



**Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Departamento de Psicologia Clínica  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura**

***"ESTAMOS NO BOTE SALVA-VIDAS, MAS NÃO SABEMOS PARA ONDE  
ESTAMOS INDO": ESCUTA POLÍTICA DO TRABALHO  
EM CONTEXTOS DE CRISE***

**KATSUMI TAÍS TAKAKI**

Brasília, DF

2019



**Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Departamento de Psicologia Clínica  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura**

***"ESTAMOS NO BOTE SALVA-VIDAS, MAS NÃO SABEMOS PARA ONDE  
ESTAMOS INDO": ESCUTA POLÍTICA DO TRABALHO  
EM CONTEXTOS DE CRISE***

Katsumi Taís Takaki

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestra em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Carla Antloga

Brasília, DF

2019

**"ESTAMOS NO BOTE SALVA-VIDAS, MAS NÃO SABEMOS PARA  
ONDE ESTAMOS INDO": ESCUTA POLÍTICA DO TRABALHO  
EM CONTEXTOS DE CRISE**

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carla Antloga  
Universidade de Brasília – PCL/UnB  
Presidente da Banca

---

Prof. Dr. Emílio Peres Facas  
Universidade de Brasília – PST/UnB  
Membro Titular

---

Prof. Dr. Marcelo da Silva Araújo Tavares  
Universidade de Brasília – PCL/UnB  
Membro Titular

## SUMÁRIO

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>14</b>
<b>Apresentação</b> .....	<b>16</b>
Referências .....	19
<b>Estudo 1</b> .....	<b>20</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>21</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>22</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>23</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>24</b>
<b>Desenvolvimento</b> .....	<b>26</b>
As diferentes formas de dominação .....	26
Empreender para sobre-viver .....	28
A hegemonia da organização .....	30
A sedução de um (dis)curso .....	32
<b>Considerações finais</b> .....	<b>35</b>
<b>Referências</b> .....	<b>37</b>
<b>Estudo 2</b> .....	<b>39</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>40</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>41</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>42</b>
<b>Desenvolvimento</b> .....	<b>42</b>
O trabalhar e suas novas configurações .....	42
Clínica do Trabalho: intervenção e resistência .....	44
Casos clínicos: relevância da transferência e do reconhecimento .....	47
<b>Considerações finais</b> .....	<b>52</b>
<b>Referências</b> .....	<b>54</b>
<b>Estudo 3</b> .....	<b>56</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>57</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>58</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>59</b>
<b>Método</b> .....	<b>62</b>
Participantes .....	62
Instrumentos .....	63
Procedimentos .....	64
Análise dos Dados .....	64
<b>Resultados e Discussão</b> .....	<b>65</b>
Eixo I: Organização do trabalho prescrito e o real do trabalho .....	65
Eixo II: Mobilização subjetiva .....	70

Eixo III: Sofrimento, defesas e patologias .....	72
Cenário de instabilidade: a “deportação” dos trabalhadores .....	72
Potência política das clínicas do trabalho .....	74
<b>Considerações finais</b> .....	<b>76</b>
<b>Referências</b> .....	<b>78</b>
<b>Lista de Tabelas</b> .....	<b>80</b>
<b>Conclusão final</b> .....	<b>86</b>

## **“O operário em construção”**

Era ele que erguia casas  
Onde antes só havia chão.  
Como um pássaro sem asas  
Ele subia com as casas  
Que lhe brotavam da mão.  
Mas tudo desconhecia  
De sua grande missão:  
Não sabia, por exemplo  
Que a casa de um homem é um templo  
Um templo sem religião  
Como tampouco sabia  
Que a casa que ele fazia  
Sendo a sua liberdade  
Era a sua escravidão.

De fato, como podia  
Um operário em construção  
Compreender por que um tijolo  
Valia mais do que um pão?  
Tijolos ele empilhava  
Com pá, cimento e esquadria  
Quanto ao pão, ele o comia...  
Mas fosse comer tijolo!  
E assim o operário ia  
Com suor e com cimento  
Erguendo uma casa aqui  
Adiante um apartamento  
Além uma igreja, à frente

Um quartel e uma prisão:  
Prisão de que sofreria  
Não fosse, eventualmente  
Um operário em construção.

Mas ele desconhecia  
Esse fato extraordinário:  
Que o operário faz a coisa  
E a coisa faz o operário.  
De forma que, certo dia  
À mesa, ao cortar o pão  
O operário foi tomado  
De uma súbita emoção  
Ao constatar assombrado  
Que tudo naquela mesa  
- Garrafa, prato, facão -  
Era ele quem os fazia  
Ele, um humilde operário,  
Um operário em construção.

Olhou em torno: gamela  
Banco, enxerga, caldeirão  
Vidro, parede, janela  
Casa, cidade, nação!  
Tudo, tudo o que existia  
Era ele quem o fazia  
Ele, um humilde operário  
Um operário que sabia  
Exercer a profissão.

Ah, homens de pensamento

Não sabereis nunca o quanto

Aquele humilde operário

Soube naquele momento!

Naquela casa vazia

Que ele mesmo levantara

Um mundo novo nascia

De que sequer suspeitava.

O operário emocionado

Olhou sua própria mão

Sua rude mão de operário

De operário em construção

E olhando bem para ela

Teve um segundo a impressão

De que não havia no mundo

Coisa que fosse mais bela.

Foi dentro da compreensão

Desse instante solitário

Que, tal sua construção

Cresceu também o operário.

Cresceu em alto e profundo

Em largo e no coração

E como tudo que cresce

Ele não cresceu em vão

Pois além do que sabia

- Exercer a profissão -

O operário adquiriu

Uma nova dimensão:

A dimensão da poesia.



E um fato novo se viu  
Que a todos admirava:  
O que o operário dizia  
Outro operário escutava.

E foi assim que o operário  
Do edifício em construção  
Que sempre dizia sim  
Começou a dizer não.  
E aprendeu a notar coisas  
A que não dava atenção:

Notou que sua marmita  
Era o prato do patrão  
Que sua cerveja preta  
Era o uísque do patrão  
Que seu macacão de zuarte  
Era o terno do patrão  
Que o casebre onde morava  
Era a mansão do patrão  
Que seus dois pés andarilhos  
Eram as rodas do patrão  
Que a dureza do seu dia  
Era a noite do patrão  
Que sua imensa fadiga  
Era amiga do patrão.

E o operário disse: Não!  
E o operário fez-se forte  
Na sua resolução.

Como era de se esperar  
As bocas da delação  
Começaram a dizer coisas  
Aos ouvidos do patrão.  
Mas o patrão não queria  
Nenhuma preocupação  
- "Convençam-no" do contrário -  
Disse ele sobre o operário  
E ao dizer isso sorria.

Dia seguinte, o operário  
Ao sair da construção  
Viu-se súbito cercado  
Dos homens da delação  
E sofreu, por destinado  
Sua primeira agressão.  
Teve seu rosto cuspidado  
Teve seu braço quebrado  
Mas quando foi perguntado  
O operário disse: Não!

Em vão sofrera o operário  
Sua primeira agressão  
Muitas outras se seguiram  
Muitas outras seguirão.  
Porém, por imprescindível  
Ao edifício em construção  
Seu trabalho prosseguia  
E todo o seu sofrimento

Misturava-se ao cimento  
Da construção que crescia.

Sentindo que a violência  
Não dobraria o operário  
Um dia tentou o patrão  
Dobrá-lo de modo vário.  
De sorte que o foi levando  
Ao alto da construção  
E num momento de tempo  
Mostrou-lhe toda a região  
E apontando-a ao operário  
Fez-lhe esta declaração:  
- Dar-te-ei todo esse poder  
E a sua satisfação  
Porque a mim me foi entregue  
E dou-o a quem bem quiser.  
Dou-te tempo de lazer  
Dou-te tempo de mulher.  
Portanto, tudo o que vês  
Será teu se me adorares  
E, ainda mais, se abandonares  
O que te faz dizer não.

Disse, e fitou o operário  
Que olhava e que refletia  
Mas o que via o operário  
O patrão nunca veria.  
O operário via as casas  
E dentro das estruturas

Via coisas, objetos  
Produtos, manufaturas.  
Via tudo o que fazia  
O lucro do seu patrão  
E em cada coisa que via  
Misteriosamente havia  
A marca de sua mão.  
E o operário disse: Não!

- Loucura! - gritou o patrão  
Não vêes o que te dou eu?  
- Mentira! - disse o operário  
Não podes dar-me o que é meu.

E um grande silêncio fez-se  
Dentro do seu coração  
Um silêncio de martírios  
Um silêncio de prisão.  
Um silêncio povoado  
De pedidos de perdão  
Um silêncio apavorado  
Com o medo em solidão.

Um silêncio de torturas  
E gritos de maldição  
Um silêncio de fraturas  
A se arrastarem no chão.  
E o operário ouviu a voz  
De todos os seus irmãos  
Os seus irmãos que morreram

Por outros que viverão.  
Uma esperança sincera  
Cresceu no seu coração  
E dentro da tarde mansa  
Agigantou-se a razão  
De um homem pobre e esquecido  
Razão, porém, que fizera  
Em operário construído  
O operário em construção.

*Vinicius de Moraes*

## Agradecimentos

A Deus e à Maria, Mãe Intercessora. Por ouvirem minhas preces e me concederem a graça de concluir este trabalho.

Ao Mateus, amigo, parceiro, namorado. Deus me presenteou com o grande privilégio de ter você em minha vida. Obrigada pelo esforço em se fazer presente mesmo nos seus períodos mais intensos de estudo, pelo apoio e companhia às quartas, sextas e sábados à noite. Por pacientemente ouvir minhas dores e preocupações, por acolher o meu cansaço. Pelo sorriso sincero, alegria contagiante e otimismo. Que a vida jamais tire isso de você.

À minha irmã, Mayhumi, que mesmo residindo em outro estado se fez presente nessa jornada, acompanhando minhas dificuldades e conquistas. Pelo interesse no meu tema estudado, pela atenção e paciência com meus desabafos. Obrigada por se importar.

Aos meus pais, pela oportunidade de estudo e investimentos em minha formação. A educação me permitiu explorar novos mundos, acessar oportunidades únicas que seriam um divisor de águas em minha vida e me tornar a pessoa que sou hoje.

À professora Carla Antloga, por todo o suporte a mim oferecido ao longo dos 24 meses do mestrado; pela disponibilidade, orientações e trocas. Pela confiança em meu trabalho e pelo constante reforço de minhas competências e de meu potencial, desde meus dias de aluna da graduação. Por me oportunizar o primeiro contato com a Psicologia do Trabalho em 2012, cujas discussões marcariam profundamente minha futura trajetória acadêmica e profissional.

À professora Ana Magnólia Mendes, por me apresentar à Psicodinâmica do Trabalho e à Clínica do Trabalho, bases que estruturaram minha formação como psicóloga e que me revelam diariamente o potencial político da fala e de um coletivo consolidado.

Ao professor Emílio Peres Facas, pelas afetivas e instigantes discussões em sala de aula. Por acreditar nos trabalhadores, na Universidade e no potencial dos alunos.

À Marina Maia, pela amizade na vida e parceria na Psicologia, que me permite unir o melhor dos dois mundos e reforça a importância do “fazer junto”.

À Denyse, amizade que a UnB me concedeu e que tive a honra de poder acompanhar seu crescimento profissional e na vida. Obrigada pela torcida!

À Laene, pelas discussões sempre enriquecedoras e pela escuta atenta e disponível. Pelo aprendizado que suas experiências e nossas conversas me proporcionam, sempre regadas com muito humor.

Ao João Paulo, pela amizade e possibilidade de conversa, principalmente nos dias difíceis. Por sua torcida e palavras de incentivo.

A todos os professores de minha vida escolar e universitária, cujo trabalho instigaram em mim o desejo pelo conhecimento e a certeza de que a educação transforma vidas e pode revolucionar o mundo. Conhecimento é poder e, por isso, estudar é preciso!

Aos trabalhadores que, gentil e voluntariamente, aceitaram participar desta pesquisa. Obrigada pela disponibilidade e confiança, mesmo em tempos nebulosos e de instabilidade.

A todos os pacientes que já tive a oportunidade de acompanhar, pelo privilégio da escuta e confiança em meu trabalho. Pela participação em minha trajetória profissional e acadêmica. Por fomentar em mim o desejo de capacitação contínua, de uma escuta cada vez mais atenta e qualificada.

Ao CNPq, pela bolsa.

Ao Daniel, assistente em administração do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Comportamento (PPG-CdC/ UnB). Pelo suporte e atenção gentilmente a mim oferecidos.

## **Apresentação**

Esta dissertação é fruto de anos de interesse em compreender de forma mais profunda a relação entre trabalho e sujeito. Meu desejo pela temática se consolida na pesquisa realizada com trabalhadores de uma empresa pública brasileira, descrita nas páginas a seguir. Como trabalhadora e psicóloga, considero que este trabalho consiste em uma investigação oportuna da realidade dos trabalhadores, imersos em um cenário global de constantes mudanças e de novas modalidades de trabalho. As crises que assolam diversas economias mundiais, incluindo o Brasil, têm acentuado os níveis de desemprego e precarização do trabalho. No setor público brasileiro, políticas de contenção de gastos e cortes de orçamento já fazem parte da realidade de muitos órgãos, alterando rotina e condições de trabalho.

Este documento está organizado em três estudos. No primeiro, que se constitui como um estudo teórico e é intitulado *Capitalismo e trabalho: relações de precarização na pós-modernidade*, analisou-se criticamente a relação entre o desenvolvimento do capitalismo e a noção de progresso da humanidade. Retomar as origens e o desenvolvimento do novo sistema pós-feudalismo foi fundamental para compreender os impactos nas relações de trabalho, que ainda se fazem profundamente presentes na contemporaneidade.

Segundo Federici (2004), o acúmulo de capital na sociedade capitalista também diz respeito a “uma acumulação de diferenças, desigualdade, hierarquias e divisões que separaram os trabalhadores entre si e, inclusive, alienaram a eles mesmos”. Dominação, exclusão e precarização ainda compõem nosso vocabulário, atualizando o cenário do trabalho no chão de fábrica para aquele realizado nas organizações e grandes empresas. O controle sobre a produtividade, até então majoritariamente exercido sobre o corpo e o ritmo dos trabalhadores, ganhou novo aliado: a apropriação da subjetividade e dos



afetos dos sujeitos. Assim, em uma sociedade de consumo, se faz necessária uma análise cuidadosa acerca da noção de liberdade e progresso da humanidade.

O trabalho nunca é neutro em relação à saúde (Dejours, 2011). Para mais, parte-se do pressuposto de que a organização do trabalho e seus respectivos modos de gestão não impactam os trabalhadores apenas de forma individual, como também afetam diretamente os vínculos estabelecidos nessa classe. O incentivo à competitividade e a insegurança, comumente presentes em cenários de crise, agravam a precarização do trabalho e dos laços sociais. Essas são algumas das discussões presentes no segundo estudo, também teórico, que compôs a dissertação.

Intitulado *Psicodinâmica do Trabalho: um resgate do protagonismo do trabalhador*, o segundo artigo buscou analisar as contribuições da Psicodinâmica do Trabalho e da Clínica do Trabalho para promover e resgatar o espaço de fala dos trabalhadores. O potencial das clínicas coletivas foi exposto por meio de casos conduzidos e descritos por pesquisadores da área, revelando também ser local de denúncia do sofrimento e do adoecimento continuamente banalizados.

Para Mendes e Araujo (2012) a clínica demanda uma análise crítica das relações entre trabalho e sujeito e “promove o lugar da autonomia, criação e negociação: construção de estratégias saudáveis para mediar o sofrimento, ressignificá-lo e transformá-lo em vivência de prazer” (p. 22). Privilegiar a escuta sobre o mundo do trabalho é um ato político, pois dá voz e vez a sujeitos cada vez mais oprimidos e emudecidos pelas organizações, fruto de um sistema econômico utilitarista e que os tornam verdadeiros objetos de consumo à disposição das imposições da gestão.

Por fim, no terceiro estudo, intitulado “*O avião está caindo, nós não vamos ser salvos*”: crise e vida dos trabalhadores no setor de infraestrutura aeroportuária,

encontra-se o relato da pesquisa qualitativa realizada no mestrado. Foram realizadas clínicas do trabalho coletivas com trabalhadores de uma empresa pública brasileira circunscrita por contextos de crise e instabilidade, visando investigar os impactos da organização do trabalho em seus trabalhadores.

De forma geral, o serviço público é considerado, por parcela da população do país, como garantia de estabilidade de emprego e, conseqüentemente, de estabilidade financeira. Segundo Albrecht e Krawulski (2011), a estabilidade no cargo e a remuneração são fortes fatores motivacionais de interesse pelo ingresso no serviço público. A expectativa da estabilidade e demais benefícios oferecidos afastam os sujeitos do temor do desemprego e da instabilidade do setor privado.

Contudo, os dados oriundos das falas dos trabalhadores evidenciam a crise em que se encontra o setor público. Os resultados apontaram queixas significativas relacionadas a perdas na remuneração, forte percepção de injustiça, sobrecarga e incertezas. Dessa forma, esta pesquisa revelou a fragilidade da segurança e estabilidade fortemente associadas a esse setor e indica a existência de precarizações também no serviço público.

Além disso, é importante destacar os efeitos políticos das clínicas do trabalho, que possibilitaram a verbalização de queixas invisibilizadas, o resgate da dignidade dos participantes e do protagonismo de uma categoria depreciada pela organização. Espera-se que esta pesquisa fomente outros estudos que analisem o impacto de crises econômicas, políticas e sociais na saúde de trabalhadores do serviço público.

## Referências

- Albrecht, P. A. T., & Krawulski, E. (2011). Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. *Cad. Psicol. Soc. Trab.*, 14 (2), 211-226.
- Dejours, C. (2011). Psicopatologia do trabalho – psicodinâmica do trabalho. *Laboreal*, 7 (1), 13-16.
- Federici, S. (2004). Calibã e a bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva. São Paulo: Elefante.
- Mendes, A. M., & Araujo, L. K. R. (2012). Os dispositivos clínicos para escuta qualificada. Em Mendes, A. M. & Araujo, L. K. R., *Clínica Psicodinâmica do Trabalho: O Sujeito em Ação* (pp. 39-64). Curitiba: Juruá.

## ESTUDO 1

Capitalismo e trabalho: relações de precarização na pós-modernidade\*

Capitalism and work: precarious relationships in postmodernity

Capitalismo y trabajo: relaciones de precarización en la posmodernidad

\*Manuscrito submetido à revista *Psicologia em Revista*.

## **Resumo**

Este artigo tem por objetivo discutir os avanços e contradições do sistema capitalista, tendo por referência as mudanças ocorridas na sociedade pós-crise do feudalismo. Trata-se de um estudo teórico com análise crítica do desenvolvimento do capitalismo e da noção de progresso da humanidade. Considera-se que tal progresso se deu mediante práticas de dominação e exclusão, tendo o surgimento de estratificações sociais intensificado a precarização das relações, inclusive no âmbito do trabalho. O controle sobre o corpo, os ritmos e a produtividade, até então herdados do contexto fabril, tornam-se insuficientes e inauguram uma fase de apropriação da subjetividade e dos afetos. Dessa forma, a noção de liberdade de escolha revela-se verdadeiramente frágil e alienada em uma sociedade do consumo, realidade também manifesta nas relações estabelecidas entre o trabalhador e a organização.

*Palavras-chave:* Capitalismo; Trabalho; Precarização.

## **Abstract**

This article aims to discuss the advances and contradictions of the capitalist system, using as reference the changes that took place in society after the crisis of feudalism. It is a theoretical study with critical analysis of the development of capitalism and the notion of progress of mankind. It is considered that such progress has occurred through practices of domination and exclusion, with the emergence of social stratifications intensifying the precariousness of relations, including in the scope of work. The control over the body, rhythms and productivity, so far inherited from factory context, becomes insufficient and inaugurates a stage of appropriation of subjectivity and affection. Therefore, the notion of freedom of choice proves to be truly fragile and alienated in a consumer society, a phenomenon that also manifests in relations established between worker and organization.

*Keywords:* Capitalism; Work; Precarity.

## **Resumen**

Ese artículo tiene por objetivo analizar los avances y contradicciones del sistema capitalista, utilizando como referencia los cambios ocurridos en la sociedad post crisis del feudalismo. Se trata de un estudio teórico con análisis crítica del desenvolvimiento del capitalismo y de la noción de progreso de la humanidad. Se considera que tal progreso ocurrió mediante pláticas de dominación y exclusión, teniendo el surgimiento de las estratificaciones sociales intensificado la precarización de las relaciones, inclusive en el ámbito de trabajo. El control sobre el cuerpo, los ritmos, y la productividad, hasta ahora heredado del contexto fabril, se tornan insuficientes e inauguran una fase de apropiación de la subjetividad y de los afectos. Así, la noción de libertad de elección manifestase verdaderamente frágil y alienada en una sociedad de consumo, realidad también presentada en las relaciones establecidas entre el trabajador y la organización.

*Palabras-clave:* Capitalismo; Trabajo; Precarización.

Estudar a história da humanidade implica, necessariamente, estudar a relação dos sujeitos com o trabalho. As formas de interação social, sua natureza e respectivas finalidades evoluíram desde as comunidades primitivas até os dias atuais, à medida que os sujeitos dominaram instrumentos e desenvolveram técnicas para transformar o mundo por meio de suas ações. A metamorfose que permeia a civilização traz consigo a noção de progresso, conceito intimamente relacionada ao avanço da ciência e da tecnologia, visando o conhecimento contínuo sobre os recursos da natureza e novas formas de controle e exploração.

O discurso do progresso busca amparo em uma racionalidade que justifica suas práticas em prol do desenvolvimento econômico e social. Entretanto, este progresso se dá com base nas mazelas da dominação e da exclusão, com predominância da desigualdade e da supremacia de uma ínfima parcela da população sobre a outra. Na sociedade capitalista, por vezes, a dominação não se revela em sua forma verdadeira e direta, protegendo seu anonimato por meio do manto da racionalidade (Dupas, 2007). O progresso científico e técnico alavancou a produção de bens de consumo e assegurou ganhos à qualidade de vida do sujeito moderno. Porém, resultou na submissão aos aparelhos e tecnologias de formas intensivas o que, se por um lado possibilita uma vivência de liberdade aparentemente irrestrita, por outro, permite o controle massivo de tempos e movimentos dos sujeitos. Diante do exposto, este artigo tem por objetivo discutir avanços e contradições do sistema capitalista, partindo das mudanças ocorridas na sociedade após a crise do feudalismo.

Segundo Amboni (2010), na sociedade medieval, a produção da vida material se deu por meio da organização do processo produtivo. A interação social estava baseada em laços de juramento e fidelidade, marcada pela supremacia de uma parte privilegiada da população que detinha o domínio das terras e dos meios de produção. A hierarquia



entre as classes era estabelecida não apenas pela posse de propriedades, mas, sobretudo, pela verticalização de relações onde a violência já imperava como expressão de poder. Tais acontecimentos permaneceriam habituais e se fortaleceriam no novo sistema econômico que entraria em vigor.

Segundo Federici (2004), a transição do feudalismo para o capitalismo ocasionou não somente a expropriação da terra, mas, sobretudo, o agravamento das diferenças sociais e a fragilização das relações coletivas. No feudo o trabalho realizado visava à subsistência, e a divisão da organização do trabalho entre homens e mulheres priorizava o uso dos recursos naturais para a manutenção familiar. Com o desenvolvimento do capitalismo, estabeleceu-se nova divisão do trabalho: aumento do trabalho individual e a produção de excedentes com geração de lucro, modificando a relação do campesinato com a natureza e entre si.

Contudo, Marx (2013) aponta que a concentração de mercadorias em si não gera relação direta com o lucro, sendo necessário o processo de transformação da mercadoria em capital. Este processo é estabelecido por meio de uma relação desigual entre diferentes possuidores de mercadorias: de um lado encontram-se os detentores do dinheiro, dos meios de produção e de subsistência; de outro, os trabalhadores livres e vendedores de trabalho. Assim, a existência de uma massa de trabalhadores desprovida de meios de trabalho é condição essencial para o desenvolvimento do capitalismo nas sociedades ocidentais, condição ocasionada pela decomposição da estrutura econômica da sociedade feudal.

Ao processo de acúmulo de capital por meio de mão de obra explorável dá-se o nome de acumulação primitiva. Entretanto, a acumulação primitiva não se limita a isso, mas, como argumenta Federici (2004), refere-se especialmente a “uma acumulação de diferenças, desigualdade, hierarquias e divisões que separaram os trabalhadores entre si

e, inclusive, alienaram a eles mesmos” (2004, p. 214). A concentração de diferenças aliada à dominação de classe seria constitutiva do proletariado moderno, desestruturando possíveis laços entre os trabalhadores.

A acumulação primitiva desempenhou papel fundamental para o desenvolvimento do capitalismo, gerando condições prévias à sua consolidação por meio de processos históricos que inauguram as relações sociais capitalistas (Levien, 2014). Trata-se de um acontecimento introdutório, responsável por uma intensa e violenta expropriação da produção rural e familiar, isolando o acesso do trabalhador aos meios de produção. Ocorreram mudanças na relação com a terra, com os meios que permitiam a subsistência humana pelo trabalho na propriedade familiar, inaugurando novo sistema de relação com o trabalho e entre os próprios sujeitos.

Dessa forma, a conseqüente proletarização dos camponeses proveu a ascensão da burguesia, cujo acúmulo de capital se deu por meio de atos sangrentos, de dominação e escravização. A partir de então, os camponeses “expropriados passam a ser possuidores de uma única mercadoria - sua força de trabalho. Proletarizados, são convertidos em trabalhadores assalariados, simples operadores dos instrumentos de produção que não mais lhes pertencem” (Teixeira e Sousa, 1985, p.65). Antes da expropriação de suas propriedades, a relação do campesinato com a terra ocorria de forma direta, por meio da autonomia e da economia familiar. Na proletarização, a natureza ativa típica do trabalho camponês seria substituída pela submissão a novas regras de controle e produtividade.

### **As diferentes formas de dominação**

O domínio da força de trabalho da classe trabalhadora pelos donos do capital seria apenas o início de uma série de apropriações: da subjetividade, de direitos e de laços de solidariedade. O controle sobre o corpo, os ritmos e as cadências tornam-se

insuficientes diante da exigência do sistema. É preciso mais. Nesse sistema, ideias, sonhos e afetos também seguem a lógica de produção e comércio fabril: a expectativa de rentabilidade diante de todo e qualquer produto fabricado. Desse modo, a criação de um novo produto jamais é aleatória, sendo voltada para a maximização do lucro e fidelização das pessoas.

O capitalismo propaga um ideal de sucesso, felicidade, completude. Os sujeitos são diariamente expostos a ideias e produtos que estimulam seus sentidos, chamando-os constantemente a consumir e a experimentar o novo. A idealização de uma felicidade plena e, principalmente, acessível, instaura um movimento pela maximização do prazer e anulação de vivências desprazerosas. Mas nada está garantido: o prazer alcançado é momentâneo, numa espécie de “obsolescência programada”, com início e fim cuidadosamente planejados para que a manutenção do sistema seja viabilizada. Há um dualismo na engrenagem atrelado à relação de produção e consumo: garantia parcial de prazer e felicidade, cumprindo simultaneamente parte das expectativas do cliente e o foco na continuidade de um potencial consumo futuro.

A instabilidade é característica marcante da pós-modernidade. Noções de tempo e espaço passam a ser relativizadas e ganham nova constituição, principalmente com o advento da globalização e os avanços das tecnologias de informação e comunicação. A fluidez da vida contemporânea alcançou também os laços sociais, com margem ao individualismo e à competitividade. Segundo Bauman (1998), a intitulada modernidade líquida incentiva a liberdade individual, fator impactante na percepção de segurança e com potencial causador de ansiedade. Cada sujeito é e faz por si, em busca de sanar suas necessidades e desejos.

Esse cenário é reflexo de uma política neoliberal, cujos pressupostos baseiam-se na mínima intervenção do Estado na economia e na autorregulação do mercado. A

autorregulação, porém, não se restringiu à dimensão político-econômica e se propagou para o campo privado, nas relações interpessoais, socioprofissionais e na família. Não há tempo a perder: espaços para troca, discussão e compartilhamento tornaram-se superficiais, apesar de superestimulados. A prevalência de interesses, tempo e capital investidos voltam-se, individualmente, para o sujeito de forma análoga ao que ocorre no âmbito empresarial. A partir dessa lógica, os trabalhadores passam a ser percebidos como “empreendedores de si mesmos”, sendo não apenas os principais interessados em aumentar as suas estimativas de lucro como também os principais responsáveis por as efetivar.

Contudo, no mundo do trabalho, a autorregulação se revela sob diferentes perspectivas. Em um cenário de desemprego, por exemplo, os sujeitos precisam buscar formas alternativas de reinserção no mercado de trabalho para se manter e sobreviver no sistema. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE,2017) houve aumento expressivo da taxa de desocupação no país, que passou de 11,5% em 2016 para 12,7% em 2017, sendo classificada como a maior da série histórica da pesquisa. A população considerada desocupada integra a População Economicamente Ativa (PEA), compreendendo os brasileiros com potencial de mão-de-obra, disposição para trabalhar e providência efetiva na busca por emprego, mas que no determinado período de referência não tinham trabalho.

Atualmente, a força de trabalho no país alcança o total de 103,9 milhões de pessoas, um aumento de 1,7 milhão em relação a 2016. Porém, o número se deve, majoritariamente, ao aumento da desocupação, visto que a taxa de ocupação no período passado permaneceu praticamente estável, ao passo que a desocupação cresceu 1,5 milhão.

### **Empreender para sobre-viver**

Cenários de crise econômica favorecem a intensificação na taxa de empreendedorismo inicial (ou seja, negócios que são abertos, mas que não necessariamente permanecerão ativos), particularmente em decorrência da limitada oferta de emprego e a necessidade de renda para a sobrevivência e o consumo (Machado, Cruz, Chinelato & Silva, 2015). Consequentemente, a redução da presença do Estado na geração de novos empregos proporciona maior responsabilização dos trabalhadores para se manterem inseridos no mercado de trabalho.

De certo modo, o incentivo do Estado ao empreendedorismo pode resultar na proliferação de discursos que favoreçam a “desconstrução do desemprego enquanto categoria legítima” (Salgado, 2012, p.138). O enaltecimento do empreendedorismo como solução possível frente ao desemprego pode disseminar falsa percepção de oportunidades de renda, instigando a justificativa de que a condição fundamental para se ter emprego está vinculada, predominantemente, à vontade e ao querer. Diante desse cenário, cabe ao Estado “diminuir burocracias, minimizar custos de formalização, estimular o ‘crédito amigo’ e oferecer formação técnico-empresarial; aos sujeitos, empreender formalmente, pagando seus impostos e, de preferência, gerando os empregos que a sociedade, conjuntamente, foi incapaz de fazer” (Salgado, 2012, p.138).

Entretanto, a oportunidade de emprego não alcança a totalidade dos brasileiros, o que se traduz em altos índices de desocupação no país, conforme apresentado previamente. Nas organizações, em especial as pertencentes à iniciativa privada, o receio do desemprego diante da crise econômica cria um ambiente de pânico, insegurança e angústia entre os sujeitos. O silêncio se instaura, assim como a desconfiança e a competitividade. Diante disso, a autorregulação se torna conceito insuficiente para representar a natureza dessas relações e seus efeitos, atenuando o impacto na subjetividade.

Como conceito representativo, o termo autogestão mostra-se mais fidedigno e apropriado. Segundo Gaulejac (2007), a gestão gerencialista produz a rentabilização do sujeito, o qual torna-se gestor de si mesmo, com definição de metas e avaliação do desempenho. Contudo, a problemática não se resume a um acréscimo ao número de tarefas a serem cumpridas pelo trabalhador. A nova incumbência demanda ser, simultaneamente, mentor e algoz de si mesmo, dinâmica que tende a aumentar a auto responsabilização pelos processos do trabalho, sejam eles promotores de sucesso ou fracasso.

A perspicácia das organizações frente a este modelo ocorre em diferentes vias. Primeiramente, a figura do chefe não é mais designada por uma pessoa específica, um único superior hierárquico demandante a quem se deve reportar. Na gestão gerencialista pode-se afirmar que a chefia é descentralizada, apesar da manutenção da estrutura hierárquica entre cargos. Os próprios trabalhadores, juntamente com os demais colegas, dividem entre si a responsabilidade pela cobrança, alcance e superação das metas. As demandas surgem de fontes diferentes, mas, no fim, sempre convergem para os trabalhadores em termos individuais

### **A hegemonia da organização**

O modelo em questão é extremamente vantajoso para a organização. Instaure-se no ambiente de trabalho a cultura do medo e percepção de rivalidade, em um momento que seria propício para a manifestação de solidariedade e união, contra um sistema que aliena e oprime. Contudo, cinicamente, não parecem existir arbitrariedades na gestão gerencialista: o incentivo ao desempenho total e à competitividade arruinam as possibilidades de questionar a realidade e refletir sobre as violências diárias. Assim, alienados, os trabalhadores passam a crer que eles têm poder para resolver, por si,

questões que são socialmente muito mais complexas. Aparentemente, ninguém manda, ninguém obedece: faz-se o que quer porque se quer.

O fato de não entrar em contato com as contradições da organização do trabalho causa um misto de confusão e auto culpabilização. Além de ter que dar conta das demandas impostas pela organização, cabe ainda ao trabalhador a responsabilização pelos erros e divergências que, eventualmente, ocorram no decorrer do processo. Tal omissão organizacional revela o gerenciamento como mecanismo de poder entre o capital e o trabalho, com propósito de promover a adesão dos trabalhadores às imposições da empresa (Gaulejac, 2007).

Segundo Bendassolli (2009), a gestão gerencialista se utiliza de mecanismos de sedução que visam à captura e fidelização do trabalhador. O discurso propagado vincula o comprometimento do sujeito à promessa de reconhecimento e futuras oportunidades de carreira. Tais processos são conhecidos como fetiches da gestão e se caracterizam como verdades absolutas que revelam o alcance do poder da organização. Dissemina-se que o esforço e a sobrecarga física e psíquica serão posteriormente recompensados, o que traz sensação de justiça e pertencimento aos trabalhadores.

A visibilidade e o possível reconhecimento conferem caráter de importância ao impactar a identidade de cada sujeito. No entanto, quando a promessa do discurso organizacional não se cumpre, instaura-se a sensação de desconforto e mal-estar coletivos. As promoções são postergadas ou, quando ocorrem, se dão por meio de processos velados e não democráticos. Por vezes, processos seletivos internos são realizados com caráter meramente burocrático, uma vez que os critérios mínimos para inscrição vetam a participação da maioria dos interessados no cargo. Ocorrem para justificar o injustificável, a escolha de candidatos por afinidade pessoal ou

“apadrinhamento político”, desconsiderando critérios baseados na competência e no perfil técnico.

Esse cenário se agrava em ambientes rígidos e com pouco incentivo à comunicação entre os trabalhadores, onde impera o silêncio e a competitividade. A não circulação da palavra no coletivo pode promover um estranhamento no trabalhador, ao isolar suas percepções e afetos diante da realidade a sua volta. Apesar do constrangimento geral, ele pode ser vivido individualmente caso não haja reconhecimento social da causa, o que ocorre por meio da fala, das trocas, das experiências vividas coletivamente. Assim, a falta de respostas claras e coerentes pode encontrar no sujeito um espaço propício para fomentar a auto culpabilização. Na tentativa de sanar essa angústia, pode ocorrer um movimento de encontrar em si próprio a justificativa para o não cumprimento da promessa organizacional. Busca-se justificar o injustificável.

### **A sedução de um (dis)curso**

Perceber-se capturado pelo discurso organizacional implica árduo trabalho psíquico. Demanda o reconhecimento da própria fragilidade, da incompletude e de sua impotência. É reconhecer-se ludibriado em um mundo imprevisível e sedutor, onde não há possibilidade de se prever garantias. É constatar a hegemonia da organização e descortinar a alienação do próprio desejo. Perceber-se alienado diz respeito não apenas à relação sujeito-organização, exigindo sobretudo a reflexão acerca dos modos de ser e agir no mundo. Porém, trata-se de um processo que requer tempo e, sobretudo, disposição afetiva, o que pode gerar resistências e perpetuar a alienação.

Dessa forma, estratégias defensivas são construídas para suportar as pressões e o sofrimento psíquico. Mendes (1995) define as estratégias defensivas como sendo um processo mental em que o trabalhador busca modificar e minimizar a percepção da



realidade promotora de sofrimento e adoecimento. Trata-se de um mecanismo de proteção do psiquismo do sujeito, sendo a negação e a racionalização suas formas mais frequentes. Contudo, a desapropriação do próprio afeto e da condição de sofrimento favorecem a alienação, o que se torna um empecilho para se pensar e promover mudanças efetivas na organização (Dejours, 1997).

Dentre as muitas formas de promover a alienação dos sujeitos, destaca-se a sedução organizacional. Vieira (2014) aponta que a sedução organizacional ocorre indiretamente, por meio de discursos obscuros e subentendidos, de insinuações em espaços velados. Complementa que a “organização sedutora propõe um jogo, uma fantasia, na qual os indivíduos são levados a crer que somente alguns privilegiados podem fazer parte desse grupo” (Vieira, 2014, p. 199). Não há contenção de esforços para se fazer pertencer a esse seletivo grupo, especialmente em um contexto de crise política, econômica e social vivida em nível mundial. A sedução é instrumento da ideologia gerencialista, revelando-se um mecanismo de poder indispensável para seu funcionamento.

Nesse contexto, os trabalhadores são induzidos a acreditar no poder de decisão sobre as próprias escolhas, o que conferiria traços de autonomia e singularidade. Porém, é esse o momento em que a sutileza do discurso organizacional sedutor revela sua perversão: incutir nos trabalhadores a crença de que suas escolhas lhes pertencem. Trata-se na verdade de uma dominação sem precedentes. Cria-se um contexto fantasioso onde a força de trabalho seria fornecida em caráter voluntário, segundo as vontades e interesses do sujeito. Contudo, ocorre na realidade uma fusão entre os ideais da organização e o ideal do sujeito.

O modelo de produção disseminado pelo capitalismo modificou as formas como os sujeitos se relacionam entre si e consigo mesmos. O estímulo ao consumo

exacerbado somado à imposição dos padrões sociais a serem alcançados revela a supremacia do capital em detrimento do humano e do social. Nesse sentido, o novo funcionamento da sociedade baseia-se na transformação dos sujeitos em mercadoria (Bauman, 2008). A subjetividade é capturada de forma a atender as demandas de produtividade e desempenho total, o que acarreta sobrecarga, isolamento e percepção de onipotência. A autogestão revela novamente sua face no esforço ilimitável para satisfazer as exigências de um mercado cada vez mais utilitarista e opressor.

Os limites entre os objetos de consumo e seus consumidores tornam-se tênues e inexistentes, na prática. Na sociedade de consumidores o consumismo torna-se elemento central, sendo que “ninguém pode se tornar sujeito sem primeiro virar mercadoria, e ninguém pode manter segura sua subjetividade sem reanimar, ressuscitar e recarregar de maneira perpétua as capacidades esperadas e exigidas de uma mercadoria rentável” (Bauman, 2008, p.20). Reduzir o sujeito à condição de simples mercadoria favorece a irrestrita instrumentalização das relações sociais sobretudo em contextos de trabalho, fragilizando a existência de laços entre os trabalhadores.

Segundo Seligmann-Silva (2011) a precarização nas condições de trabalho são reflexo de uma crise macro, de ordem social e mundial. A principal classe afetada é composta pelos mais pobres, de menor escolaridade e baixa qualificação, além das mulheres. A sobrecarga de trabalho, com jornadas extensas, oportunidades desiguais e falta de reconhecimento prejudicam a saúde geral e, particularmente, a mental. Logo, pode-se afirmar que, no fim, a sociedade capitalista alcançou progresso?

Apesar da inegável contribuição do capitalismo para o desenvolvimento da sociedade moderna, principalmente do ponto de vista econômico e tecnológico, não é possível minorar suas contradições. A geração de riquezas com distribuição desigual intensificou a precarização dos trabalhadores, a partir de então providos exclusivamente

de sua força de trabalho após a desapropriação de terras ocorrida com a crise do feudalismo.

Porém, a expropriação dos trabalhadores livres e vendedores de trabalho, como cunhado por Marx, também alcançaria a subjetividade e o desejo dos sujeitos. A necessidade de manutenção ou aquisição de emprego em cenário de crise político-econômica revela a predominância da autogestão, a qual também se revela no discurso de estímulo ao empreendedorismo.

### **Considerações finais**

O almejado (ou seria algemado?) progresso científico e tecnológico oportunizou o acesso a conhecimentos até então inimagináveis e impossíveis à humanidade. Porém, não foi acompanhado pela democratização das oportunidades e melhoria das condições de vida em nível macro. Pelo contrário, houve um agravamento das desigualdades e da exploração, além de uma percepção errônea sobre liberdade.

O capitalismo proporcionou ao sujeito contemporâneo o trabalho assalariado, a propriedade privada, a possibilidade de lucro e de poder de compra. Mas não garantiu a liberdade. Em uma sociedade fortemente pautada no consumismo, a liberdade é item do tipo “tem, mas acabou”: vendável, mas indisponível e ilusório. Os poderes do capitalismo e do discurso organizacional revelam sua supremacia ao instigar nos sujeitos valores normatizados, verdades absolutas.

Diante desse cenário, a noção de liberdade implica reconhecer, primeiramente, a alienação do próprio afeto, do próprio desejo. É perceber-se capturado e impotente, em desvantagem à força opressora do sistema. O capitalismo estratificou as diferenças, aprofundando diferenças de classe, gênero, idade e raça (Federici, 2004). Porém, a alienação é fenômeno comum a todos, ainda que em diferentes níveis. A coletividade não foi integralmente desfeita, apesar das controvérsias e da conjuntura atuais em que se

sobressaem a indiferença e o individualismo. Soluções possíveis que visem à emancipação dos e pelos sujeitos precisam ser construídas coletivamente, com vias à reflexão e à mobilização subjetiva. Torna-se imprescindível à emancipação a reapropriação de si, do seu corpo, de sua subjetividade.

## Referências

- Amboni, V. (2010, novembro). O trabalho na idade média: a reprodução da vida material nas cidades medievais. *Anais da Jornada de Estudos Antigos e Medievais*, Londrina, PR, Brasil, 9.
- Bauman, Z. (1998). O mal-estar da pós-modernidade. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bauman, Z. (2008). Vida para consumo. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bendassolli, P. F. (2009). Os fetiches da gestão. Aparecida: Ideias e Letras.
- Dejours, C. (1997). A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho. (5. ed. ampliada). São Paulo: Cortez-Oboré.
- Dupas, G. (2007). O mito do progresso. *Novos estudos CEBRAP*, 77, 73-89.  
doi:10.1590/S0101-33002007000100005
- Federici, S. (2004). Calibã e a bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva. São Paulo: Elefante.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias e Letras.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Principais destaques da evolução do mercado de trabalho no Brasil 2012-2017*. Rio de Janeiro: IBGE, Recuperado a partir de [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Principais\\_destaque\\_PNAD\\_continua\\_2012\\_2017/PNAD\\_continua\\_retrospectiva\\_2012\\_2017.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Principais_destaque_PNAD_continua_2012_2017/PNAD_continua_retrospectiva_2012_2017.pdf)
- Levien, M. (2014). Da acumulação primitiva aos regimes de desapropriação. *Sociologia & Antropologia*, 4(1), 21-53.

- Machado, C., Cruz, D., Chinelato, F., & Silva, L. (2015). Empreendedorismo em cenários complexos: uma visão da realidade atual e futura no Brasil a partir de análise comparativa. *Revista de Administração IMED*, 5(2), 153-165. doi: 10.18256/2237-7956
- Marx, K. (2013). A chamada acumulação primitiva. Em Marx, K. *O Capital: crítica da economia política. Livro1, volume 2: o processo de produção do capital* (pp. 833-885). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Mendes, A. M. (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 15(1-3), 34-38.
- Salgado, J. (2012). Corpo miserável, espírito empreendedor: empreendedorismo, pobreza e desemprego no Brasil. *Revista em Pauta*, 30 (10), 129-147.
- Seligmann-Silva, E. (2011). Precarização da saúde mental na precarização social e do trabalho. Em Seligmann-Silva, E. *Trabalho e Desgaste Mental - o Direito de Ser Dono de Si Mesmo* (pp. 458-487). São Paulo: Cortez Editora.
- Teixeira, D. L. P., & Souza, M. C. A. F. de. (1985). Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo. *Revista de Administração de Empresas*, 25(4), 65-72.  
doi: 10.1590/S0034-75901985000400007
- Vieira, F. O. (2014). “Quem vê cara, não vê coração”: aspectos discursivos e eufemísticos da sedução organizacional que disfarçam violência e sofrimento no trabalho. *Revista Economia & Gestão*, 14(36), 194-220.

## ESTUDO 2

Psicodinâmica do Trabalho: um resgate do protagonismo do trabalhador

## Resumo

A organização do trabalho e seus modos de gestão afetam diretamente os vínculos estabelecidos entre os trabalhadores. Cenários de crise produzem insegurança, que se manifesta em medo generalizado, emudecimento e solidão. O incentivo à competitividade agrava o individualismo existente e oferece recursos que aumentam a precarização social e do trabalho. Tal intrincada cadeia de relações é apropriada pelas empresas, que, uma vez cientes de seus efeitos, utilizam-na como forte instrumento de produtividade e controle social. Assim, este artigo visa discutir as contribuições da Psicodinâmica do Trabalho para o resgate do protagonismo do trabalhador. Considera-se que espaços coletivos de discussão viabilizam o reconhecimento dos afetos e a legitimação do sofrimento silenciado. Deste modo, a Clínica do Trabalho possibilita, de forma especial, o retorno do trabalhador ao seu lugar de fala, ao seu lugar de sujeito.

*Palavras-chave:* Psicodinâmica do Trabalho; clínica do trabalho; protagonismo do trabalhador.



## Abstract

The organization of work and its management styles directly affect the bonds established between workers. Scenes of crisis cause insecurity, which are manifested in widespread fear, emptiness and loneliness. The incentive to competitiveness aggravates individualism and provide resources that increase social precariousness and at work. Such an intricate chain of relationships is appropriated by companies that, once aware of its results, use it as a strong instrument of productivity and social control. Therefore, this article aims to discuss the benefits of psychodynamics of work to recovery the protagonism of workers. Discussion groups are considered to facilitate the recognition of affections and the legitimation of silenced suffering. In this way, the Labor Clinic makes possible, in a special way, the return of the worker to his place of speech, to his place as Subject.

*Keywords:* Psychodynamics of work, clinic of work, protagonism of worker.

## **O trabalhar e suas novas configurações**

Os modos de gestão baseados na intensificação do trabalho e no aumento da produtividade modificaram drasticamente as relações de trabalho nas organizações. No Brasil, por exemplo, a instabilidade do cenário político e econômico associada ao aumento do desemprego agravou o medo e a insegurança outrora percebidos pelos trabalhadores. Dejours (1987) aponta que o medo pode ser utilizado pelas organizações como um instrumento de produtividade e controle social. Apesar do cenário francês do século XX (e majoritariamente fabril) descrito pelo pesquisador, a dominação do trabalhador pelo medo permanece atual frente à realidade brasileira contemporânea.

O medo inerente à possibilidade de desemprego e o conseqüente impacto na renda familiar, já abalada pela crise econômica, têm emudecido os trabalhadores e desestruturado os coletivos de trabalho. Houve um acirramento da competitividade incentivado pela organização, que viu no isolamento dos trabalhadores mais uma forma de controle e aumento da produtividade. O clima de instabilidade gera não só insegurança no que se refere ao emprego como também desconfiança em relação aos colegas de trabalho. Sentem-se vigiados e vulneráveis. Temem retaliações e não ousam se queixar em público, apesar do clima de mal-estar coletivo. Assim, torna-se inviável compartilhar um sofrimento que, apesar de coletivo, deve ser vivido de forma individual.

Entretanto, falar sobre o sofrimento é imprescindível. Além de ser uma estratégia mais saudável perante o adoecimento no trabalho, resgata o protagonismo do sujeito. Ademais, traz a possibilidade de exercer um direito inalienável: o de falar e de ser ouvido. Nesse sentido, a Psicodinâmica do Trabalho pode promover o resgate do trabalhador, proporcionando um novo olhar sobre o sujeito. Sujeito esse que está inserido em um contexto, em uma realidade de trabalho específica, e que não pode ser

compreendido fora dele, principalmente nos processos de saúde-doença. Acredita-se não apenas que a organização do trabalho é passível de transformação, mas também que o trabalhador tem papel ativo enquanto agente de mudança da realidade do trabalho (Mendes,1995). Dessa forma, o sujeito é visto em sua potencialidade.

A circulação da palavra permite o reencontro com o seu afeto, com as dores caladas e o adoecimento banalizado. Por meio da fala o sofrimento torna-se compartilhável, externaliza uma vivência única e pessoal e a concretiza no mundo. Ainda, viabiliza a ressignificação do sofrimento por meio da mobilização subjetiva, processo em que cada trabalhador usa sua personalidade e inteligência para lidar com o real do trabalho, de forma a trazer benefícios para sua saúde mental.

Dejours (2011) afirma que, para a Psicodinâmica do Trabalho, o trabalho pode ocupar tanto o lugar da saúde quanto o da patologia, ser fonte de sofrimento ou de prazer. Assim, ele possui dupla função: ser estruturante ou adoecedor, podendo tanto promover dignidade quanto também deteriorar o sujeito e ser alienante. À Psicodinâmica do Trabalho compete não apenas conhecer as relações entre trabalho e saúde mental, mas também registrar os resultados da investigação clínica dessas relações, haja vista ser uma disciplina teórica e clínica, simultaneamente.

Ainda, segundo Duarte e Mendes (2015), a Psicodinâmica do Trabalho propõe o estudo das relações entre homem-trabalho levando em consideração o contexto socioeconômico. As investigações propostas contribuem não apenas para a produção científica e a consolidação da abordagem, mas, sobretudo, mostram o seu potencial para intervenção, prevenção e transformação da organização do trabalho e do adoecimento psíquico.

Assim sendo, este artigo tem por objetivo discutir as contribuições da Psicodinâmica do Trabalho para o resgate do protagonismo do trabalhador.

Hipotetiza-se que a Clínica do Trabalho, de forma especial, reconduz o trabalhador ao seu lugar de fala e ao seu lugar de sujeito, quando as sessões coletivas propiciam o encontro e a articulação dos afetos entre trabalhadores e clínico-pesquisador.

### **Clínica do Trabalho: intervenção e resistência**

É fundamental haver um espaço para se discutir as relações de trabalho, principalmente quando elas se tornam uma ameaça à saúde mental e fonte de adoecimento. Acredita-se que as características dos modos de gestão e da organização do trabalho, somadas ao isolamento provocado pela ausência deste espaço de discussão e reflexão, trazem riscos para a saúde dos trabalhadores. Assim, a circulação da palavra é essencial para a constituição de boas relações no trabalho, o que acarreta um coletivo pautado na solidariedade, na cooperação e no reconhecimento. Por sua vez, o espaço público de discussão rompe com o silêncio imposto pela organização do trabalho.

É inevitável falar sobre trabalho, principalmente quando ele se torna fonte de mal-estar e adoecimento. O trabalho permite a transformação da realidade na qual o sujeito está inserido, tendo esse um papel ativo que exige o uso de seu corpo e de seu psiquismo. Freud (1930) relata que a ação de trabalhar pode ser aversiva à humanidade por ser percebida pela imensa maioria como apenas um dever, uma obrigação. Soma-se a esse cenário o real do trabalho, em que o sujeito desenvolve estratégias para lidar com as contradições e vicissitudes da organização.

Mas a discussão sobre a relação sujeito-trabalho precisa de uma estrutura propícia e que desenvolva senso crítico nos sujeitos, conferindo autonomia, possibilidade de mudança e ressignificação – características encontradas durante a condução da Clínica do Trabalho. A Clínica do Trabalho é um espaço de fala e de

escuta do sofrimento que visa à criação de estratégias de enfrentamento eficazes, individual ou coletivamente, diante de situações que promovem sofrimento no trabalho (Mendes, 2007). Para tanto, a clínica não deve ser uma imposição aos trabalhadores, e sim uma demanda dos próprios sujeitos que reconhecem o impacto da organização do trabalho sobre sua saúde mental. Permitindo, assim, que os trabalhadores reconstruam sua capacidade de pensar e resgatem a fala, juntamente com os seus medos e desejos.

A clínica proporciona um espaço de fala que não se restringe apenas ao ato de escutar (Mendes e Araujo, 2012). Estimula, sobretudo, o ensino da fala e escuta somado a uma análise crítica das relações entre trabalho e sujeito. Assim, a noção de sofrimento extrapola o sentido da patologia, sendo percebido como um alerta para se repensar ações que visem à promoção de saúde mental e as colocar em prática. As autoras complementam, por fim, que “a clínica, então, promove o lugar da autonomia, criação e negociação: construção de estratégias saudáveis para mediar o sofrimento, ressignificá-lo e transformá-lo em vivência de prazer” (p. 22).

Apesar do nome, não existe o propósito de criar um espaço clínico dentro da organização, e sim um espaço que promova a construção de laços sociais a partir da fala e da escuta (Duarte e Mendes, 2015). Dessa forma, é imprescindível que haja condições favoráveis que levem o sujeito à mobilização da inteligência prática, do espaço de discussão, da cooperação e do reconhecimento. A mobilização é um ato político, que possibilita o sofrimento criativo e o prazer, evitando assim o adoecimento psíquico.

Mendes (2014) percebe no sofrimento do trabalho uma forma de resistência perante o real do trabalho, visto que mobiliza no sujeito o desejo de buscar o prazer, o que seria uma forma mais saudável de enfrentamento diante de uma organização que adocece seus trabalhadores. É fato que a situação de sofrimento no trabalho pode instaurar um misto de confusão, angústia, indignação e impotência nos sujeitos. É árduo

sustentar o peso oriundo da consciência em relação ao próprio adoecimento, pois não há incentivo ou preparo social para lidar com o fracasso que se faz presente nas diversas esferas da vida, tanto no pessoal quanto no profissional. A percepção de adoecimento como fracasso se faz presente nas verbalizações de muitos trabalhadores, que por vezes se autoculpabilizam pelo quadro em que se encontram, por não terem “dado conta”.

Ao procurar a Clínica do Trabalho, os sujeitos denunciam o adoecimento banalizado, a violência perpetrada e a solidão. É o espaço do que não pode ser visto nem ouvido, e, menos ainda, sentido. Hallack e Silva (2005) afirmam que a reclamação possui um componente de denúncia, pois externaliza a insatisfação e o protesto “contra a coisificação do homem nas organizações e de resistência das singularidades em se deixarem massificar” (p.75). Assim, a reclamação é percebida de forma ativa, quando o ato de reivindicação ou lamento propicia o estabelecimento do sujeito e o restabelecimento com o coletivo. Inicia-se um processo de compartilhamento do sofrimento e de troca de vivências, ainda que a experiência de cada trabalhador seja única e com impossibilidade de dimensão real por parte dos pares.

Além disso, os autores destacam que os trabalhadores compartilham pela organização sentimentos semelhantes àqueles que estimulam a procura por grupos, tais como identificação e reconhecimento. Isso significa que os sujeitos desenvolvem expectativas em relação ao seu trabalho, o que não deve ser visto apenas sob o ponto de vista financeiro. Trabalhar implica ser agente de transformação no mundo, confere *status* e legitimidade. Tal expectativa, por vezes, é corroborada de forma perversa pela própria política da organização, cujas promessas frequentemente vislumbram a possibilidade de sucesso, realização e felicidade. Os sujeitos se percebem especiais, importantes e únicos. A propagação de promessas é uma estratégia de sedução dos

trabalhadores, que se veem capturados pelos incentivos financeiros e pela possibilidade de reconhecimento.

Porém, a tal promessa é falha e onerosa aos sujeitos. A ideologia da excelência e da qualidade total, exemplos amplamente difundidos pelas organizações, funcionam como um mecanismo de apropriação da subjetividade dos trabalhadores, intensificando o controle e o ritmo de produção. As demandas impostas são frequentemente abusivas e irrealizáveis, tendo as metas incentivado a competição e o individualismo entre o coletivo. Segundo Antunes (2012), há uma nova morfologia do trabalho, caracterizada por fortes processos de reestruturação produtiva e organizacional. Mudanças na organização do controle social do trabalho se concretizam por meio da flexibilização e desregulamentação dos direitos sociais, da intensificação do trabalho terceirizado e dos novos meios de gestão da força do trabalho.

Selligman-Silva (2011) corrobora a ideia de que o estímulo à competitividade nas organizações favorece o individualismo, tendo a sua intensificação incorrido em maior precarização social e do trabalho, o que provoca impactos diretos na precarização da saúde. Assim, percebe-se um cenário de precarização do trabalho em âmbito nacional e mundial em decorrência da fragilização dos laços sociais, da empatia, da solidariedade e da coletividade. E, para isso, se faz necessário um resgate do protagonismo do trabalhador, de um espaço de fala sobre a realidade de trabalho e de incentivo à construção coletiva.

### **Casos clínicos: relevância da transferência e do reconhecimento**

A esperança de emancipação dos trabalhadores e o potencial mobilizador dessa esperança podem ser encontrados na Clínica do Trabalho. Estudos empíricos em Psicodinâmica do Trabalho realizados no Brasil apontam que o espaço de escuta

proporcionou uma transformação do sofrimento dos trabalhadores, com desenvolvimento de estratégias coletivas ou individuais. A pesquisa de Ghizoni (2013) é pioneira nos estudos envolvendo o método proposto por Mendes e Araujo (2012). Os procedimentos utilizados diferem do método dejouriano por enfatizarem a importância da formação do clínico, a supervisão sistematizada e as estratégias de registro para uma análise clínica dos dados.

O estudo consistiu em uma escuta clínica sobre o sofrimento no trabalho numa Associação de Catadores da região centro norte de Palmas (TO). A demanda partiu inicialmente de três catadores ligados à diretoria da associação, que se queixavam de uma desarticulação dos trabalhadores, e visava à união dos catadores e à aproximação aos catadores individuais. Apesar das limitações socioeconômicas, o sofrimento dos trabalhadores estava relacionado à precarização das relações sociais com os pares e com aqueles que trabalham de modo individual na compra e venda de materiais recicláveis.

Ghizoni (2013) destaca a importância da aproximação entre clínico-pesquisador e os trabalhadores. Compromete-se a possibilidade de mobilização subjetiva no coletivo se o clínico-pesquisador não se permitir afetar pela fala dos sujeitos, sem haver o encontro com as angústias, as dúvidas e as alegrias de quem compartilha suas vivências. Assim, a mobilização do coletivo implica a mobilização da clínica-pesquisadora. O uso do diário de campo, um espaço para a perlaboração do próprio clínico acerca das sessões, foi fundamental para o avanço da clínica e do clínico. Nele a clínica-pesquisadora compartilhava, em um misto de prazer e dor, suas surpresas e angústias em relação às sessões, o que proporcionava um encontro com seu afeto e com a própria impotência. A isso se soma também a relevante contribuição da supervisão ao fornecer ferramentas para lidar com as suas ansiedades e angústias.



Atribui-se à fala um nível diferente de sentido, o qual extrapola a dimensão individual, pois envolve a relação entre a subjetividade do clínico na escuta e a ação subjetiva do coletivo. O sofrimento do trabalhador não é apenas externalizado por meio de palavras, mas, sobretudo, ouvido pelo coletivo e pelo clínico. Um sofrimento que é nominado e reconhecido, e ao qual se atribui um sentido. Segundo Mendes (2014), a justificativa para o deslizamento do papel de pesquisador-clínico para o de clínico-pesquisador ocorre justamente em decorrência da implicação subjetiva do clínico, a qual está intimamente ligada ao fenômeno da transferência. A transferência possibilita ao trabalhador uma nova forma de ser no mundo, compondo novas relações e relacionamentos, desvinculando-se de repetições.

A construção da mobilização subjetiva do coletivo vai ocorrendo à medida que as sessões avançam e aprofundam os temas trazidos pelos trabalhadores. Inicialmente, os catadores se percebem como limitados, individualistas e em pequeno número, mas, ao decorrer da clínica, alcançam maior autonomia e poder de decisão, além da construção conjunta de novas regras visando a melhorias na organização do trabalho. Assim, percebe-se a mobilização subjetiva ao se analisar a transição de uma gestão individual para uma gestão coletiva. A mudança no contexto de trabalho foi possível, em grande parte, devido ao restabelecimento de relações de confiança entre os catadores e o papel desempenhado pela clínica-pesquisadora.

Segundo Faiman (2016), o reconhecimento do sofrimento por terceiros confere um status de veracidade à experiência traumática vivida pelo trabalhador. A relação de fala-escuta legitima os afetos envolvidos e retira o sujeito de uma situação atordoante em que ele pode duvidar das próprias percepções de injustiças no trabalho. Sabe-se que a organização do trabalho é responsável por considerável parte da invisibilização do sofrimento de seus trabalhadores. A atribuição direta de causalidades externas ao

trabalho como motivo para o adoecimento psíquico acarreta recorrente desqualificação da experiência dos sujeitos.

Dessa forma, é de extrema importância que os trabalhadores encontrem lugar propício para refletir sobre a temática do trabalho e analisar os consequentes impactos na saúde mental deles. Para tanto, a clínica precisa ocorrer em um ambiente seguro e favorável à discussão do coletivo, garantindo a liberdade de fala e o sigilo do conteúdo das sessões. E ao clínico compete o papel imprescindível do saber ouvir. Isso implica renunciar aos seus pressupostos e ao falacioso domínio da verdade sobre o outro.

A autora ressalta, ainda, que a escuta qualificada desses trabalhadores precisa levar em consideração a dimensão real da experiência subjetiva, de forma a não reiterar a violência sofrida e trazer mais danos para sua saúde psíquica. Além disso, a condução do atendimento clínico precisa ocorrer de forma a não manter o sujeito adoecido em uma posição de passividade e impotência.

E, por isso, a Clínica do Trabalho promove um espaço de denúncia acerca das várias violências perpetradas no ambiente de trabalho. Mendes, Takaki e Gama (2016) relatam a percepção de injustiça vivida por uma servidora pública do Poder Judiciário ao sofrer assédio moral no trabalho. O sofrimento banalizado agravou o quadro sintomatológico, gerando pensamentos suicidas e homicidas. A exclusão por parte de colegas e chefias hierárquicas aumentava a sensação de solidão e impossibilitava a circulação da fala, intensificando seu desamparo e desesperança em relação ao futuro.

A Clínica seria uma das ferramentas imprescindíveis para ressignificar o sofrimento, oportunizando um espaço de escuta política da violência vivida no trabalho. A fragilização dos laços sociais é fator de extrema importância a ser considerado nesse atendimento, corroborando o cenário anteriormente descrito por Selligman-Silva (2011). Por meio da transferência com o clínico, seriam reestabelecidos os vínculos de

confiança e desenvolvidas estratégias de enfrentamento mais saudáveis diante do adoecimento, minimizando os riscos em relação à própria vida e a de terceiros.

O não reconhecimento do assédio moral por parte da organização implicou novo sofrimento: a invisibilização da trabalhadora. A imposição do silêncio se mostra como uma tentativa de calar os afetos e invalidar não apenas a situação de adoecimento, mas de modo mais específico, a violência perpetrada pela organização. A banalização da violência no trabalho acentuou a percepção de culpa, impotência e injustiça. Ao ter seu adoecimento negado, inicia-se um processo de questionar a experiência vivida, sua intensidade e os reais responsáveis por ela.

A falta de reconhecimento rompe com as expectativas do trabalhador em relação às promessas propagadas pela organização, conforme previamente indicado por Hallack e Silva (2005). A dedicação ao trabalho, o empréstimo da sua subjetividade, foram insuficientes e não concretizaram as vias de reconhecimento no trabalho, intensificando o mal-estar e as contradições da realidade laboral.

Segundo Gama, Mendes, Araújo, Argôlo e Vieira (2016), cabe ao clínico do trabalho auxiliar os sujeitos que procuram a clínica a enfrentar a própria falta, a despeito do discurso da organização que dissemina e incentiva a cultura da completude e da onipotência. Entrar em contato com a falta possibilita ao trabalhador um encontro com o próprio desejo, o qual por vezes é desapropriado de si pela organização e seus mecanismos de sedução. Em um primeiro momento, a falta ocorre na percepção acerca do sofrimento/adoecimento, ocasião em que o lugar da onipotência não mais se sustenta, revelando as limitações do sujeito e a impossibilidade de manter a saúde psíquica preservada diante das contradições do real do trabalho.

Os autores abordam uma temática muito conhecida em Psicodinâmica do Trabalho: o adoecimento no trabalho de profissionais da saúde. Apontam que a escuta

clínica do sofrimento de uma equipe multidisciplinar de uma Unidade de Tratamento Intensivo (UTI) de um Hospital Escola promoveu a cooperação entre o grupo e seus superiores. A circulação da fala ocorreu de forma democrática, onde os trabalhadores de diferentes linhas hierárquicas admitiram suas dificuldades, limitações e desamparo para realizar algumas atividades previstas para seu posto. Assim, tornou-se possível ao grupo repensar as fragilidades e medos enfrentados nas relações sócio-profissionais.

Analogamente ao exposto por Ghizoni (2013), a mudança na postura dos clínicos propiciou alteração no engajamento da equipe multidisciplinar. O estabelecimento da transferência favoreceu a circularização da fala e, por conseguinte, o compartilhamento do objeto do trabalho e aquilo que o envolve subjetivamente. Para tanto, os clínicos precisam estar atentos às relações que estabelecem entre si e com o coletivo de trabalhadores.

O deslocamento da posição de suposto saber é um desafio para os clínicos, visto que precisam simultaneamente “assumir e transferir essa *ideação* para o sujeito ou para o coletivo, com o objetivo de entender que o poder da cura de cada um está dentro dele” (Mendes, 2014, p.77). Além disso, mobilização subjetiva requer tempo e uma percepção de coletivo consolidado, onde os afetos podem ser revelados sem o receio de futuras retaliações.

### **Considerações finais**

O medo, o isolamento e a desconfiança são efeitos de contextos de trabalho que incentivam a competitividade. Embora promovam vivências de sofrimento nos trabalhadores, revelam sua versatilidade ao também estarem a serviço da produtividade. Assim, nas mais diversas instâncias observam-se as vantagens da organização e sua primazia em relação aos trabalhadores: imposição de regras e metas às quais é preciso

submeter-se para sobreviver nesse sistema. Dessa forma, a reclamação e as queixas, se evidenciam como instrumento de denúncia, desvelando relações de trabalho fortemente marcadas por precarização e violência.

É a possibilidade de reconhecimento dos afetos e da legitimação do sofrimento, que revela as contribuições da Psicodinâmica do Trabalho e a extensão do potencial da Clínica do Trabalho para o resgate do protagonismo dos trabalhadores. Por meio da escuta clínica há o encontro dos afetos no grupo de trabalhadores entre si e entre os trabalhadores e o clínico-pesquisador. A circulação da fala ao longo das sessões ocorre a partir do desejo compartilhado: escuta atenta, por um lado, e fala emudecida – porém, gritante – de outro.

## Referências

- Antunes, R. (2012). A nova morfologia do trabalho no Brasil: Reestruturação e precariedade. *Nueva Sociedad* (especial em português), 232 (4), 44-59.
- Dejours, C. (1987). A loucura do trabalho. São Paulo: Oboré.
- Dejours, C. (2011). Psicopatologia do trabalho – psicodinâmica do trabalho. *Laboreal*, 7 (1), 13-16.
- Duarte, F. S. & Mendes, A. M. (2015). Da escravidão à servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 2(3), 68-128.
- Faiman, C. J. S (2016). A queixa de assédio moral no trabalho e a psicoterapia. *Psicologia em Estudo*, 21(1), p. 127-135.
- Freud, S. (1930/2010). Mal-estar na civilização. Sigmund Freud: Obras completas. São Paulo: Companhia das letras, vol. XVIII.
- Gama, L. P., Mendes, A. M. B., Araújo, J. P., Galvão, M. G. A. & Vieira, F. O. (2016). Ressignificação do sofrimento: clínica do trabalho em um hospital escola. R. Laborativa, 5 (1), 38-63.
- Ghizoni, L. D. (2013) *Clínica psicodinâmica da cooperação na associação de catadores e catadoras de materiais recicláveis da região centro norte de palmas – TO (ASCAMPA)*. Tese de Doutorado. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/15146>
- Hallack, F. S. & Silva, C.O. (2005). A Reclamação nas Organizações do Trabalho: Estratégia Defensiva e Evocação do Sofrimento. *Psicologia & Sociedade*, 17 (3), 67-72.
- Mendes, A. M. B. (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 15(1-3), 34-38.  
<https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98931995000100009>

- Mendes, A. M. & Araujo, L. K. R. (2012). Os dispositivos clínicos para escuta qualificada. Em Mendes, A. M. & Araujo, L. K. R., *Clínica Psicodinâmica do Trabalho: O Sujeito em Ação* (pp. 39-62). Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M. (2007). Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho (cap. 1). Em *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método, pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo
- Mendes, A. M. (2014). *Escuta analítica do sofrimento e o saber-fazer do clínico do trabalho*. Em: Mendes, A. M., Moraes, R. D. & Merlo, A. R. C. *Trabalho e Sofrimento: Práticas Clínicas e Políticas* (pp.65-80). Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M., Takaki, K. & Gama, L. P. (2016). Do sujeito invocado ao sujeito invocante: a violência no trabalho como recusa do desamparo. Em Farah, B. (Org), *Assédio Moral e Organizacional: Novas Modulações do Sofrimento Psíquico nas Empresas Contemporâneas*. São Paulo: LTr.
- Seligmann-Silva, E. (2011). *Precarização da saúde mental na precarização social e do trabalho*. Em Seligmann-Silva, E. *Trabalho e Desgaste Mental - o Direito de Ser Dono de Si Mesmo* (pp. 458-487). São Paulo: Cortez Editora.

## ESTUDO 3

“O avião está caindo, nós não vamos ser salvos”: crise e vida dos trabalhadores  
no setor de infraestrutura aeroportuária



## **Resumo**

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e visa investigar os impactos da organização do trabalho em trabalhadores de uma empresa pública. Diante de um contexto de “turbulência”, buscou-se proporcionar possibilidades de resgate da dignidade e de ação. Foram realizadas dez sessões coletivas em clínica do trabalho com catorze trabalhadores pertencentes à Navegação Aérea. Os dados foram analisados por meio da ACT (Análise Clínica do Trabalho). Os resultados apontam um cenário de instabilidade composto por perdas na remuneração, forte percepção de injustiça, sobrecarga e incertezas. As queixas evidenciam a crise em que se encontra o setor público e revelam a fragilidade da segurança e estabilidade fortemente associadas a esse setor.

*Palavras-chave:* crise aeroportuária, serviço público, instabilidade, psicodinâmica do trabalho, clínica do trabalho.

## **Abstract**

The purpose of this qualitative research was to investigate the impacts of work organization on workers of a public company. Faced with a context of "turbulence", researches attempt to provide possibilities for rescuing dignity and also action. Ten collective sessions with fourteen workers belonging to the Air Navigation were held in work clinic. Data were analyzed through the ACT (Clinical Analysis of Work). The results indicated a scenario of instability composed of losses in remuneration, strong perception of injustice, work overload and uncertainties. The complaints highlight the crisis in public sector and reveal the fragility of security and stability strongly associated with this sector

*Palavras-chave:* airport crisis, public service, instability, psychodynamics of work, clinic of work.

O ingresso no serviço público é percebido por muitos brasileiros como estratégia mais adequada frente à crise econômica, política e social em que se encontra nosso país. Diante de um cenário de instabilidade e desemprego, o serviço público torna-se fator de desejo em virtude dos benefícios percebidos pelos servidores, da materialização de uma oportunidade de trabalho aliada à ascensão social. Albrecht e Krawulski (2011) apontam que a estabilidade no cargo e a remuneração são os principais fatores motivacionais de interesse pelo ingresso no serviço público, onde a expectativa da estabilidade e demais garantias oferecidas tornam-se um bálsamo, uma fuga do desemprego e da instabilidade do setor privado.

Cortes de orçamento e ajustes fiscais exigem a remodelação de uma estrutura de serviços que, atualmente, se encontram com menor verba. Os impactos negativos da crise financeira internacional de 2008 na economia brasileira foram especialmente percebidos no setor privado, devido à necessidade de captação de recursos para financiamento de seus projetos. A estagnação das empresas, por sua vez, afetou a geração de emprego e renda, emergindo o fantasma do desemprego.

Contudo, contextos de crise também alcançam o setor público, ainda que em menor escala. Para uma categoria específica de servidores públicos, o cenário nacional já se encontrava turbulento em meados de 2006, com a crise no setor aéreo ou "apagão aéreo". O aumento da demanda por voos entre 2002 e 2013, reflexo do crescimento econômico do país no período, seria, igualmente, fator de ampliação da pressão por oferta de serviços aeroportuários e por serviços de controle do espaço aéreo (Possas, 2018). Em 2011, iniciou-se o Programa de Concessão de Aeroportos com a justificativa de mitigar a crise: grandes aeroportos brasileiros seriam concedidos ao setor privado por período específico e com compromisso prévio de investimentos na área.

Recentes estudos avaliativos das concessões realizadas têm por foco a satisfação dos passageiros e a análise da gestão e receitas (Possas,2018; Santos, 2016), exclusivamente. As investigações não se estendem para os trabalhadores da empresa pública, em especial os pertencentes à Navegação Aérea, cuja responsabilidade é garantir a segurança dos voos por meio de serviços de gerenciamento de tráfego aéreo, telecomunicações e meteorologia.

O processo de reestruturação da principal empresa desta área no Brasil, ocorrido em 2015, culminou em profundas mudanças na realidade dos trabalhadores. Além das incertezas relacionadas à possibilidade de criação e transferência para uma nova empresa, também são condições fomentadoras da clínica do trabalho o baixo clima organizacional, a fragilidade na comunicação institucional, a ausência de oportunidades profissionais, a redução de benefícios e a ameaça de não pagamento de salários.

Dados de relatório sigiloso da empresa<sup>1</sup> apontaram que em 2017 “o nível de satisfação e motivação do efetivo não se encontra favorável para o desenvolvimento do trabalho. Há falhas na comunicação e carência de *feedback* entre a gestão e empregados. As pessoas sentem-se pouco reconhecidas, independente dos esforços empreendidos. De forma geral, as informações são repassadas ao efetivo, porém os trabalhadores não se sentem como parte da equipe. Os líderes são percebidos como chefes”.

Segundo Dejours (2011), o trabalho não é neutro no tocante à saúde mental, podendo favorecer o surgimento de cenários que acarretem danos psíquicos e adoecimento dos sujeitos. Mendes e Araujo (2012) destacam que, para a Psicodinâmica do Trabalho, o trabalho é, intrinsecamente, uma atividade psíquica posto que “fazer

---

<sup>1</sup>Por solicitação da empresa, seu nome se manterá em sigilo e não será mencionado neste trabalho.

implica pensar, engajar-se no corpo, no cognitivo e no afetivo; fazer é afetar-se pelo real, transformar a si mesmo e transformá-lo” (p.25). O real do trabalho, entretanto, sempre se apresenta sob a forma de fracasso, ocasionando aos trabalhadores os sentimentos de impotência, indignação e desamparo (Dejours, 2012).

Conforme Mendes (2008), as características dos modos de gestão e da organização do trabalho favorecem os riscos psicossociais do ambiente laboral. Como organização do trabalho entende-se: o ritmo e as cadências, as exigências de produção, a divisão e o conteúdo das tarefas, os relacionamentos interpessoais (pressão e atitude autoritária das chefias). Considera-se que os riscos psicossociais são decorrentes dos efeitos negativos da organização do trabalho que impera sobre os estilos de gestão, acarretando sofrimento patogênico, danos psicológicos e sociais. São metas excessivas e inalcançáveis, que exigem um ritmo de trabalho intenso e estressante, com pouca liberdade criativa e temporal.

No âmbito do serviço público, a prestação de serviços engloba o conceito de cidadania, cuja prática de direitos e deveres também devem ser extensíveis aos trabalhadores por meio do direito a voz, a acesso e a bem-estar (Antloga, Pinheiro, Maia & Lima, 2014). A existência de mal-estar nas organizações pode não somente comprometer a qualidade do trabalho realizado, como ocasionar o adoecimento dos sujeitos, realidade que lesa o direito à dignidade e à saúde do trabalhador previstos na Constituição. As autoras problematizam que “o mal-estar está disseminado no serviço público brasileiro como se este fosse uma engrenagem do sistema produtivista do capitalismo, e ele não é” (p.137).

Diante do exposto, este artigo tem por objetivo geral analisar os impactos da organização do trabalho em trabalhadores de uma empresa pública de infraestrutura aeroportuária. Especificamente, objetivou-se realizar a escuta de trabalhadores

pertencentes à Navegação Aérea em um contexto de “turbulência”, buscando proporcionar possibilidades de resgate da dignidade e possibilidades de ação.

### **Método**

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e tem por referencial teórico metodológico a Psicodinâmica do Trabalho. Para Dejours (2004), a abordagem em questão é, sobretudo, uma clínica, espaço que propicia o encontro entre fala e escuta dos trabalhadores e de suas diferentes formas de sofrimento e adoecimento. Utilizou-se como estratégia de coleta e análise de dados e as etapas propostas por Mendes e Araujo (2012). Esse processo de escuta do sofrimento exige do clínico-pesquisador escutar o não dito e o silenciando, buscando formas de ressignificar o sofrimento e construir novos sentidos ao trabalho.

De acordo com Mendes e Vieira (2014), a clínica do trabalho é o principal método de referência no tocante à identificação de patologias e adoecimentos relacionados ao trabalho. Os autores completam que, além disso, a clínica permite

“adensar a compreensão dos processos que mobilizam o prazer, fortalecem a identidade e atuam na promoção de saúde no trabalho. Busca como alvo a emancipação do trabalhador e a mobilização política dos coletivos de trabalho, elevando a condição de sujeito a sua máxima potência, de modo a combater a opressão no trabalho e seus efeitos para intersubjetividade, na radicalidade, contribuir para resgatar o sujeito da posição de assujeitado” (Mendes e Vieira, 2014, pp. 167).

### **Participantes**

Participaram deste estudo catorze trabalhadores de uma empresa brasileira de infraestrutura aeroportuária e pertencentes a equipes da Navegação Aérea (N. A.). Em média, estiveram presentes nas sessões coletivas cerca de 5 participantes, com tempo de

empresa variando entre 5 a 32 anos. Antes de ingressarem nessa organização, metade dos participantes integraram uma das três instituições que compõem as Forças Armadas Brasileiras (Marinha, Exército e Aeronáutica).

Ressalta-se que, em decorrência da natureza da tarefa desse setor, é frequente a ausência dos trabalhadores por motivos de viagens para treinamentos, cursos e inspeções. A oscilação no quantitativo de participantes também se deve à saída de dois participantes ao longo das sessões, os quais receberam convite para mudança de área de trabalho, e ao retorno de trabalhador que estava atuando em outro setor. Futuramente, tal inconstância revelaria ser, na verdade, fruto das condições circunscritas pela organização do trabalho. A participação das chefias hierárquicas (gerentes) nas sessões ocorreu mediante consentimento prévio dos demais trabalhadores.

### **Instrumentos**

Foram realizadas clínicas do trabalho coletivas como estratégia para coleta dos dados, totalizando dez sessões com duração média de uma hora e trinta minutos. A participação na pesquisa foi de caráter voluntário e não acarretava qualquer ônus para os sujeitos, tendo a autorização sido consentida formalmente por meio de TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). O documento foi elaborado em duas vias, sendo que uma delas permaneceu com o participante e a outra com a clínica-pesquisadora responsável pela pesquisa.

As sessões ocorreram em salas da empresa, destinadas para capacitações e treinamentos dos trabalhadores. Ao chegar semanalmente ao local para as clínicas, a clínica-pesquisadora constantemente se deparava com a identificação “reuniões de fortalecimento de equipes” na porta da sala. O encerramento das sessões coletivas ocorreu após decisão conjunta dos trabalhadores, os quais reconheceram o esgotamento da demanda e a potência política das clínicas do trabalho.

De forma complementar, também foi realizada análise de relatórios referentes à empresa, tendo sido incluídos tanto aqueles de conteúdo sigiloso quanto os de domínio público. Contudo, visando à manutenção do sigilo da empresa, os documentos em questão não foram identificados ao longo deste estudo e não se encontram disponíveis para consulta na seção de referências.

### **Procedimento**

O interesse pelas clínicas surgiu após palestra de uma das clínica-pesquisadoras sobre Saúde Mental e Trabalho, quando se conjecturou a realização da pesquisa na empresa para identificar as queixas atuais dos trabalhadores. A intermediação das negociações entre o coletivo de pesquisadoras e a organização ocorreu por meio de um dos membros do Grupo de Trabalho, criado após o elevado índice de insatisfação dos trabalhadores, cujo objetivo era o de “fortalecer o espírito de corpo da empresa, principalmente por meio da aproximação entre os colaboradores e gestores, da melhoria na comunicação e da revisão das conexões entre os muitos processos executados”.

### **Análise de Dados**

Os dados resultantes da transcrição das sessões, dos diários de campo, dos memoriais e das supervisões foram analisados por meio da ACT (Análise Clínica do Trabalho), técnica proposta por Mendes e Araujo (2012), que objetiva analisar o conteúdo das verbalizações das sessões coletivas no intuito de identificar o progresso e as particularidades das discussões dos trabalhadores.

A ACT é composta por três etapas:

**Etapa I: Análise dos Dispositivos Clínicos (ADC).** Caracteriza-se pelos resultados oriundos do memorial e do diário de campo, privilegiando a análise da demanda, a transferência e a interpretação, conforme reestruturação proposta por Mendes (2014). Contudo, em virtude da densidade dos resultados, este artigo



específico concentrar-se-á nos dados decorrentes dos três eixos de análise da Etapa II (APDT) e da Etapa III (AMCT).

**Etapa II: Análise da Psicodinâmica do Trabalho (APDT).** Constitui-se pela estruturação de três eixos de análise elaborados a partir das transcrições das sessões ou registros das falas. O Eixo I é composto pela *organização do trabalho prescrito e o real do trabalho*, contemplando os seguintes temas: Tipos de tarefas; Divisão do trabalho; Normas e regras; Tempos e ritmos; Exigências técnicas; Relações com pares, chefias e clientes; Estilos de gestão; e Responsabilidade e riscos. O Eixo II refere-se à *mobilização subjetiva* e abrange os temas a seguir: Sofrimento Criativo, Inteligência Prática; Espaço de Discussão; Cooperação; e Reconhecimento. O Eixo III diz respeito a *sofrimento, defesas e patologias*, cujos temas incluem: Sofrimento patogênico; Estratégias de defesas individuais e coletivas; Tipos de patologias; e Danos físicos e psicossociais

**Etapa III: Análise da Mobilização do Coletivo de Trabalho (AMCT).** Refere-se ao estudo de fatores que favoreceram ou não a mobilização do coletivo, articulando os dispositivos utilizados na condução das clínicas (ADC) com os resultados encontrados nos eixos de análise (APDT). Esta etapa será analisada no tópico intitulado “Potência política das clínicas do trabalho”.

## **Resultados e Discussão**

### **Eixo I: Organização do trabalho prescrito e o real do trabalho**

A partir dos resultados das clínicas, observou-se predominância do Eixo I nas queixas dos trabalhadores, conforme Tabela 1. A reestruturação ocorrida em 2015 alterou significativamente a realidade de trabalho dos participantes, que se sentiram prejudicados pelas novas propostas implementadas. O processo foi conduzido por

consultoria contratada e promoveu a implementação de um novo modelado organizacional com foco na Gestão de Pessoas e Serviços de Recursos Humanos, gerando melhoria na prestação de serviços e projetos desenvolvidos. Ainda se considera que houve “o aprimoramento de suas práticas empresariais, pautadas pela ética, transparência e responsabilidade”.

Contudo, os participantes contestaram as mudanças efetuadas e as citadas melhorias ocorridas pós-reestruturação. Avaliaram que a proposta inicial de enxugamento do quadro da Sede em Brasília compromete a execução dos serviços, sendo que a estrutura atual disponível não contempla as necessidades reais dos trabalhadores. Além disso, desaprovaram a substituição da gestão por competência para gestão por processos e consideram que a alteração prejudicou a rotina de trabalho. No momento da coleta de dados não havia clareza sobre competências de cada cargo, sua área de atuação e critérios de avaliação, tornando imprecisos os limites das atribuições de cada equipe. Ademais, as incertezas em relação à responsabilidade de cada demanda, por vezes, terminam em retrabalho. Sobre a temática, os participantes verbalizaram *“não temos rotina. É muita atribuição”* e *“não sei se trabalho a mais ou a menos”*.

As perdas salariais alcançaram patamares expressivos, variando entre 40% e 70% de diminuição da remuneração, fato que se deve à perda majoritária de cargos com função comissionada na Navegação Aérea. O relatório anual da empresa, do ano de 2015, aponta que no período pós-reestruturação houve redução de 62% nos custos de remuneração em decorrência do corte no número de funções. Contudo, houve manutenção desses cargos em algumas áreas da empresa, tais como Jurídica e Engenharia, fato que não foi devidamente esclarecido para os demais trabalhadores, assim como os critérios exigidos para exercer tais funções. Portanto, os participantes

avaliaram que há supremacia de outras áreas da empresa em detrimento da N.A, o que se revela na verbalização “Somos *área fim, mas, menos valorizados do que a meio*”.

A falta de transparência em relação à remuneração de cargos em comissão também foi alvo de análise do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Segundo relatório elaborado pelo ministério em 2018, o sítio eletrônico da empresa não oferece lista para consulta de tais remunerações, respectivos cargos e jornada de trabalho. Outrossim, alerta sobre a ausência de informações sobre remuneração dos cargos que compõem o Plano de Classificação de Cargos e Salários (PCCS). A alegação da empresa sobre a necessidade de sigilo em se tratando de informações estratégicas não foi aceita pela CGU, que avaliou que “a divulgação da remuneração de funcionários e diretores da empresa não são capazes de gerar qualquer tipo de prejuízo à governança e competitividade da instituição” (p. 13).

Segundo relatório de gestão da empresa, do ano de 2017, o Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS) compõe um dos objetivos estratégicos e visa “aprimorar o capital humano” (p.29). Apesar de início em 2014 e previsão de término em 2017, sua implementação ainda não ocorreu sob justificativa de necessidade de revisão do escopo, tendo sido concluídas apenas as três primeiras etapas: Análise e aprovação da proposta, Plano de Cargos e Plano de Funções.

As condições de trabalho precárias se refletem em equipamentos obsoletos e recursos limitados, o que exige o desenvolvimento de estratégias por parte dos trabalhadores. A verbalização “*Já cheguei a não desligar o computador de um dia para o outro para não correr o risco dele não funcionar. Desligava apenas no final de semana*” é representativa desse cenário. Os participantes consideraram a aparelhagem antiquada e ineficiente como uma das hipóteses para o atraso na execução dos serviços, o que tende a provocar a extrapolação recorrente e excessiva dos prazos. Trabalhos

considerados majoritariamente burocráticos, tais como o preenchimento constante de planilhas cujos conteúdos foram considerados irrelevantes, fortalecem esse contexto.

A atuação da equipe de Recursos Humanos foi considerada limitada e o suporte inadequado. O trabalho com a área de Tecnologia da Informação se faz necessário para desempenharem suas atividades; porém, avaliaram a necessidade de maior assistência por parte dessa equipe de forma a atender as necessidades específicas da N. A.

Os participantes apontaram falhas no que concerne ao estilo de gestão e às relações com pares, chefias e clientes. As lacunas na comunicação interna revelaram a existência de informações veladas, confusas e contraditórias, as quais fomentam a percepção de favorecimento de alguns colegas em relação aos demais. A desigualdade em relação a normas e regras e à divisão do trabalho pode ser descrita pela verbalização *“Todos são iguais, mas alguns são mais iguais”*.

Relataram a constância em relação ao recebimento de informações privilegiadas, ao abono de faltas e a ausências injustificadas. Autorizações para mudança de área eram vistas pelos participantes como *“benefícios ao mau empregado”* pois os gerentes retêm os trabalhadores produtivos e liberam aqueles que atendem às expectativas. Sobre isso, verbalizaram que *“quando é por interesse das gerências, eles cedem, mas não pelo interesse do empregado”* e *“então eu tenho que não produzir?”*. Assim, concluíram que *“Se fizer corpo mole, recebe menos demanda”*, forte fator desmotivacional para os participantes.

Para Dejours (2012), trabalhar não é apenas produzir, mas sobretudo viver junto. Implica engajamento na discussão coletiva, a *“mobilização da vontade dos trabalhadores com o objetivo de conjurar a violência no âmbito dos litígios das desavenças capazes de produzir desacordos entre partes, sobre as maneiras de trabalhar”* (p.38). Faz-se necessária a renúncia de sucessivos interesses individuais para que a

cooperação prevaleça. Porém, o declínio de seus desejos implica sofrimentos por vezes intoleráveis ao sujeito, podendo engendrar o individualismo e pôr em risco o coletivo e a cooperação.

O despreparo para cargos de gestão foi analisado tanto sobre a ótica do perfil pessoal dos chefes quanto da falta de suporte da empresa. Características pessoais dos líderes, tais como a confessa dificuldade com o trabalho em equipe, bem como a desorganização, interferem nos relacionamentos socioprofissionais. A inconstância de *feedbacks* por parte de chefias promove insegurança em relação à qualidade do trabalho desenvolvido, gerando questionamentos se as expectativas previstas foram de fato alcançadas. Sobre isso verbalizaram que “*Não sabemos o que apresentamos nem em que nível (de qualidade)*”.

Tomadas de decisão foram, por vezes, percebidas como injustas, mas o temor em relação ao comportamento do gerente inibiu o posicionamento dos participantes, os quais também evitaram dar sugestões e *feedback*. Contudo, reconheceram o esforço do gerente para mudar comportamentos e melhorar a comunicação e o relacionamento entre os membros da equipe. Apesar do “abismo salarial” entre a remuneração dos gerentes e seus subordinados, os participantes admitiram, ainda, limitação de suas chefias para intervirem em mudanças consideradas fundamentais, tais como a recomposição da remuneração.

Foi consenso entre líderes e liderados a falta de suporte organizacional para os gerentes. Avaliaram que há “*GAP institucional*” e que “*não há preparo para a posição do gestor*”, tendo os convites para os cargos hierárquicos sido feitos com base no tempo de experiência na área de atuação. Cursos e capacitações em liderança são praticamente inexistentes não obstante à necessidade de treinamento administrativo, comportamental

e operacional. Quando ocorrem, são esporádicos, irregulares e superficiais, o que exige a busca individual dos líderes por algum suporte fora da organização.

Analisando-se os tempos e ritmos, os resultados apontaram excesso de atribuições e demandas e alta rotatividade, sendo essa última uma das responsáveis pelo déficit de trabalhadores. Apesar das circunstâncias desfavoráveis, os participantes declararam a necessidade de *“Tocar o barco do jeito que dá ou deixar afundar”*.

As queixas dos participantes relativas à organização do trabalho evidenciam não apenas a crise em que se encontra o setor público como também o consequente mal-estar que se instaurou entre os trabalhadores, conforme previamente descrito por Antloga, Pinheiro, Maia e Lima (2014). As novas formas de organização do trabalho no serviço público são influenciadas por modelos utilizados no setor privado e sua implementação ocorre, por vezes, de forma indiscriminada. Assim, a flexibilização de jornadas, a intensificação do trabalho e a precarização das relações de trabalho desenham um cenário distinto, revelando a fragilidade da segurança e estabilidade fortemente associadas a esse setor (Souza & Moulin, 2014).

## **Eixo II: Mobilização subjetiva**

A ausência de reconhecimento também foi uma constante na fala dos participantes, conforme resultados da Tabela 2. A diminuição dos cargos com função comissionada não se relaciona apenas a perdas do ponto de vista financeiro, mas refletem a falta de percepção de reconhecimento dos trabalhadores da Navegação Aérea. A manutenção de cargos em comissão em outras áreas da empresa, tais como a Jurídica e a Engenharia, reforça sentimentos de injustiça e desvalorização. A isso, soma-se o desconhecimento da importância da N.A. e das atribuições de seus cargos, o que exige constante esclarecimento por parte dos participantes e, conseqüentemente, sentimento

de vergonha. Além de tudo, precisaram aprender a conviver com as piadas, fofocas e questionamentos diários sobre as incertezas relacionadas ao futuro da área, sobre a saída iminente ou permanência momentânea na organização.

Especulações internas pressupõem que a N.A. gera, majoritariamente, custos em detrimento de lucros, indicadores que aumentam o desconforto dos trabalhadores. Contudo, existem controvérsias e ausência de consenso. De acordo com Santos (2016), houve aumento na arrecadação tributária decorrente da prestação dos serviços de navegação aérea. O crescimento é reflexo dos investimentos federais em infraestrutura, apesar dos efeitos da crise econômica global e da crise do setor aéreo.

De acordo com Dejours (2012), os trabalhadores ensejam uma retribuição simbólica pelo trabalho desenvolvido, chamada reconhecimento. O reconhecimento não apenas confere sentido ao trabalho como também pode promover a transformação do sofrimento em prazer. Sua construção ocorre por meio de julgamentos criteriosos acerca do trabalho realizado, análise que engloba tanto a percepção dos pares (julgamento da beleza) quanto a dos superiores hierárquicos (julgamento da utilidade). Contudo, os resultados da pesquisa apontaram que o reconhecimento da N.A. é praticamente inexistente por parte da empresa.

A percepção de não pertencimento à organização revela sua veracidade e tangibilidade ao se analisar a missão da empresa no mapa estratégico 2018-2022: “Administrar, operar, desenvolver e explorar infraestrutura, serviços e negócios aeroportuários, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento do país”. Verifica-se a ausência de referências à N.A. e suas competências, realidade que evidencia a exclusão da área em relação aos serviços prestados pela empresa.

Ao longo das sessões, ficou evidente o desconforto dos participantes ao questionarem sobre o seu (não) lugar na organização, que se refletia na queixa sobre a

falta de perspectiva profissional, a qual se exemplifica na verbalização “*aprendi a não ter expectativa em nada*”. Pela prevalência do tópico em todos os eixos de Análise da Psicodinâmica do Trabalho, optou-se por abordá-lo separadamente, de modo a aprofundar sua análise e implicações para os trabalhadores.

### **Eixo III: Sofrimento, defesas e patologias**

Conforme os dados da Tabela 3, os impactos da organização do trabalho resultaram em intenso sofrimento dos participantes, que afirmaram ter “*feridas, dores, machucados*”. A impossibilidade de desenvolver o trabalho, conforme as atribuições do cargo, gerou a percepção de trabalho “*aquém*”. O déficit de trabalhadores e o excesso de demandas apontados no Eixo I não foram os únicos responsáveis pela sobrecarga de trabalhadores comprometidos. A falta de comprometimento dos colegas e o não repasse de atividades para trabalhadores com quem sabem não poder contar provocou aumento da produtividade dos participantes. Dessa forma, a intensificação do trabalho é retroalimentada por esse sistema e acarreta a aceleração, a qual se expressou na verbalização: “*Cheguei aqui no ritmo: quanto mais rápido, mais rápido*”.

Diante do real do trabalho, os participantes desenvolveram outras estratégias tais como o autogerenciamento que, uma vez que não se sustenta a longo prazo, promove impotência, evidenciada na verbalização “*É como segurar água com as mãos*”. Soma-se a isso, a invisibilidade do trabalho, a desmotivação e o conformismo/desamparo, resultados de um prolongado período de crise e de condições inadequadas de trabalho.

Na percepção dos trabalhadores “*aqui dentro a peteca caiu*” e “*as pessoas sofrem caladas para não se queimar*”, sendo o silêncio consequência de um sofrimento não expresso e reconhecido. Os resultados corroboram o exposto por Dejours (2012) sobre o real do trabalho: sempre se apresenta sob a forma de fracasso, o que desperta nos trabalhadores sentimento de impotência, indignação e desamparo.



## **Cenário de instabilidade: a “deportação” dos trabalhadores**

As incertezas relativas ao futuro profissional fizeram-se presentes na fala dos trabalhadores ao longo de todas as sessões coletivas, desde o início até o seu encerramento. Contudo, até a conclusão desta pesquisa, não havia informações conclusivas sobre o futuro da Navegação Aérea e de seus trabalhadores. Uma Medida Provisória autorizou a empresa a criar subsidiárias para o cumprimento de seu objeto social e aumentar a participação do capital estrangeiro nas empresas aéreas. Assim, a crise no setor aéreo iniciada em 2006, que culminou no Programa de Concessão de Aeroportos e na consequente reestruturação da empresa em 2015, chegou a um novo capítulo.

A falta de comunicação sobre a criação da nova empresa designada para a N.A renovou o contexto de angústia dos trabalhadores, que verbalizaram “*Estamos remando, mas não sabemos para onde estamos indo*”. Não havia previsibilidade de data e tampouco informações sobre o processo de transição, o que se reflete na falta de consenso sobre as expectativas em relação à nova empresa. A esperança de mudança, com possibilidade de aumento da equipe, é apontada na fala de alguns participantes.

Em contrapartida, cogitaram eventual nova perda de benefícios uma vez que “*não vieram para dar a mão, pois não estenderam quando podiam*”. Outros avaliam a provável e necessária mudança para outro estado e o impacto em suas famílias, pois especulava-se sobre o remanejamento da sede atual. A probabilidade de subordinação à Aeronáutica fez emergir o temor ao retorno do militarismo. Por fim, em referência às incertezas de seu futuro profissional, pontuaram que “*a nova empresa é o bote, mas não sei para onde vai, se ele vai ajudar*”, “*Estamos no bote e não temos colete salva vidas para todo mundo*”.

Novas informações corroboram a tese de mudança, mas não definem data para implementação. Recente Medida Provisória autorizou a criação de empresa pública com objetivo de “implementar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeronáutica destinada à prestação de serviços de navegação aérea”. Estará vinculada ao Ministério da Defesa, por meio do Comando da Aeronáutica e terá sede no Rio de Janeiro.

Instabilidade e incertezas são reflexo de um mundo líquido e moderno. Segundo Bauman (2011), “segurança sem liberdade é um atestado de escravidão, mas liberdade sem segurança é condenar-se a uma permanente crise de nervos e a uma irremediável incerteza” (p. 65) O receio diante do futuro instaura uma fobia generalizada e monopolizada pelo medo, chamada fobofobia. O medo de sentir medo mostra-se permanente em um mundo imprevisível e de marcantes mudanças, o que torna sua existência não apenas compreensível, mas sobretudo esperada.

### **Potência política das clínicas do trabalho**

A impossibilidade de dar garantias relativas aos resultados das clínicas do trabalho, de forma a assegurar reconfigurações na estrutura organizacional, não inibiu os efeitos políticos desta pesquisa. O compreensível ceticismo inicial dos trabalhadores em relação às sessões tampouco foi fator impeditivo. Revela, na verdade, a desconfiança que se instaurou no local de trabalho e a descredibilidade da empresa.

Não obstante a conjuntura de instabilidade e provável reestruturação organizacional, foi aberta possibilidade de verbalização de queixas invisibilizadas e resgate da dignidade dos participantes. Para além (e à frente) disso, as sessões restauraram o protagonismo de uma categoria depreciada, que até então havia vivenciado sucessivas e significativas perdas, sendo seu ápice a retirada da N.A da missão da empresa. A autonomia dos trabalhadores foi enfatizada desde o início e se

concretiza na participação voluntária e na decisão sobre a presença dos gerentes nas sessões.

Os trabalhadores ocuparam, de fato, seu lugar de fala. A despeito do desconforto e receio, conseguiram se posicionar perante os gerentes e apresentar suas insatisfações. Verbalizaram que as clínicas permitiram maior união e entrosamento na equipe, além de “*devolver o poder do diálogo*” e fomentar “*conversar sem precisar daqui*”. Os gerentes, por sua vez, validaram o sofrimento e sentimento de injustiça vividos, admitindo seus privilégios e manifestando as limitações de seu cargo.

De maneira análoga, os trabalhadores reconheceram os entraves da organização do trabalho na atuação de suas chefias e tiveram maior clareza em relação às decisões tomadas. Também admitiram os esforços dispendidos para mudança de comportamento, que acarretaram maior comunicação, assertividade e liderança.

Além disso, participantes de uma das equipes admitiram as próprias falhas no trabalho executado, verbalizando que “*Procrastinamos já que ele não cobra. Usamos a falta de ação dele para justificar o que não fazemos*”. A insatisfação com os colegas de equipe em relação à sobrecarga, faltas e não cumprimento das tarefas foi, igualmente, tema de uma das sessões, tendo sido verbalizado em sessão posterior que “*Depois dessa sessão as pessoas começaram a trabalhar*”.

Assegurou-se que angústias relacionadas à organização do trabalho e à instabilidade relativa ao futuro profissional fossem retiradas da indiferença e do enclausuramento. Nesse sentido, a cura por meio da fala assinalada pela Psicanálise se potencializa: **falar é um ato político**. Por um lado, oportuniza a resistência; por outro, e de forma mais primitiva, retoma e assegura a existência dos sujeitos.

Pérrileux e Mendes (2015) apontam que a clínica do trabalho propõe uma escuta psicanalítica e política do sofrimento no trabalho. A postura do clínico não é passiva e

não se restringe apenas a ouvir o testemunho do trabalhador. Ela é política, pois desbanaliza as violências da organização do trabalho e denuncia violações comuns (pela frequência com que ocorrem), mas que jamais deveriam ser consideradas “normais”. O trabalhador, até então emudecido pelas normas e pressão da organização, encontra um espaço de escuta que dá vez e voz para sua queixa. A angústia e o adoecimento saem do isolamento. É o fazer junto, o trabalhar junto que o clínico resgata com o sujeito durante as sessões, trazendo à cena uma coletividade que não deve ser perdida de vista.

### **Considerações finais**

O trabalho nem sempre proporciona felicidade, visto que sua existência está intimamente ligada a uma necessidade, uma imposição à humanidade (Freud, 1930/2010). A felicidade vivida pelo homem primitivo – que não conhecia restrições a seu instinto – já não é a mesma do homem civilizado, que trocou uma parcela de sua felicidade por segurança. O ingresso no serviço público é fonte de interesse de inúmeros brasileiros que vislumbram perspectivas de maior segurança financeira nesse tipo de vínculo. Dessa forma, a estabilidade do cargo e a remuneração seriam uma alternativa frente à instabilidade do setor privado e ao desemprego (Albrecht e Krawulski, 2011).

No entanto, o setor público está igualmente suscetível a cenários de crise e precarização do trabalho, pois no mundo líquido moderno não há garantias e ninguém está a salvo. Pesquisas que avaliam o impacto da crise do setor aéreo são incipientes e priorizam a satisfação dos passageiros e a análise da gestão e receitas (Possas, 2018; Santos, 2016). Não há estudos com ênfase na ótica dos trabalhadores, em especial daqueles que integram a Navegação Aérea. A reestruturação de 2015 e as prováveis novas mudanças estruturais na organização do trabalho exigem visibilidade social e pesquisas futuras. Diante disso, a manutenção de espaços de fala e escuta torna-se

imprescindível para não somente dar voz ao sofrimento, mas, sobretudo, ratificar a existência desses trabalhadores.

## Referências

- Albrecht, P. A. T., & Krawulski, E. (2011). Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. *Cad. Psicol. Soc. Trab.*, 14 (2), 211-226.
- Antloga, C.S., Pinheiro, I., Maia, M., & Lima, H. K. B. (2014). Mal-estar no trabalho: representações de trabalhadores de um órgão público de pesquisa. *Revista Subjetividades*, 14(1), 126-140.
- Bauman, Z. (2011). 44 cartas do mundo líquido moderno. Rio de Janeiro: Zahar.
- Dejours, C. (2004). A metodologia em psicopatologia do trabalho. Em: Lancman, S. & Sznelwar, L. I. (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho* (2ª ed., pp. 105-123). Rio de Janeiro: Fiocruz Brasília e Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011). Psicopatologia do trabalho – psicodinâmica do trabalho. *Laboreal*, 7 (1), 13-16.
- Dejours, C. (2012). Trabalho vivo: trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15.
- Freud, S. (1930/2010). Mal-estar na civilização. Sigmund Freud: Obras completas. São Paulo: Companhia das letras, vol. XVIII.
- Mendes, A. M. (2008). *A Organização do Trabalho como Produto da Cultura e a Prevenção do Estresse Ocupacional: O Olhar da Psicodinâmica do Trabalho*. Em: Tamayo, A. (Org). Estresse e Cultura Organizacional. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. (2014). Escuta analítica do sofrimento e o saber-fazer do clínico do trabalho. Em: Mendes, A. M., Moraes, R. D. & Merlo, A. R. C. Trabalho e Sofrimento: Práticas Clínicas e Políticas (pp.65-80). Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M., & Araujo, L. K. R. (2012). Os dispositivos clínicos para escuta qualificada. Em Mendes, A. M. & Araujo, L. K. R., *Clínica Psicodinâmica do Trabalho: O Sujeito em Ação* (pp. 39-64). Curitiba: Juruá.

- Mendes, A. M., & Vieira, F. O. (2014). Diálogos entre a Psicodinâmica e Clínica do Trabalho e os estudos sobre coletivos de trabalho e práticas organizacionais. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 1(1), 161-213. . .
- Santos, T. B. (2016). *Concessão aeroportuária* (Dissertação de mestrado). Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2642>.
- Souza, S. A. D., & Moulin, M. G. B. (2014). Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17 (1), 49-65. doi: 10.11606/issn.1981-.0490.v17n1p49-65
- Presidência da República (2016). *Medida Provisoria nº 714 de 2 de Março de 2016*.  
Recuperado de <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2078503>
- Presidência da República (2018). *Medida Provisoria nº 866 de 21 de Dezembro de 2018*.  
Recuperado de <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/135031>
- Pérrileux, T. & e Mendes, A. M. (2015). O enigma dos sintomas: proposição para uma escuta psicanalítica e política do sofrimento no trabalho. *Revista Trivium Estudos Interdisciplinares*. publicação online. doi: 10.18370/2176-4891.2015v1p61
- Possas, P. H. (2018). *Sistemática de análise de resultados e impactos da concessão de aeroportos: o possível uso do instrumento de pesquisa de satisfação dos passageiros como parte do processo de avaliação de uma política pública setorial* (Trabalho de conclusão de curso). Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3530>.

Tabela 1

*Eixo I - Organização do trabalho prescrito e o real do trabalho*

<b>Queixas</b>	<b>Verbalizações</b>
Perdas salariais (40 a 70%)	
Perda de cargos com função comissionada	
Falta de clareza sobre manutenção de determinados cargos com função comissionada	
Falta de clareza sobre critérios exigidos para exercer funções de confiança	<i>“Faz menos e ainda tem função”</i>
Falta de clareza sobre competências necessárias em cada cargo	<i>“Não temos rotina. É muita atribuição”</i>  <i>“Não sei se trabalho a mais ou a menos”</i>
Falta de Gestão	
Falha na comunicação interna	<i>“Manda quem pode, obedece quem tem contas a pagar”</i>
Despreparo de líderes	<i>“É como se não estivesse ali, fosse um terceiro”</i>
Falta de suporte organizacional para os líderes	<i>“GAP institucional. Não há preparo para a posição do gestor”.</i>
Injustiça em tomadas de decisão	<i>“Quando é por interesse da gerência eles cedem, mas não pelo interesse do empregado”</i>  <i>“Então tenho que não produzir para conseguir sair?”</i>
Falta de feedback	<i>“Não sabemos o que apresentamos nem o nível (de qualidade)”</i>
Supremacia de outras áreas em relação à Navegação Aérea	<i>“Somos área fim, mas menos”</i>



---

	<i>valorizados do que a meio”</i>
Privilégios de colegas em relação aos demais	<i>“Todos são iguais, mas alguns são mais iguais”</i>
	<i>“Se fizer corpo mole, recebe menos demanda”</i>
Condições de trabalho precárias	
Equipamentos obsoletos, falta de recursos	<i>“Já cheguei a não desligar o computador de um dia para o outro para não correr o risco de ele não funcionar. Desligava apenas no final de semana”</i>
Falta de suporte da equipe de Recursos Humanos	
Limitação dos serviços prestados pela equipe de Tecnologia da Informação	
Burocracias	<i>“Processamos muita informação e não fazemos nada com isso</i>
Excesso de atribuições e demandas	<i>“Não conseguimos manter o nível estratégico”</i>
	<i>“Não conseguimos trabalhar com prevenção. O foco da N.A é a segurança operacional”</i>
Não cumprimento de prazos	<i>“Tudo é urgente”</i>
Retrabalho	
Rotatividade	<i>“Demoramos para conseguir treinar a pessoa, mas depois ela vai embora”</i>
	<i>“Ninguém quer vir para cá”</i>

---

---

Déficit de trabalhadores

*“Já tinha pedido para sair, mas  
não consegui por falta de pessoal”*

*“Tocar o barco do jeito que dá ou  
deixar afundar”*

---

Tabela 2

*Eixo II - Mobilização subjetiva*

<b>Queixas</b>	<b>Verbalizações</b>
Percepção de não pertencimento à organização	
Desconhecimento, por parte dos colegas de outras áreas, de suas atuações	
Desconhecimento, por parte dos colegas de outras áreas, da importância da Navegação Aérea	<i>“Não sabem o que fazemos”</i>
Falta de perspectiva profissional	<i>“Aprendi a não ter expectativa em nada”</i>

Tabela 3

*Eixo III - Sofrimento, defesas e patologias*

<b>Queixas</b>	<b>Verbalizações</b>
Trabalho “aquém”	<p><i>“Custo muito caro para preencher cabeçalho”</i></p> <p><i>“Me sentindo pouco produtiva, incompetente”</i></p>
Sobrecarga de trabalhadores comprometidos	<p><i>“Aqui é sobrevivência”</i></p> <p><i>“Apago muito incêndio e não consigo dar sequência ao trabalho”</i></p> <p><i>“Sensação constante de apagar incêndios”</i></p>
Aceleração	<p><i>“Cheguei aqui no ritmo: quanto mais rápido, mais rápido”</i></p> <p><i>“É como trocar o pneu durante a corrida”</i></p>
Falta de comprometimento de colegas	<p><i>“O trabalho fica travado por causa do atraso dos outros”</i></p> <p><i>“Fazemos o que os outros não fazem”</i></p>
Invisibilidade do trabalho	<p><i>“Sou perita em ser invisível”</i></p> <p><i>“Sou descartável”</i></p>
Autogerenciamento	<p><i>“Empresa responsabiliza o empregado”</i></p>
Impotência	<p><i>“É como segurar água com as mãos”</i></p>

---

Desmotivação	<i>“Aqui dentro a peteca caiu”</i>
	<i>“Parei de falar e de reclamar”</i>
Conformismo/Desamparo	<i>“Fingem que me pagam e finjo que trabalho”</i>
	<i>“As pessoas sofrem caladas para não se queimar”</i>
	<i>“Apanhamos calados”</i>

---

## Conclusão final

Os resultados encontrados na presente pesquisa apontam uma realidade marcada por insegurança e precarização generalizadas, inclusive no setor público. A escolha pelo concurso público, até então considerada estratégica por muitos brasileiros que buscam uma saída para o desemprego e a instabilidade do serviço privado, já não garante as tão sonhadas remuneração e estabilidade financeira. A crise econômica, política e social em que se encontra o país também alcançou o serviço público, sendo responsável por cortes no orçamento e consequente precarização nas condições de trabalho.

De forma particular, o setor aéreo brasileiro vivencia período de turbulência desde meados de 2006, com o intitulado “apagão aéreo”. Em 2015 a principal empresa no Brasil responsável pela segurança dos voos passou por processo de reestruturação, fato que alterou drasticamente a realidade dos trabalhadores da Navegação Aérea e gerou sucessivos prejuízos para as equipes dessa área, conforme dados apresentados previamente.

Diante do real do trabalho, de um contexto de excesso de demandas e atribuições, os trabalhadores vivenciaram forte sobrecarga e aceleração. A rotatividade tornou-se um agravante que aumentou a responsabilidade daqueles que permaneceram na equipe e revelaram a presença da autogestão, lógica em que o trabalhador é intimado a ser seu próprio gestor, sendo simultaneamente mentor e algoz de si mesmo.

Contudo, os impactos da organização se manifestaram não somente de forma individualizada, em cada sujeito, mas sobretudo fragilizou os laços entre os trabalhadores. Oportunidades escassas de ascensão profissional e melhorias de salário, tais como os poucos e remanescentes cargos com função na Navegação Aérea, causaram aumento da competitividade e segregação entre os trabalhadores.

O contexto descrito vai ao encontro do que expõe Gaulejac (2007) a respeito da gestão gerencialista, modelo típico do capitalismo que “legitima uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre homem e sociedade” (p.31). De fato, com o desenvolvimento do capitalismo estabeleceu-se nova divisão do trabalho, em que os trabalhadores se submeteram a novas regras de controle e produtividade, sendo “simples operadores dos instrumentos de produção que não mais lhes pertencem” (Teixeira e Sousa, 1985, p.65).

Entretanto, para os participantes desta pesquisa, existe uma indefinição a respeito de suas tarefas, de suas atribuições e do nível de qualidade das entregas. A falta de perspectiva profissional e o receio em relação ao futuro são reflexo da modernidade líquida (Bauman, 2008), que se apresenta como um mundo imprevisível e de constantes mudanças. Em resumo, vivemos um período em que inexitem garantias ou seguranças, tempos em que ninguém está a salvo, independente do setor em que atua profissionalmente. Cenários de precarizações e incertezas remetem a um constante sentimento de angústia e à percepção de perda. O medo se camufla no silêncio, adentrando as organizações e os coletivos de trabalho. Nesse contexto, a circulação da palavra em espaços democráticos, ou seja, o direito à fala, é fundamental. Que ele não seja mais um recurso escasso e indisponível. Que não seja mais um direito retirado de nós, trabalhadores.

## Referências

Bauman, Z. (2008). *Vida para consumo*. Rio de Janeiro: Zahar.

Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias e Letras.

Teixeira, D. L. P., & Souza, M. C. A. F. de. (1985). Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo. *Revista de Administração de Empresas*, 25(4), 65-72.

doi: 10.1590/S0034-75901985000400007