

**“O TRABALHO É SÓ VEÍCULO PARA DINHEIRO”: UMA ANÁLISE
PSICODINÂMICA EM UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

**“WORK IS JUST A VEHICLE FOR MONEY”: A PSYCHODYNAMIC ANALYSIS
AT A COURT OF JUSTICE**

**“EL TRABAJO ES SÓLO UM VEHÍCULO POR DINERO”: UM ANÁLISIS
PSICODINÂMICO EM UM TRIBUNAL DE JUSTICIA**

Edna de Oliveira Brüning¹

<https://orcid.org/0000-0003-2035-5813>

Monique Nascimento²

<https://orcid.org/0000-0003-1862-4295>

Eloise Helena Livramento Dellagnelo³

<https://orcid.org/0000-0001-7586-0302>

Submissão: 23/08/2021 / Aceito: 03/11/2021 / Publicado: 30/06/2022.

Resumo

Refletiu-se, neste estudo, sobre as vivências de sofrimento de profissionais da área de gestão de pessoas de um tribunal de justiça, tendo por base a aplicação do Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho (IRIS) e de entrevistas semiestruturadas. Para tanto, analisou-se as experiências de sofrimento destes trabalhadores à luz da psicodinâmica do trabalho. Percebeu-se que estas podem ser relacionadas às condições de trabalho a que estes trabalhadores estão submetidos, bem como à inexistência de identificação com o trabalho e a compreensão deste enquanto meio de subsistência, circunstância que pode dificultar a intensificação de processos sublimatórios e a subversão do sofrimento em prazer.

Palavras-chave: Sofrimento no Trabalho. Psicodinâmica do Trabalho. Gestão de Pessoas. Tribunal de Justiça.

Abstract

In this paper, was reflected on the experiences of suffering of professionals in the area of people management in a court of justice, based on the application of the “Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho (IRIS)” and semi-structured interviews. The experiences of suffering these workers were analyzed in the light of psychodynamics at work. It was realized that these can be related to the working conditions to which these workers are subjected, as well as the lack of identification with the work and the understanding of it as a means of subsistence. A circumstance that can hinder the intensification of sublimatory processes and subversion of suffering in pleasure.

Keywords: Suffering at Work. Psychodynamics of Work. People management. Court of justice.

¹Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. bruningedna@gmail.com.

²Doutorado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. moniquenn@gmail.com.

³Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. eloiselivramento@gmail.com.



Resumen

Este estudio reflexionó sobre las experiencias de sufrimiento de los profesionales del área de gestión de personas en un tribunal de justicia, a partir de la aplicación del Inventario de Riesgos del Sufrimiento Patógeno en el Trabajo (IRIS) y entrevistas semiestructuradas. Para tanto, las experiencias de sufrimiento de estos trabajadores fueron analizadas a la luz de la psicodinámica del trabajo. Se advirtió que estos pueden estar relacionados con las condiciones laborales a las que están sometidos estos trabajadores, así como con la falta de identificación con el trabajo y la comprensión del mismo como medio de subsistencia. Una circunstancia que puede dificultar la intensificación de los procesos sublimatorios y la subversión del sufrimiento.

Palabras clave: Sufrimiento en el trabajo. Psicodinámica del trabajo. Gestión de personas. Tribunal de Justicia.

INTRODUÇÃO

Inerente à vida humana (FREUD, 1930/2010), o sofrimento pode ser relacionado aos sentimentos desagradáveis provenientes da não satisfação dos desejos dos sujeitos. Tais satisfações são de origem inconsciente e muitas vezes são reveladas ao consciente por intermédio de projetos e expectativas de vida (MENDES, 1995). Conforme Mendes (1995), o trabalho representa uma fonte de sofrimento ou de prazer ao sujeito, desde que condições externas venham a atender ou não à satisfação dos desejos dos trabalhadores. No que tange ao sofrimento no trabalho, Mendes (2014) ressalta que esse é uma potência viva para que o sujeito resista ao real, que se impõe de modo implacável, e mobilize o desejo de buscar prazer. Nesse caminho, é o afeto que mobiliza ou paralisa o sujeito frente ao real e a impotência que decorre desse confronto pode assumir caminhos mais salutares ou patológicos.

A apropriação desse afeto, portanto, é um primeiro passo para suportar e ressignificar esse sofrimento. Quando isso é possibilitado, o sofrimento pode ser um mobilizador de prazer ao permitir que se acesse o desejo de transformar o modo de resistir ao real, de maneira a obter a gratificação. De modo contrário, pode ocorrer uma “repressão” do afeto, provocando uma paralisação que conduza o sujeito a caminhos mais patológicos (MENDES, 2014).

Quanto a estes caminhos, destaca-se um estudo desenvolvido no Brasil que analisou a concessão de auxílios-doença e aposentadorias, relacionadas ou não a acidentes de trabalho, ao segurado empregado, entre os anos de 2012 e 2016. Nesse, é possível observar



que, no período abordado, os transtornos mentais e comportamentais foram a terceira maior causa de concessão de auxílios-doença e aposentadorias (BRASIL, 2017). No referido estudo, apontou-se, ainda, que os trabalhadores da Administração Pública em geral são os que possuem maior frequência, duração e despesas associadas à concessão de auxílio-doença acidentário motivada por transtornos mentais e comportamentais (BRASIL, 2017).

Frente a esse contexto, ressalta-se que o aporte teórico da psicodinâmica do trabalho oferece uma grande contribuição ao estudo da relação entre subjetividade e trabalho, ao buscar compreender a maneira como os trabalhadores subjetivam as vivências do sofrimento no trabalho e o sentido que dão a elas (MENDES, 2007). Todavia, apesar destes dados acerca do sofrimento no contexto de trabalho do servidor público, após a realização de levantamento sistemático em bases de dados acerca de estudos em psicodinâmica do trabalho que versem acerca do sofrimento de trabalhadores do judiciário percebeu-se a escassez destes – podendo-se citar Gomes *et al.* (2011), Garcia e Moraes (2013) e Moraes *et al.* (2015).

Garcia e Moraes (2013) corroboram o entendimento da escassez nos estudos brasileiros em psicodinâmica, voltados aos servidores dos tribunais de justiça. Ao voltarem-se para os servidores da vara criminal, Garcia e Moraes (2013) enfatizam a existência, no sistema judiciário brasileiro, de um modelo taylorista de divisão de trabalho, no qual os magistrados tomam decisões e as tarefas operacionais são executadas por auxiliares e técnicos administrativos. Tais tarefas repetitivas, monótonas e regradas, são apontadas na pesquisa como promotoras de insatisfação e mal-estar nos servidores, bem como desencadeadoras de sofrimento e adoecimento (GARCIA; MORAES, 2013).

Utilizando-se também do arcabouço da psicodinâmica do trabalho, Gomes *et al.* (2011), empreenderam uma investigação acerca do trabalho de profissionais da área de treinamento e desenvolvimento de uma organização do poder judiciário. Em seus resultados, os autores evidenciaram que, naquela realidade de trabalho, o prazer era associado à identificação com trabalho e a sua utilidade para o desenvolvimento das pessoas no contexto de trabalho e social, ao passo que o sofrimento se dava pela falta de reconhecimento do trabalho realizado.

Já Moraes *et al.* (2015) realizaram uma metanálise de três pesquisas realizadas no Tribunal de Justiça do Amazonas, com diferentes coletivos de trabalho, tendo em comum o referencial teórico-metodológico da psicodinâmica do trabalho. As três pesquisas empíricas

envolveram servidores dos seguintes setores/funções: varas criminais; juizados especiais; e, oficiais de justiça. Conforme explicitado na pesquisa, a organização do trabalho investigada, contextualiza-se em um tecido de relações patriarcais que se confrontam com a atual forma de gestão pública. Convive-se, assim, com formas de organização da administração pública (patriarcal, burocrática, gerencialismo, nova gestão pública) que produzem incoerências e contradições organizacionais. Enquanto alguns ingressam por meio de concurso público, outros são indicados, gerando sentimento de injustiça, na maioria, dos servidores. Junto da cultura do favoritismo e clientelismo, também se encontra presente a lógica do gerenciamento democrático e da profissionalização das relações de trabalho.

Moraes *et al.* (2015) destacaram ainda que a despeito da possibilidade de reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo público, a cooperação e mobilização subjetiva são obstaculizadas pela competição e tradição assistencialista propagadas na instituição em decorrência das relações patriarcais. A sobrecarga de trabalho, a complexidade do mesmo (mais alta do que descrito nas funções do cargo), a exigência de linguagem jurídica, a estrutura física do tribunal e o estigma de que servidor público não trabalha são apontados por servidores como vivências de sofrimento no trabalho.

Compreendendo-se a relevância de se discutir acerca das vivências de sofrimento de servidores público de Tribunais de Justiça, realizou-se uma investigação acerca dos riscos de sofrimento no trabalho na Seção de Controle de Cargos (SCC), pertencente à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) de uma sede de um Tribunal de Justiça. Tal investigação foi empreendida para que se pudesse verificar se havia, por parte daqueles trabalhadores, demanda para investigação e escuta do sofrimento relacionadas ao seu trabalho. A partir da análise de demanda, efetuada através do Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho (IRIS) (MENDES; ARAÚJO, 2012), e da verificação com a chefia da seção e demais trabalhadores a existência de demanda para a investigação e escuta do sofrimento relacionado ao trabalho na referida seção, considerou-se pertinente e relevante sua sequência.

Frisa-se, desse modo, que o intuito deste artigo é apresentar os resultados dessa investigação, na qual busca-se refletir sobre as vivências de sofrimento de profissionais da área de gestão de pessoas de um tribunal de justiça. Para tanto, disserta-se adiante a respeito da psicodinâmica do trabalho. Posteriormente, apresenta-se os procedimentos

metodológicos deste estudo e a análise dos dados. Por fim, esboça-se algumas considerações finais.

PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A psicodinâmica do trabalho pode ser considerada recente e em construção, com rápida evolução nos últimos vinte anos (DEJOURS, 2012). Durante sua evolução, variadas foram as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, influenciadas pelo ambiente econômico altamente turbulento. Diante de tais fatos, novos horizontes de pesquisas envolvendo processos de subjetivação no trabalho surgem, incluindo-se, dentre outros trabalhos, as recentes investigações com referencial teórico da psicodinâmica sobre trabalhadores do sistema judiciário (GOMES *et al.*, 2011; GARCIA; MORAES, 2013; MORAES *et al.*, 2015).

Salienta-se que a psicodinâmica do trabalho é compreendida como uma clínica do trabalho, pois faz parte de um conjunto de teorias que possui como foco o estudo da relação existente entre o trabalho e a subjetividade (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Para a psicodinâmica, nem a normalidade nem a saúde mental são inatas, pelo contrário, são o objetivo de uma luta que termina diante de uma derrota, ou da morte (DEJOURS, 1992,1999,2012). Portanto, a normalidade não pressupõe ausência de sofrimento, pelo contrário, pressupõe uma luta contra a desestabilização psíquica (DEJOURS, 1999). De tal modo, importa à Psicodinâmica do Trabalho a compreensão de como os trabalhadores conseguem se manter em certo equilíbrio psíquico, mesmo quando submetidos a situações de trabalho adoecedoras (MERLO, 2002).

Em relação ao sofrimento, salienta-se que o mesmo não é considerado necessariamente patogênico, pois pode atuar como propulsor para mudanças (DEJOURS *et al.*, 2014). Quando o trabalhador se depara com algum problema que o faz experimentar o fracasso, e busca uma solução como tentativa para aliviar o sofrimento, observa-se o sofrimento criativo (MORAES, 2013b). No sofrimento criativo, há uma mobilização subjetiva por parte do sujeito que possibilita a subversão do seu sofrimento em prazer. No entanto, há necessidade de haver liberdade por parte da organização do trabalho. (DEJOURS *et al.*, 2014).

Acerca dos elementos constitutivos da mobilização subjetiva, pode-se mencionar: I) a inteligência prática, uma inteligência do corpo ligada à ideia de astúcia, que utiliza de sua



capacidade inventiva para criar novos saber-fazer, transgredindo o trabalho prescrito (DEJOURS, 2012); II) o espaço público de discussão, espaço à fala constituído pelos trabalhadores para auto expressão, autenticidade e relação de equidade entre aquele que fala e aquele que escuta. (MENDES, 2007); III) a cooperação, mobilização da livre vontade de agir ou trabalhar junto, com base na confiança e solidariedade. Podendo ocorrer tanto horizontalmente quanto verticalmente (DEJOURS, 2012; MENDES, 2007); e IV) o reconhecimento, retribuição de natureza simbólica - proferida por atores engajados na organização do trabalho -, capaz de oferecer uma gratificação ao sujeito em relação às suas expectativas, face à realização de si mesmo (DEJOURS, 2012). O reconhecimento, deste modo, pode assumir duas formas de julgamento: o julgamento da beleza e o julgamento da utilidade.

Vale enfatizar que segundo Amaral *et al.* (2017), a noção de mobilização subjetiva na psicodinâmica do trabalho foi desenvolvida com inspiração no conceito freudiano de sublimação, podendo ser compreendida como uma forma de se obter satisfação sublimatória – que também pode ser vislumbrada como um mecanismo de defesa. Dejours (2013), utilizando-se de Freud, elaborou uma discussão da sublimação por intermédio do trabalho. Conforme o autor, enquanto processo inconsciente e modo de o sujeito criar estratégias para enfrentar o sofrimento e buscar pelo prazer, a sublimação constitui-se como um lugar significativo no funcionamento psíquico dos sujeitos e oferece “benefícios essenciais para a saúde mental, em termos de crescimento dos registros de sensibilidade do corpo, da identidade e do amor-próprio” (DEJOURS, 2013, p. 27).

Nessa perspectiva, quando a organização do trabalho entra em conflito com o funcionamento psíquico dos sujeitos e não favorece canais para mobilização subjetiva ou satisfação sublimatória – que será sempre provisória –, os trabalhadores tendem a desenvolver estratégias para não sucumbir ao adoecimento. Estas são denominadas pela psicodinâmica do trabalho de estratégias de defesa e podem ser definidas como recursos construídos pelos trabalhadores, de maneira individual e coletiva, para minimizar a percepção do sofrimento no trabalho, através da recusa daquilo que lhes faz sofrer (MORAES, 2013; DEJOURS, 2012). Sua compreensão, na psicodinâmica do trabalho, é proveniente da concepção psicanalítica dos mecanismos de defesa do ego (DEJOURS, 1999; DEJOURS *et al.*, 2014).

Na teoria psicanalítica, a noção de mecanismos de defesa individuais surge com o uso da palavra defesa, em 1984 no estudo de Sigmund Freud intitulado de “As Neuropsicoses de Defesa”, sendo empregada em inúmeros de seus trabalhos posteriores, para descrever “a luta do ego contra ideias ou afetos dolorosos ou insuportáveis” (FREUD, 1946/2006, p. 37). Apesar de Sigmund Freud identificar a existência de determinados mecanismos de defesa, é com o trabalho de Anna Freud, intitulado de “O Ego e os Mecanismos de Defesa”, que o estudo sobre os mecanismos de defesa passou a adquirir maior expressividade (FREUD, 1946/2006).

Para Anna Freud (1946/2006, p.39), os mecanismos de defesa podem ser compreendidos como “a luta do ego contra ideias ou afetos dolorosos ou insuportáveis”. Segundo a autora, todas as pessoas utilizam certo repertório de tais mecanismos. Pesquisas mais recentes demonstram que alguns usos de mecanismos de defesa podem ser mais saudáveis que os outros, como no caso do humor e da sublimação. Enfatiza-se ainda, que tais mecanismos podem variar conforme o grau de maturidade e adaptação do sujeito (CANÇADO; SANT’ANNA, 2013; VAILLANT, 1992, 2000).

Em conformidade com Dejours *et al.* (2014), a diferença fundamental entre os mecanismos de defesa individuais e as estratégias coletivas de defesa é que o mecanismo de defesa se encontra interiorizado, ou seja, ele persiste mesmo não havendo a presença física de outros, já a estratégia coletiva de defesa depende de condições externas, e as contribuições individuais acabam sendo coordenadas e unificadas por regras defensivas. Convém destacar que quando há um esgotamento das estratégias de defesas e uma consequente falha no enfrentamento do sofrimento, ocorre um processo de fragilização do sujeito que pode abrir caminho para a manifestação de patologias psíquicas e/ou somáticas, que caracterizam o sofrimento enquanto patogênico (MORAES, 2013a)

De acordo com Dejours (2008b), as patologias relacionadas ao trabalho, atualmente, representam um relevante risco laboral e de desgaste psicossocial, que refletem de maneira direta as adversidades no trabalho associadas ao novo contexto histórico (FERREIRA, 2013a). Para Dejours (1999, 2008a), essas patologias surgem com o uso contínuo e ilimitado das estratégias de defesa, e podem ser “entendidas como uma forma de adoecimento decorrente do contexto sócio histórico e da organização de trabalho na qual se manifesta e que afeta as relações sociais e de trabalho” (FERREIRA, 2013a, p. 275).

Fundamentada nas pesquisas desenvolvidas por Dejours, Mendes (2007) propõe a existência de três patologias concernentes ao trabalho: da sobrecarga, da servidão voluntária e da violência. As patologias da sobrecarga dizem respeito às lesões de hiper socialização, entre elas as Lesões por Esforços Repetitivos (LER), Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT) e os problemas psicossomáticos. De acordo com Dejours *et al.* (2014), a carga de trabalho pode ser dividida em dois âmbitos: carga física (emprego de aptidões fisiológicas) e carga psíquica (elementos afetivos e relacionais).

Já a servidão voluntária é considerada uma condição, entendida como “uma nova forma de escravidão moderna”, face ao projeto neoliberal, sendo vinculada às necessidades de emprego e conforto na vida (DEJOURS, 2005) A patologia da violência relaciona-se às práticas agressivas contra si mesmo, contra os outros e contra o patrimônio, em atos de vandalismo, sabotagem, assédio moral e suicídios (FERREIRA, 2013a; MENDES, 2007).

Ressalta-se que o sofrimento assume variados sentidos durante o processo de adoecimento. Apesar do trabalho ser constituinte da subjetividade do trabalhador, mediando a construção da sua identidade, por intermédio do reconhecimento; o trabalho pode também conferir ao trabalhador uma condição alienante, a qual necessita ser superada em nome da saúde mental do sujeito. Assim, a psicodinâmica do trabalho fornece aporte teórico para que se repense os modelos organizacionais atuais, buscando-se um ambiente de trabalho mais salutar e a ressignificação de situações sofríveis.

TÍTULO

Realizou-se um estudo de caso instrumental-coletivo, com utilização de métodos de análise quantitativos e qualitativos, por compreender-se que o estudo destes casos contribui para o entendimento mais amplo do objetivo proposto. Os elementos da abordagem quantitativa, deram-se na preocupação com a quantificação dos resultados apresentados na análise de demanda. Já o caráter qualitativo deu-se no reporte detalhado do material empírico representativo (não numérico), na análise dos dados provenientes desse material. Adotou-se, em termos teórico-epistemológicos, os pressupostos da psicodinâmica do trabalho.

A primeira etapa da pesquisa, conforme outrora destacado, foi a realização da análise de demanda. Para isto, recorreu-se ao Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no



Trabalho (IRIS) (MENDES, ARAÚJO, 2012). Tal inventário, validado para o Brasil por Mendes, entre os anos de 1999 e 2003, é composto por 45 questões segmentadas em três fatores: utilidade; reconhecimento; e, indignidade. (MENDES; ARAÚJO, 2012, p. 139-140). Em relação à análise dos resultados, os riscos de sofrimento patogênico podem ser identificados quando os fatores se apresentarem como críticos. A escala é de cinco pontos, o número cinco corresponde a sempre presente, quatro frequentemente, três às vezes, dois raramente, e um nunca. O valor médio da escala corresponde ao número três. A categorização dos riscos de sofrimento é realizada por meio do cálculo de média aritmética, conforme tabela a seguir.

Tabela 1 – Média (IRIS): Fator Utilidade, Fator Indignidade e Fator Reconhecimento

Risco de sofrimento patogênico	Ausente	Moderado	Crítico
Fator Utilidade	acima de 3,5	entre 2,5 e 3,5	abaixo de 2,5
Fator Indignidade	abaixo de 2,5	entre 2,5 e 3,5	acima de 3,5
Fator Reconhecimento	acima de 3,5	entre 2,5 e 3,5	abaixo de 2,5

Fonte: Elaborado pelas autoras

Mendes e Araújo (2012) orientam que a avaliação dos riscos de sofrimento patogênico no trabalho seja realizada separadamente por fator e, posteriormente, de modo mais global. Nesse sentido, a avaliação geral deve ser realizada da seguinte maneira: riscos críticos, quando dos três fatores analisados dois são considerados críticos, ou, se um fator se apresentar como crítico e dois como moderados; riscos são considerados moderados, quando três dos fatores forem tidos como moderados, dois moderados e um ausente, ou, um crítico e dois ausentes; e, riscos são tomados como ausentes, quando os três fatores apresentam-se como ausentes, ou, pelo menos, dois ausentes e um moderado.

Com base no que fora exposto, aplicou-se o inventário, após autorização da chefia, bem como aceite dos demais servidores da Seção de Controle de Cargos do Tribunal de Justiça de um dos estados da Federação. Todos os doze profissionais da referida seção preencheram o formulário disponibilizado através do *Google Forms* e encaminhado via e-mail para os seus endereços eletrônicos. Os dados foram coletados durante o período de quinze dias, em seguida, tabulados de forma a facilitar a visualização e compreensão dos dados.

Após isso, observou-se que os fatores utilidade e reconhecimento apresentaram

DOI: <http://dx.doi.org/10.22295/grifos.v32i58.6626> | Edição Vol. 32, Núm. 58, 2023.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

riscos moderados, com destaque para o Fator Indignidade, que classificou três trabalhadores com riscos críticos de sofrimento patogênico e sete trabalhadores com riscos moderados. Desse modo, verificou-se com a chefia da seção e demais trabalhadores a existência de demanda para a investigação e escuta do sofrimento relacionado ao trabalho na referida seção. Com a verbalização da demanda e aceite para a continuidade do estudo, considerou-se pertinente e relevante sua sequência.

Na segunda etapa da coleta de dados, houve a aplicação de entrevistas semiestruturadas com três servidores. Os critérios de seleção dos entrevistados foram: maior tempo de serviço na seção (Eduardo); e, ter trabalho ou estar trabalhando em regime de teletrabalho (Solange e Helena).

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro de entrevista composto por quarenta e nove questões baseadas no (IRIS) Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho e na literatura apresentada. Essas questões tiveram como intuito dar a liberdade ao entrevistado de discorrer sobre o tema proposto. Todas as entrevistas duraram aproximadamente uma hora. Antes de iniciá-las, os entrevistados consentiram com a gravação do áudio das entrevistas, foram informados acerca da preservação do anonimato e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Salientamos que Solange, Helena e Eduardo são pseudônimos escolhidos pelos entrevistados para que se pudesse preservar as suas identidades. Com o propósito de sintetizar o perfil dos entrevistados, segue, a seguir, quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado (a)	Idade	Nível de Escolaridade	Cargo	Carga horária semanal	Tempo de trabalho
Solange	32 anos	Superior completo	Técnico Judiciário Auxiliar – nível médio	35 horas	8 anos
Helena	33 anos	Superior completo	Técnico Judiciário Auxiliar – nível médio	35 horas	5 anos e 9 meses
Eduardo	45 anos	Superior em andamento	Agente Administrativo Auxiliar – nível fundamental	35 horas	23 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras

O tratamento dos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas foi efetuado a partir do método de análise de conteúdo categorial definido por Bardin (2016),



com categorias de análise definidas *a priori*: organização do trabalho, mobilização subjetiva e sofrimento no trabalho. Salienta-se, ainda, que os dados obtidos da análise de demanda foram resgatados nos esforços analíticos deste estudo ao se recorrer a eles para complementar os dados obtidos nas entrevistas.

ANÁLISE DOS DADOS

A seguir os dados referentes ao agrupamento dos conteúdos verbais das entrevistas, bem como aqueles obtidos por meio da aplicação do IRIS, serão analisados à luz da psicodinâmica do trabalho e organizados com base nas categorias de análise que compõem esta investigação – Organização do trabalho, mobilização subjetiva e sofrimento no trabalho. Nesse sentido buscar-se-á apresentar singularidades e semelhanças entre os casos analisados. Destaca-se que 12 profissionais participaram da aplicação do Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho (IRIS). No que concerne às entrevistas semiestruturadas, participaram 3 profissionais, Solange, Helena e Eduardo.

Organização do Trabalho

Neste tópico, buscar-se-á trazer à luz dados obtidos com foco na organização do trabalho. Nesse sentido, busca-se, aqui, observar elementos relativos: à divisão de tarefas e dos homens (DEJOURS, 2008a); normas e regras; exigências técnicas; tempos e ritmos; relações com os pares, chefias e clientes; riscos; responsabilidades; e estilos de gestão (MENDES; ARAÚJO, 2012).

Um dos métodos de ingresso no Tribunal de Justiça em questão se dá por meio da realização de concurso público, cujo objetivo é atestar se o candidato está apto para desempenhar as funções para o cargo que se inscreveu. Além desta modalidade de acesso, também é possível ingressar no Poder Judiciário através de indicações dos magistrados. No caso dos participantes desta pesquisa, todos foram selecionados através de concurso público. Percebe-se que Solange e Eduardo foram incentivados a fazer concurso público mediante aconselhamento de amigos e família. Eles afirmaram que faziam os concursos que estavam disponíveis e o concurso do Tribunal de Justiça era um dos concursos da época. Outra justificativa para realização do concurso, de acordo com por Helena, relaciona-se ao entendimento de que a carreira pública possibilita estabilidade financeira.

Conforme os entrevistados foram versando acerca de suas trajetórias, percebeu-se

DOI: <http://dx.doi.org/10.22295/grifos.v32i58.6626> | Edição Vol. 32, Núm. 58, 2023.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

que todos haviam trabalhado em outras áreas do Tribunal antes de trabalhar da Seção de Controle de Cargos (SCC). Além disso, Solange e Helena relataram situações semelhantes, em que pediram lotação para a Seção de Controle de Cargos porque queriam sair de suas antigas seções. Todavia, as servidoras mencionaram que o processo de mudança de seções, motivado pela insatisfação e experiências sofríveis nas antigas seções, foi conturbado e demorado. Nos termos de Helena: *“Enfim, dois anos lá naquele sufoco, ok. Pedi pra sair e levei um ano pra sair. Consegui uma permuta [...]. A estrutura do Tribunal de Justiça é uma estrutura de muito poder, muito nome, eu não tinha nome”*.

Os relatos, sobretudo de Solange e Helena, possibilitam que se perceba uma dinâmica de uma estrutura de poder que está em consonância com os estudos de Garcia e Moraes (2013) e Moraes *et al.* (2015). Segundo as autoras, existe nos tribunais de justiça estruturas de poder baseadas em privilégios. Tais privilégios, comumente são voltados ao favorecimento patriarcal, no qual as relações de trabalho se baseiam pela tradição de família patriarcal, com cargos ocupados por familiares, parentes e amigos. Pode-se pensar, nesses casos, em uma relação com os resultados do Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho (IRIS) no Fator Indignidade. No referido fator, percebeu-se a existência explícita de um desconforto por parte 25% dos respondentes pela submissão de seus trabalhos a decisões políticas. Situações como estas podem gerar insatisfação, sentimento de injustiça e desgaste com o trabalho (MENDES; ARAÚJO, 2012).

No que concerne ao nível de escolaridade dos entrevistados, notou-se que todos possuíam nível superior, pelo menos em andamento. Isto é, os três profissionais possuem nível de escolaridade superior ao exigido aos seus cargos. No entanto, a formação de Eduardo não tem relação direta com o cargo que ocupa, pois, à época, cursava licenciatura em Letras. Já Solange e Helena, por possuírem graduação em Direito, conseguiam estabelecer algum tipo de relação entre as suas formações acadêmicas e o cargo desempenhado. Salienta-se que tais conhecimentos foram apontados por 50 % dos participantes do IRIS como necessários para realização de suas tarefas diárias no item “minhas tarefas exigem conhecimentos específicos”.

À vista disso, um ponto em comum entre os três entrevistados foi a compreensão da execução de tarefas além das prescritas. No que se refere às discussões sobre trabalho prescrito e real, sabe-se que o trabalho prescrito raramente consegue dar conta das situações reais de trabalho, seja pela sua variabilidade e/ou complexidade. Desse modo, frente ao real



que não pode ser apreendido, nem previsto, mas que se deixa conhecer por quem trabalha, por sua resistência aos procedimentos, ao saber fazer, às prescrições, àquilo que geralmente se revela como forma de resistência ao conhecimento e à habilidade técnica, observa-se o trabalho real (DEJOURS, 2012). O trabalho real diz respeito à maneira desenvolvida pelo trabalhador para suportar as situações reais de trabalho (COSTA, 2013).

Contudo, destaca-se a verbalização de Eduardo acerca de uma maior preocupação, inclusive por parte da chefia, em relação à complexidade das atividades executadas serem condizentes com a função dos servidores: “[...] *tá havendo um maior cuidado com essa questão da disfunção. Antes realmente todo mundo fazia tudo. Agora tô muito feliz com isso, porque, depois de quase vinte anos, um chefe que tá tendo esse cuidado de passar trabalhos mais complexos, relatórios e tal para os Analistas Administrativos*” (Eduardo).

Os entrevistados relataram, também, a existência de dificuldades em relação às informações necessárias para a realização das tarefas, circunstância que tende a dificultar a realização do trabalho diário. Ainda, no que tange às prescrições e à existência de normas e regras para a realização de tarefas, Helena apontou a existência de regulamentos específicos para os processos realizados, mas nem sempre eram seguidos à risca em decorrência de interesses internos. Estes, relativos às relações de poder existentes no Poder Judiciário, resultavam na readaptação de processos que atendessem aos objetivos de determinados grupos. Nos termos de Helena: “*há uma falta de interesse que as normas sejam registradas, para que possam atender interesses particulares no ambiente público*”.

Acerca dos prazos, Solange e Eduardo, que trabalhavam no núcleo de provimento de cargos efetivos, afirmaram que existia certa cobrança para que sejam cumpridos. Todavia, queixaram-se sobre uma possível insuficiência do tempo hábil para a realização da tramitação processual das atividades a serem desempenhadas. Helena, que trabalhava no núcleo de provimento de cargos comissionados, apontou, inclusive, a ocorrência de cobrança das diretorias para atender pedidos particulares: “*Uma cobrança de agilizar o processo para atender ao pedido de uma autoridade. Eu lembro que falavam: ah, mas é da presidência, ah, porque fulano, ou coisa do tipo*” (Helena).

Sobre a distribuição de trabalho, Helena relatou que precisava adaptar seu modo de agir e pensar para dar conta das atividades impostas pela organização real do trabalho (COSTA, 2013). Ela declarou, à época, que dividia seu tempo entre a demanda diária e a capacitação de um sistema de gerenciamento de informações que estava para ser

implantado na seção. Acerca da divisão de tarefas, Solange, que também pertencia ao núcleo de provimento de cargos efetivos, acrescentou a existência de um e-mail da seção, no qual todos possuíam acesso para a distribuição de tarefas. À exceção da distribuição de processos via e-mail para o núcleo de provimento de cargos efetivos, percebeu-se que a distribuição de tarefas fica centralizada na chefia. De outro lado, a distribuição de tarefas do núcleo de provimento de cargos comissionados era realizada pelos próprios integrantes do núcleo comissionado: *“Nós somos os nossos responsáveis pela divisão das nossas tarefas, realmente”* (Helena).

Quando questionados acerca do sentimento de sobrecarga no trabalho, Helena e Eduardo relataram o seguinte:

“Eu acho que entre a equipe tá todo mundo sobrecarregado” (Helena).

“[...] tá todo mundo sobrecarregado lá na seção, independente do cargo que se ocupe lá. Hoje tá todo mundo sobrecarregado, principalmente nesse exato momento, com o fim do prazo do concurso.” (Eduardo).

Destaca-se que na aplicação do (IRIS), 91,66% dos respondentes afirmaram se sentir sobrecarregados. Situação que coaduna com o conteúdo verbal expresso pelos participantes das entrevistas ao mencionarem a sobrecarga de trabalho como algo que atinge aos demais servidores também. Acerca de situações imprevistas, estas foram apontadas como presentes no cotidiano dos trabalhadores. Em especial, por conta de os processos internos sofrerem alterações.

No que concerne às dificuldades encontradas no trabalho, Solange destacou que a estrutura física de trabalho a incomodava. A entrevistada relatou que considerava as ferramentas de trabalho inadequadas para a execução das atividades cotidianas, conforme relato: *“Eu acho que o maior problema aqui é a falta de uma estrutura de trabalho. [...] pelo amor de Deus, nos tirem da parede branca. Paredes brancas úmidas. Ambiente físico tem tanto problema, mas tanto problema, mas tanto problema, que eu não sei nem por onde começar”* (Solange). Durante a entrevista, ela apontou possuir transtorno de déficit de atenção e hiperatividade (TDAH), e, hipersensibilidade à claridade. Fato que a impulsionou a solicitar a alteração de seu horário de trabalho para o período matutino, visto que neste turno não havia necessidade de trabalhar com luzes acesas na sala. Solange relatou ainda, que em seu ambiente de trabalho havia muito barulho, o que prejudicava sua produtividade.

Helena corroborou o conteúdo expressado por Solange e referiu que em virtude do tamanho da seção e mediante solicitações dos trabalhadores, essa seria realocada do térreo para o primeiro andar. Ainda sobre apontamentos na estrutura física do ambiente, Eduardo alegou que não se incomodava com o ambiente físico de trabalho.

Os profissionais mencionaram ainda, que o gerenciamento de informações era controlado manualmente e o uso de tecnologias é pouco explorado. Situação que, conforme salientado pelos sujeitos da pesquisa, facilitava a ocorrência de falhas no gerenciamento de informações. Apesar dessas dificuldades em relação aos sistemas de informações, Helena referiu que as manifestações e reivindicações quanto a essas questões tendiam a não surtir efeito.

Outro ponto abordado durante as entrevistas, foi sobre o regime de teletrabalho. Segundo o art. 2 da Resolução TJ n. 22/2018, o teletrabalho é uma “Modalidade de trabalho realizado a distância, (...) mediante acesso remoto e utilização de tecnologias de informação e de conhecimento, com flexibilidade de horário e efeitos jurídicos equiparados àqueles decorrentes da atuação presencial”. A duração do teletrabalho era de 6 (seis) meses a 1 (um) ano, a contar da data de seu efetivo início pelo servidor. Durante o teletrabalho, o alcance da meta de produtividade mensal do servidor em teletrabalho equivalia ao cumprimento de sua jornada de trabalho, sendo a produtividade, neste caso, no mínimo, 20% (vinte por cento) superior à média da produtividade dos servidores que executavam atividades correlatas na unidade de lotação (SANTA CATARINA, 2018).

Sobre esse tema, Solange e Helena, que passaram pela experiência de teletrabalho, relataram aspectos positivos e negativos da situação. Em relação aos aspectos positivos, as entrevistadas destacaram a capacidade de administração do tempo. Solange mencionou ainda que conseguia adequar melhor o ambiente físico de trabalho para as suas necessidades. Por outro lado, como aspectos negativos, ambas apontaram: a deficiência no suporte de tecnologia da informação; incompreensão da atividade de teletrabalho por parte de alguns pares e superiores hierárquicos; e, aumento de demanda de trabalho que acabava implicando em autocelebração e dificuldade em estabelecer fronteiras entre vida pessoal e trabalho.

Destaca-se que a dificuldade em estabelecer limites entre a vida pública e privada não é exclusividade de Solange e Helena, e nem de profissionais em regime de teletrabalho. Segundo Marzano (2004), atualmente um grande número de pessoas tem permanecido



impossibilitado de “sair” do tempo de trabalho. Todavia, a falta de limites físicos e temporais do local de trabalho, pode potencializar esta dificuldade e tornar as fronteiras entre trabalho e vida pessoal a principal dificuldade que alguns trabalhadores possuem em estabelecer um limite entre vida pública e privada, fronteiras essas que cada vez mais tem se tornado porosas, quase que imperceptíveis. Nesse sentido, é válido frisar que em meio a atividades profissionais em que fronteiras entre vida pessoal e profissional praticamente inexistem, a precarização de um determinado contexto de trabalho pode implicar na precarização da vida do sujeito.

No que diz respeito ao estilo de gestão, observou-se uma lógica de gestão burocrática, especialmente no que diz respeito à existência de normas escritas, formalismo, estrutura hierárquica e divisão horizontal e vertical do trabalho, e marcas de uma lógica de gestão taylorista/fordista no que concerne à execução de tarefas repetitivas, separação entre trabalho de concepção e execução. Tais percepções coadunam, em certa medida, com observações realizadas por Garcia e Moraes (2013). Conforme outrora explicitado, segundo as autoras, há no sistema judiciário um modelo taylorista de divisão de trabalho, no qual os magistrados tomam decisões e as tarefas operacionais – repetitivas, monótonas e regradas – são executadas por auxiliares e técnicos administrativos.

Mobilização Subjetiva

Neste item, buscar-se-á apresentar o conteúdo verbal das entrevistas, assim como cotejar dados do IRIS, acerca dos elementos constituintes da mobilização subjetiva: Inteligência prática; Espaço público de discussão; Cooperação; e Reconhecimento. Posteriormente, identificar-se-á as circunstâncias, as quais os entrevistados relacionam às vivências de prazer em seu trabalho. Pensou-se necessário trazer à luz esta discussão para que se possa versar acerca do sofrimento no trabalho, visto que Mendes e Duarte (2013, p. 261-262) caracterizam a mobilização subjetiva como “o modo de o trabalhador se engajar no trabalho, empregar e expandir sua subjetividade, fazer uso de sua inteligência prática e do coletivo de trabalho, viabilizada pela dinâmica do reconhecimento, para transformar o sofrimento em prazer e, assim, manter-se na luta pela saúde mental no trabalho”.

Os estudos em psicodinâmica pressupõem que homens e mulheres experimentam o real do trabalho quando ultrapassam as prescrições, no sentido de superar os limites da organização do trabalho e lidar com imprevistos (COSTA, 2013). Como forma de



ajustamento criativo à prescrição do trabalho, mobiliza-se uma forma de inteligência, denominada de inteligência prática, que envolve afetividade e cognição ao transgredir a organização (VASCONCELLOS, 2013). No que concerne ao uso da capacidade inventiva utilizada no trabalho para criar novos *savoir-faire*, os profissionais relataram possuírem dificuldade para a legitimação destes por parte de seus superiores hierárquicos, situação que tendia a fazer com que se sentissem, de certa forma, “frustrados”.

Helena mencionou ainda, que o engessamento, ou a falta de liberdade para criar novos saber-fazer lhe proporcionava sentimentos que não lhes eram positivos. Nos termos de Helena: “*Gostaria de utilizar mais. [...] É que é tudo muito engessado. Me sinto horrível. [...] Não gosto de ficar fazendo exatamente a mesma coisa o tempo inteiro e da mesma forma*” (Helena). Cabe frisar, que na realização do IRIS, 66,66% dos respondentes afirmaram que nunca, raramente ou às vezes utilizavam a criatividade nas suas tarefas. Tal situação pareceu afetar negativamente aos sujeitos, uma vez que quando o desenvolvimento livre da inteligência prática é bloqueado e/ou não encontra legitimação entre pares e/ou chefia, os sujeitos podem passar a vivenciar um sofrimento constante e uma provável desestabilização da economia psicossomática. Situação que pode acarretar em patologias (DEJOURS, 2008b).

Além do uso da inteligência prática, indagou-se sobre a existência de um espaço público de discussão e de relações de cooperação no cotidiano dos protagonistas desta investigação. Acerca do espaço público de discussão, Eduardo descreveu situações em que ocorriam discussões e diálogos entre a equipe sobre as adversidades encontradas no cotidiano. Solange, por sua vez, referiu que nem sempre havia espaço para discussões diárias entre os trabalhadores. Solange acrescentou ainda, que por vezes, as mobilizações realizadas pelos grupos eram compreendidas como comportamentos adequados. Segundo relatos da entrevistada, ocorriam conversas escondidas na cafeteria, na tentativa de se resgatar o espaço da fala e expressão coletiva do sofrimento. Sublinha-se, desse modo, que, conforme apontado por Merlo (2013), a falta desse espaço inviabiliza as discussões e reflexões necessárias ao grupo. Mediante a inviabilização do espaço público de discussão, os trabalhadores eram comparados com “*pequenos grupos de rebeldes*”. Segundo Solange, estes lutavam contra o silêncio imposto.

Além disso, Solange afirmou que, no seu entendimento, a própria chefia estava “*engessada*”, impossibilitada de realizar algumas mudanças e que a maior resistência

perante mudanças, caracterizada pela falta de escuta desse grupo, era proveniente da alta administração. Ressalta-se que esse fato também pode ser deletério à saúde desses trabalhadores, pois no espaço de discussão é possível que a palavra circule sem represálias, possibilitando a convivência, resgate dos vínculos afetivos, solidariedade e a cooperação entre os trabalhadores (MERLO *et al.*, 2013). Quando se impossibilita o estabelecimento de um espaço público de discussão, inviabiliza-se não só a subversão do sofrimento em prazer por meio da utilização desse elemento da categoria mobilização subjetiva, mas também dos elementos cooperação e reconhecimento.

Sobre a existência de cooperação, os entrevistados mencionaram a existência desta, acrescida do bom relacionamento entre eles, o qual os auxiliava a lidarem com situações de trabalho sofríveis. Helena, acrescentou que os servidores eram capazes de organizar e negociar entre si suas atividades, caso alguém precisasse sair mais cedo ou surgissem outros imprevistos. Isto pareceu indicar a existência de uma relação de confiança e ajuda mútua entre os pares. Mediante a isto, destaca-se a relevância da cooperação na construção da saúde mental do trabalhador, conforme apontado por Merlo (2013). Quando Solange declara: “*o trabalho pode ser ruim, mas eu preciso de colegas porque o ambiente tóxico me destrói*”, o vínculo presente entre cooperação e saúde mental, naquela organização do trabalho, tornou-se nítido.

Na mesma linha de raciocínio, Eduardo também relacionou cooperação e saúde mental, ao expor a importância da cooperação entre pares: “*Isso contribui muito para nossa saúde. Tem uma situação adversa, um contexto adverso, demanda excessiva e pouca gente. Realmente a nossa grande motivação lá, a nossa base e o emocional lá, é o grupo, as pessoas*” (Eduardo). Conforme observado nas situações apresentadas, é perceptível a existência de relações de confiança e solidariedade entre os pares na seção estudada. Cabe destacar que a cooperação se constitui como um dos elementos da mobilização subjetiva e diz respeito a esta livre vontade de agir ou trabalhar junto, com base na confiança e solidariedade (DEJOURS, 2012).

No que tange ao reconhecimento no trabalho, os sujeitos entrevistados afirmaram que, de maneira geral, sentem-se reconhecidos por seus pares e, sobretudo, pela chefia direta pelo trabalho desempenhado. Tal afirmação coaduna com os dados obtidos na aplicação do IRIS. Neste, o reconhecimento dos pares é tido como moderado e o reconhecimento pela chefia é mais frequente. Em psicodinâmica do trabalho, o

reconhecimento é concebido enquanto uma forma de retribuição de natureza simbólica - proferida por atores engajados na organização do trabalho, capaz de oferecer uma gratificação ao sujeito em relação às suas expectativas, face à realização de si mesmo (DEJOURS, 2012). No entanto, o reconhecimento não é simples gratificação e para ter eficiência simbólica, passa por julgamentos. O julgamento por sua vez, assume duas formas: o julgamento da beleza; e o julgamento da utilidade (DEJOURS, 2008b, 2012).

O julgamento de utilidade diz respeito à utilidade econômica, técnica ou social do trabalho realizado pelo sujeito. Nesse julgamento, é proferida uma avaliação sobre a qualidade do trabalho efetuado, sobretudo, verticalmente por superiores hierárquicos, e eventualmente, por clientes (LIMA, 2013; DEJOURS, 2008b, 2012). O julgamento da beleza diz respeito a termos principalmente estéticos (DEJOURS, 2012) e é proferido geralmente pela linha horizontal (LIMA, 2013). Esse julgamento só pode ser proferido por aqueles que conhecem a fundo o trabalho. Ele credencia um retorno de pertencimento a um coletivo (DEJOURS, 2012) e pode possibilitar o reconhecimento de uma identidade singular (LIMA, 2013).

Nesse sentido, cabe salientar que os entrevistados, apesar de perceberem a importância do reconhecimento proveniente dos superiores hierárquicos, ao reconhecerem a utilidade econômica, técnica e social do trabalho desenvolvidos, apontaram que sentiam uma especial relevância quando o reconhecimento era dirigido pelos pares, por aqueles que conhecem seu trabalho a fundo. Apesar da relevância atribuída ao reconhecimento, sobretudo advindo dos pares, Helena referiu que sentiu diferença na ocorrência desse quando trabalhou em regime de teletrabalho. Helena alegou que o teletrabalho, por não ser realizado presencialmente, não tem a mesma visibilidade e reconhecimento de seus colegas se comparado ao trabalho presencial: “*Minha meta era maior. Eu tinha que trabalhar muito mais. Então eu acho que falta consciência das pessoas. [...] Eu acho que falta conhecimento.*” É válido mencionar que para Dejours (2012), a dinâmica do reconhecimento é concebida enquanto favorável à sublimação, como uma possibilidade de o trabalhador vivenciar prazer e de ressignificar situações sofríveis.

A relação entre o reconhecimento e vivências de prazer foi perceptível entre os entrevistados, os quais mencionaram que ao lhes ser conferida uma gratificação simbólica pelo trabalho desempenhado, foi possível vivenciar prazer em seu trabalho. Conforme



referido, tal gratificação simbólica, possui especial relevância quando proveniente dos pares. Eduardo apontou a convivência com seus pares e o atendimento de pessoas aprovadas em concursos como outra possibilidade de experienciar prazer no trabalho.

Frisa-se que o prazer implica na busca de satisfação de desejos apresentados pelo sujeito, podendo ser considerado uma manifestação ocasional, tendo vista as contraposições impostas pela civilização (FREUD, 1930/2010). No trabalho, o prazer, no sentido de gratificação pulsional, pode ser associado à sublimação que não gera uma descarga pulsional direta, mas que não se distancia muito dela nos resultados de satisfação. Mendes (2011) refere que o prazer também pode ser a liberdade de escolha, que pressupõe que o sujeito se aproprie, de modo consciente, de sua história de vida e do contexto em que as relações de trabalho se estabelecem.

Sofrimento no Trabalho

Neste item, buscar-se-á apresentar o conteúdo verbal das entrevistas, bem como cotejar dados do IRIS, acerca das vivências de sofrimento no trabalho. Frisa-se que Mendes (2011) considera o sofrimento uma vivência individual ou coletiva, diversas vezes inconsciente, de experiências dolorosas como angústia, medo e insegurança provenientes do conflito entre as necessidades de gratificação entre corpo e mente e a restrição de satisfazê-las pelas imposições das situações de trabalho. Ocorre a instalação da vivência de sofrimento quando a realidade acaba não oferecendo as possibilidades de gratificação aos desejos dos trabalhadores.

De maneira geral, percebeu-se, frente aos apontamentos dos entrevistados, vivências de sofrimento no trabalho em situações como: altas demandas de trabalho; problemas na comunicação interna; infraestrutura deficiente; exercer tarefas não condizentes com a complexidade de seu cargo; não legitimação do uso de sua capacidade inventiva; execução de tarefas repetitivas; ausência de reconhecimento, sobretudo dos pares; e, inexistência de identificação com o trabalho e a compreensão deste enquanto meio de subsistência.

Conforme explicitado anteriormente, na aplicação do (IRIS), 91,66% dos respondentes afirmaram que se sentiam sobrecarregados; situação que coaduna com o conteúdo verbal expresso pelos participantes das entrevistas ao mencionarem que se sentiam sobrecarregados. Segundo os participantes das entrevistas, os momentos de



sobrecarga eram intensificados com o aumento de demanda de trabalho decorrente de situações como a nomeação de aprovados em concurso. Nessas situações, problemas de comunicação interna associados ao sistema de informação rudimentar acabavam acarretando em maior desgaste psíquico dos profissionais. Nos termos de Eduardo: *“Não tem um sistema que ajude a gente. [...] causa mais desgaste, mais estresse por ter que ficar alimentando vários controles que fazem a gente perder muito tempo”*.

Além do sistema de informação rudimentar, Solange e Helena apontaram a estrutura física da seção onde trabalhavam como causadora de experiências de sofrimento, visto que se tratava de um local amplo, todavia, sem janelas, úmido, barulhento e demasiadamente claro: *“Barulhento demais. [...] Muita luz também, um ambiente muito claro. [...], nós não temos uma janela. [...] A gente tá literalmente dentro de uma caixa que faz muito barulho, muita luz”* (Helena). Ademais, assim como no estudo desenvolvido por Moraes *et al.* (2015), Eduardo, Helena e Solange mencionam que a execução de atividades não condizentes com a complexidade de seus cargos lhes era prejudicial – ou seja, estes, conforme descrito no edital do concurso público prestado, possuíam menor grau de complexidade do que as atividades por eles desenvolvidas. Situação que fazia com que sentissem uma maior responsabilização pelo trabalho por eles desempenhado e que não necessariamente possuíam competência técnica ou arcabouço legal para desempenharem – em virtude do cargo para o qual foram nomeados. Por outro lado, a execução de tarefas repetitivas e a não legitimação do uso de suas capacidades inventivas no trabalho também foram apontadas como vivências de sofrimento.

A ausência de reconhecimento, sobretudo, advindo dos pares, também foi apontada como experiência sofrível. Destaca-se que o reconhecimento confere ao trabalhador sua afirmação na esfera do trabalho (LIMA, 2013) e credencia um retorno de pertencimento a um coletivo (DEJOURS, 2012). Quando ocorre o funcionamento da dinâmica do reconhecimento, o resultado do trabalho repercute em favor da auto realização e da construção da identidade do sujeito. Caso contrário, se não há o reconhecimento, o sofrimento acaba não sendo ressignificado em prazer e possibilita-se o aparecimento da crise de identidade (DEJOURS, 2012). Essa relação entre reconhecimento, sofrimento e identidade no sujeito ficou evidenciada no conteúdo verbal de Solange, quando a servidora referiu questionar suas habilidades e competências enquanto trabalhadora, bem como o sentido do seu trabalho após não obter reconhecimento.



Salienta-se ainda, a inexistência de identificação com o trabalho e a compreensão deste enquanto meio de subsistência, como relacionadas a experiências sofríveis no contexto de trabalho. Como Freud (1930/ 2010) aponta, apesar de ser possível o trabalho ser considerado, por meio da sublimação, uma importante via de satisfação, nem todos conseguem vivenciar e vislumbrar o trabalho dessa maneira. Quando não percebido enquanto possibilidade de satisfação ou prazer, o trabalho tende a ser compreendido como meio de subsistência e o acesso ao emprego, como forma de inserção social e uma condição de obtenção de certos direitos, incluindo-se o direito à proteção social e auxílio doença (DEJOURS, 2004). Nas palavras de Helena e Solange:

“Não, isso eu sempre falei, que eu não gosto. Eu não me identifico nenhum um pouco com o meu trabalho. Eu trabalho porque preciso, mas eu não me identifico” (Helena).

“O trabalho é só um veículo para dinheiro. Só. [...] na verdade é que é só pelo dinheiro” (Solange).

Tal forma de conceber o trabalho, ou de lhe atribuir sentido, conforme observado em Helena e Solange, além de poder ser percebida como vivência de sofrimento, não é livre de efeitos deletérios aos sujeitos, uma vez que pode inviabilizar ou dificultar a ressignificação de sofrimento em prazer.

Frente à vivência de sofrimento, há que se destacar o papel das defesas que entram em ação para possibilitar ao ego o estabelecimento de soluções, buscando que alguns componentes de conteúdos mentais não desejados, cheguem ao consciente de maneira minimizada ou disfarçada. As estratégias de defesa podem ser tanto de ordem individual quanto coletiva (DEJOURS, 1992, 2012) e, de modo geral, não auxiliam na subversão do sofrimento em prazer. Ao impedir que o trabalhador não pense naquilo que lhe faz sofrer no trabalho, as estratégias de defesa inibem a transformação das fontes de tal sofrimento (DEJOURS *et al.*, 2014). Nesse sentido, observou-se a manifestação de algumas estratégias de defesa, de ordem individual, utilizadas por Solange, Helena e Eduardo, sendo possível sugerir o uso, em todos os casos, de pelo menos duas estratégias de defesas individuais: Racionalização e Somatização. Entretanto, há particularidades a serem ressaltadas.

Conforme mencionado, foi possível notar o uso de racionalização em todos os casos estudados. Esta diz respeito à utilização de explicações racionais para tentar justificar comportamentos, atitudes ou crenças que, de outros modos poderiam, ou não, ser

considerados inaceitáveis (VAILLANT, 1992, 2000; FREUD, 1946/2006; CANÇADO; SANT'ANNA, 2013). Para exemplificá-la, destaca-se um trecho da fala de Eduardo em que se pode pensar na racionalização: *“Eu penso que vai passar. Se houve uma frustração aqui, vai ter uma compensação ali na frente”* (Eduardo).

Eduardo e Helena demonstraram em suas falas conteúdos que possibilitam que se pense na presença de somatização e sublimação. Enquanto estratégia de defesa individual, a somatização implica na tradução, de maneira desproporcional, em sintomas físicos conflitos intrapsíquicos (VAILLANT, 1992, 2000; CANÇADO; SANT'ANNA, 2013). No caso de Eduardo, a somatização se fez presente em sua fala, quando o servidor relatou que se sentia desgastado e estressado ao lidar com o sistema de informação rudimentar, em especial em momentos em que havia um aumento da demanda de trabalho. Ainda, a demanda de trabalho foi apontada enquanto algo que influenciava na qualidade de sono do servidor, o qual mencionou perder noites de sono e ter tido crises de ansiedade quando esta tornou-se demasiadamente intensa.

Solange relacionou períodos estressantes em seu trabalho a quadros ansiosos e problemas gastrointestinais: *“Tipo, surge algum problema aqui, já estraga o intestino. Já tenho que ir pro banheiro. Quando o problema é muito grande, náusea”*. Já Helena, referiu que suas consultas médicas se tornaram mais frequentes ultimamente e que tem tido sintomas como insônia, refluxo, estresse e dores de cabeça. Helena ainda acrescentou: *“Muitas vezes não consegui cumprir algum pedido e em sonho aquilo fica remoendo”*. Ademais, Eduardo afirmou que recorria ao teatro e utilizar de seu potencial sublimatório para a resignificação de situações sofríveis em seu trabalho.

Quando cada participante da pesquisa foi questionado se já havia desenvolvido algum problema de saúde que acreditava estar relacionado com o trabalho, todos confirmaram sem hesitar. Todavia, Eduardo e Solange realizaram associações diretas a patologias, inclusive patologias da sobrecarga (MENDES, 2007) e não apenas a sintomas. Solange mencionou o agravamento de seu quadro de ansiedade, bem como o desenvolvimento de episódios depressivos e de bursite. Eduardo referiu ter sido acometido por um problema na coluna que acreditava estar relacionado a questões ergonômicas, envolvendo seu material de trabalho. Segundo os entrevistados, patologias, relacionadas ao trabalho no tribunal de justiça alvo de esforços analíticos neste estudo, podiam ser percebidas com determinada frequência: *“A gente já teve Chefe de Divisão tendo crise de*



pânico. [...] E em um momento, nós tivemos 8 pessoas no efetivo. Das 8 pessoas, todas elas já tinham sido medicadas e tinham um acompanhamento psiquiátrico” (Solange).

Apresentadas as situações referentes ao sofrimento no trabalho dos servidores participantes desta pesquisa, bem como as estratégias de defesas, sintomas e patologias, cabe refletir agora, a respeito de como caracterizar, o sofrimento por eles vivenciado. Frente ao exposto, consideramos presente em seu cotidiano, tanto o sofrimento patogênico quanto o criativo. Conforme mencionado, no sofrimento criativo há uma mobilização subjetiva, uma forma de satisfação sublimatória que possibilita a subversão do sofrimento em prazer.

Em Dejours (2013), se lê que essa mobilização subjetiva pode ser potencializada pela inteligência prática, espaço à fala, cooperação e reconhecimento. Entre esses elementos, conforme outrora explicitado, percebeu-se a ocorrência, mais efetiva, dos dois últimos. Assim como a mobilização subjetiva pode ser vivenciada como uma espécie de satisfação sublimatória e atuar na ressignificação do sofrimento (DEJOURS, 2013), percebeu-se algumas outras situações em que se acreditou ser possível falar em subversão do sofrimento em prazer: convivência com os pares e desempenho de uma atividade que faz sentido/diferença.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, neste trabalho, refletir sobre as vivências de sofrimento de profissionais da área de gestão de pessoas de um tribunal de justiça. Realizou-se um estudo de caso instrumental-coletivo, com utilização de métodos de análise quantitativos e qualitativos, por compreender-se que o estudo destes casos contribui para o entendimento mais amplo do objetivo proposto. Adotou-se, em termos teórico-epistemológicos, os pressupostos da psicodinâmica do trabalho. A primeira etapa da pesquisa, conforme outrora destacado, foi a realização da análise de demanda. Para isto, recorreu-se ao Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho (IRIS) (MENDES, ARAÚJO, 2012).

Participaram da primeira etapa da pesquisa, doze profissionais da Seção de Controle de Cargos do referido tribunal de justiça estadual. Após isso, observou-se que os fatores utilidade e reconhecimento apresentaram riscos moderados, com destaque para o Fator Indignidade, que classificou três trabalhadores com riscos críticos de sofrimento patogênico e sete trabalhadores com riscos moderados. Desse modo, verificou-se com a chefia da seção



e demais trabalhadores a existência de demanda para a investigação e escuta do sofrimento relacionado ao trabalho na referida seção. Com a verbalização da demanda e aceite para a continuidade do estudo, considerou-se pertinente e relevante sua sequência. Na segunda etapa da coleta de dados, houve a aplicação de entrevistas semiestruturadas com três servidores.

De maneira geral, frente aos apontamentos dos entrevistados, percebeu-se que as vivências de sofrimento no trabalho eram associadas às situações, como: altas demandas de trabalho; problemas na comunicação interna; infraestrutura deficiente; exercício de tarefas não condizentes com a complexidade de seu cargo; não legitimação do uso de sua capacidade inventiva; execução de tarefas repetitivas; ausência de reconhecimento, sobretudo dos pares; e, inexistência de identificação com o trabalho e a compreensão deste enquanto meio de subsistência. Além do resultado das entrevistas, com a aplicação do Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho (IRIS), pôde-se notar que o risco de sofrimento patogênico se faz presente em outros profissionais da seção. No entanto, nos casos abordados, havia indicativos de que o sofrimento patogênico prevalecia em relação ao criativo, principalmente em Solange e Helena.

Notou-se que mediante as adversidades encontradas, os servidores da Seção de Controle de Cargos (SCC) faziam uso de estratégias de defesa para suportarem o sofrimento. Contudo, uma vez esgotadas as estratégias de defesa, havia a oportunidade de manifestação de patologias. Isto posto, observou-se como uma das principais contribuições desta pesquisa o seguinte questionamento – e reflexões acerca do mesmo: Será que a situação exposta por Helena e Solange não pode se fazer presente de modo mais frequente no cotidiano de sujeitos que prestam concursos e, após efetivados, deparam-se com um trabalho com que não se identificam, sendo este, um meio de ganhar a vida, de subsistência, que lhes é monetariamente rentável, porém, não é visto como fonte de satisfação, dificultando, ou até mesmo, inviabilizando a subversão do sofrimento em prazer?

Frente a um cenário econômico e político instável, do avanço de um discurso neoliberal, e das formas ditas flexíveis de trabalho, se vê surgir a ampla disseminação do trabalho autônomo e dos contratos temporários. Nesse contexto, a carreira do servidor público, a remuneração e a estabilidade que lhe é possibilitada sustenta-se como forma de inserção social. Em contrapartida, mesmo quando não há identificação com o trabalho e a compreensão deste, enquanto, exclusivamente um meio de subsistência, a remuneração



assegurada, a estabilidade e a inserção social delas decorrentes podem influenciar na opção pela continuidade no trabalho desempenhado.

Resgata-se aqui, o estudo desenvolvido no Brasil que analisou a concessão de auxílios-doença e aposentadorias, relacionadas ou não a acidentes de trabalho, ao segurado empregado, entre os anos de 2012 e 2016. Neste, apontou-se que os trabalhadores da administração pública em geral são os que possuem maior frequência, duração e despesas associadas à concessão de auxílio-doença acidentário por transtornos mentais e comportamentais (BRASIL, 2017).

Desse modo, longe de desconsiderar o sofrimento que pode emergir frente aos constrangimentos impostos pelo contexto de trabalho ou de banalizar tais vivências desse sofrimento, convida-se outros pesquisadores a discutirem e refletirem a respeito do sofrimento experienciado pelos servidores públicos. É necessário, pois, que se reflita, mas sem que se despreze questões objetivas e materiais relacionadas a execução de suas atividades e o desenvolvimento de suas carreiras, bem como questões subjetivas, inerentes a esses sujeitos, para que se possa buscar um ambiente de trabalho mais salutar e possibilitar a ressignificação de situações sofríveis.

Como limitações da presente investigação, pode-se indicar um aspecto pertinente a estratégia adotada no método. Devido à agenda repleta de compromissos, por parte dos entrevistados, não foi possível realizar sessões coletivas, optando-se assim por entrevistas individuais. Apesar de terem emergido nas referidas entrevistas conteúdos significativos para esta investigação, acredita-se que as sessões coletivas poderiam favorecer o reconhecimento de contradições, bem como a construção de um discurso coletivo. No entanto, ressalta-se que tanto as entrevistas individuais, quanto as sessões coletivas, são estratégias válidas para a pesquisa em psicodinâmica.

REFERÊNCIAS

AMARAL, G. A. MENDES, A. M. B.; CHATELARD, D. S. CARVALHO, I. S. O Lugar do Conceito de Sublimação na Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Polis e Psique**, Porto Alegre, v. 7, n. 3, p. 200–223, 2017.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade. Adoecimento Mental e Trabalho: A concessão de benefícios por**

DOI: <http://dx.doi.org/10.22295/grifos.v32i58.6626> | Edição Vol. 32, Núm. 58, 2023.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016. Brasília: Ministério da Fazenda, 2017.

CANÇADO, V. L.; SANT'ANNA, A. de S. Mecanismos de Defesa. In: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 249- 254.

COSTA, S. H. B. Trabalho Prescrito e Trabalho Real. In: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 467- 471.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O sujeito na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992, p.149-173.

DEJOURS, J. C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

DEJOURS, J. C. **A banalização da injustiça social**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEJOURS, J. C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista de Produção**. São Paulo, Universidade de São Paulo, v.14, n.3 pp. 27-34, set/dez. 2004.

DEJOURS, J. C. Nouvelles formes de servitude et suicide. **Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du travail**, Paris, v.13, n 1, p. 53-73, 2005.

DEJOURS, J. C. **Avaliação do trabalho submetida à prova do real: Crítica aos fundamentos da avaliação**. São Paulo: Blucher, 2008a.

DEJOURS, J. C. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. LANCMAN, S; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008b.

DEJOURS, J. C. **Trabalho vivo: Trabalho e emancipação (Tomo II)**. Brasília: Paralelo 15, 2012.

DEJOURS, J. C. **A Sublimação, entre prazer e sofrimento no trabalho**. Revista Portuguesa de Psicanálise. Lisboa, v.33, n.2, p.9-28, 2013.

DEJOURS, J. C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

FERREIRA, J. B. Patologias da Solidão. In: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013a. p. 275- 279.



FERREIRA, J. B. Real do Trabalho. In: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013b. p. 341- 350.

FREUD, A. **O Ego e os Mecanismos de Defesa** (1946). Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREUD, S. O Mal-estar na Civilização (1930). In: Obras completas – **O Mal-estar na Civilização, Novas conferências introdutórias e Outros Textos (1930-1926)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v.18.

GARCIA, W. I.; MORAES, R. D. Análise psicodinâmica do trabalho no judiciário: do colonialismo ao produtivismo. **EDUCAzônia**, v. 11, n. 1, p. 282-296, 2013. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4710302>>. Acesso em: 8 nov. 2018.

GOMES, M. L. B. de M.; CRUZ LIMA, S. C.; MENDES, Ana Magnólia. Experiência em clínica do trabalho com profissionais de T&D de uma organização pública. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 11, n. 3, p. 841-855, 2011.

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

MARZANO, M. Travail et compulsif apagamento de la subjectivité: L'hyperactivité comme fuite. **Travailler**, Paris, v 1, n. 11, p. 7-24, 2004.

MENDES, A. M. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v 15, n.1, p. 34 – 38, 1995.

MENDES, A. M. (org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M. Prazer, Reconhecimento e Transformação do Sofrimento no Trabalho. In: MONTEIRO, J. K.; VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M. (Orgs). **Trabalho e Prazer: teoria, pesquisas e práticas**. Curitiba: Juruá, 2011. p. 13-25.

MENDES, A. M. Escuta Analítica do Sofrimento e o Saber-fazer do Clínico do Trabalho. In: MENDES, A. M.; MORAES, R. D.; MERLO, A. R. C. (Orgs). **Trabalho e Sofrimento: práticas clínicas e políticas**. Curitiba: Juruá, 2014. p. 65-80.

MENDES, Ana Magnólia; ARAÚJO, Luciane Kozicz Reis. **Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação**. Curitiba: Juruá, 2012.

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

MERLO, A. R. C. Psicodinâmica do trabalho. In: JACQUES, M. da G. C.; CODO, W. (orgs). **Saúde mental & trabalho: leituras**. São Paulo: Vozes, 2002. p. 130-142.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22295/grifos.v32i58.6626> | Edição Vol. 32, Núm. 58, 2023.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

MERLO, A. R. C. Espaço Público de Discussão. *In*: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p.147-152.

MORAES, R. D. de. Estratégias Defensivas. *In*: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013a. p. 153 - 157.

MORAES, R. D. de. Sofrimento Criativo e Patogênico. *In*: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013b. p. 415 - 419.

MORAES, R.D.; GARCIA, W. I.; CARVALHO, G. M.; MOURA, P. M.; A Busca da Subversão do Sofrimento em Prazer no Trabalho: Pesquisas no Tribunal de Justiça do Amazonas. *In*: MONTEIRO, J. K.; VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e Prazer: teoria, pesquisas e práticas**. Curitiba: Juruá, 2015. p. 151 - 173.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Resolução TJ n. 22 de 15 de agosto de 2018**. Disponível em: < <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/56168/RES+n.+22-2018+com+altera%C3%A7%C3%A3o+da+30/eb0a5a1d-dda8-2934-9b70ebc922045225>>. Acesso em: 06 de setembro de 2020.

VAILLANT, G. Adaptative Mental Mechanisms: Their Role in a Positive Psychology. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 89-98. jan. 2000.

VAILLANT, G. E. **Ego Mechanisms of Defense**: A guide for clinicians and researchers. New York: American Psychiatric Press, 1992.

VASCONCELLOS, A. C. L. Inteligência Prática. *In*: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 237-242.

