



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA**

**WIULLA INÁCIA GARCIA**

**ANÁLISE PSICODINÂMICA DO TRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO  
AMAZONAS: UMA APLICAÇÃO DA CLÍNICA DO TRABALHO E DA AÇÃO.**

Manaus

2011

**WIULLA INÁCIA GARCIA**

**ANÁLISE PSICODINÂMICA DO TRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO  
AMAZONAS: UMA APLICAÇÃO DA CLÍNICA DO TRABALHO E DA AÇÃO.**

Dissertação de Mestrado em Psicologia para  
obtenção do título de Mestre. Linha de pesquisa:  
Processos psicológicos e saúde. Programa de Pós-  
Graduação em Psicologia da Universidade  
Federal do Amazonas.

Orientadora: Profª. Dra. Rosângela Dutra de Moraes

Manaus

2011

## FICHA CATALOGRÁFICA

GARCIA, Wiulla Inácia.

Análise psicodinâmica do trabalho no Tribunal de Justiça do Amazonas: uma aplicação da clínica do trabalho e da ação. Manaus, UFAM, 2011.

**WIULLA INÁCIA GARCIA**

**ANÁLISE PSICODINÂMICA DO TRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO  
AMAZONAS: UMA APLICAÇÃO DA CLÍNICA DO TRABALHO E DA AÇÃO.**

Dissertação de Mestrado em Psicologia para obtenção do título de Mestre. Linha de pesquisa: Processos psicológicos e saúde. Programa de Pós- Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Amazonas.

**Banca Examinadora:**

.....

**Profa Dra. Rosângela Dutra de Moraes – UFAM (Presidente)**

.....

**Profa. Dra. Ana Magnólia Mendes – UNB (Membro)**

.....

**Prof. Dr. Nilson Gomes Vieira Filho – UFAM (Membro)**

.....

**Profa. Dra. Cláudia Regina Brandão Sampaio Fernandes da Costa – UFAM (Suplente)**

**Conceito: .....**

**Manaus, 23 de Março de 2011**

## AGRADECIMENTOS

Expresso aqui meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que me apoiaram e contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho e alcance de mais uma conquista.

À minha família que sempre incentivou meu crescimento pessoal e profissional, demonstrando gestos de carinho e proteção ao longo de toda minha vida. Ao meu pai, Ilton Alves Garcia, que cuida de toda a família com muita tranquilidade e amor. À minha mãe, Adjanir Inácia de Jesus, com a qual posso contar nos momentos alegres e difíceis. À minha irmã, Aliene Inácia Garcia, que contagia a todos com sua alegria. Ao meu namorado, Raphael Alves, que com seu olhar fotográfico enxerga meus anseios e preocupações com precisão e me oferece seu apoio e carinho.

Aos meus professores, Nilson Gomes Vieira Filho, Cláudia Brandão Sampaio, Maria Alice Becker e Iolete Ribeiro da Silva, que contribuíram para minha formação durante o mestrado e mostraram cada um da sua maneira, os caminhos para o conhecimento.

À minha orientadora, professora Rosângela Dutra de Moraes, que desde minha graduação me fez despertar o gosto para pesquisar as questões do trabalho, e mostrou uma atuação profissional e acadêmica ética, rica em sensibilidade e sabedoria.

À professora Ana Magnólia Mendes, que além de enriquecer o meu trabalho com seu incentivo para que eu realizasse a clínica do trabalho no TJAM, é também referência em Psicodinâmica do Trabalho e por isso inspira as pesquisas da área.

Aos meus colegas do Grupo de Psicodinâmica do Trabalho da UFAM, que dedicaram reflexões a respeito da pesquisa e contribuíram para as análises aqui apresentadas.

Aos meus chefes e colegas de trabalho do Tribunal de Justiça do Amazonas, com quem estabeleci laços de confiança, o que os faz acolher minhas ideias na intenção de aperfeiçoar as políticas de gestão desta instituição.

Aos trabalhadores que participaram da pesquisa, que confiaram a mim a revelação de suas angústias e desejos, sem a qual não teria sido possível a realização deste trabalho.

## RESUMO

Esta pesquisa teve o propósito de compreender a psicodinâmica do trabalho nas varas criminais do Tribunal de Justiça do Amazonas, analisando a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as estratégias defensivas e de mobilização subjetiva, e as formas de adoecimento, com o objetivo de propor intervenções que contribuam para a promoção de saúde neste espaço de trabalho. O referencial teórico-metodológico foi a Psicodinâmica do Trabalho, tendo sido aplicada a clínica do trabalho e da ação preconizada por Christophe Dejours. Nesta perspectiva o espaço coletivo da fala e da escuta é aspecto central para a coleta e interpretação dos dados. A clínica do trabalho seguiu as seguintes etapas: pré-pesquisa; pesquisa propriamente dita que abrange os momentos da análise da demanda, análise do material de pesquisa, observação clínica e interpretação; e a validação. O estudo mostrou que a organização do trabalho no Judiciário amazonense tem estrutura herdada das relações coloniais de trabalho, com divisão de trabalho marcada entre aqueles que pensam e os que executam, e sobrecarga de atividades. A diferença entre o trabalho prescrito e real é evidenciado pela grande quantidade de procedimentos (leis) a cumprir em detrimento da insuficiência de recursos e do volume de processos judiciais. As relações de trabalho apresentam traços do favoritismo, que ora beneficia os servidores, ora os prejudica. As vivências de prazer-sofrimento são expressas, de um lado, pelo mal-estar relacionado ao sentimento de injustiça derivado da desigual gestão do trabalho, à responsabilidade atribuída aos trabalhadores pelo insatisfatório atendimento ao público, à sensação de impotência, e de outro lado, pelo bem-estar decorrente do contato direto com a população, o que desperta nos servidores a sensação de contribuição social. Como estratégia de mobilização subjetiva foi identificada a empatia mobilizada pelos trabalhadores para compreender a situação dos réus presos, cujos processos dependem de algum procedimento realizado em seus cartórios. As estratégias de defesas são: a racionalização ligada à ideia de que no serviço público as evoluções dependem de esferas e decisões superiores e que por isso as possibilidades de transformação da organização do trabalho são mínimas; as fofocas, que tem o propósito de aliviar o sofrimento gerado pelo enfrentamento das insatisfatórias condições de trabalho; as ameaças aos chefes ou colegas de trabalho como um modo de se defender da culpa que lhes são atribuídas como consequências da lentidão do Judiciário; e o isolamento. Observou-se que a falta de cooperação entre os trabalhadores e de reconhecimento por parte da instituição dificulta a transformação do sofrimento e se constitui como um risco de adoecimento. A experiência da clínica do trabalho se mostrou positiva, servindo como modelo para a pesquisa e atuação profissional em Psicodinâmica do Trabalho.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho, Judiciário, Clínica do Trabalho

## ABSTRACT

This research had the intention to understand the psychodynamics of work in the criminal districts of the Court of Justice of Amazonas, analyzing the organization of work, the defensive experiences of pleasure-suffering, strategies of subjective mobilization, and the forms of sickness, with the objective to consider interventions that contribute for the health of this worker. The theoretical and methodological references are based on the Psychodynamics of Work, having its focus on the clinic of work and the action professed by Christophe Dejours. In this perspective, the collective space of speech and listening is the central aspect for the collection and interpretation of data. The clinic of work had the following stages: pre-research; the research itself, which encloses the moments of analysis of the demand, analysis of the research material, clinical comment and interpretation; and the validation. The study showed that the organization of work in Amazonas' Justice has inherited the structure of the colonial relations of work, with marked division of work between the workers that think and the ones that execute, and an overload of activities. The difference between the prescribed and real work is evidenced by the great amount of procedures (laws) to be fulfilled in detriment of the insufficiency of resources and the volume of actions at law. The work relations present traces of favoritism, which sometimes benefit the servants, and other times harm them. The pleasure-suffering experiences are expressed, on one hand, for the malaise related to the feeling of injustice derived from the different forms of management of work, to the responsibility attributed to the workers for the unsatisfactory attendance to the public, to the sensation of impotence, and on the other hand, for the welfare due to the direct contact with the population, which causes the servants to have sensation of social contribution. The research identified as a strategy of subjective mobilization the empathy mobilized by the workers to understand the situation of the convicted defendants, whose processes depend on some procedures carried out in its notary's offices. The defense strategies are: the rationalization related to the idea on that in the public service the evolutions depend on spheres and superior decisions and therefore the possibilities of transformation inside organization of work are minimum; gossip, which has the intention to alleviate the suffering generated for the confrontation of the unsatisfactory conditions of work; the threats to bosses or workmates as a way of defending themselves of the guilt that is attributed to them by the consequences of Justice's slowness ; and the isolation. It was observed that the lack of cooperation among the workers and recognition on the part of the institution makes it difficult the transformation of the suffering and it constitutes a risk of sickness. The clinic of work experience showed itself positive, serving as model for the research and professional performance in Psychodynamics of Work.

Key-words: Psychodynamics of Work, Judiciary, Clinic of Work

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
1.1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO: CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	13
1.1.1 Antecedentes históricos e evolução da Psicodinâmica do Trabalho.....	14
1.1.2 A organização do trabalho e as contradições entre trabalho prescrito e real.....	16
1.1.3 Prazer-sofrimento no trabalho.....	18
1.1.4 Estratégias de mobilização subjetiva.....	20
1.1.5 A transformação do sofrimento.....	22
1.1.6 As estratégias defensivas.....	24
1.1.7 As patologias do trabalho.....	27
1.2 AS RAÍZES DO TRABALHO NO BRASIL: UMA HERANÇA PARA O SISTEMA JUDICIÁRIO.....	29
1.2.1 A organização do trabalho nas varas criminais.....	34
<b>2.METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
2.1 O TRABALHO COMO FENÔMENO DE INVESTIGAÇÃO.....	38
2.2 O MÉTODO EM PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	41
2.3 CAMPO INVESTIGATIVO.....	45
2.4 PARTICIPANTES.....	49
2.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	50
2.5.1 Instrumentos.....	50
2.5.2 Procedimentos.....	51
<b>3.RESULTADOS E DISCUSSÃO DO ESTUDO .....</b>	<b>59</b>
3.1 A ANÁLISE PSICODINÂMICA DO TRABALHO NAS VARAS CRIMINAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAZONAS.....	59
3.1.1 A organização do trabalho na Justiça: contradições entre o prescrito e o real e suas relações com o prazer-sofrimento.....	60
3.1.2 A injustiça na Justiça: incidências do favoritismo.....	70
3.1.3 O prazer no trabalho, as estratégias de mobilização subjetiva e o reconhecimento.....	75
3.1.4 As estratégias defensivas.....	78
3.1.5 Riscos de adoecimento no Judiciário: o papel da (não) cooperação.....	84
3.1.6 Contribuições da experiência da clínica do trabalho no Judiciário para a pesquisa e prática profissional em Psicodinâmica do Trabalho.....	90
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>108</b>



## INTRODUÇÃO

As observações empíricas acerca do trabalho no Tribunal de Justiça do Amazonas - TJAM motivaram a realização deste estudo. O alto índice de rotatividade de trabalhadores pelas varas que compõem a instituição, as queixas relacionadas à gestão das pessoas e a insatisfação com o trabalho são fatores que impulsionaram a origem da pesquisa.

Os Tribunais de Justiça são instituições que exercem funções estatais e que correspondem a um conjunto de competências conferidas por lei, sendo encarregados de resolver conflitos da sociedade. Para o desempenho de suas atividades, estes órgãos contam com o trabalho de magistrados, os quais exercem atribuições constitucionais com plena liberdade funcional para o exercício de suas tarefas; e servidores públicos que recebem delegação para práticas de atos administrativos, não possuindo, porém, poder decisório (JÚNIOR, 2006).

Nesta perspectiva, o servidor público da Justiça está encarregado de iniciar e dar andamento às atividades relacionadas aos processos judiciais, nos quais grande parte das tarefas é burocrática e repetitiva e os magistrados finalizam o trabalho judicial com o julgamento e elaboração da sentença. Desta forma, a compreensão das vivências subjetivas no trabalho dos servidores públicos da Justiça estadual amazonense está diretamente ligada à gestão burocrática do trabalho e ao sofrimento gerado pela falta de autonomia decorrente deste tipo de gestão.

O estudo buscou compreender os processos psicodinâmicos implicados no trabalho nas varas criminais do Tribunal de Justiça do Amazonas - TJAM, analisando a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as estratégias defensivas e de mobilização subjetiva, e a promoção de saúde-adoecimento. Os propósitos específicos da pesquisa foram identificar as características da organização do trabalho no TJAM, as contradições entre o trabalho prescrito e o real e suas relações com o prazer-sofrimento; apontar os fatores que contribuem para o alcance de prazer no trabalho e para a criação de estratégias de mobilização subjetiva; elucidar as estratégias defensivas utilizadas para enfrentar o sofrimento; identificar patologias do trabalho e apontar os riscos de adoecimento psíquico dos servidores e propor ações interventivas que favoreçam relações saudáveis de trabalho no âmbito da Justiça criminal.

Considerando o trabalho no judiciário como objeto da pesquisa, e tendo em vista o caráter subjetivo das relações decorrentes da experiência do trabalhar, optou-se por utilizar a clínica do trabalho como metodologia, modo de investigação que revela os aspectos visíveis e

invisíveis do trabalho por meio da fala e da escuta, tornando-o passível de compreensão (MENDES, 2007a). A clínica do trabalho é uma metodologia desenvolvida por Christophe Dejours, psiquiatra e psicanalista francês, a partir dos estudos da Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS, 2008ab).

As principais pesquisas atuais desta área investigam e analisam as inter-relações da organização do trabalho com a subjetivação e o processo de saúde-adoecimento, tendo como aspecto principal as vivências de prazer-sofrimento e as estratégias de mediação para evitar o sofrimento e alcançar o prazer (MENDES, 2007b).

Os estudos brasileiros sustentados por esta perspectiva estudaram as categorias profissionais de bancários, operários de indústrias e construção civil, atendentes de lojas de *fast food*, professores, profissionais da saúde, trabalhadores informais, entre outros. Para contribuir com a ampliação do objeto das pesquisas cuja fundamentação teórico-metodológica é a Psicodinâmica do Trabalho, este estudo investiga um coletivo de trabalho ainda pouco explorado: os servidores públicos da Justiça.

Dentre as investigações já realizadas com servidores públicos, destaca-se a de Lancman, Sznelwar e Jardim (2006) com os agentes de trânsito em São Paulo, que estão submetidos à instabilidade e precarização relacionadas a constantes oscilações políticas e de planejamento, achatamento salarial, perda de direitos trabalhistas, acúmulo de funções, mudanças na organização do trabalho ou na natureza das tarefas.

No que se refere às pesquisas direcionadas ao Poder Judiciário, ressalta-se o estudo de Tavares (2003), que investigou o sofrimento no trabalho dos servidores públicos da Justiça Federal de São Paulo, e observou que os elementos implicados neste sofrimento são as injustiças vivenciadas no ambiente de trabalho, o volume cumulativo de tarefas, a falta de reconhecimento, de autonomia, a estagnação profissional e a opressão por parte dos superiores.

Araújo, Ghizoni e Mendes (2010) realizaram a clínica do trabalho com servidores de uma organização do Poder Judiciário de Brasília e observaram que a falta de reconhecimento no trabalho permeia as vivências afetivas dos trabalhadores, paralisando as ações e impulsionando a resistência. Foram identificadas como estratégias defensivas a denegação, a formação reativa e a resistência que leva ao silêncio e a recusa em participar das sessões de clínica do trabalho.

Estas pesquisas mostram os resultados da prática em Psicodinâmica do Trabalho, evidenciando as vivências subjetivas e intersubjetivas dos trabalhadores, desvelada por meio

da escuta e da fala, que para Dejours (2008a), possibilita aos sujeitos pensarem na sua relação com o trabalho e em sua ressonância para a vida fora do trabalho.

A experiência da clínica do trabalho com os servidores públicos conforme relatada nesta pesquisa é pioneira no Amazonas, e, portanto, amplia os estudos da psicodinâmica do trabalho, uma vez que a maioria das pesquisas sustentadas pelo modelo teórico-prático desta abordagem que são realizadas neste estado está voltada para o setor industrial, como o trabalho de Moraes (2008) que aborda o prazer-sofrimento e saúde dos operários que trabalham com automação em empresas japonesas instaladas em Manaus.

Portanto, este estudo integra as observações empíricas acerca da organização do trabalho do TJAM, que identificam algumas dificuldades dos trabalhadores das varas criminais, ao método da clínica do trabalho, que favorece o ato de pensar dos trabalhadores como estratégia para transformar o sofrimento no trabalho. Contempla também, uma proposta de intervenção, o que torna este estudo relevante do ponto de vista social.

Ressalta-se como contribuição do estudo a trajetória percorrida pela pesquisadora para a aplicação da clínica do trabalho na instituição escolhida, que pode oferecer subsídios aos profissionais que atuam ou desejam ingressar na prática clínica em Psicodinâmica do Trabalho diretamente nas empresas e instituições em que exercem suas atividades profissionais.

As observações empíricas constatadas em diferenciados locais de trabalho, com diversas categorias profissionais podem transformar-se em demanda de pesquisa e intervenção clínica que se configuram importantes práticas no mundo do trabalho, atualmente caracterizado por mudanças constantes que são relacionadas ao agravamento do sofrimento.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho se constitui como aspecto central na construção da subjetividade e identidade do homem. Para Dejours (2008a) o trabalho é mediador da realização pessoal no campo social, pois o reconhecimento do outro, do chefe, dos pares de trabalho, dos clientes, propicia uma retribuição às expectativas do sujeito, o que contribui para a conquista da identidade. Sua centralidade colabora com a formação das relações entre homens e mulheres e também com a evolução da sociedade e cultura. É por isso que a falta de trabalho e desemprego é negativa não somente no sentido econômico ou social, mas também afetam a vida psíquica.

Se, de um lado, o trabalho pode proporcionar saúde, bem-estar e prazer por meio da cooperação entre as pessoas, do reconhecimento, da utilização da criatividade, da sublimação; por outro, pode ser desencadeador de sofrimento e incômodo, quando não há possibilidade de negociação entre os desejos individuais dos trabalhadores e as metas organizacionais. Em certas condições, a intensificação do sofrimento pode levar ao adoecimento físico e psíquico.

No Brasil, o trabalho tem influência das relações coloniais, da escravidão e de condições humanas desfavoráveis à saúde. Araújo (2008) relembra que os gestores da época do Brasil Colônia domesticavam e controlavam os escravos, oferecendo-lhes agrados como roupas, cobertores e até mesmo o batismo cristão, na intenção de adaptar os negros à servidão e ao trabalho degradante. Esta herança teve ressonância na história da evolução do trabalho, e, atualmente, se revela nas formas rígidas de fiscalização, nas precárias condições de trabalho oferecidas tanto aos trabalhadores do setor privado quanto do setor público, e até mesmo na terminologia dos gestores quando os homens são considerados apenas uma “força de trabalho” ou mero “recurso humano”.

Portanto, para compreender a dinâmica subjetiva do trabalho no Judiciário, serão apresentados neste capítulo os conceitos fundamentais da Psicodinâmica do Trabalho para entender os pressupostos teóricos utilizados durante a pesquisa. Além disso, é necessário também situar a estrutura organizacional da instituição investigada derivada das raízes coloniais do trabalho no Brasil. Portanto, neste capítulo, serão também apresentadas as concepções de Sérgio Buarque de Holanda (2006) e Gilberto Freyre (2004) sobre as relações de trabalho na época da colonização brasileira, em comparação com as atuais formas de gestão e condições de trabalho oferecidas pelo Judiciário amazonense.

## 1.1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO: CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A Psicodinâmica do Trabalho busca a compreensão dos processos de subjetivação construídos a partir das relações entre o objetivo e o subjetivo, o psíquico e o social, o desejo do trabalhador e as condições de trabalho. A compreensão dos aspectos psicodinâmicos mobilizados pelo trabalhar passa pela análise da organização do trabalho e da distância existente entre trabalho prescrito e real; das vivências de prazer-sofrimento no trabalho, que revelam as percepções e experiências dos trabalhadores no confronto entre seus desejos, história e as situações de trabalho; das estratégias defensivas utilizadas contra o sofrimento e as de mobilização subjetivas que estão implicadas nos aspectos prazerosos do trabalho; das formas de adoecimento e patologias.

As categorias centrais de análise desta pesquisa estão fundamentadas no aporte teórico da Psicodinâmica do Trabalho e de seus conceitos construídos a partir das pesquisas conduzidas na França por seu criador e propulsor, Christophe Dejours. Grande parte de seus pressupostos teóricos foram aplicados em pesquisas brasileiras, cujos autores ofereceram contribuições para o fortalecimento e evolução teórica da abordagem. (MENDES, 2007a; MENDES e MERLO, 2009). Portanto, seguindo a tradição brasileira das pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho, este estudo parte dos conceitos fundamentais explicitados neste capítulo.

O quadro teórico da Psicodinâmica do Trabalho apresentado a seguir será dividido em tópicos para uma melhor compreensão didática. Entretanto, é importante ressaltar que os conceitos estão interligados, e que por isso podem se repetir ao longo da apresentação. Inicialmente serão apontados os antecedentes históricos e evolução da Psicodinâmica do Trabalho para entender o direcionamento desta abordagem na compreensão das relações entre homem e trabalho. Logo após, será demonstrado o conceito de organização do trabalho e as contradições entre prescrito e real; o prazer-sofrimento no trabalho, seguido das estratégias de mobilização subjetiva. Posteriormente, será apresentada a transformação do sofrimento, onde tem destaque o papel da inteligência prática, da cooperação, do reconhecimento e do espaço coletivo da fala. Na sequência, serão discutidos os conceitos a respeito das estratégias defensivas para enfrentar os constrangimentos desencadeados no trabalho. E, para finalizar os conceitos da Psicodinâmica do Trabalho, serão mencionadas as patologias do trabalho.

### **1.1.1 Antecedentes históricos e evolução da Psicodinâmica do Trabalho**

Tendo em vista que a Psicodinâmica do Trabalho percorreu a trajetória da Psicopatologia do Trabalho até que se firmasse como disciplina autônoma, é necessário expor inicialmente os antecedentes históricos e os fundamentos dos estudos que privilegiam os aspectos psicopatológicos do trabalho. Para tanto, ressalta-se a história da saúde dos trabalhadores, que no século XIX, com o desenvolvimento do capitalismo industrial, misturava-se com a luta pela sobrevivência, uma vez que as condições de trabalho dos operários eram precárias. Neste contexto, as lutas dos trabalhadores estavam direcionadas a reduzir a carga horária de trabalho, de acidentes e a impulsionar a criação de leis de segurança e higiene (DEJOURS, 1992).

O fortalecimento da produção industrial e a introdução do Taylorismo, a partir da I Guerra Mundial, exigiram dos trabalhadores tempos e ritmos de trabalho nocivos à saúde do corpo, desencadeando esgotamento físico. A evolução do sistema capitalista e a II Guerra Mundial marcaram um segundo período dos movimentos sociais em benefício do trabalhador, pois a luta pela sobrevivência é substituída pela luta a favor da saúde do corpo e das melhorias das condições de trabalho, guiadas pela corrente contemporânea da medicina do trabalho, fisiologia e ergonomia (idem).

É somente no terceiro momento da história da saúde do trabalhador, após 1968, que a saúde mental começa a ser discutida. Esta problemática alcança espaço por conta do enfraquecimento do sistema taylorista, pela procura de alternativas diante das greves, do absenteísmo e da rotatividade e pela sensibilização à carga intelectual exigida pelo trabalho (idem).

A partir de então se instauram as preocupações sobre os aspectos do trabalho que podem ser nocivos à saúde mental, onde o sofrimento psíquico é considerado como resultado da organização de trabalho (OT). Para Dejours (2007a), a OT é caracterizada por três principais aspectos, pela forma como é definido e distribuído o trabalho, pela maneira como essas prescrições são concebidas e pelo modo de gestão, controle e hierarquia exercidos.

Este breve resgate histórico esclarece então que o objeto de estudo da Psicopatologia do Trabalho é a trajetória do trabalhador em direção ao comportamento estereotipado, uma vez que a organização do trabalho domina a vida mental do trabalhador e desencadeia a ocultação de seus desejos. Os estudos desenvolvidos na área da Psicopatologia do Trabalho estavam voltados para a ideia de que havia umnexo causal entre trabalho e doença. Neste

sentido, as pesquisas eram realizadas de maneira a identificar doenças mentais ocasionadas pelo trabalho. Ou seja, um determinado tipo de trabalho poderia desencadear certos tipos de sofrimento psíquico (DEJOURS, 2008a).

Entretanto, uma nova concepção de pesquisa acerca do trabalho passou a considerá-lo não somente como desencadeador de sofrimento e doença, mas também como mediador para a saúde mental. Christophe Dejours (1992, 2008a), psiquiatra e psicanalista francês, foi pioneiro nesses estudos, fundando na década de 90 uma nova área de pesquisa denominada Psicodinâmica do Trabalho, que recebe influências da psicanálise, antropologia, sociologia, lingüística e ergonomia (FERREIRA, 2009).

Do ponto de vista epistemológico, esta disciplina se diferenciou da Psicopatologia do Trabalho justamente por considerar que o trabalho não causaria somente doenças, mas também poderia ser uma via de realização e prazer. No entanto, os avanços dos estudos em Psicodinâmica do Trabalho mostraram que o confronto entre organização do trabalho e sofrimento traz consequências negativas à saúde do trabalhador que podem se transformar em patologias (MENDES, 2007b).

A evolução da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho é marcada pelo desenvolvimento de uma disciplina que além de se caracterizar como uma práxis preocupa-se também com a produção do conhecimento, que relaciona o trabalho empírico ao teórico, que considera dinâmica e aberta a transformações a relação entre homem e organização do trabalho (DEJOURS, 2008a).

Mendes (2007b) descreve a trajetória histórico-conceitual da Psicodinâmica do Trabalho mencionando que a disciplina é caracterizada por três principais fases. A primeira fase inicia-se com a publicação na França da obra *A loucura do Trabalho* em 1980, traduzida no Brasil em 1987. Nesta época, a preocupação principal de Dejours (fundador e propagador da abordagem) estava relacionada com os riscos à vida mental que surgiam da interação do homem com o trabalho, sendo que os estudos focalizavam o sofrimento no trabalho e a construção de estratégias defensivas para enfrentar os constrangimentos das precárias condições de trabalho.

A segunda fase é marcada pelos escritos denominados *Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*, publicado na França em 1993 e no Brasil em 2004; e pela obra *O fator Humano*, lançado na França em 1995 e no Brasil em 1999. Nesta etapa, Dejours enfatiza a distância existente entre o trabalho prescrito e o real, pois cada sujeito interpreta à sua maneira a prescrição das atividades de trabalho, e por isso trabalhar exige criatividade e cooperação entre os trabalhadores. Nesta fase, destaca-se o estudo das vivências de prazer-

sofrimento, as estratégias de enfrentamento do sofrimento e a sua possível transformação em prazer.

A terceira fase é caracterizada pela publicação das obras *A banalização da Injustiça Social* na França em 1998 e no Brasil em 1999, e *Avaliação do Trabalho à Prova do Real: críticas aos fundamentos da avaliação*, lançado na França em 2003 e no Brasil em 2008. Esta fase está em vigência na atualidade, onde as pesquisas direcionam-se para a clínica do trabalho e para o estudo das novas formas de organização do trabalho, as novas patologias como a violência moral, o isolamento, a solidão, a servidão voluntária, o suicídio, entre outras. As pesquisas atuais preocupam-se também com o sentido que as vivências de prazer-sofrimento ocupam para os trabalhadores.

Ao situar a Psicodinâmica no Trabalho na atualidade, Dejours (2007a) afirma que suas investigações não se prendem à análise das conseqüências negativas do trabalho sobre a saúde, mas também aos aspectos favoráveis à saúde propiciados pelas relações do homem com o trabalho. Para Mendes e Merlo (2009), o principal mérito da Psicodinâmica do Trabalho é desvendar o sofrimento psíquico permitindo identificar as agressões à saúde mental no trabalho em uma fase pré-patológica. Por investigar as vivências subjetivas no trabalho, o método desenvolvido por Dejours revela os riscos de adoecimento onde não se pode observá-los de maneira objetiva, possibilitando a promoção de ações preventivas.

### **1.1.2 A organização do trabalho e as contradições entre trabalho prescrito e real**

A organização do trabalho - OT é um conceito importante para a Psicodinâmica do Trabalho, uma vez que expressa a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, a hierarquia, as relações de poder, as formas de gestão e as responsabilidades, diferenciando-a da condição de trabalho que abrange o ambiente físico, químico, biológico, as condições de higiene e segurança (DEJOURS, 1992).

Para Mendes e Facas (2010) esta divisão do trabalho tem ressonância nas vivências de prazer-sofrimento, (in)viabiliza a cooperação, o comprometimento e a mobilização dos trabalhadores, contribuindo assim de modo significativo de maneira positiva ou negativa para a experiência subjetiva no trabalho.

O impacto da OT sob a vida psíquica dos trabalhadores era preocupação inicial de Dejours (1992), entretanto ao longo de suas pesquisas ocorreram evoluções referentes a essa questão, por meio das contribuições da Ergonomia. Sua visão a respeito da distância existente entre a tarefa prescrita e a real, contradição que aparece nas relações de poder, nos modelos de



operação e nos gestos dos trabalhadores, impulsionou os estudos sobre a importância da subjetividade no trabalho (DEJOURS, 2008a).

O trabalho não se dá somente no plano objetivo, da prescrição, das regras, da técnica e nem somente no mundo das relações sociais, do relacionamento interpessoal, mas principalmente no âmbito subjetivo. Portanto, apesar da atividade ser norteadas pelas máquinas e tecnologia, é necessário que haja a interpretação do trabalhador para executar a tarefa (idem).

Nesta perspectiva, há uma esfera enigmática do trabalho, pois se ele precisa ser interpretado para posteriormente ser executado, lhes são conferidas dimensões não-técnicas que não podem ser prescritas como a criatividade, a engenhosidade, a inteligência prática, a cooperação e a mobilização subjetiva. Entre a tarefa, caracterizada pelo que deveria ser feito, e a atividade que são os resultados que os trabalhadores efetivamente conseguem realizar, há ajustamentos que exige a engenhosidade dos trabalhadores e consiste no enigma do trabalho.

Assim, é possível distinguir o trabalho prescrito do real. A prescrição é aquilo que antecede a execução da tarefa, são as normas, regras impostas pela organização do trabalho, são as instruções oferecidas pela gestão como algo a ser seguido pelos trabalhadores e pelas quais serão punidos ou recompensados. Enquanto o real “é aquilo que no mundo se faz conhecer por sua resistência ao domínio técnico e ao conhecimento científico” (DEJOURS, 2005, p. 40).

O real do trabalho não tem conexão com a concepção científica, pois se revela quando a técnica, a tecnologia e o domínio racional do trabalho fracassam. Assim, o real é a experiência viva do trabalho, estando relacionado com o que resiste à prescrição, tornando-se um enigma que deverá ser decifrado a cada atividade. Portanto, o real do trabalho se impõe ao que está prescrito e leva os trabalhadores a cometer infrações, a utilizar artimanhas, criatividade, inteligência, que passam pela experiência do fracasso (DEJOURS, 2008b).

O trabalho real é permeado pelo saber prático, pelos arranjos utilizados no enfrentamento com as regras e procedimentos. Esta inteligência prática mobilizada é pautada no engajamento corporal, revelado quando o trabalhador da indústria sente através das vibrações, dos ruídos, das imagens que algo não vai funcionar, impulsionando-o assim a buscar soluções. É também predominantemente focada nos resultados da ação, na astúcia, e não no caminho percorrido, estando presente tanto no trabalho manual, como no intelectual ou ainda no teórico. Além disso, a inteligência prática é evidenciada pelo seu poder criador, e tem um caráter pulsional, pois somente encontra via de expressão no corpo saudável (DEJOURS, 2008c).

Deste modo, os trabalhadores se engajam na adaptação, na criação de arranjos para enfrentar o trabalho prescrito porque são mobilizados pela pulsão que surge sob a forma da inteligência astuciosa. Isto é possível quando há um sentido de trabalho, que é mediado pela atividade da concepção e não apenas da execução das tarefas. Entretanto, este engajamento, este esforço em criar, em utilizar estratégias para trabalhar não é somente sustentado pela pulsão, mas pelas contribuições que o trabalho oferece para a identidade.

A compreensão psicodinâmica das situações de trabalho em seus diversos campos de existência não pode ser realizada amplamente sem a análise do trabalho prescrito e do real, bem como sem entender a OT, pois ela se confronta com a vida mental dos trabalhadores, com suas aspirações, motivações e desejos. Caso o trabalho seja organizado de maneira parcelada e a OT tenha uma rigidez crescente, a possibilidade de adaptação do homem ao trabalho fica dificultada. Por outro lado, os trabalhadores são capazes de mobilizar recursos físicos e psíquicos para minimizar o impacto do confronto com a OT, podendo, em certas situações modificá-la e transformá-la.

### **1.1.3 Prazer-sofrimento no trabalho**

O prazer-sofrimento no trabalho é resultado do processo dinâmico que se desenvolve a partir do confronto entre a organização do trabalho e a história individual do sujeito. O sofrimento é vivenciado quando a falta de abertura para o diálogo, as regras, lógicas e pressões impostas pela organização entram em conflito com o desejo, com a singularidade do trabalhador, gerando cansaço e desconforto. O prazer é experimentado quando se torna possível através da sublimação que os desejos individuais dos trabalhadores sejam realizados em sua atuação profissional (DEJOURS, 2008a).

Mendes e Tamayo (2001) afirmam que as vivências de prazer-sofrimento são um construto único e dialético definido por três principais fatores, a valorização e o reconhecimento que permitem as experiências de prazer, e o desgaste com o trabalho que origina o sofrimento. Deste modo, o prazer é experimentado pelos trabalhadores através dos sentimentos de valorização e importância que o trabalho tem para a organização e sociedade; de admiração à pessoa do trabalhador que abre espaço para a livre expressão de sua criatividade; e o sofrimento por meio do cansaço, do descontentamento e do desânimo com o trabalho.

O sofrimento no trabalho origina-se do confronto entre o trabalho prescrito e o real, isto é, entre as regras, normas, direcionamentos impostos pela organização de um lado, e de

outro, os desejos, anseios, ações desenvolvidas pelos trabalhadores para executar as tarefas. Caso a organização do trabalho seja rígida, a possibilidade de adaptação do trabalho ao homem é dificultada. Assim, o sujeito se frustra porque o conteúdo significativo da tarefa é inadequado às suas aspirações.

Em seus estudos, Dejours (1992) mostrou o sofrimento relacionado ao trabalho taylorizado, que é marcado por ansiedade, insatisfação, sentimentos de inutilidade, de vergonha por ser robotizado. Neste contexto, o trabalho sem sentido forma uma imagem narcísica pálida do trabalhador, que se sente desqualificado, inútil para a família, para a sociedade. Isto leva a uma vivência depressiva, que é a junção dos sentimentos de inutilidade, vergonha, desqualificação, uma vez que os trabalhadores envolvidos em trabalhos repetitivos executam uma tarefa na qual não podem contribuir intelectualmente, pela qual não tem motivação e desejo.

Entretanto, o sofrimento não está presente somente no trabalho taylorizado, mas em todos os tipos de atividades que não propiciam liberdade para que o sujeito exerça sua inventividade e inteligência prática. Mendes (2007b) afirma que o sofrimento se intensifica quando a organização do trabalho não possibilita a subversão do trabalho prescrito.

As experiências de mal-estar estão também relacionadas ao medo da incompetência, da falha, às pressões para cumprir regulamentos contraditórios, à falta de retribuição e de reconhecimento necessários à sua transformação em prazer (DEJOURS, 2007b).

O descontentamento no trabalho tem ainda relação com duas questões, com conteúdo significativo da tarefa, ocorrendo quando a evolução pessoal e profissional almejada pelo sujeito através do uso de investimentos simbólicos destinados ao outro não são correspondidos; e com o conteúdo ergonômico, representado pelo ambiente físico, iluminação, temperatura, barulho, e exigências do posto de trabalho, os quais impõem uma frustração concreta ao trabalhador caso sejam prejudiciais (DEJOURS, 1992).

Assim, para compreender as vivências de prazer-sofrimento, é necessário estar atento às satisfações/insatisfações que proporcionam ao corpo atividades que estejam de acordo com a economia psicossomática do sujeito, de modo a respeitar o bem-estar físico, biológico e nervoso, e às simbólicas, que dependem da qualidade da atividade, onde o essencial é a contribuição que a significação da tarefa oferece ao desejo, à motivação do trabalhador.

O sofrimento impulsiona também a construção de um sentido comum ao coletivo de trabalho. Apesar de cada trabalhador ter vivências individuais, o sofrimento é compartilhado por todos, sendo que essa experiência conduz à elaboração de um sentido comum, que somente é possível através da linguagem, da utilização de palavras comuns que expressem a

experiência real do trabalho. Portanto, o coletivo de trabalho é formado a partir do reconhecimento do sofrimento subjetivo (DEJOURS, 2008d).

Apesar do sofrimento ter uma conotação negativa, Dejours (2007a) ressalta que este pode ser também um ponto de partida, um impulsionar na busca de solução. Este processo ocorre porque ao ser vivenciado subjetivamente pelo trabalhador, o sofrimento exige alívio, consolo e por isso precisa ser superado. Mendes (2007b) complementa esta concepção mencionando que o sofrimento mobiliza o homem na busca de melhorias nas condições de saúde.

O trabalho favorece a saúde mental quando proporciona vivências de prazer. Isto pode ser observado quando o sujeito sente-se produtivo e incluído do mundo social através das trocas que realiza e da cooperação. Os investimentos na identidade e subjetividade estão diretamente ligados ao reconhecimento do outro, que representa o coletivo. Na medida em que o trabalho se configura em um ambiente propício para que isto ocorra, já que permite construção de relações com outras pessoas, ele pode contribuir para que a realização do sujeito, funcionando assim como mediador para a saúde (DEJOURS, 2008a).

O prazer pode ser experimentado no trabalho se houver retribuição às expectativas do trabalhador, que contribuiu para a organização do trabalho. Portanto, as vivências de prazer estão diretamente relacionadas ao reconhecimento que propicia crescimento e realização pessoal.

A Psicodinâmica do Trabalho recorre aos significados psicanalíticos de pulsão e sublimação para compreender a relação entre prazer e trabalho. Mendes (2008) relembra estes conceitos freudianos esclarecendo que a realidade concreta do trabalho permite que o sujeito obtenha gratificação psíquica dos seus desejos através da transformação da pulsão. Este processo ocorre por conta da sublimação da energia pulsional, ou seja, o trabalhador pode encontrar maneiras adequadas de recompensas através do trabalho uma vez que este se configura como um mediador do desejo no campo social.

Deste modo, o prazer é vivenciado no trabalho quando o sujeito encontra possibilidades de negociação de seu desejo com a realidade através de processos sublimatórios e da gratificação das pulsões sexuais e agressivas. O prazer está conectado também às livres escolhas do sujeito quanto à realização de atividades que o permita integrar sua história pessoal ao âmbito do trabalho (idem).

#### **1.1.4 Estratégias de mobilização subjetiva**

Os trabalhadores enfrentam as adversidades no trabalho através de estratégias de mobilização subjetiva, que são recursos utilizados para modificar a situação geradora de sofrimento e vivenciar o prazer. Segundo Mendes e Morrone (2002), a mobilização subjetiva é um processo em que o trabalhador utiliza seus recursos psicológicos e o espaço público de discussões para transformar os efeitos prejudiciais do trabalho.

O desejo de cooperar, de contribuir, de esforçar-se no sentido de utilizar a inteligência e criatividade na construção de opiniões para enfrentar da melhor maneira as dificuldades da organização de trabalho é o que Dejours (2008a) nomeia de mobilização subjetiva. Entretanto, esta mobilização não depende somente de um desejo individual em contribuir, mas também se sustenta pela retribuição e reconhecimento ao trabalho realizado. Portanto, caso não seja reconhecidas as contribuições dadas pelo sujeito à organização do trabalho, as estratégias de mobilização subjetiva podem ser enfraquecidas.

Para Mendes e Facas (2010), a mobilização subjetiva envolve a ação do espaço coletivo da fala, da cooperação e da inteligência prática. A expressão coletiva das opiniões, sendo elas contraditórias ou não, favorece a compreensão mútua dos valores, crenças e experiências dos trabalhadores, gerando um espaço de discussão equitativo entre os que falam e os que escutam.

A confiança construída nos grupos de trabalhos impulsiona atitudes de cooperação, traduzidas por meio da união dos talentos e integração das diferenças pessoais que podem minimizar os possíveis erros individuais, suscitando um ambiente colaborativo (idem).

A inteligência prática, também nomeada engenhosidade, são as contribuições individuais dadas pelos trabalhadores quando interpretam o trabalho prescrito e experimentam inovações na execução de suas atividades. Já a cooperação é a vontade dos trabalhadores de agir coletivamente para superar as contradições da organização do trabalho, são ações mobilizadas através do desejo para realizar ajustes na gestão do trabalho (DEJOURS, 2008a).

A inteligência prática mobilizada no real do trabalho é pautada no engajamento corporal, ocorrendo quando o trabalhador busca soluções diante das vibrações, dos ruídos, das imagens presentes no trabalho que denunciam o mau funcionamento de algo. É também predominantemente focada nos resultados da ação, na astúcia, estando presente tanto no trabalho manual, como no intelectual ou ainda no teórico. Além disso, a inteligência prática é evidenciada pelo seu poder criador, tendo caráter pulsional, pois somente encontra via de expressão no corpo saudável. No entanto, o engajamento, o esforço em criar, em utilizar estratégias para trabalhar não é somente sustentado pela pulsão, mas pelas contribuições que o trabalho oferece para a identidade (DEJOURS, 2008c).

O processo pelo qual se dá a mobilização desta inteligência astuciosa está diretamente ligado às experiências infantis de angústia e sofrimento conforme concebido pela psicanálise. Ocorre que a criança ao experimentar a angústia relacionada ao sofrimento dos pais, sem contudo entendê-la, desenvolve a curiosidade, o desejo de conhecer (epistemofilia) que são expressos nas atividades lúdicas. Já na idade adulta esta expressão é viabilizada no trabalho, sendo que desta vez os parceiros não são mais os pais, e sim os adultos, os colegas de profissão. Portanto, a experimentação realizada no lúdico enquanto criança se torna a inteligência astuciosa mobilizada pelo trabalhador em sua atividade de concepção do trabalho (idem).

A cooperação, por sua vez também não pode ser regulamentada por procedimentos porque não é imposta, na medida em que depende do desejo do trabalhador e das relações de confiança entre eles. A cooperação depende das relações de confiança estabelecidas no trabalho, que são os acordos e regras definidos nos quais se enquadram os modos de execução das atividades.

Assim, a saúde mental no trabalho está diretamente conectada à manutenção da mobilização subjetiva, da contribuição e do reconhecimento, caso contrário a falta de sentido pode levar às descompensações psíquicas ou somáticas.

### **1.1.5 A transformação do sofrimento**

Para compreender o processo de transformação do sofrimento é necessário inicialmente destacar, conforme lembra Barus-Michel (2001), que o trabalho é uma mediação entre o individual e o social. É através dele que o homem mostra sua produção, realiza suas trocas, coopera, sente-se incluído no mundo social, se tornando também sujeito social.

Neste sentido, os investimentos na identidade e subjetividade do homem dependem da autorização do outro, sendo este um processo que se desenvolve ao longo da vida até a morte. Na medida em que o trabalho se configura em um ambiente propício para que isto ocorra, já que permite construção de relações com outras pessoas, ele pode contribuir para que a realização do sujeito, funcionando assim como mediador para a saúde (DEJOURS, 2008a).

“O ato de produzir permite um reconhecimento de si próprio como alguém que existe e que tem importância para a existência do outro, transformando o trabalho em um meio para a estruturação psíquica do homem” (MENDES e MORRONE, 2002, p. 27). Enquanto recebe o olhar do outro, o sujeito intensifica a percepção de seu próprio valor, o que o faz atingir níveis ainda maior de competência, de qualidade e de excelência naquilo que desenvolve.

Este processo de valorização do outro se dá através do reconhecimento, o qual se estabelece por dois meios: a gratidão ao que o trabalhador contribuiu para o ajustamento da organização, e a constatação pelo que realizou em relação ao trabalho prescrito. Este julgamento pode ser de utilidade, quando é proferido pelos superiores hierárquicos e de beleza, quando é pronunciado pelos pares. Ressalta-se que nas relações de trabalho, o outro é formado pelo coletivo, sendo que a dinâmica subjetiva depende do reconhecimento dos coletivos entre si (DEJOURS, 2008a; MENDES, 2008).

Apesar destes diferentes julgamentos atuarem em direção à atividade e não à pessoa, contribuem também para o fortalecimento da identidade, da realização de si mesmo. Portanto, o reconhecimento dá sentido ao trabalho porque atende aos anseios de realização do trabalhador e por isso contribui para a transformação do sofrimento em prazer (DEJOURS, 2008b).

A psicodinâmica do reconhecimento é uma forma mais adequada e equitativa de avaliação porque leva em conta os critérios de justiça e eficiência. Entretanto, as novas tecnologias, a constante mudança de postos de trabalho e profissões modificou a convivência entre os trabalhadores e também as condições de julgamento e reconhecimento (*idem*).

Para reconhecer e julgar o outro, é necessário a utilização da linguagem, uma vez que através da palavra os trabalhadores tornam conhecidos a sua inteligência prática e o modo de realização das atividades. Assim, a fala e a escuta dos trabalhadores se configuram como mediadores para a transformação do sofrimento. As trocas que realizam em ambientes informais como as conversas no restaurante, nas festas, possibilitam a cooperação e a revelação dos modos de enfrentamento do trabalho prescrito, bem como dos macetes utilizados. O entendimento e a apropriação deste discurso proporcionam a tomada de consciência (DEJOURS, 2008d).

O sofrimento é revelado ao outro quando cada sujeito descreve sua maneira de enfrentar a organização prescrita, como utiliza sua inteligência e quais ajustes são criados na realização da atividade. Na medida em que há um espaço de discussão e que os trabalhadores compartilham os riscos, também se mobilizam no sentido de cooperar e de construir regras de trabalho, pelas quais as atividades são organizadas (DEJOURS, 2008e).

Mendes (2008) menciona que além do reconhecimento e do espaço público da fala, a inteligência prática e a cooperação também são imprescindíveis para a transformação do sofrimento no trabalho em prazer. A mobilização da criatividade, da inteligência – características individuais do trabalhador – ocorre mediante a interpretação das normas e procedimentos do trabalho prescrito, sendo o ponto de partida para o estabelecimento da

cooperação, o que desencadeia transformações nas formas de gestão, bem como a ressignificação do sofrimento.

Portanto, o encadeamento da transformação do sofrimento em prazer ocorre da seguinte maneira: a inteligibilidade e capacidade dos trabalhadores os impulsionam a se organizar enquanto coletivos para discutir as contradições da organização do trabalho, de modo que essas trocas mediadas pela fala e escuta lhes permitem requalificar o sofrimento, mobilizando-se assim através de ações por meio da cooperação na realização de mudanças concretas na gestão do trabalho (idem).

Para Dejours (2007b), a ressignificação do sofrimento está relacionada à recusa dos trabalhadores em participar da comunidade dos viris, a não ceder ao medo. Isto seria possível através de várias ações como a desconstrução da mentira e da virilidade através da promoção do espaço público da fala nas organizações; também por meio de reflexões sobre a racionalidade pática, de elogios ao medo; e ainda pela exaltação da coragem feminina que não está ligada à virilidade ou à busca de glória, mas ao reconhecimento da percepção do sofrimento que leva à prudência.

Portanto, apesar do trabalho ser um ambiente que propicia as relações de dominação, o mal, a violência e a injustiça, ele não é somente um espaço de produção e manutenção de sofrimento, mas pode também ser mediador para a realização de si e para a reapropriação de sentido, impulsionando a emancipação.

### **1.1.6 As estratégias defensivas**

Caso as situações constrangedoras vivenciadas no trabalho não possam ser reveladas pelos trabalhadores, a transformação do sofrimento fica prejudicada, uma vez que o engajamento e a mobilização subjetiva se enfraquecem. Assim, quando não é possível a transformação do sofrimento, diante dos constrangimentos gerados pela relação do homem com a organização do trabalho, os trabalhadores constroem estratégias defensivas para continuar exercendo suas atividades e corresponder às tarefas exigidas. Dejours (2008f) concebe as defesas como uma forma de resistência psíquica às agressões impostas por determinadas organizações do trabalho.

As defesas funcionam como uma anestesia e eufemização do sofrimento, contribuindo para a aceitação das situações de mal-estar e constrangimentos no trabalho como o medo de não cumprir a tarefa, de sofrer acidentes, de ser demitido, medo da incapacidade e de perder o lugar profissional que ocupa (MARTINS, 2009).



As estratégias defensivas são utilizadas contra um perigo real, um risco externo, provocado pelas más condições de trabalho que não dependem da vontade do trabalhador, o que as diferencia dos mecanismos individuais de defesa, que por sua vez agem contra as angústias derivadas de conflitos intrapsíquicos (DEJOURS, 1992).

Os trabalhadores são enfraquecidos pela precarização da organização de trabalho e pela necessidade de sobrevivência. Assim, eles se tornam vulneráveis às promessas de sucesso e de reconhecimento dos gestores e, portanto, utilizam as estratégias de mediação do sofrimento que funcionam como defesas. As defesas podem funcionar como mecanismos de proteção contra o medo e o tédio; como modos de pensar, sentir e agir utilizados para suportar o sofrimento. Dessa forma, o trabalhador evita o adoecimento racionalizando as situações que provocam o sofrimento (MENDES, 2007b).

As defesas funcionam também como mecanismos adaptativos às situações de riscos que ameaçam a vida dos trabalhadores, mascarando situações de exploração. Dejours (2008f) explica que as defesas podem ser exploradas em proveito da produção como acontece nas indústrias de processo, na construção civil e no serviço público. A auto-aceleração dos trabalhadores para que finalizem suas tarefas rapidamente quando exercem um trabalho repetitivo e penoso é uma defesa explorada pelas organizações, uma vez que esta agilidade é aproveitada para aumentar a produtividade.

Os riscos reais gerados no trabalho suscitam vivências de medo, que poderiam impedir a realização do trabalho prescrito, uma vez que a quantidade de precauções tomadas poderia desfavorecer a produtividade. Assim, as defesas neutralizam o medo, para que não venha à tona.

Este processo de neutralização do medo leva alguns coletivos de trabalho a desprezar os perigos e arriscar-se diante deles em performances individuais, de maneira a rivalizar-se com os colegas. É como se criassem os riscos, agravando os perigos reais já existentes, o que tem o significado simbólico de dominar a situação. Esta estratégia é adotada pelos profissionais da construção civil, sendo sua eficácia confirmada pela participação de todos, espaço em que não se fala do medo e nem do perigo existente. Deste modo, aquele que não compartilha da estratégia é excluído do grupo (DEJOURS, 1992).

É possível a construção de estratégias defensivas individuais pelos trabalhadores, entretanto, geralmente elas são regras formadas coletivamente como um consenso de todos, nos quais os acordos são mantidos por todos. É importante destacar que a defesa coletiva é a união dos esforços dos trabalhadores na construção de uma estratégia comum. Elas podem variar de acordo com o tipo de trabalho e com a classe profissional, e tem o objetivo de

esconder o sofrimento e evitar o adoecimento. Estas defesas são geradas através de um acordo entre os membros do coletivo de trabalho que se empenham em mantê-las para que o equilíbrio não seja quebrado (MENDES, 2007a).

As defesas coletivas são mais eficazes que as individuais porque significam uma vitória coletiva sobre a violência. Os operários da indústria Citröen estudados por Dejours (1992) formam um grupo de três pessoas no posto de trabalho e aceleram seus gestos para que um dos homens possa fumar um cigarro e voltar ao trabalho em seguida, dando a vez ao outro. Desta forma, desafiam os ritmos de trabalho, o que tem um caráter simbólico de ser mais forte que a organização do trabalho. Entretanto, a eficácia desta defesa é momentânea e pode não ser suficiente para lutar contra a angústia e o sofrimento mental.

Dejours (2007b) ressalta que as estratégias defensivas parecem estar sempre ligadas à questão da virilidade. Assim como no caso dos operários da construção civil, pessoas que ocupam cargo de gerência podem também apresentar comportamentos viris, exercendo sua função através de ameaças de demissão, da imposição de sobrecarga e da negação do sofrimento do outro. Neste sentido, são estabelecidas duas posições, a do carrasco que impõe aos outros o desafio de arriscar contra o perigo, e das vítimas, que são desprezadas por não dar sinais de virilidade. Estes últimos ameaçam a regulação das estratégias, pois suas atitudes podem despertar nos carrascos o medo do perigo que eles procuram esconder. Já a respeito das mulheres, parecem construir estratégias específicas, que não estão relacionadas à virilidade.

Constituindo um aspecto central na vida do sujeito, o trabalho se estende para além do ambiente da organização. Dejours (2007a) afirma que a influência do trabalho está presente nos sonhos das pessoas e até mesmo na intimidade e sexualidade. Portanto, as estratégias defensivas também não se detêm apenas aos locais de trabalho, pois o funcionamento psíquico não é modificado quando o sujeito sai do âmbito do trabalho. Assim, as estratégias defensivas podem invadir o espaço privado e da família.

Apesar de se constituírem mediadoras entre sofrimento e saúde, as defesas também podem fracassar e, se isto ocorrer, as possibilidades de adaptação ao ambiente de trabalho são dificultadas. Ao se esgotarem, as estratégias defensivas permitem o surgimento de doenças ocupacionais, desordens psíquicas, depressão, estresse, entre outras perturbações.

Mendes e Araújo (2007) explicam que as estratégias defensivas têm um duplo papel de proteger e alienar, configurando-se numa contradição que pode levar à paralisação o trabalhador que passa por um sofrimento intenso. Assim, as estratégias perdem a sua função de proteger transformando-se em patologia.

### 1.1.7 As patologias do trabalho

A evolução clínica dos estudos em Psicodinâmica do Trabalho mostrou que certas condições de exploração no trabalho relacionadas às novas formas de gestão; os modos inadequados de utilização da tecnologia; bem como formas de avaliação individualizadas podem ocasionar patologias relacionadas ao trabalho (DEJOURS, 2007a).

O uso inadequado das novas formas de dominação no trabalho e a gestão pela qualidade total também contribuem para o surgimento de patologias e para o estabelecimento de processos de alienação. Dejours (2008g) considera a alienação como um movimento no sentido de negar a essência do homem de poder agir, criar. Entretanto, enfatiza que a ação do coletivo em direção a resistir às investidas nocivas da organização do trabalho pode desencadear o processo de emancipação.

De um lado, as evoluções ocorridas no mundo do trabalho, trazem certa abertura para que o trabalhador imprima sua criatividade e inventividade, proporcionando flexibilidade no trabalho, se comparado com os modos tradicionais de produção como o Taylorismo. Por outro, a evolução tecnológica pode causar novos riscos, novas atividades não previstas, as quais desestabilizam a saúde do trabalhador.

É importante ressaltar que os métodos de avaliação individualizados também contribuem para o desencadeamento de patologias no trabalho, gerando competição entre os trabalhadores e desestruturando a rede de solidariedade e cooperação necessárias para a manutenção de um trabalho saudável. Portanto, as pessoas estão cada vez mais isoladas e sozinhas, o que contribui para a configuração de doenças (DEJOURS, 2008b). Além disso, as avaliações quantitativas suscitam sentimentos de injustiça que são nocivos à saúde mental, pois o trabalho não pode ser mensurado por métodos objetivos (DEJOURS e BÈGUE, 2010)

As novas formas de adoecimento no trabalho são discutidas por Dejours (2007a), que as divide em patologias de sobrecarga, de assédio, pós-traumáticas, depressões e suicídios. As patologias de sobrecarga surgem em meio ao progresso tecnológico, à automação, que preconizava a diminuição da carga de trabalho. Entretanto, é muito comum a identificação destas patologias atualmente, como o *burn-out*, o *karôshi* e os distúrbios musculoesqueléticos, indicando que ao contrário do que se pensava, há um aumento da carga de trabalho, inclusive nos empregos de escritórios.

As patologias pós-traumáticas são decorrentes das agressões às quais são vítimas trabalhadores como professores, motoristas, caixas de supermercados. Os adoecimentos

relacionados ao assédio, também considerados como patologias de solidão, estão ligados ao enfraquecimento da cooperação, da solidariedade e das estratégias coletivas de defesa, aparecendo como resultado das novas formas de dominação, que desencadeiam novos tipos de servidão (idem).

As depressões e o aparecimento de suicídios também são cada vez mais frequentes no âmbito do trabalho, porém são patologias recentes e de difícil investigação. Para Dejours e Bègue (2010) que investigaram as patologias do trabalho na França, os suicídios relacionados ao trabalho decorrem principalmente da desestruturação do viver-junto.

A multiplicação da incidência de suicídios no trabalho não é apenas decorrente de injustiças, quedas em desgraças ou assédios morais. Resulta, principalmente, da terrível experiência do silêncio dos outros, da recusa do testemunho pelos outros, da covardia dos outros (DEJOURS e BÈGUE, 2010, p. 47).

Ainda que enfrente desfavoráveis condições de trabalho, assédios e injustiças, caso o trabalhador tenha apoio e atenção dos colegas de trabalho, o coletivo fica fortalecido, qualificando as situações deletérias do trabalho como inadequadas, o que os auxilia a proteger a saúde psíquica. Por outro lado, se o sujeito só encontra silêncio diante das dificuldades enfrentadas, se os colegas de trabalho estiverem isolados e, assim, não tiverem apoio, a depressão aparece, ficando mais difícil resistir ao adoecimento. Quando o convívio é afetado, o trabalhador pode chegar ao extremo e cometer suicídio (idem).

No Brasil, Ferreira (2009) também explica o funcionamento de algumas patologias do trabalho. Para ele, a sobrecarga ocorre quando os trabalhadores são submetidos a um volume de trabalho que está além de suas capacidades. Para amenizar a sensação de desamparo gerada pela falta de reconhecimento, o grande volume de atividade é aceito pelos sujeitos, reforçando assim a patologia. Outro exemplo de adoecimento no trabalho é a servidão voluntária, que se expressa pela instrumentalização do homem em nome da produtividade para atender a ideologia da excelência e do desempenho. Nestes casos, há o medo de perder o emprego, o status social que ele oferece, levando o trabalhador a submeter voluntariamente seu desejo aos objetivos organizacionais.

Sobre a servidão no trabalho, Dejours (2008h) afirma que para algumas empresas, submeter os trabalhadores às suas exigências torna-se mais importante que o trabalho e a própria lucratividade. Nestes casos o que causa mal-estar nos trabalhadores é que, mesmo sendo competentes, mesmo que tenham um desempenho satisfatório, se não forem submissos à organização do trabalho, ao ideal da empresa, eles podem sofrer represálias.

A violência também gera patologias no trabalho, sendo evidenciada por situações como ofensas, perseguições, abuso de poder, situações constrangedoras, agressão física e psicológica, assédio moral, provocações, entre outros (FERREIRA, 2009). O crescimento da violência no trabalho está ligado as estratégias adotadas pelas empresas públicas ou privadas para submeter os trabalhadores às suas regras e discursos, fazendo-lhes seguir suas regras em detrimento dos desejos individuais. Isso dificulta o estabelecimento de reflexões sobre o trabalho e críticas às situações degradantes por parte dos trabalhadores, fazendo com que a violência fique banalizada (CALGARO e SIQUEIRA, 2008).

Portanto, um conjunto de fatores como condições desfavoráveis de trabalho, grande volume de atividades, isolamento e degradação da convivência entre as pessoas, utilização inadequada das novas tecnologias e da avaliação do trabalho, podem causar desgaste físico, emocional e psíquico dos trabalhadores, levando ao surgimento de patologias.

## 1.2 AS RAÍZES DO TRABALHO NO BRASIL: UMA HERANÇA PARA O SISTEMA JUDICIÁRIO

Muitos aspectos das relações de trabalho no Judiciário podem ser comparados à convivência entre senhores de engenho e escravos da época da colonização. A divisão do trabalho tem sua principal característica na separação nítida de duas categorias: aqueles que pensam e aqueles que executam; o cérebro e o corpo; a mente e o braço. Este modelo é também característica do sistema Taylor, que faz uma ruptura entre o trabalho intelectual e manual, cria uma disciplina do corpo e neutraliza a atividade mental dos trabalhadores (DEJOURS, 1992). No Judiciário, a tarefa de pensar é atribuída às pessoas que ocupam cargos de chefia, sejam eles magistrados ou não; cabendo aos demais exclusivamente a execução do trabalho.

Este modelo parece ser semelhante ao praticado no período de colonização brasileira, conforme explicita Holanda (2006), quando diz que há um contraste entre o exercício na inteligência e as atividades que exigem esforço físico e manual. “O trabalho mental, que não suja as mãos e não fatiga o corpo, pode constituir, com efeito, ocupação em todos os sentidos digna de antigos senhores de escravos e dos seus herdeiros” (p. 81).

O autor destaca ainda que as atividades do espírito são virtudes pertinentes aos homens nobres, com carta de bacharel e anel de grau, enquanto as atividades mecânicas pertencem às classes servis. Desta forma, o autor demonstra, na passagem a seguir, a

minimização da importância do trabalho físico, este inerente aos escravos: “O trabalho manual é pouco dignificante em confronto com as atividades do espírito” (p. 82). Esta concepção de trabalho resulta da própria definição da palavra *tripalium*, que deu origem à palavra trabalho e significa um instrumento de tortura que os escravos utilizavam na lavoura (ARAÚJO, 2008).

Esta tradição foi ainda seguida pelo modelo taylorista de divisão de trabalho, no qual o produto era concebido pelos engenheiros, administradores, enquanto os operários ficavam encarregados de executar o plano sem, no entanto, opinar quanto aos procedimentos ou planejamento das ações. Como exemplo disto, no Judiciário, os magistrados proferem decisões nos processos, mas não realizam atividades operacionais, como tirar cópias, carimbar, digitar, entre outras – atividades estas delegadas a auxiliares e técnicos administrativos. Assim, na Justiça, tal como no modelo taylorista, há uma descaracterização do trabalhador. Ou seja, não é o trabalho que se adequa ao talento do trabalhador, mas o trabalhador que deve ter seus atributos tolhidos em prol de uma rotina de trabalho, assim como no período da colonização:

O gosto artístico, a destreza, o cunho pessoal, que são virtudes cardeais na economia do artesanato, passam assim a plano secundário. O terreno do capricho individual, do engenho criador e inventivo tende, na medida do possível, a restringir-se, em proveito da capacidade de atenção perseverante a todas as minúcias do esforço produtivo. A mais cabal expressão de semelhante tendência encontra-se, sem dúvida, nos sistemas de organização racional do trabalho, como o taylorismo e a experiência de Ford, que levam às suas conseqüências extremas o ideal da completa despersonalização do trabalhador (Holanda, 2006, p.83 e 84).

Ao contrário da concepção do senso comum de que o trabalho do servidor público é marcado por uma curta jornada de trabalho, com atividades leves, a partir das quais os trabalhadores têm mais flexibilidade, inclusive de horários de expediente; observa-se que há forte influência do sistema taylorista com atividades repetitivas, monótonas, regradas, que dificultam a mobilização da inteligência e criatividade do trabalhador no exercício de suas atividades. Esses aspectos do trabalho geram insatisfação e mal-estar nos trabalhadores, desencadeando sofrimento e, culminando até na configuração de adoecimentos. Afinal, conforme também destaca Holanda (2006):

Somos notoriamente avessos às atividades morosas e monótonas, desde a criação estética até as artes servis, em que o sujeito se submeta deliberadamente a um mundo distinto dele: a personalidade individual dificilmente suporta ser comandada por um sistema exigente e disciplinador (p. 169)

As relações de trabalho no Judiciário se orientam ainda pela tradição do modelo de família patriarcal, no qual o privilégio de trabalhar e ocupar cargos era dos familiares, parentes e amigos. Do ponto de vista administrativo, essa prática foi ultrapassada com o advento do concurso público, uma vez que é preciso ser aprovado no exame, independente do parentesco, para a admissão. Ainda assim, há a possibilidade de contratação de pessoas e estagiários sem realização de concurso público, situações propícias à manutenção destas relações.

Apesar desta evolução no modelo de gestão, as raízes culturais são fortes, tendo ressonância nas relações de trabalho. Portanto, a escolha de cargos de chefia, comissões e atividades estratégicas tem ainda grande influência da tradição patriarcal. Ainda que haja recentemente o estabelecimento de procedimentos como recrutamentos internos, processos seletivos para estágio e avaliação de desempenho, há enorme resistência em avançar para um sistema em que predomine a capacidade intelectual em detrimento do favorecimento patriarcal.

As relações de trabalho no sistema judiciário reproduzem uma característica própria da casa-grande e senzala conforme descrito por Freyre (2004). O sistema patriarcal é representado pela casa-grande, construída por fortes alicerces e comandada pelos senhores de engenho que dominavam a colônia vencendo até a imposição dos jesuítas, tornando-se donos do Brasil. A imponência desta estrutura era completada pela senzala, pelos escravos que serviam aos senhores de engenho. E já que a senzala era apenas um complemento, à sua estrutura era dada limitada ou nenhuma atenção, uma vez que mínimos recursos eram oferecidos, tampouco havia preocupação com conforto, higiene e outras necessidades básicas dos que ali viviam e trabalhavam. Enquanto isso, a casa-grande, conforme explica Freyre (2006), tinha “arquitetura gorda, horizontal, com cozinhas enormes, vastas salas de jantar, numerosos quartos para filhos e hóspedes, capela, puxadas para acomodação dos filhos casados, camarinhas no centro para reclusão quase monástica das moças solteiras”. (p. 43)

No Judiciário, é possível traçar um paralelo com essa realidade abastada da casa-grande em contraposição à precariedade da senzala: se nas sedes dos Tribunais de Justiça, onde estão alocados os gabinetes dos desembargadores (figuras do mais alto grau na magistratura estadual), há ambientes refrigerados, cadeiras anatômicas, acolchoadas e revestidas de couro, além de suporte técnico imediato para qualquer atividade ou demanda judicial ou administrativa; nos fóruns, onde trabalham a maior parte dos servidores, há pilhas de processos empoeirados, instalações precárias, aparelhos de ar condicionado em mau

funcionamento, cadeiras e mesas inapropriadas para o volume e tempo de trabalho, enfim, uma estrutura insuficiente, não propicia à saúde do trabalhador.

No que tange os modelos hierárquicos praticados na época da colonização, Freyre (2006) destaca um eventual “gosto de mando, característico de todo brasileiro nascido ou criado em casa-grande de engenho” expresso “no exercício de posição elevada, política ou de administração pública” (p. 114). O mesmo “gosto de mando” pode ser observado em pequenos gestos dos mais graduados servidores do Poder Judiciário. Em vez de telefonar, é ainda hábito a utilização de campainhas por parte de magistrados ao chamarem os auxiliares, técnicos e analistas que lhes prestam serviços. E tais gestos tornaram-se tão habituais que mesmo os servidores menos graduados já se adaptaram em relação a essas práticas: se um desembargador ou diretor chega a algum setor em que demais servidores menos graduados aguardam a vez para uma reunião ou qualquer outro tipo de atendimento, é comum que estes funcionários, de livre arbítrio, cedam seu lugar aos mais graduados. Ou seja, o “gosto de mando” tornou-se também hábito por parte dos servidores, que os recebem cegamente.

Além do “gosto de mando”, Araújo (2008) assinala que desde o auge das relações patriarcais até o advento do Capitalismo, foram desenvolvidos e aplicados instrumentos de repressão, coação, punição e cobrança para que os trabalhadores cumprissem seus deveres. A Psicologia Industrial já aconselhava os gestores a motivar e reconhecer os trabalhadores, para que eles correspondessem às exigências de produção. Isso evidencia que o trabalhador continuou sendo considerado servil, característica marcante das relações de trabalho patriarcais. Uma maneira de se fazer isso é conceder aumentos salariais, ainda que pequenos, que na realidade, apenas mascaram a falta de reconhecimento, não modificando a cultura pautada no trabalho servil.

No Judiciário amazonense, no entanto, essa aplicação falaciosa de instrumentos que incentivam a motivação sequer se repete, já que pouca ênfase é dada à valorização do trabalhador. Como exemplo disto, está o não cumprimento do reajuste anual dos vencimentos dos servidores da Justiça amazonense, que pôde ser observado nos últimos anos. Em outras palavras, nem mesmo esses aumentos irrisórios são concedidos para maquiagem essa falta de reconhecimento do servidor.

Outra herança das antigas relações de trabalho brasileiras deixada para o Judiciário amazonense são os traços de uma cultura personalista, em que é enfatizada a satisfação pessoal do trabalhador, em detrimento dos objetivos da instituição que abarcam a prestação de um serviço com qualidade. Observa-se, por exemplo, que parece ser mais importante executar uma atividade porque é da vontade de um magistrado, que realizar uma atividade cuja



execução dará um resultado positivo para a instituição ou para a comunidade. Como destaca Holanda (2006), “o que se busca no trabalho é um *finis operantis*, não um *finis operis*. As atividades profissionais são, aqui, meros acidentes na vida dos indivíduos, ao oposto do que sucede em outros povos, em que as próprias palavras que indicam semelhantes atividades podem adquirir acento quase religioso” (p.170).

No Tribunal de Justiça, a prática do *bacharelismo* reforça a característica citada acima. É de praxe que os servidores deixem de lado os anseios do início da carreira para cursar Direito, como uma tentativa de alcançar postos mais altos e o reconhecimento que não recebem em outras áreas de formação. Essa tendência, observada desde o princípio da consolidação do trabalho no país, fica muito bem ilustrada nas palavras do mesmo autor:

Ainda hoje são raros, no Brasil, os médicos, advogados, engenheiros, jornalistas, professores, funcionários que se limitem a ser homens de sua profissão. [...] Ninguém aqui procura seguir o curso natural da carreira iniciada, mas cada qual almeja alcançar aos saltos os altos postos e cargos rendosos: e não raro os conseguem. (p.170)

Os resultados desta herança da colonização, do trabalho servil, do bacharelismo, da marcante distância de divisão de trabalho entre os que pensam e os que executam, de diferentes condições de trabalho oferecidas podem ser observados nas raízes do trabalho judiciário. No entanto, é importante ressaltar que, apesar daquele modelo de gestão ter fracassado, como narra a própria história do Brasil: “[...] irônico, porém, é que, por falta de potencial humano, toda essa solidez arrogante de forma e de material foi muitas vezes inútil: na terceira ou quarta geração, casas enormes edificadas para atravessar séculos começaram a esfarelar-se de podres” (FREYRE, 2006).

É possível supor, portanto, que o mesmo pode acontecer com modelos de gestão que adotem práticas semelhantes. Na verdade, no Poder Judiciário, que mantém até a atualidade um modelo patriarcal de gestão, já é possível observar elementos semelhantes aos que levaram ao fracasso do sistema fundamentado na casa-grande. Por exemplo, se na casa-grande, os senhores de engenho não se preocupavam com as condições de trabalho dos escravos, seus serventuários; no Judiciário, o enfoque às atividades puramente jurídicas e relacionadas estritamente à lei não permitem que os dirigentes dos tribunais, os desembargadores e juizes, enxerguem a necessidade de zelar pelas políticas de gestão de pessoas, oferecimento de adequadas condições de trabalho e reconhecimento dos trabalhadores.

Por este motivo, para que o Judiciário não tenha o mesmo destino das casas de engenho, poucas, porém significativas, iniciativas para mudanças já podem ser observadas. Exemplo disto foi a criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, órgão que tem o objetivo de regular, fiscalizar e nivelar as ações da Justiça brasileira. Neste sentido, o CNJ impulsiona a evolução do modelo de gestão judiciária, que por sua vez tem incidências nas mudanças das relações de trabalho. E isto é feito por meio de intervenções diretas aos gestores, que devem atingir metas e modernizar os processos judiciais, sob pena de não receberem repasses financeiros, essenciais para manutenção de estrutura e de pessoal, e outros tipos de recursos.

Outro exemplo que ilustra a passagem de um sistema patriarcal e servil para um novo modelo mais contemporâneo são os recentes investimentos do Judiciário em ações de capacitação de pessoas. Já não tão raro, é possível ver, por meio da implantação de escolas judiciárias destinadas tanto a magistrados quanto a servidores em todo o país, que há um movimento em direção à atualização de informações e procedimentos judiciais e administrativos que contribuem para melhorias em todos os âmbitos do trabalho judicial.

No Brasil, é possível encontrar vestígios da antiga tradição, porém não extintas, de relações servis. É uma herança de métodos adotados no passado que encontra reflexos nos mais variados âmbitos da sociedade, até mesmo séculos depois. E, assim como isso se repetiu em diversas culturas, o novo ainda é visto com receio. No Judiciário, objeto desta pesquisa, as fortes raízes do sistema patriarcal acarretam em um processo lento de transição e na resistência de seus membros em aceitar outros modelos e práticas.

### **1.2.1 A organização do trabalho nas varas criminais**

O trabalho do servidor público, objeto desta pesquisa, é normalmente qualificado pela sociedade através de representações negativas relacionadas à demora dos atendimentos e burocracia exacerbada. Entretanto, trabalhar no Judiciário não significa apenas se ocupar com questões burocráticas, mas também tratar de processos que versam sobre separações conjugais, guarda de crianças, envolvimento com entorpecentes, crimes diversos como homicídios, roubos, danos morais, acidentes de trânsito, entre outros. Assim, o trabalhador da Justiça está situado entre a morosidade e a burocracia dos trâmites processuais, e o enfrentamento de situações problemáticas nas quais está envolvida a população atendida pelos tribunais de Justiça comum.

A observação empírica a respeito do trabalho nas varas criminais do Tribunal de Justiça do Amazonas revela que os trabalhadores desta instituição se deparam com relações

marcadas pela hierarquia, burocratização e práticas de gestão pautadas em interesses particulares. Ao mesmo tempo, há um movimento direcionado para suprir necessidades coletivas, para modernizar as atividades realizadas como a informatização e virtualização dos processos e para promover melhorias no atendimento ao público.

O contexto de trabalho no Judiciário amazonense revela também situações caracterizadas por mudanças constantes de gestão, gerando contínuas modificações de chefias e conseqüentemente alta rotatividade dos servidores nas unidades de trabalho, que geralmente são vinculados a gestores (diretores, magistrados, desembargadores) e não ao tipo de trabalho que melhor desempenham. Estas situações indicam que, após o ingresso no Tribunal de Justiça, a própria dinâmica da instituição leva o servidor a estabelecer positivas relações interpessoais com gestores, caso tenham intenção de alcançar funções e cargos de seu interesse.

Esse panorama favorece relações de trabalho que direcionam pouca importância às competências, conhecimentos e habilidades do servidor, uma vez que privilégios são oferecidos àqueles que estabeleceram laços de confiança com os gestores ou àqueles que exercem cargos comissionados (servidores não-concursados). Diante da falta de um sistema de progressão interna pautada na realização das tarefas ou no reconhecimento do trabalho exercido pelo servidor, são originados sentimentos de descrédito deste trabalhador com a instituição para a qual trabalha. Isto é evidenciado pelo grande interesse dos servidores em realizar outros concursos públicos, no intuito de alcançar melhores posições.

No que se refere às condições de trabalho, o conhecimento empírico acerca do Judiciário mostra que o aumento de demanda de processos e as recentes exigências quanto à agilização das audiências não têm acompanhado a promoção de recursos físicos e materiais para que os servidores possam desempenhar suas atividades. Essa observação é confirmada ao constatar que uma das varas criminais do TJAM, que possui em média 1,4 mil processos a serem julgados, conta somente com o trabalho de dois servidores, além do juiz.

A respeito da rotina de trabalho no Judiciário amazonense observa-se, através de relatos informais, que a demora do julgamento dos processos suscita nos servidores uma sensação de que seu trabalho não foi finalizado. Isso ocorre, porque após o término dos procedimentos cartorários executados pelos servidores, os processos são levados até a sala do juiz para as audiências, onde permanecem por muito tempo até o julgamento, apontando que o ciclo do trabalho não foi concluído, pois não há visualização dos resultados finais das atividades destes servidores. Essa questão se torna, então, um agravante do sofrimento no trabalho.

As contradições entre o real e o prescrito revelam-se cotidianamente nas relações de trabalho do Judiciário amazonense. As observações empíricas indicam que é exigida dos servidores uma postura profissional multifacetada, que atende ao público, ao mesmo tempo em que faz relatórios, atualiza informações no sistema, que conhece leis e práticas judiciais, entre outras habilidades e competências. No entanto, a quantidade de trabalho repetitivo como carimbar e numerar folhas, juntar documentos aos processos e tirar cópias leva o funcionário à prática de atividades operacionais, dificultando seu desenvolvimento profissional.

É ainda exigido ao trabalhador da Justiça identidade funcional flexível, uma vez que é frequente a mudança de função e local de trabalho, o que gera uma imprevisibilidade quanto à carreira. Isto é sustentado pela própria característica da gestão, que a cada dois anos possui um novo presidente, ocasionando mudanças de chefias e de seus funcionários, bem como de rotinas e procedimentos.

Essas mudanças constantes contribuem ainda para acirrar a competição entre os servidores, que criam expectativas de assumir cargos de liderança, e por isso tendem a perceber seu colega de trabalho como um concorrente. Estas situações enfraquecem os laços de cooperação, uma vez que a possibilidade de confiar nas pessoas torna-se cada vez mais rara.

Embora haja histórico de que os escolhidos para exercer cargos de chefia sejam indicados do presidente, conforme o modelo de gestão patriarcal, há um movimento recente de profissionalização, com utilização de processos seletivos internos. Desse modo, convivem as normas antigas resultantes de um sistema Patriarcal e a lógica de um gerenciamento racional, que procura reestruturar o Judiciário conforme as recomendações da nova administração pública.

Ainda que haja uma evolução no modo de gestão e um novo discurso de que é necessária uma política mais justa e igualitária de gestão de pessoas, permanecem comuns as práticas de favorecimentos. Essas ocorrem tanto em relação aos jurisdicionados (pessoas que buscam o atendimento da Justiça) quanto nas relações de trabalho. No âmbito da prestação jurisdicional, se aquele que procura uma decisão judicial tem um conhecido, ou se a causa é de interesse do juiz, este processo poderá ser atendido antes dos que já aguardavam há mais tempo. No âmbito das relações de trabalho, aquele que possui amizade, ou uma indicação de algum servidor mais graduado, pode alcançar postos mais altos na hierarquia do Judiciário. Holanda (2006) destaca que:

Para o funcionário “patrimonial”, a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos. [...] A escolha dos homens que irão exercer funções públicas faz-se de acordo com a confiança pessoal que mereçam os candidatos, e muito menos de acordo com as suas capacidades próprias. Falta a tudo a ordenação impessoal que caracteriza a vida no Estado burocrático (p. 159).

Assim, as práticas judiciais e administrativas são pautadas no personalismo, na conveniência. Geralmente, o crescimento profissional torna-se ascensão pessoal, já que está estritamente ligado às relações de favorecimentos e não ao desempenho, às virtudes e qualificações profissionais.

## 2. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos metodológicos que nortearam a realização da pesquisa, bem como os procedimentos detalhados para a execução do estudo. Considerando a centralidade do trabalho na vida humana conforme apresentado no capítulo anterior, inicialmente serão traçadas algumas considerações sobre a investigação científica do fenômeno trabalho. Posteriormente, serão descritos os pressupostos metodológicos da Psicodinâmica do Trabalho. Logo após serão explanadas as características gerais da instituição estudada, seguido da descrição minuciosa das etapas da pesquisa.

Ressalta-se que o método adotado para o estudo é qualitativo, entendido por Minayo (2000) como aquele que trabalha com os significados das ações e relações humanas, ocupando-se, assim, de questões relacionadas às crenças, valores e atitudes presentes nos sujeitos envolvidos. A pesquisa qualitativa é caracterizada pelo contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo, de modo que a interpretação dos fenômenos estudados se dá a partir da perspectiva dos participantes da pesquisa, sendo os dados obtidos de maneira descritiva. A opção pela abordagem qualitativa em detrimento da quantitativa se deu por entender que aquela seria mais adequada à compreensão dos aspectos intersubjetivos das relações de trabalho.

### 2.1 O TRABALHO COMO FENÔMENO DE INVESTIGAÇÃO

O fenômeno trabalho pode ser investigado por meio de diversas perspectivas teórico-metodológicas, que por sua vez estão relacionadas a um paradigma da ciência. Para Vasconcellos (2002), paradigmas são as regras, os padrões, os procedimentos que norteiam o pesquisador para que tenha sucesso em seu estudo. O paradigma é uma referência, um modelo pelo qual se identificam modos de perceber, de apreender um fenômeno.

O paradigma tradicional da ciência utiliza métodos que valorizam três pressupostos básicos: a simplicidade, a estabilidade e a objetividade. Nesse sentido, as pesquisas realizadas sob este ponto de vista separam o fenômeno em partes, com o propósito de simplificar a complexidade do objeto de estudo e estão também ancoradas na ideia de que os fenômenos são estáveis, ordenados e por isso são passíveis de controle. Nesta perspectiva, os estudos procuram eliminar a contradição, a ambiguidade e ainda pressupõe uma atitude neutra do pesquisador em relação ao fenômeno estudado (idem).

Esta pesquisa buscou se distanciar deste modo tradicional de compreensão científica, uma vez que considera e valoriza a complexidade, a instabilidade do fenômeno trabalhar, bem como a importância da implicação do pesquisador no processo de investigação. Afinal, conforme explicita Barus-Michel (2004), nas Ciências Humanas e mais especificamente na Psicologia, o homem observa outro homem e não um objeto e, por isso, é preciso ter capacidade de se implicar, de acolher e reconhecer o que se estuda.

Neste sentido, esta pesquisa aproxima-se do paradigma da complexidade, que para Vasconcellos (2002) significa uma nova forma de produzir conhecimento, com uma tendência a contextualizar o objeto de estudo, passando da estabilidade para a instabilidade, considerando que o mundo não é algo pronto, mas que está em processo de tornar-se; ultrapassando a objetividade para valorizar a intersubjetividade, em que o conhecimento se dá através de uma construção social.

Morin (2000) cita algumas características do paradigma da complexidade na ciência enfatizando o princípio sistêmico que procura unir o conhecimento das partes com o do todo, se opondo à visão reducionista; e o princípio dialógico que acolhe e aceita de maneira racional a associação de ideias contraditórias, unindo noções ao invés de separá-las, articulando opiniões e mantendo a dualidade.

A dimensão da intersubjetividade, aspecto importante deste paradigma de ciência, é essencial para a compreensão desta pesquisa, pois pressupõe que o próprio ato de observar já interfere no objeto, no fenômeno, havendo uma relação de complementaridade entre cientista e objeto, uma vez que este não está fora daquele. Esta característica conduz a ideia de que após a interação, nem pesquisador e nem fenômeno serão os mesmos. Portanto, as experiências subjetiva e intersubjetiva se inscrevem nos espaços consensuais e não mais na verdade absoluta. Para o paradigma da complexidade há múltiplas verdades e construção consensual da realidade (VASCONCELLOS, 2002).

O trabalho conforme apreendido pela abordagem teórico-metodológica da Psicodinâmica do Trabalho aproxima-se do paradigma da complexidade uma vez que privilegia justamente a construção coletiva do sentido do trabalho por meio da fala, da escuta e da interação de pesquisadores e trabalhadores. Esta abordagem conecta a práxis à produção do conhecimento, relacionando o trabalho empírico ao teórico e a construindo o saber através da interação entre o coletivo de trabalhadores e de pesquisadores. (DEJOURS, 2008e).

Quanto ao domínio epistemológico, o trabalho – definido por Dejours (2005, p.43) como “a atividade coordenada desenvolvida por homens e mulheres para enfrentar aquilo que, em uma tarefa utilitária, não pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita” –

não decorre do conhecimento experimental e por isso não pode ser investigado unicamente sob a perspectiva metodológica das ciências experimentais.

Mendes (2007a) esclarece que a psicodinâmica do trabalho é filiada a uma epistemologia particular, é uma teoria crítica do trabalho, que une pesquisa e ação para questionar a organização do trabalho, criticar o trabalho prescrito, desvelar os processos de subjetivação e promover a emancipação dos trabalhadores auxiliando no resgate da capacidade de apropriação e dominação do trabalho pelo homem.

Para situar o objeto deste estudo e a abordagem que o fundamenta além da vertente epistemológica, é fundamental citar que a Psicodinâmica do Trabalho se apoia na teoria da ação. Dejours (2005) utiliza a concepção de Habermas a respeito do agir para lembrar que a ação abarca três aspectos: o agir instrumental que visa à transformação do mundo físico e material; o agir moral-prático que se trata da vida em sociedade, dos atos civis que implicam em valores e normas; e o agir expressivo que está ligado à dimensão intersubjetiva em que a ação é compreendida ou não pelo outro em função de um contexto social histórico, de um lugar e tempo.

Este fundamento é utilizado pela Psicodinâmica do Trabalho para criticar as vertentes que concebem o trabalho apenas no plano objetivo, técnico e estratégico, pois trabalhar implica a união de esforços coletivos, cooperação, mobilização subjetiva, inteligência prática, ações que ultrapassam a esfera técnica e objetiva.

A ação, em Psicodinâmica do Trabalho, ocupa então o sentido do agir comunicacional, que abrange o espaço da fala e da escuta que possibilita a criação de um sentido comum do trabalho e impulsiona a transformação da organização do trabalho. Portanto, ao orientar as pesquisas sobre o trabalho, Dejours (2008i) afirma que estas devem estar situadas em uma teoria social renovada pela teoria da ação.

É esta a concepção de trabalho na qual se fundamenta esta pesquisa, apesar de não ser a única utilizada para investigar este fenômeno. Jacques (2003) cita outras abordagens teórico-metodológicas que são comumente empregadas nos estudos sobre o trabalho. Uma delas é a vertente que trata sobre o estresse a qual privilegia os métodos e técnicas quantitativos para avaliar os fatores estressores desencadeados pelo trabalho, enfatizando o referencial teórico cognitivo-comportamental e utilizando ações que estão na maioria dos casos relacionados a programas de qualidade de vida. Outra linha de pesquisa a respeito do trabalho são as abordagens com base no modelo epidemiológico e diagnóstico que tem origem na medicina e cujo objetivo principal é identificar doenças relacionadas às categorias profissionais, com a aplicação de instrumentos qualitativos e quantitativos como escalas



clínicas e protocolos de observação. Há ainda a abordagem que estuda a subjetividade e trabalho tendo como tema principal a análise do sujeito definido a partir de suas vivências no trabalho. É influenciada por pressupostos marxistas e valoriza a experiência do trabalho e os métodos qualitativos para a realização dos estudos.

## 2.2 O MÉTODO EM PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Este estudo optou por utilizar a psicodinâmica do trabalho não somente como referencial teórico<sup>1</sup>, mas também como método, procurando reproduzir a clínica do trabalho conforme preconizada por Dejours (2008e) na França e aplicada por pesquisadores brasileiros como Lancman, Szelwar e Jardim (2007); Baierle e Melo (2008); Vital-Júnior, Mendes e Araújo (2009).

A escolha da abordagem como referencial teórico e metodológico para a realização deste estudo ancorou-se no incentivo de Mendes e Merlo (2009) que ao traçar a perspectiva do uso da Psicodinâmica do Trabalho no Brasil reafirmam o caráter bem sucedido do método, que permite realizar intervenção e prevenção nos processos de trabalho deletérios à saúde do trabalhador. Para os autores, a utilização deste método de pesquisa precisa ser buscada para assegurar seu potencial transformador. Além da busca pela sua propagação no meio acadêmico e profissional, a opção se deu pela possibilidade da pesquisa impulsionar intervenções contínuas em saúde mental do trabalho no âmbito do coletivo de trabalho estudado.

A metodologia *stricto sensu* da Psicodinâmica do Trabalho é a clínica do trabalho, que se apoia na ideia de que o prazer-sofrimento tem relação com o inconsciente, enfatizando a importância da fala como ação e da interpretação como instrumento de análise, favorecendo o ato de pensar dos trabalhadores como oportunidade de gerar transformações.

O método *stricto sensu* pressupõe ser por intermédio da linguagem que o sujeito expressa as ambivalências entre o seu mundo interno e a práxis do trabalho vivo – o acesso à vivência do trabalho só existe se mediatizada pela palavra. Pelo relato e experiência interna dos trabalhadores o pesquisador escuta os aspectos visíveis e invisíveis do sintoma, uma forma de vida manifesta que possibilita ao sujeito aprender com o sofrimento (*pathos*). Entende-se que é por essa dor que novas formas de vida surgem, permitindo a transformação do sofrimento em mobilizações para a busca do prazer na atividade profissional (MENDES e MORRONE, 2010, p.40).

---

<sup>1</sup> A abordagem da Psicodinâmica do Trabalho tem sido utilizada pela maioria das pesquisas nesta área apenas como referencial teórico conforme explica Mendes e Merlo (2009). Os autores identificam que poucas pesquisas no Brasil utilizam a metodologia *stricto sensu* da Psicodinâmica do Trabalho.

Para aplicar a sistemática do método original da Psicodinâmica do Trabalho é necessário estar atento às fases da pesquisa que conforme Dejours (2008e); Mendes, Araújo e Merlo (2010) consistem nas seguintes etapas: a pré-pesquisa; a pesquisa propriamente dita que abrange os momentos da análise da demanda, análise do material de pesquisa, observação clínica e interpretação; e a validação.

A pré-pesquisa consiste na busca de informações sobre o trabalho realizado pela organização a ser estudada. Deste modo, é importante que os pesquisadores tenham acesso a documentos institucionais e realizem visitas ao local de trabalho na tentativa de ter uma visão inicial do sofrimento através dos comentários dos trabalhadores. Nesta fase, além da compreensão das regras de trabalho postas pela hierarquia, ou seja, dos aspectos formais, é ainda mais importante entender a organização real do trabalho, o conflito entre os trabalhadores e os chefes, a história, o envolvimento dos trabalhadores com sindicatos, entre outras questões (DEJOURS, 2008e).

Este momento preparatório exige ainda um planejamento importante a respeito da disponibilidade dos pesquisadores e da definição do grupo de trabalhadores que participaram do estudo. Para Mendes, Araújo e Merlo (2010), é ainda crucial que a instituição facilite a realização da pesquisa e contribua na divulgação da metodologia para os trabalhadores.

A pesquisa propriamente dita é iniciada em um local da própria organização, durante o horário de trabalho, obedecendo, porém a especificidade e disponibilidade de cada local. Nesta fase, são esclarecidos para os trabalhadores os objetivos do estudo e a formulação da demanda, dando voz aos participantes para que emitam seus comentários iniciais sobre os aspectos que levaram à construção da pesquisa. A partir de então os pesquisadores devem estar focados mais nos comentários do grupo de trabalhadores e sua relação com o trabalho que na objetividade dos fatos.

Para Dejours (2008e) o comentário do trabalhador interessa ao pesquisador em psicodinâmica do trabalho mais que o fato em si, uma vez que esta abordagem inspira-se na Psicanálise. Os temas consensuais levantados pelo grupo de trabalhadores são os principais alvos da abordagem, cuja técnica consiste em observar as contradições dos comentários, assim como os silêncios e a postura do coletivo estudado. Mendes, Araújo e Merlo (2010) revela que o pesquisador deve estar aberto para elaborar os aspectos psíquicos que são desvendados na pesquisa, as defesas e suas formas de ocultação. Para tanto, não é necessário que o grupo de participantes seja sempre o mesmo, podendo ter variação entre alguns trabalhadores.

A demanda da pesquisa deve ser também analisada para assegurar de que esta não seja uma imposição aos trabalhadores e de prever se o estudo é passível de realização. Nesta etapa, ressalta-se a importância de esclarecer as seguintes questões: quem demanda; o que se demanda; os riscos que envolvem a pesquisa; a quem a demanda é dirigida; e o contrato da pesquisa (DEJOURS, 2008e). Assim, o pesquisador deve estar atento no sentido de direcionar o estudo a quem o solicitou e de não aceitar demandas com caráter terapêutico, pois a Psicodinâmica do trabalho não tem o objetivo de promover curas, mas o de analisar as situações de trabalho. É necessário ainda considerar os riscos da pesquisa que pode até mesmo ocasionar mudança na regulação das estratégias e na adaptação dos trabalhadores ao trabalho. E ainda, estabelecer e esclarecer o vínculo do pesquisador com a instituição a ser investigada.

Mendes, Araújo e Merlo (2010) relata que a experiência de pesquisadores brasileiros em oferecer intervenções nos locais de trabalho mostra que há receptividade dos trabalhadores em participar das pesquisas mesmo quando a demanda não tenha sido explicitada por eles, uma vez que o sofrimento desencadeado pelas situações de trabalho é intenso.

Esclarecida a demanda e já iniciado o estudo, o pesquisador se depara com a fase de análise do material colhido que compreende a apreciação do comentário, revelador das interpretações e concepções subjetivas dos trabalhadores. A falta do comentário é também material a ser analisado, uma vez que pode ser a expressão de uma defesa ativada contra percepção do sofrimento. Além disso, são também objetos de investigação os comentários sobre a experiência, os modos de fazer o trabalho, as habilidades dos trabalhadores (DEJOURS, 2008e).

Nesse momento, é preciso centrar essencialmente nas vivências subjetivas; por isso o interesse na dimensão do comentário que é a matéria-prima para compreensão da subjetividade dos trabalhadores [...]. Todos os comentários (atos de pensar sobre a situação) remetem às vivências subjetivas do trabalhador em relação à organização do trabalho e fornecem indicação da existência das defesas contra o sofrimento e busca pelo prazer (ROSSI, 2010, p. 119).

A análise deste material destaca as contradições do grupo frente às questões colocadas pelo pesquisador, inclusive se mudam de tema, ou se permanecem em silêncio. Esta análise busca situar as narrativas em seus devidos contextos para revelar os contrastes, os paradoxos e assim desvendar o binômio sofrimento/defesa (idem).

A observação clínica, isto é, os registros dos aspectos observados tanto no coletivo de trabalho quanto na relação com o pesquisador é também de fundamental importância para a coleta de dados. Para além de uma transcrição das sessões, a observação clínica é o resgate das falas aliado às interpretações e aos movimentos realizados pelo grupo no decorrer do

estudo. Assim a narrativa viva, observação comentada pelo pesquisador, é importante para desvendar a progressão dos resultados. Para Dejours (2008e), “uma observação será mais interessante e útil se capaz de desvendar o trajeto, a progressão dos resultados do pesquisador *in situ*” (p. 122).

O resultado da observação clínica são os relatos registrados pelo pesquisador a partir do que memorizou nas sessões, da transcrição e das anotações feitas durante os encontros. Estes relatórios podem ser mostrados a outros pesquisadores ou ao próprio grupo de trabalhadores para validação (MENDES, ARAÚJO E MERLO, 2010).

A interpretação é ainda uma das etapas do método e ocorre no sentido de esclarecer a distância entre a percepção dos trabalhadores e dos pesquisadores em relação à organização que está em estudo. A interpretação é a formulação das percepções construídas no decorrer da pesquisa que é verbalizada pelos pesquisadores como resultado de sua experiência clínica advinda de outras áreas de atuação (DEJOURS, 2008e).

Estas formulações, resultado dos comentários, das elaborações, das hipóteses levantadas durante as discussões, são lançadas à prova para os trabalhadores durante o estudo, o que compreende a fase de validação e refutação da pesquisa. Esta etapa pode ocorrer em dois momentos: no início das sessões, período em que são expressas as elaborações construídas pelo grupo de pesquisados por meio da leitura do memorial para confirmação, rejeição ou elaboração dos participantes; e, quando novos trabalhadores que não participaram inicialmente se unem ao grupo da pesquisa e analisam criticamente o que já foi construído no decorrer do estudo (DEJOURS, 2008e; MENDES, ARAÚJO E MERLO, 2010; LANCMAN, SZNELWAR E JARDIM, 2007).

Ressalta-se que apesar da sistemática apresentada acima ser eficaz e efetiva na realização das pesquisas, a Psicodinâmica do Trabalho não é totalmente dependente do método para alcançar seus objetivos, quais sejam a escuta do sofrimento e a apropriação do trabalho pelos trabalhadores como afirma Mendes (2007a) ao propor adaptações que contribuem e ampliam a clínica do trabalho inicialmente proposta por Dejours (2008e). A autora propôs uma variação da técnica original, com a utilização de entrevistas semiestruturadas para a coleta do material da pesquisa e análise dos núcleos de sentido (ANS) para o tratamento dos dados, mantendo, porém os princípios centrais da abordagem. Dentre os estudos que utilizam esta adaptação da técnica original da clínica do trabalho destaca-se a pesquisa de Morrone (2001) que investigou os trabalhadores do mercado informal no Distrito Federal; o trabalho de Barros e Mendes (2003) sobre os trabalhadores terceirizados de uma

construtora de Brasília e o estudo de Mendes, Paz e Barros (2003) que pesquisou os bancários do Distrito Federal.

Moraes (2008) também adaptou a técnica original da Psicodinâmica do Trabalho em sua pesquisa no Pólo Industrial de Manaus. A autora esclarece que por conta da individualização do trabalho na indústria e dos diferentes turnos de funcionamento da fábrica estudada, realizou entrevistas individuais e não coletivas como sugere a abordagem. Nesta proposta foi realizada a análise de dados conforme a sistemática de análise da Teoria Fundamentada/Grounded Theory (Barlett; Payne, 1997; López; Scandroglio, 2007) conectada à fundamentação teórica da Psicodinâmica do Trabalho.

### 2.3 CAMPO INVESTIGATIVO

A pesquisa foi realizada no Tribunal de Justiça do Amazonas (TJAM), órgão público ligado ao Poder Judiciário, cuja composição, organização e funcionamento são regulamentados pelo Regimento Interno (Resolução 72, de 1984) e pela Lei Complementar 17, de 23 de janeiro de 1997. O TJAM é composto por Comarcas de primeira entrância localizadas nos municípios do interior do Estado e a Comarca de segunda entrância situada na capital. O TJAM possui na Comarca de Manaus 40 (quarenta) varas comuns, 12 (doze) varas especializadas e 20 (vinte) juizados especiais, localizados em 1 (um) Fórum de Justiça, 3 (três) Mini-Fóruns, Juizados Dispersos e Itinerantes, além da sede Administrativa que acolhe a Justiça de segundo grau. No interior do Estado, são 58 comarcas onde funcionam Varas e Juizados.

A Justiça Estadual é organizada em duas instâncias: a Justiça de primeiro grau e a de segundo grau. Os representantes do primeiro grau são os juízes que julgam as ações mediante a elaboração das sentenças, e o júri que julga especificamente as tentativas ou consumações de crimes contra a vida. As decisões da primeira instância podem ser questionadas pelos interessados na ação e levadas para a análise e julgamento na segunda instância. O segundo grau é representado pelos desembargadores, sendo atualmente 19 (dezenove), quantidade que pode ser aumentada caso o número de processos julgados por juiz seja superior a 300. Na segunda instância os processos não são julgados por apenas um magistrado, uma vez que a decisão, chamada de acórdão, é colegiada, o que exige a presença mínima da metade dos desembargadores e mais um para a finalização do processo (LEI n° 17/1997).

Quanto à hierarquia, o Tribunal de Justiça do Amazonas é dirigido por um desembargador-presidente, cuja responsabilidade é superintender todo o serviço da Justiça,

zelando pelo funcionamento de seus órgãos e pela observância do cumprimento do dever por parte dos magistrados e servidores. É também dirigente o vice-presidente, que substitui o presidente em sua ausência, na direção de atividades judiciais ou administrativas; e o corregedor-geral de Justiça cuja atribuição é fiscalizar e disciplinar o trabalho administrativo ou judicial do TJAM. Ambos são desembargadores com mandato de dois anos.

No primeiro grau, o juiz é o superior hierárquico que tem como atribuição principal julgar as ações judiciais, exercendo também algumas atividades administrativas como fiscalizar e conferir as custas judiciais. Quanto à gestão de pessoas não há uma uniformidade de atuação dos magistrados, uma vez que alguns preferem exercer esta liderança enquanto outros se limitam apenas às atividades judiciais. Os Escrivães ou Diretores de Secretaria são os encarregados pelos cartórios judiciais uma vez que lhes são atribuídas todas as atividades que antecedem o julgamento dos processos. Dentre suas responsabilidades estão as tarefas de receber as petições iniciais, os inquéritos e outros documentos para a geração do processo, preparar as informações para os despachos e audiências, elaborar editais para publicação oficial, registrar as audiências ou qualquer atividade realizada no cartório, prestar informações ao juiz, aos advogados e interessados no processo, entre outras.

Os Escrivães ou Diretores tem como subordinados os demais servidores sejam eles auxiliares, assistentes ou analistas judiciários. Esses trabalhadores realizam atividades administrativas, judiciais e técnicas, com ingresso na instituição por meio de concurso público ou contratação para ocupar cargos comissionados. Os cargos dos servidores são divididos da seguinte maneira: Auxiliar Judiciário (com escolaridade de nível fundamental), Assistente Judiciário (com escolaridade de nível médio) e Analista Judiciário (com nível superior). A quantidade de servidores na capital e no interior do Estado é em média de 1650.

Os servidores são amparados pelo Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) aprovado pela Lei 3.226 de 4 de março de 2008, que garante o salário de R\$ 1.369,00 para servidores de nível fundamental, R\$ 2.615,68 para servidores com escolaridade até o nível médio e R\$ 5.094,72 para ensino superior. Apesar de o PCCS indicar a progressão funcional dos servidores concursados para referências salariais maiores, de acordo com o tempo de serviço e por meio de avaliação de desempenho e participação em cursos, desde sua criação este procedimento ainda não foi implantado, o que é motivo de descontentamento por parte da maioria dos servidores.

A jornada de trabalho dos servidores é de 7 (sete) horas diárias, correspondendo ao horário de 08h às 15h sem intervalo para almoço. Entretanto observa-se que é comum a permanência de servidores nos locais de trabalho depois do horário de expediente por conta

do aumento crescente do número de processos judiciais a cada ano. O último concurso público foi realizado no ano de 2005 e, por isso, a quantidade de servidores está defasada em face da demanda de trabalho.

Para minimizar os prejuízos decorrentes da falta de funcionários, o TJAM conta com o trabalho de 332 estagiários, sendo a maioria estudante de Direito, que ingressam no órgão via processo seletivo. O aumento da quantidade de estagiários é estratégia da administração do órgão para suprir a demanda crescente dos processos judiciais e conseqüentemente da carga de trabalho. No entanto, os servidores discordam da medida, pois entendem que a alta rotatividade de estagiários em decorrência do término de seus contratos rompe o ciclo do trabalho iniciado e leva os servidores a dedicarem muito tempo ensinando. Além disso, há tarefas que não podem ser delegadas aos estagiários. Portanto, é frequente os pedidos de servidores para que seja realizado concurso público e, assim, seja preenchido o número de funcionários adequados à demanda de trabalho. Essa estratégia adotada pela instituição contribui ainda mais para a precarização do trabalho, pois não soluciona os problemas enfrentados pela falta de trabalhadores.

O cartório judicial, também nomeado de secretaria, é o espaço físico onde trabalha a maioria dos servidores do Tribunal de Justiça, lugar onde ocorre o processamento das ações judiciais. Estes locais de trabalho são geralmente pequenos, onde a maior parte do espaço é utilizada para alocar as caixas dos processos judiciais. É característica dos cartórios ter um balcão de atendimento ao público que é também pequeno para receber a grande quantidade de pessoas que comparecem diariamente aos fóruns para solicitar informações sobre os processos. Em decorrência disto, as mesas e cadeiras dos funcionários são também pequenas, não sendo ergonomicamente adequadas.

Embora a rotina de trabalho na Justiça exija julgamento de processos de segundo grau e o exercício de atividades administrativas, a maioria do trabalho consiste na tramitação e julgamento de processos de primeiro grau, que ocorrem nos cartórios judiciais. Uma pesquisa realizada pelo Ministério da Justiça em 2007 explica que os cartórios tem papel fundamental para o trabalho da Justiça uma vez que são os funcionários dos cartórios quem elaboram grande parte das decisões judiciais. Apesar disto, os cartórios judiciais não são vistos como “atores” pelos legisladores e Tribunais de Justiça, tendo em vista o impacto que provocam na morosidade ou agilidade dos processos. Esta invisibilidade gera descontentamento dos servidores que consideram os Tribunais entidades abstratas e distantes (BRASIL, 2007).

A missão do Tribunal de Justiça do Amazonas é prestar tutela jurisdicional à população com qualidade e agilidade, e, para isso, aderiu aos procedimentos de informatização dos processos judiciais. Embora muitos cartórios já utilizem meios eletrônicos para a tramitação dos processos, na maioria deles as atividades ainda são realizadas em processos físicos. Ainda que a virtualização represente um avanço, a demora nos julgamentos é uma realidade presente por conta do caráter burocrático das atividades.

A virtualização desencadeou mudanças nas rotinas dos trabalhadores da Justiça, obrigando aqueles que antes somente manuseavam papéis a adquirir habilidades em tecnologia para executar atividades como registrar e movimentar processos em computadores, digitalizar documentos, enviar correspondências por malote digital, entre outras. Apesar desta evolução, observa-se que grande parte das atividades dos servidores continua sendo manual como expedir certidões, cumprir despachos, juntar nos processos documentos como petições, mandados, avisos e despachos, atender ao público, remeter processos aos advogados.

No Tribunal de Justiça do Amazonas, nenhuma vara criminal, objeto desta pesquisa, é totalmente virtualizada, uma vez que apenas as varas cíveis e algumas especializadas já aderiram aos procedimentos de virtualização. Apesar disto, nas varas criminais e nos demais cartórios em que os processos judiciais não são eletrônicos, os servidores já utilizam como ferramenta de trabalho o SAJ (Sistema de Automação do Judiciário) que é um programa eletrônico para a gestão e tramitação dos processos judiciais, com recursos tecnológicos que abrangem atividades como cadastro, distribuição, pauta e gravação de audiências, publicação, emissão de certidões, estatísticas e consultas. Ainda que este sistema seja utilizado, a virtualização não ocorreu completamente porque isso exige uma integração das rotinas de trabalho com as ferramentas oferecidas pelo SAJ.

No Judiciário amazonense, o funcionamento tradicional dos cartórios e a falta de recursos como computadores e internet rápida dificultaram o acolhimento dessa inovação. Observa-se que a aquisição de novas tecnologias e de equipamentos adequados não acompanha o movimento de informatização das varas. Além disso, a valorização das atividades burocráticas é evidente, o que constitui uma resistência para as mudanças.

O TJAM possui 11 Varas Criminais, alvos desta pesquisa, que tratam de processos referentes a delitos sobre tráfico e uso de entorpecentes, crimes resultantes de acidentes de trânsito, estelionato, furto, roubo, estupro, entre outros. Nestas unidades criminais trabalham em média 60 servidores.



## 2.4 PARTICIPANTES

Os participantes da pesquisa foram os servidores concursados do Tribunal de Justiça que exercem suas atividades nas Varas Criminais. Apesar do TJAM ter trabalhadores alocados nas áreas cível, de família, criminal, juizados especiais e varas especializadas, optou-se por investigar a organização do trabalho nos cartórios criminais, escolha baseada nos resultados da fase exploratória deste estudo. Por meio da pré-pesquisa foi possível identificar que a maior demanda de intervenções do setor de recursos humanos da instituição e do profissional psicólogo foi da área criminal, direcionando a pesquisa para os servidores desta área.

Mendes, Araújo e Merlo (2010) ressaltam que os participantes das pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho não são selecionados por meio de critérios objetivos como sexo ou idade, mas pela demanda que é revelada ao pesquisador, o que tem uma característica subjetiva.

Inicialmente foi prevista a participação de 11 (onze) trabalhadores, sendo 1 (um) participante por vara criminal. Entretanto, no decorrer da pesquisa estiveram presentes nas sessões de clínica do trabalho 7 (sete) servidores, com frequência de 4 (quatro) a 7 (sete) pessoas por encontro, sendo que alguns dos trabalhadores exercem suas atividades no mesmo cartório criminal. A escolha da quantidade de participantes foi fundamentada nas pesquisas brasileiras que utilizam o referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho e que realizam a clínica do trabalho como método de estudo. Considerando que as sessões de coleta de dados são coletivas, geralmente os grupos têm no máximo 10 (dez) participantes.

É importante também ressaltar que, de acordo com Bauer, Gaskell e Allum (2008) a representatividade não é um princípio de seleção de participantes nas pesquisas qualitativas, nas quais prevalece a delimitação do tema e a sua relação com o referencial teórico. Para Dejours e Bègue (2010) “o que importa, no que diz respeito à ação, é obter sucesso na constituição de um coletivo homogêneo com relação à demanda e com relação ao encaminhamento das ações” (p. 119).

A princípio, foi também definido que os participantes do estudo seriam apenas os servidores que participam de audiências juntamente com o juiz, uma vez que são estes trabalhadores que lidam diretamente com os réus, tendo maior contato com o processo de decisão das penas ou liberdade, sendo também abordados com propostas ilícitas, situações que foram motivos das queixas de muitos servidores que solicitavam intervenções do psicólogo. No entanto, como a Psicodinâmica do Trabalho resalta o caráter voluntário da

participação das sessões de clínica do trabalho, integraram o grupo servidores que exerciam qualquer atividade no cartório criminal, exceto o diretor de secretaria ou escrivão, sob a justificativa de que suas presenças poderiam suprimir a fala dos trabalhadores em decorrência de suas posições na hierarquia do Tribunal de Justiça.

Quanto ao perfil dos servidores que participaram da pesquisa, 6 (seis) são do sexo feminino e 1 (um) do sexo masculino. A média de tempo de trabalho na instituição entre os participantes é de 11 anos, sendo que dois deles trabalham há mais de 20 anos no TJAM, o que revela grande experiência no trabalho executado, bem como conhecimento acerca da instituição. No que se refere aos cargos destes trabalhadores, 3 (três) são Analistas Judiciários, função de nível superior, e 4 são Escreventes Juramentados, cargo que anteriormente era de nível médio e por conta do novo Plano de Cargos e Salários passou a ser de nível superior. A respeito das atividades exercidas por estes servidores, a maioria trabalha nos cartórios judiciais, sendo que uma das servidoras é assessora de juiz e outra executa tarefas nas sessões do Tribunal do Júri, no qual são julgados apenas crimes contra a vida.

## 2.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

### 2.5.1 Instrumentos

Os instrumentos adotados na pesquisa foram as sessões coletivas de clínica do trabalho (entrevista em grupo), uma vez que para Dejours (2008e) os trabalhadores devem ser escutados em grupo, pois isto favorece discussões em conjunto a respeito do trabalho, através da fala, com o propósito de criar um ambiente de reflexão. Neste contexto a atenção do pesquisador está voltada para identificar as contradições, omissões, demonstrações espontâneas referentes aos temas propostos, bem como as expressões de prazer-sofrimento no trabalho (HELOANI e LANCMAN, 2004).

Mendes (2007a) ao descrever o método da psicodinâmica do trabalho, afirma que a entrevista em grupo se caracteriza fundamentalmente na relação entre pesquisador e pesquisado, em que há manifestação dos conteúdos relacionados com a organização de trabalho, das vivências de prazer-sofrimento e dos processos de saúde e adoecimento. A condução dessas entrevistas deve considerar as técnicas da associação livre, da deflexão e da estimulação, onde todos os participantes do grupo possam falar, “escutando as contradições do discurso e buscando favorecer a construção coletiva sobre a realidade de trabalho compartilhada” (p. 71).

## 2.5.2 Procedimentos

A instituição escolhida foi consultada previamente para a autorização da pesquisa. Após este consentimento, o estudo foi avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas. Em seguida o estudo seguiu as etapas de metodologia preconizada pela abordagem teórico-metodológica da Psicodinâmica do Trabalho conforme descrita a seguir.

### 2.5.2.1 A pré-pesquisa

A etapa exploratória da pesquisa foi realizada em diferentes momentos. Inicialmente foram observados aspectos relacionados às queixas de servidores e gestores que compareciam ao Setor de Recursos Humanos, área responsável pela designação de funcionários para os locais de trabalho e acompanhamento da assiduidade dos mesmos. As razões das queixas eram diversas: problemas de relacionamento entre colegas de trabalho e seus chefes; servidores que registravam sua entrada na instituição por meio do ponto eletrônico, mas não compareciam ao trabalho, o que configurava absenteísmos frequentes; falta de motivação na execução das tarefas; casos de pedido de exoneração do cargo por descontentamento com o trabalho; pedidos dos próprios servidores ou de seus chefes para mudar o local de trabalho por falta de afinidade com o tipo de trabalho executado ou por falta de adaptação ao estilo de gestão exercido pelo magistrado do cartório; trabalhadores que não compareciam ao trabalho por conta de doenças diagnosticadas pelos médicos da instituição como hipertensão, transtorno do pânico, alcoolismo; entre outros.

Essas queixas eram comunicadas pelos servidores, diretores ou escrivães por meio de ofícios e memorandos remetidos ao Setor de Recursos Humanos, mas a maioria delas era relatada pessoalmente e não raro traziam vivências de sofrimento relacionadas às experiências com o trabalho, expressas por sentimentos de tristeza, fracasso e falta de motivação para retornar às atividades.

Um segundo momento da pré-pesquisa ocorreu por meio de sondagens realizadas diretamente nos cartórios judiciais onde trabalhavam os servidores ou chefes que procuravam o Setor de Recursos Humanos para solucionar conflitos relacionados ao trabalho. A maioria destes cartórios era da área criminal, motivo pelo qual a pesquisa foi direcionada a este grupo. Nessas ocasiões, os cartórios paravam o expediente pelo período de 2 (duas) horas para

receber o profissional psicólogo e discutir temas como trabalho em grupo, cooperação, motivação e qualidade de vida no trabalho, oportunidade em que era possível ouvir os relatos dos trabalhadores. Durante as discussões emergiam falas relacionadas à falta de recursos materiais, falta de servidores em comparação com a grande quantidade de trabalho, dificuldades no atendimento ao público e também questões relativas aos procedimentos e rotinas dos trabalhadores.

Nesses momentos foram ainda observados o ambiente físico, as condições de trabalho e os aspectos ergonômicos que envolviam o trabalho dos servidores daqueles locais. Além disso, a função de psicóloga do Tribunal de Justiça desempenhada por mim (passo a utilizar a primeira pessoa) facilitou a realização da pré-pesquisa em conversas informais com alguns servidores que relatavam suas vivências particulares com relação ao trabalho no Judiciário. A necessidade de ser escutado era evidente já que os trabalhadores me procuravam voluntariamente para falar de questões que geralmente revelavam mal-estar e incômodo com relação ao trabalho.

A formulação dessas observações fundamentou os objetivos e metodologia da pesquisa, período em que foram também planejados os locais, horários e duração dos encontros de clínica do trabalho que melhor se adequassem às rotinas dos trabalhadores.

Antes do início da pesquisa propriamente dita, foi realizada reunião com todos os diretores dos cartórios judiciais criminais com o propósito de divulgar o estudo, esclarecer seus objetivos e ainda solicitar o apoio dos mesmos no sentido de autorizar a participação de seus funcionários na pesquisa durante o horário de trabalho. Esta fase é nomeada por Mendes, Araújo e Merlo (2010) como a conferência de abertura das atividades. Nesta ocasião, foi reforçado que a participação dos servidores não deveria ser exigida pelos diretores. Salienta-se que apesar de não ser o público-alvo do estudo, ao tomar conhecimento da proposta da pesquisa, os diretores mostraram interesse em também participar das sessões coletivas de discussão. Durante a reunião de esclarecimento relataram muitas dificuldades encontradas no exercício da chefia como pressões no cumprimento de metas.

Após a reunião com os diretores, a pesquisa foi divulgada internamente informando local e horários dos encontros para a inscrição de voluntários das varas criminais. Inicialmente foram registradas 13 inscrições.

#### 2.5.2.2 A Pesquisa

A pesquisa propriamente dita foi realizada em 10 (dez) sessões coletivas que ocorreram semanalmente entre os meses de setembro e novembro de 2010, com duração média de uma hora e meia (1h30min) por encontro. O local escolhido para as discussões foi a sala de treinamentos situada no fórum de justiça onde trabalham os participantes, local em que os trabalhadores pudessem se afastar de suas atividades laborais sem serem interrompidos. O dia da semana e horários dos encontros foram definidos pelos próprios participantes ao final da primeira sessão como uma forma de reforçar o caráter não impositivo do estudo.

Na primeira sessão os participantes foram esclarecidos a respeito do objetivo da pesquisa e da demanda, enfatizando que poderiam falar sobre qualquer questão a respeito do trabalho no Judiciário, sobre as dificuldades enfrentadas, as conquistas, as relações interpessoais. Esta fala inicial teve o propósito de levar os trabalhadores a expressarem seus comentários, que para Dejours (2008e) são o foco principal de interesse da análise clínica.

Nesta sessão inicial, foi ainda importante realizar o contrato com os trabalhadores, explicitando aspectos primordiais da pesquisa como a garantia de sigilo das informações, os dias, horários e duração dos encontros. A questão da independência da pesquisa com relação à gestão do Tribunal foi também abordada, tendo em vista a minha função de psicóloga da instituição. A respeito deste vínculo com o setor de recursos humanos do Tribunal, foi esclarecido que o objetivo principal da pesquisa era a apropriação do trabalho pelos próprios trabalhadores, com a construção coletiva de meios para enfrentar as situações de trabalho, e não uma atividade com caráter assistencialista, em que os pesquisadores se tornariam responsáveis pelas melhorias das condições de trabalho.

Ao final do primeiro encontro, os participantes foram convidados à leitura e assinatura do termo de consentimento (ANEXO A). As sessões coletivas foram gravadas e transcritas na íntegra para garantir o registro integral das informações e auxiliar nos procedimentos de interpretação dos dados.

As sessões seguintes foram iniciadas com a leitura do memorial contendo as informações e interpretações das falas que surgiram no encontro anterior. A função do memorial é iniciar as discussões que partem dos comentários dos próprios trabalhadores, para que a temática seja livre. Além de ser uma forma de validação dos dados da pesquisa conforme será explicitado adiante. Mendes, Araújo e Merlo (2010) afirmam que o memorial é utilizado para revelar ao grupo os aspectos latentes de suas falas, que ficam ocultos pelo conteúdo manifesto.

A coleta de dados contou com o apoio de dois pesquisadores auxiliares, vinculados ao Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho da Universidade Federal do Amazonas que

possuem conhecimentos na abordagem que fundamenta este estudo, o que contribuiu para a interpretação dos dados.

### 2.5.2.3 A análise da demanda

Não houve solicitação formal dos dirigentes do Tribunal de Justiça do Amazonas para a realização deste estudo, entretanto, alguns servidores e diretores de Varas do Tribunal solicitaram ao setor de recursos humanos a realização de intervenções do profissional psicólogo no sentido de mediar situações que envolviam problemas no trabalho. Em função da frequência e do aumento destas solicitações, bem como de minha formação acadêmica em psicologia, fui convidada formalmente pela instituição para compor a equipe de planejamento das ações de recursos humanos, o que se configurou uma demanda formalizada.

Para situar a formulação da demanda, é importante mencionar o processo de seleção de pessoas no Tribunal de Justiça do Amazonas - TJAM. Ao ser aprovado em concurso público, o servidor é convocado para definir seu local de trabalho (lotação). Inicialmente uma entrevista é realizada com o objetivo de informar que a lotação de pessoas obedece prioritariamente ao critério de escolaridade e necessidade de pessoal, e posteriormente mostrar ao servidor as opções de que dispõe para escolha do local de trabalho.

Através da experiência da pesquisadora no TJAM, foram observadas as dificuldades que a equipe do Setor de Recursos Humanos encontra ao encaminhar servidores para trabalhar em varas criminais, pois, antes mesmo de iniciar suas atividades, muitos deles preferem ser lotados em outras áreas, alegando que não gostariam de lidar com as questões do crime. Observei, também, que ao serem encaminhados para as varas criminais, os servidores buscam maneiras de não permanecer neste ambiente de trabalho; uma das maneiras é permutar a lotação com outros servidores que aceitem trabalhar nessa vara.

Alguns profissionais que exercem suas atividades nestes locais foram escutados pela pesquisadora na função de psicóloga. Eles se queixavam da necessidade de ter que lidar com os réus que cometeram crimes diversos. Além disso, parecia ser incômodo para eles estar no mesmo ambiente que essas pessoas, e de fazer parte do processo que decide sobre a liberdade ou a pena dos mesmos, ainda que decidir a sentença seja competência do juiz e não dos demais servidores. Foi então possível supor que essas questões seriam características da organização do trabalho potencialmente geradora de sofrimento. De acordo com seus relatos, os demais servidores do Tribunal, lotados em outras varas, não precisam lidar com a questão da liberdade, e por isso pareciam acreditar que o trabalho nas varas criminais é mais difícil

que em outros locais do TJAM. Além disso, relatavam que nessas varas, os servidores são mais abordados com propostas ilícitas de suborno para facilitar os trâmites dos processos em favor das pessoas envolvidas em crimes.

Estas evidências, juntamente com a constante procura por apoio psicológico da parte dos profissionais que atuam nestas varas delinearam a demanda da pesquisa, delimitando, também, a quem as intervenções deveriam ser direcionadas.

Ressalta-se que a definição desta demanda – que é também o recorte do estudo – não significa dizer que não haja outras necessidades ou problemáticas advindas do trabalho no Judiciário amazonense. Entretanto, as exigências acadêmicas, a impossibilidade de atingir muitas solicitações, bem como a própria metodologia em Psicodinâmica do Trabalho direcionam o estudo para uma demanda específica. Ainda assim, é possível manter o foco no trabalho das varas criminais e observar os aspectos que pode estar conectados ao Judiciário numa perspectiva mais ampla.

A questão da demanda em Psicodinâmica do Trabalho é central para o surgimento e o sucesso das pesquisas nesta área. Entretanto, é fato que nem sempre os pesquisadores conseguem encontrar uma demanda pura e genuína conforme orienta a Psicodinâmica do Trabalho para o início de seus estudos.

No Brasil, onde a procura por consultorias que realizem intervenções na área da saúde do trabalhador ainda é pequena ou quase nula, é raro encontrar casos onde as organizações ou os trabalhadores solicitem ajuda para discutir a questão do sofrimento no trabalho. As organizações não o fazem porque talvez não vejam o bem-estar psíquico de seus funcionários como fator importante no alcance de seus objetivos lucrativos e mercadológicos, ou ainda porque não se preocupam com a saúde das pessoas que empregam. Os trabalhadores, por sua vez, não explicitam claramente sua demanda talvez porque o sofrimento é velado, escondido, e falar sobre ele pode oferecer perigo à sua própria situação na empresa.

Os pesquisadores encontram então um impasse: a necessidade de produzir, de avançar, de desvelar o trabalho nos diversos locais onde ele acontece, de escrever suas teses e dissertações e a falta da demanda formalizada, da demanda pura que raramente aparece. É comum então que as pesquisas se iniciem pela procura de uma categoria profissional e organização com a qual se tem afinidade, ou que chama a atenção por algum motivo, e desta forma a demanda é reconfigurada.

O caminho que cada pesquisador encontra na transformação da demanda pode ser único e solitário, mas as trocas das experiências vivenciadas em cada pesquisa podem

fecundar novos meios de construção do conhecimento e nas intervenções em psicodinâmica do trabalho.

A configuração da demanda desta pesquisa desperta também outra questão: como um profissional ligado à empresa, seja pública ou privada, pode aplicar os princípios teórico-metodológicos da Psicodinâmica do Trabalho em sua atuação cotidiana? Dejours (2008) ressalta que o pesquisador deve ter sua autonomia e independência na realização de seu trabalho, uma vez que os rumos da pesquisa podem não atender aos anseios da organização do trabalho, da gestão ou dos sindicatos. No entanto, é comum que no Brasil, os pesquisadores tenham vínculo empregatício com a instituição de onde provém a demanda, como é o caso desta pesquisa.

#### 2.5.2.4 A análise do material da pesquisa, a observação clínica e a interpretação

A análise do material foi realizada por meio das transcrições integrais das falas, das anotações realizadas após as sessões coletivas que continham percepções comentadas pelos pesquisadores e ainda pelos registros das supervisões que aconteceram semanalmente durante a pesquisa no laboratório de Psicodinâmica do Trabalho da UFAM.

De acordo com as premissas da Psicodinâmica do Trabalho, o material da pesquisa deve ser analisado pela observação clínica, que para Dejours (2008e) é o registro dos aspectos observados tanto no coletivo de trabalho quanto na relação com o pesquisador. Para além de uma transcrição das entrevistas, a observação clínica é o resgate das falas aliado às interpretações e aos movimentos realizados pelo grupo no decorrer do estudo. “A observação clínica repousa, assim, mais que sobre os fatos observados, sobre os instrumentos subjetivos da observação” (p. 120).

A observação clínica se deu durante as sessões e em período posterior quando os pesquisadores discutiram suas percepções acerca dos aspectos latentes que surgiram nas falas do grupo de trabalhadores. O grupo de pesquisadores que participaram das discussões foi formado por quatro psicólogos mestrados na área de Psicodinâmica do Trabalho e estudantes de Psicologia vinculados ao Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho da UFAM, supervisionados pela professora orientadora da dissertação e coordenadora do referido Laboratório. A experiência intersubjetiva dos pesquisadores foi registrada como fonte de interpretação dos dados.

Dejours (2008e) esclarece que a análise do material consiste em “juntar cada proposta, cada comentário, cada ausência de comentário ao seu contexto e ao que se inscreve



como contradição em relação ao tema inicial” (p. 117). Dessa forma, na medida em que não é suficiente considerar apenas o que é dito diretamente, pois o material de análise é essencialmente subjetivo, a interpretação se dá no sentido de compreender os paradoxos e os aspectos latentes na relação do homem com o trabalho. As informações apreendidas são formuladas através da interpretação da distância entre a percepção dos trabalhadores e dos pesquisadores a respeito da organização de trabalho investigada.

A interpretação se deu gradativamente no decorrer da pesquisa, levando em consideração meus conhecimentos prévios a respeito da instituição, minha experiência na clínica psicanalítica individual, o estudo aprofundado da abordagem teórica em conexão às falas dos servidores participantes da pesquisa e as supervisões. As percepções interpretadas foram expressas para o grupo por meio do memorial lido ao início de cada sessão, e por comentários feitos no decorrer das sessões.

#### 2.5.2.5 Validação e refutação da pesquisa

A metodologia em Psicodinâmica do Trabalho recomenda que haja uma validação e refutação da pesquisa. Trata-se de um processo interativo em que o pesquisador apresenta as interpretações aos participantes com o propósito de construir um relatório coerente com as vivências dos trabalhadores (HELOANI e LANCMAN, 2004). Este é também um procedimento que será adotado neste estudo a cada entrevista realizada. A validação será ainda estendida por meio de discussões com o grupo de pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho da Universidade Federal do Amazonas que conta com professores, profissionais psicólogos e mestrands pesquisadores da área.

A validação e refutação da pesquisa ocorreram em dois momentos conforme sugere a abordagem. No início de cada sessão era apresentado ao grupo um pequeno relatório, também chamado de memorial, que continham as interpretações e elaborações dos conteúdos emergidos na última sessão. Os participantes tinham, então, a oportunidade de concordar ou discordar do que foi relatado. A partir disto, o relatório era modificado ou não, conforme as opiniões e ideias dos trabalhadores.

As interpretações contidas nos memoriais foram frutos das discussões realizadas pelo grupo de pesquisadores, que a partir de suas experiências com outras pesquisas e conhecimento prévio da abordagem expressavam suas percepções a respeito dos relatos dos trabalhadores em questão. Essa troca de conhecimentos trouxe ricas contribuições para a

pesquisa, auxiliando na construção de uma análise mais aprofundada, bem como na confirmação das interpretações iniciais.

O segundo momento desta etapa foi realizado na última sessão de clínica do trabalho, quando foi apresentado um relatório aos participantes contendo a trajetória do grupo na pesquisa, os avanços, as resistências, as percepções acerca do que parecia ser a fonte de prazer e sofrimento para os servidores das varas criminais, as estratégias de enfrentamento da organização do trabalho, os indícios de adoecimento e os fatores de proteção para evitar o adoecimento.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO DO ESTUDO

Este capítulo será apresentado de forma a analisar os resultados da pesquisa em consonância com o referencial teórico da psicodinâmica do trabalho e com os objetivos iniciais do estudo. Assim como no referencial teórico, a separação deste capítulo por categorias de análise foi realizada para facilitar a compreensão do estudo. No entanto, é importante relembrar que a interpretação psicodinâmica do trabalho abarca conceitos que estão inter-relacionados, e, que por isso podem se repetir em diferentes análises. Cabe ainda ressaltar que a análise clínica do trabalho abrange diversas frentes de observações, porém somente foram elencadas como resultados da pesquisa os conteúdos que emergiram durante os encontros com os trabalhadores investigados.

A princípio será caracterizada a organização do trabalho no Tribunal de Justiça do Amazonas, elencando as especificidades do trabalho prescrito e real e as relações entre suas ambiguidades com o prazer-sofrimento no trabalho. Logo após será discutido o papel do favoritismo para os sentimentos de injustiça vivenciados pelos trabalhadores, seguido da análise do prazer no trabalho, do reconhecimento e dos fatores que impulsionam a mobilização subjetiva. Posteriormente serão explanadas as compreensões referentes às estratégias defensivas construídas pelos trabalhadores para enfrentar o sofrimento. Na sequência serão elucidados os riscos de adoecimento no trabalho por meio da análise da trajetória de uma servidora participante das sessões de clínica do trabalho. E, finalmente, serão discutidas as contribuições da experiência da clínica do trabalho no Judiciário para a pesquisa e prática profissional na área.

#### 3.1 A ANÁLISE PSICODINÂMICA DO TRABALHO NAS VARAS CRIMINAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAZONAS

Dejours (2007a) indica a importância de se analisar o trabalho como um objeto clínico, pois para ele a psicodinâmica do trabalho destina-se a “tratar o trabalho como atividade humana da qual se busca interpretar clinicamente as causas, os fracassos, as vitórias; reconhecer o que implica para o trabalho o fato de ser um trabalho vivo” (p.16). Inspirada por essa premissa, a pesquisa buscou compreender a psicodinâmica do trabalho no Judiciário amazonense, analisando os processos intersubjetivos implicados nas relações de trabalho por meio da investigação clínica *stricto sensu*.

Os resultados deste estudo, apresentado a seguir, dizem respeito ao atendimento de uma demanda específica envolvida por uma implicação particular do pesquisador com a instituição investigada. Conforme sugere Barus-Michel (2004) não há como abarcar de maneira completa e exaustiva a compreensão de todos os aspectos e significações presentes nos objetos ou sujeitos que uma pesquisa se propõe a investigar. Portanto, ressalta-se que as análises a seguir são resultados do olhar clínico de um pesquisador integrante da instituição estudada, movidas por um questionamento específico: como se caracteriza a psicodinâmica do trabalho nas varas criminais do Tribunal de Justiça do Amazonas?

### **3.1.1 A organização do trabalho na Justiça: contradições entre o prescrito e o real e suas relações com o prazer-sofrimento**

Mendes e Facas (2010) afirmam que cada categoria profissional está vulnerável a uma realidade complexa e a sistemas específicos de produção, que delimitam diferentes estilos de gestão, de relações socioprofissionais, de conteúdo das tarefas, e podem também ser facilitadoras ou não de vivências de prazer-sofrimento. Diante desta perspectiva é crucial analisar as particularidades da organização do trabalho no campo investigado para assim compreender suas influências sobre a subjetividade dos trabalhadores.

Para caracterizar a organização do trabalho no Judiciário amazonense é importante analisar, inicialmente, a forma de gestão do trabalho e a hierarquia vigente. O sistema hierárquico no Tribunal de Justiça revela uma singularidade por conta da figura do juiz. Apesar dos servidores estarem subordinados diretamente aos chefes dos cartórios – os diretores de secretaria ou escrivães – prevalece sempre a liderança do juiz, que representa o poder, tendo inclusive a posição de órgão do Poder Judiciário, de acordo com a Lei nº17/1997 que regulamenta a organização do Poder Judiciário no Amazonas<sup>2</sup>.

Embora, geralmente, o juiz não seja uma liderança ativa e presente nas rotinas dos cartórios judiciais, a representação de sua chefia é plena e hierarquicamente superior à gerência dos diretores. Este modelo de chefia, por um lado, leva os servidores a vivências de confusão por não saber a quem deve dar satisfação de suas atividades, e por outro, os auxilia quando a liderança do diretor não está a contento.

---

<sup>2</sup> **Art. 3º da Lei 17/1997:** “São órgãos do Poder Judiciário: I - Tribunal de Justiça; II - Tribunais do Júri; III - Juízes de Direito; IV - Juízes Substitutos de Carreira; V - Conselhos de Justiça e Auditoria Militar; VI - Juizados Especiais Cíveis e Criminais; VII - Juizado da Infância e da Adolescência; VIII - Juizados de Paz”.

Nas sessões de clínica do trabalho, isso pôde ser observado por meio da fala de uma das servidoras que se queixava da falta de comando, sobrecarga de trabalho e divisão de trabalho inadequada por parte do escrivão do cartório. “Eu bato lá no gabinete do juiz e digo: doutor, olha, eu quero que o senhor traga aquela pessoa aqui na sua frente que eu vou falar o que estou sentindo. Eu comunico, eu falo mesmo” (PARTICIPANTE). Esta expressão demonstra um enfraquecimento do comando exercido pelo diretor. Ao mesmo tempo em que causa insegurança nesses diretores no exercício de sua liderança, parece ser benéfico aos servidores quando não encontram apoio nos chefes de cartório.

Embora haja a supremacia da figura do juiz, cabe ao diretor ou escrivão a fiscalização e o controle das atividades dos servidores. Os trabalhadores relataram que a operacionalização deste controle é diversificada em cada cartório. Alguns diretores exercem uma liderança ausente, como é o caso supracitado da chefia denunciada pela servidora ao magistrado. Nesses casos, os servidores mais comprometidos acabam assumindo muitas atividades, enquanto outros se beneficiam da negligência da chefia para executar uma quantidade menor de trabalho, causando nos primeiros um sentimento de injustiça quanto à distribuição não igualitária de tarefas. Outros diretores exercem uma liderança autocrática e agressiva, conforme verbalizado por uma das participantes da pesquisa:

Eu tinha uma conversa com ela antes, mas agora não vale a pena porque é uma pessoa que vive gritando. Ela não ouve, não adianta. Aí tu te esgota. Ela é autoritária, acha que com grito vai resolver. Então está lá na minha frente advogados, pessoas que me conhecem há tanto tempo e ela lá me dando *show*, é ruim de aguentar. Então eu aprendi uma coisa: para você ter respeito, aprende a respeitar as pessoas. Como que eu vou respeitar uma pessoa que não se dá ao respeito?”(PARTICIPANTE)<sup>3</sup>

Nessas situações, os servidores passam por uma vivência de sofrimento e desrespeito, já que a chefia é exercida por meio de gritos e humilhações, inclusive em frente de pessoas externas à instituição. Além dessas queixas, o descontentamento dos servidores em relação à chefia diz respeito à falta de gerência das providências a serem tomadas nos cartórios e negligência quanto aos prazos processuais, o que ocasiona penalidades para os cartórios quando são submetidos às correições.

Por outro lado, durante a pesquisa também houve relatos de servidores que convivem com uma liderança que não desencadeia mal-estar, sendo, portanto, adequada aos trabalhadores. Na percepção deles, esses chefes são mais adequados porque não foram

---

<sup>3</sup> A gravação da entrevista em grupo dificulta identificar a voz dos participantes. Portanto, os comentários dos trabalhadores serão identificados apenas como “participante” e não nominal como é feito de costume.

indicados como aqueles citados anteriormente, mas são servidores que tiveram uma ascensão gradativa na carreira dentro da instituição e por isso vivenciaram as dificuldades cotidianas do trabalho nos cartórios judiciais. A respeito desses diretores, os servidores falaram: “ela veio de baixo, ela é gente como a gente” (PARTICIPANTE).

Há, ainda na hierarquia, o poder exercido pelos desembargadores, que mesmo espacialmente distantes dos cartórios judiciais, representam a administração maior da organização do trabalho no Tribunal de Justiça, sendo responsáveis diretos pelas condições de trabalho oferecidas aos servidores. Os trabalhadores sentem-se esquecidos frente à direção exercida por esta administração superior. Eles afirmam que a falta de funcionários, a desorganização das atividades judiciais decorrentes da falta de direcionamento e regras, o excesso de procedimentos burocráticos e a ausência de equipamentos tecnológicos adequados são consequências da gestão precária que estes desembargadores desempenham no Tribunal de Justiça.

No que se refere ao relacionamento interpessoal, os servidores relataram que encontram dificuldades na convivência com os colegas de trabalho. Para eles, há um conflito de gerações ocasionado pela diferença de idade entre os servidores. Os trabalhadores que ingressaram no Tribunal por meio do último concurso, realizado em 2005, se intitulam os “servidores novos” (PARTICIPANTE), que buscam a inovação em seu trabalho e acompanham de maneira comprometida a evolução tecnológica e suas consequências para o trabalho cartorário. Enquanto isso, na percepção dos primeiros, os “servidores antigos” (PARTICIPANTE) desejam manter a tradição burocrática e lenta da Justiça, e por isso, não agilizam o trabalho. Isto foi expresso por vários trabalhadores das seguintes maneiras: “[...] isso é horrível, porque assim eu atendo bem, procuro fazer tudo direitinho, passar a informação correta, mas tem funcionários que deixam as pessoas esperando de 10 horas da manhã até 2 horas da tarde (PARTICIPANTE)”. “Funcionário público é uma galera que é chatinha” (PARTICIPANTE). “Esses funcionários são ignorantes porque se você for falar alguma coisa eles revidam” (PARTICIPANTE).

A respeito da divisão de tarefas, os participantes vivenciam realidades diferentes: em alguns cartórios não há direcionamento das atividades, assim, os próprios servidores delimitam a divisão do trabalho, enquanto em outras varas há uma escala definida de tarefas, com rodízio de atividades. Independente da delimitação ou não das atividades, em ambos os casos ocorre sobrecarga de trabalho. Os servidores mencionam que a falta de coordenação e distribuição adequada de trabalho por parte de seus diretores, bem como a falta de

engajamento de algumas pessoas no trabalho contribuem para que os funcionários trabalhem além do que deveriam.

A ausência de descrição de cargos e a indefinição das atribuições é uma característica da organização do trabalho no Judiciário amazonense. Os servidores relatam que a divisão de tarefas não é coerente com a função exercida e nem com o salário, uma vez que muitos analistas e técnicos judiciários realizam despachos, audiências e sentenças, que seriam atividades exclusivas de magistrados. O grupo relatou que não há uma uniformidade de procedimento, já que, em algumas varas, o magistrado apenas se manifesta quanto à discordância ou aceitação da sentença construída pelo assessor, enquanto em outros locais o juiz profere a sentença em conjunto com um ajudante. E, em outras, o próprio magistrado realiza a sentença. Há, portanto, uma sensação da falta de equidade, pois para alguns são delegadas responsabilidades que não seriam dos servidores, enquanto outros realizam somente as atribuições referentes à suas funções.

Diante da falta de referência a respeito das atribuições de cada trabalhador, bem como de normas que regulamentem os procedimentos, por meio dos quais eles poderiam pensar a justiça ou injustiça da gestão do trabalho e da divisão de tarefas, os servidores assumem a sobrecarga e as atribuições que lhes são conferidas. Isso é acentuado pelo medo de dizer que “muitos magistrados só assinam” (PARTICIPANTE), enquanto eles fazem todo o trabalho.

A falta de normas oferece uma característica específica da organização do trabalho no Judiciário amazonense: a personalização e individualização dos procedimentos. Notou-se que nem mesmo as varas pertencentes a uma mesma área jurisdicional, ou seja, a área criminal, possui uma uniformidade nas tarefas, ainda que estas sejam burocráticas. Isto foi revelado pelos servidores que já trabalharam em cartórios diferentes. Além disso, nos momentos em que o grupo citava a forma de realização de algumas atividades, sempre havia discordância entre eles, todos queriam falar ao mesmo tempo para revelar a superioridade de sua forma de atuação em detrimento das outras, ocasionando uma confusão que não permitia inclusive que eles se escutassem. Isto demonstrou que as tarefas são personalizadas, que há desorganização do trabalho prescrito, revelando uma contradição, pois ainda que o trabalho seja regido por leis, o que pressupõe obedecer normas padronizadas, os cartórios adotam procedimentos diferenciados.

A partir desta discussão, é possível comparar a organização do trabalho no setor público e privado no Amazonas. Enquanto os servidores públicos demandam uma organização básica para o trabalho, como distribuição de atividades, estabelecimento de

rotinas e normas, os trabalhadores das empresas privadas sofrem pelo excesso de procedimentos. A pesquisa de Moraes (2010) revela que os trabalhadores da indústria japonesa no pólo industrial de Manaus têm como uma das fontes de sofrimento a falta de autonomia relacionada à padronização das tarefas e excesso de procedimentos. Enquanto os trabalhadores do serviço público vivenciam o sofrimento de não ter um padrão de atividades, que funcionariam como referência para seu trabalho.

A análise da organização do trabalho do Tribunal de Justiça do Amazonas, conforme observada na pesquisa, indicou a existência de sobrecarga de trabalho. Contribuem para isso não somente a forma de gestão aplicada, mas também as condições de trabalho impostas aos servidores e as características da tarefa desempenhada por eles. Quanto às condições de trabalho ressalta-se a falta de pessoas para trabalhar nos cartórios e a insuficiência de equipamentos tecnológicos adequados ao trabalho. Em alguns locais de trabalho é comum que o escrivão ou diretor contrate funcionários externos à instituição com seus próprios recursos para que todo o trabalho seja realizado. Foi também observado que a manutenção dos computadores não acompanhou o processo de informatização do trabalho, gerando escassez de recursos necessários às atividades.

Quanto à característica da tarefa no Judiciário amazonense, é notório grande número de procedimentos burocráticos exigidos, que demanda dos trabalhadores a execução de várias atividades para a movimentação e julgamento de cada processo judicial. Esta questão, aliada à quantidade crescente de processos judiciais aumenta a sobrecarga de trabalho para os servidores.

Apesar do caráter burocrático do trabalho, o que exige atividades repetitivas, os servidores afirmam que há uma impossibilidade do trabalho ser sequencial nos procedimentos realizados com os processos judiciais. Isto ocorre porque o rito processual depende de ações não somente da secretaria, mas também de pessoas externas aos cartórios como oficiais de Justiça, delegacias, presídios, e até mesmo o magistrado. Há pouco tempo para pensar, uma vez que a maior parte do tempo no trabalho é utilizada para executar, na maioria das vezes, tarefas repetitivas.

A falta de planejamento e a sobreposição de diferentes atividades contribuem também para que haja a sobrecarga de trabalho. Isso foi expresso por uma das participantes que disse: “Tem estatística, tem plantão, tem correição. Ao mesmo tempo, tem réu preso, tudo



ao mesmo tempo, não tem uma programação. O tribunal estava em mutirão carcerário e a corregedora mandou fazer uma correição.<sup>4</sup> (PARTICIPANTE).

O agendamento de várias atividades extras, conforme explicitado pela servidora, é uma característica do trabalho prescrito da instituição, não sendo uma situação esporádica, mas comum no cotidiano dos trabalhadores. Estas situações dificultam a apresentação de um trabalho com qualidade pelos servidores, ocasionando-lhes a sensação de que seu trabalho é mal feito. Esses entraves à realização de um trabalho favorável à população têm efeitos deletérios para a identidade do trabalhador. Para Dejours (2008a), a construção da identidade recebe influências do julgamento, da dinâmica do reconhecimento que atribui à obra do trabalho sua utilidade, sua beleza, ou ao contrário, sua inutilidade e ineficácia. Considerando que o trabalho desses servidores é julgado por seus chefes e pela população como insatisfatório, isso pode contribuir para que estes servidores tenham uma auto imagem falha, uma identidade pautada na incompetência, o que se constitui um risco para a saúde psíquica.

Apesar das más condições de trabalho, ocasionadas principalmente pela sobrecarga decorrente da falta de funcionários, as metas impostas pela administração aos servidores são crescentes. Essas metas são consequência da fiscalização constante realizada pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça)<sup>5</sup>. Este órgão definiu dez (10) metas no ano de 2009, e outras dez (10) no ano de 2010 para serem cumpridas em todo o Poder Judiciário brasileiro sob pena de diminuição no repasse dos recursos financeiros. Isso pressionou a administração dos tribunais, ocasionando uma cobrança em cadeia em relação ao trabalho nos cartórios judiciais. Portanto, as metas do CNJ passaram a integrar o trabalho prescrito da instituição, não eliminando, porém, as atividades rotineiras. Mas, ao contrário, trazendo aos servidores um acúmulo de serviço.

A fiscalização exercida pelo CNJ e a cobrança por metas têm contribuído para a propagação de práticas gerencialistas no Judiciário. De acordo com Calgaro e Siqueira (2008), o movimento da chamada “nova administração pública” (p. 17), que teve início nos Estados

---

<sup>4</sup> A **correição** é um tipo de auditoria realizada com frequência nos cartórios em que são verificados se há processos pendentes irregularmente, se há demora injustificada no cumprimento dos atos judiciais, se há observância dos prazos regulamentados por lei, e se as taxas judiciais foram cobradas devidamente, entre outras atividades. O **mutirão carcerário** é uma ação em conjunto dos magistrados e servidores para analisar a situação dos presos provisórios.

<sup>5</sup> O CNJ é um órgão do Poder Judiciário com sede em Brasília-DF e atuação em todo o território nacional, que visa, mediante ações de planejamento, à coordenação, ao controle administrativo e ao aperfeiçoamento no serviço público da prestação da Justiça. Por conta da atividade de elaborar e publicar semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional, o CNJ tem aumentado o nível de cobrança aos Tribunais, o que gerou também mais trabalho aos servidores.

Unidos e se propagou em outros países, tinha o objetivo de descentralizar o Estado, terceirizar o serviço público e privatizar órgãos estatais. Isto impulsionou a criação e exaltação do gerencialismo como ferramenta de gestão, prática caracterizada pela aplicação de novas tecnologias, pelo planejamento de ações, aumento de produtividade e controle de qualidade exercido pela figura do gerente, que orienta os trabalhadores para a busca da eficiência e eficácia. Este novo cenário submeteu os trabalhadores a práticas como gestão de desempenho, programas de qualidade total, de *empowerment e downsizing* com o propósito de tornar as empresas mais competitivas e lucrativas.

Essas práticas, denominadas gerencialistas, ocupam lugar determinante inclusive no setor público. De acordo com a perspectiva neoliberal, a transferência dos modelos utilizados no âmbito privado para o setor público exerce papel importante na busca de resultados, considerados ideais pelos defensores do gerencialismo, na prestação de serviços das organizações públicas (CALGARO e SIQUEIRA, 2008, p. 118)

No Judiciário, isto por ser observado claramente por meio da competição que as estratégias do CNJ têm causado entre os tribunais do país. Todo ano é estabelecido um *ranking* de metas, divulgado nacionalmente para informar os tribunais que estão a frente e aqueles que estão abaixo das expectativas traçadas. Isto parece gerar um processo em cadeia, em que os cartórios de cada tribunal também adotam a busca pelo atingimento de metas e a competição que resulta disto.

É importante destacar que para a lógica do gerencialismo, as estratégias e incentivos para o alcance de metas seriam ações louváveis para agilizar o julgamento de processos judiciais e melhorar a qualidade dos serviços entregues à população. Entretanto, este é apenas o aspecto visível do trabalho prescrito imposto aos servidores da Justiça. As cobranças realizadas pelo CNJ têm aumentado ainda mais a sobrecarga de trabalho, causando efeito contrário ao que se deseja com as estratégias. No TJAM, foi possível observar que a pressão imposta aos cartórios judiciais criminais em busca do alcance das metas determinadas pelo CNJ causa revolta nos trabalhadores, que precisam assumir mais responsabilidades, sem, entretanto, ter em troca mais recursos que sejam suficientes para tal.

A pesquisa proporcionou também uma análise a respeito do trabalho prescrito e real na instituição estudada. O trabalho prescrito no Tribunal de Justiça tem uma peculiaridade: a maioria das regras e normas é regulamentada por lei, e não pode ser mudada tão facilmente. O não cumprimento dos prazos, dos procedimentos exigidos pelas leis pode acarretar penalidades. Isso dificulta o emprego da criatividade, dos macetes, da inteligência prática,

tornando a prescrição uma lei. Esse aspecto parece diferenciar o trabalho prescrito nas organizações públicas em comparação com o setor privado, onde apesar das normas adquirem estatuto de lei, elas não o são de fato, como ocorre no Judiciário.

Por outro lado, o real do trabalho se impõe. Os procedimentos burocráticos rígidos ditados pela lei, pelos quais são guiados os trabalhadores, acabam causando longas filas de pessoas a serem atendidas, prazos curtos para cumprir, metas, pilhas de processos acumulados, levando os trabalhadores a esquecer de fazer algumas tarefas como conferir se o advogado que foi consultar um processo tem registro na OAB (Ordem dos Advogados do Brasil). Isto revela as contradições entre o trabalho prescrito e o real na instituição estudada. A respeito disso, Dejours (2004) afirma que:

O real se revela ao sujeito pela sua resistência aos procedimentos, ao saber-fazer, à técnica, ao conhecimento, isto é, pelo fracasso da maestria. O mundo real resiste, ele confronta o sujeito ao fracasso, de onde surge um sentimento de impotência, até mesmo de irritação, cólera ou ainda de decepção ou de esmorecimento (p.28).

Os trabalhadores apontam as lacunas entre o trabalho prescrito e o real quando falam sobre a implantação e utilização do sistema virtual de controle e movimentação de processos (SAJ). Para eles, a virtualização permite controlar melhor as atividades, dando maior visibilidade ao erro, uma vez que todos visualizam o documento ou procedimento realizado pelo servidor, sendo registrado o nome de quem o fez. Entretanto, nesse tipo de processo, quando o sistema não está em funcionamento, não há como agilizar o trabalho. Apesar disso, o sistema parece ser falho, uma vez que não supre as necessidades dos servidores e nem oferece os relatórios básicos como o de produtividade. Os servidores relataram que a utilização do sistema SAJ não é esclarecida inclusive para o setor de informática, que recomenda realizar controles manuais para o controle mais fidedigno dos relatórios. Houve concordância do grupo sobre a facilidade que o sistema permite à realização do trabalho, uma vez que dá agilidade. Entretanto, concordam também que o sistema somente atenderá às reais necessidades dos servidores se for mais adequado às rotinas de trabalho.

As contradições entre a utilização deste sistema e as rotinas cartorárias são tão acentuadas que chegam a impedir a execução do trabalho. Em uma das sessões coletivas da pesquisa, os participantes relatavam que naquele dia não conseguiram realizar procedimento algum, uma vez que o sistema tinha sido submetido a uma migração para uma versão mais atualizada e que isto tinha ocasionado mudanças em quase todos os campos utilizados pelos servidores. Os servidores relataram ainda que esta atualização estava prevista há muito tempo,

contudo, não houve um planejamento para diminuir o impacto que isto poderia causar. Houve, até mesmo, ocasiões em que os funcionários foram dispensados do expediente normal para atualizações no sistema.

Para Dejours (2007b), o trabalho coloca em cheque as leis, a ciência, a técnica, pois vem sempre acompanhado de incidentes, imprevistos, panes. Neste sentido, o real do trabalho é manifestação do fracasso dos procedimentos, é o que resiste ao domínio técnico da atividade. Este confronto entre o prescrito e o real pode mobilizar os trabalhadores a utilizarem sua inteligência e criatividade na resolução do problema.

Ainda que o sistema utilizado pelos servidores seja incoerente, eles subvertem o trabalho prescrito e utilizam sua inteligência e criatividade para evitar que o trabalho seja totalmente paralisado. Por iniciativa própria, eles buscam informações dos réus ou das delegacias na internet, buscam modelos de documentos em outros cartórios, conversam frequentemente com os responsáveis pelo sistema no intuito de que eles solucionem os problemas. Desta forma mostram o esforço que fazem para realizar suas atividades em meio à sobrecarga e desorganização administrativa.

Outra situação que retrata a discrepância entre o real e o prescrito no trabalho da instituição é a realização dos treinamentos técnicos que tem o objetivo de capacitar os servidores quando à utilização dos sistemas informatizados da Justiça. Ocorre que essas capacitações são apenas teóricas, como demonstração por meio de imagens e apresentações orais, o que dificulta a assimilação da aprendizagem pelos servidores, que só aprendem de fato na execução prática dos procedimentos. Além disso, os participantes relatam que grande parte desses treinamentos é realizada no horário do expediente forense, e por isso, geralmente, os chefes não autorizam a participação em tais capacitações. Os servidores ficam assim submetidos a uma incoerência organizacional, entre a necessidade de aprender os novos procedimentos informatizados e atender a demanda de trabalho, uma vez que se ausentar do cartório significa acúmulo de tarefas.

Para além de compreender a organização do trabalho, é importante também observar sua relação com as vivências de sofrimento dos trabalhadores. Uchida (2007) elucida essa questão ao discorrer a respeito da influência da organização do trabalho na subjetividade dos trabalhadores. Para ele, a evolução da gestão contribuiu de forma significativa para desencadear incômodo aos trabalhadores. Tanto a rigidez dos primeiros sistemas produtivos industriais, quanto a flexibilização do trabalho, em que é cada vez mais esperada do trabalhador a capacidade de lidar com o imprevisto e com a tecnologia, levam a um esvaziamento do sentido do trabalho, tornando-o fonte de sofrimento.

Grande parte das experiências de mal-estar e incômodo dos trabalhadores estudados parece estar relacionada com as características da organização do trabalho conforme citado acima. A sobrecarga de trabalho aliada ao tipo de liderança exercido nos cartórios leva os servidores a uma vivência de sofrimento expressa por eles da seguinte maneira: “a gente leva a fama quando o cartório inteiro não funciona” (PARTICIPANTE). É como se lhes fosse atribuída toda a responsabilidade pela lentidão da Justiça, o que é reforçado pelo estigma de que servidor público não trabalha. Este é um agravante do sofrimento, e leva os servidores a construir estratégias defensivas, que serão explicitadas a seguir.

A falta de estrutura, recursos adequados e pessoas no Tribunal de Justiça causam nos servidores a sensação de que o serviço está sempre em déficit em relação à grande demanda da população. Isto pode ser visualizado concretamente pelos servidores na falta de espaço físico das varas para alocar os processos, falta de banheiros para os servidores, ambientes pequenos para acomodar ao mesmo tempo os funcionários e a população.

Uma das formas de expressão do sofrimento é o sentimento de desvalorização gerado pelo descaso da administração do Tribunal em relação aos cartórios judiciais. Sobre isso os trabalhadores disseram que: “O juiz já foi lá. Já falamos diretamente com a administração. São ofícios e mais ofícios, mas continuamos na mesma situação” (PARTICIPANTE). “O Tribunal não chega até os funcionários, nem isso. E quando tem é muito superficial” (PARTICIPANTE).

A desvalorização, a excessiva hierarquização das relações, a falta de políticas de desenvolvimento na carreira e descumprimento do plano de cargos e salários desencadeiam nos servidores um sentimento de impotência, que gera sofrimento.

Outro aspecto importante e que tem relação com a organização do trabalho é a peculiaridade que poderiam ter as varas criminais em comparação com outras áreas de atuação no Tribunal de Justiça como a área cível, de família ou até mesmo a área administrativa. A respeito deste tema, os servidores citaram que a diferença consiste no fato de envolver a prisão ou liberdade de alguém: “Mas a questão da vara criminal é que é uma vida, né, que está se resolvendo ali. Então é uma pressão” (PARTICIPANTE). Outro trabalhador disse:

“Porque no crime a gente lida mais diretamente com a pessoa envolvida. E no criminal se a coisa não anda, é uma pessoa, uma vida que está presa, é uma família toda que está envolvida. No cível não. Se não anda, é uma indenização e o cara deixa. Ele sabe que amanhã tem juros, amanhã ele sabe que tem contador, ele já sabe. Ah vai demorar um mês, tem perícia, tem causa, um monte de coisa... mas no crime não. Cada dia que o funcionário não produz, não faz uma intimação. Quem perde com isso? O réu, que continua preso” (PARTICIPANTE).

Esta especificidade da área criminal acarreta maior pressão psíquica sob o trabalho dos servidores, já que tanto a família, quanto os advogados ou até mesmo a penitenciária funcionam como agentes fiscalizadores de suas atividades. Por outro lado, os servidores afirmam que as rotinas de trabalho das varas criminais são mais repetitivas e por isso, menos complicadas que as de varas cíveis, onde a complexidade de procedimentos é maior.

Embora a diferença entre as varas criminais e as demais áreas tenha sido colocada em período anterior à realização da pesquisa propriamente dita, como fonte de sofrimento no trabalho para os servidores, observou-se que as particularidades citadas acima não caracterizam de maneira isolada a organização do trabalho no Judiciário amazonense. É apenas um complemento às características citadas acima a respeito do trabalho na Justiça.

### **3.1.2 A injustiça na Justiça: incidências do favoritismo**

Uma observação interessante no decorrer da pesquisa foi a de que os servidores sempre que se referiam a eles como “trabalhadores do crime” (PARTICIPANTE) ao invés de trabalhadores das varas criminais. Em algumas situações eles chegaram a se intitular “os criminosos” (PARTICIPANTE), expressando uma identificação subjetiva com os réus - aqueles que supostamente cometeram atos ilegais. As sessões de clínica do trabalho e elaborações provenientes do espaço de escuta oferecido aos servidores propiciaram o desvendamento desta identificação. Na realidade, os servidores se colocam no lugar dos réus, num ato de empatia, quando estão insatisfeitos com a gestão do trabalho no Judiciário e por isso podem também, assim como os presos, fazer uma “rebelião” (PARTICIPANTE).

Outras expressões também utilizadas pelos servidores que indicam a identificação com o crime é “ficha suja” (PARTICIPANTE) e “autodefesa” (PARTICIPANTE). Essas expressões são utilizadas quando os servidores são trocados de cartório sem saber o motivo, o que lhes causa a sensação de serem inadequados para aquele trabalho ou de terem feito algo errado, sem, porém terem voz de defesa. A maioria dessas situações acontece quando algum funcionário concursado ou contratado é privilegiado por juízes ou desembargadores e, por isso, é colocado no lugar de outros servidores.

A mudança de cartório ou de setor é registrada na ficha funcional do servidor, assim, aqueles que são devolvidos ao setor de recursos humanos se consideram “ficha suja”, mesmo que não tenham feito nada ilegal e que mereça punições administrativas.

Inclusive tinha um rapaz que queria sair do nosso setor para ganhar uma gratificação lá no outro prédio, quando eu fui pedir do juiz para devolvê-lo ele disse - eu não vou fazer isso com ele não. Pede do RH um documento porque fica

parecendo que eu não quis o trabalho dele, tive algum problema e o devolvi. Que motivo eu vou dizer porque estou devolvendo o rapaz? Não vou fazer isso com ele, vai pra ficha funcional, fica sujo - Quer dizer porque as coisas correm né, de repente podem dizer que ele foi devolvido pro RH, brigou com o juiz, com o cartório, sei lá o quê. É assim que funciona aqui (PARTICIPANTE).

São também consideradas injustas pelos servidores as escolhas de pessoas para participar de comissões, plantões, viagens, correição, treinamentos fora do estado ou outras atividades que acarretem o recebimento de salário extra aos vencimentos de seus cargos. Para eles, isto deveria ser feito mediante avaliação de desempenho e não por meio dos favoritismos ou escolhas sem critério algum.

[...] o favoritismo e essas situações que tem no tribunal. A gente nem sabe e quando vê as comissões estão formadas. Não sei qual método utilizado, porque você pode ver nas comissões: as pessoas são as mesmas. Termina uma e começa a outra e sempre tem alguma... não sei qual o critério (PARTICIPANTE).

É importante ressaltar que a “cultura do favoritismo” é evidente na instituição analisada, e que é comum a contratação de pessoas para que elas tenham um emprego ou porque são conhecidos ou parentes de alguém importante. É corriqueiro também o oferecimento de privilégios e regalias a alguns funcionários, independente de serem contratados ou concursados. São exemplos disto a escolha sobre em que área ou prédio querem trabalhar, a função que desejam exercer, com que pessoas desejam trabalhar, quais atividades pensam ser mais adequadas a eles, ou até mesmo receber o salário sem comparecer ao cartório. Em ambas as situações esses favorecimentos causam naqueles que são desfavorecidos um sentimento de injustiça e desamparo.

Essas práticas relacionadas às atitudes de favorecimento de algumas pessoas tornam-se um apelo à concorrência entre os funcionários, que buscam um crescimento profissional contribuindo também para a individualização do trabalho. Dejours (2004) diz que essas práticas de gestão causam “isolamento de cada indivíduo, a solidão e a desagregação do viver junto” (p.34). A confiança que é aspecto crucial para o estabelecimento da cooperação, fica, então, prejudicada. Assim, o sentimento de injustiça vivenciado pelos servidores por conta das práticas de gestão pautadas no favoritismo, acabam dificultando a convivência e o relacionamento interpessoal saudável entre os trabalhadores, principalmente nos cartórios onde trabalham pessoas que foram aparentemente favorecidas.

O fato das relações de trabalho estarem pautadas no clientelismo e não no bom desempenho do trabalho ou competência, favorece as pessoas “protegidas” ou “apadrinhadas” e impede que haja uma avaliação coerente do resultado do trabalho. Isto enfraquece também o

papel de liderança dos chefes de cartórios, pois não podem cobrar adequadamente o trabalho daqueles que são privilegiados. Há situações em que até mesmo estagiários são apadrinhados, tendo, portanto, maiores privilégios que os próprios servidores. Essas situações são coerentes com o ditado: “Aos amigos tudo, aos inimigos a lei”; revelador da tradição e cultura do clientelismo que é decorrente das raízes do trabalho no Brasil.

“[...] muitos gerentes não sabem o papel de realmente ser gerente, deixa passar, não quer se indispor, entendeu? É isso que acontece! Aí, aquele ali que ele sabe que enrola, ele vai lá e dá para outra pessoa fazer, aquela que é mais compromissada. Infelizmente! E eu acho que tem que mudar um pouco, porque as pessoas assumem porque tem o quem indica e o quem garanta” (PARTICIPANTE).

As expressões “quem indica” (PARTICIPANTE) e “quem garanta” (PARTICIPANTE) são utilizadas pelos trabalhadores para explicar que além de indicadas por conhecidos, algumas pessoas que exercem cargos ou assumem atividades importantes na instituição tem ainda a garantia de que permanecem seguros naquela posição profissional. Ainda que tenham um desempenho insatisfatório para o Tribunal, enquanto seus “padrinhos” tiverem influências e poderes, eles dificilmente são afastados de suas funções. Este cenário leva os servidores a desejarem que a instituição implante um sistema de avaliação, para que sejam punidos aqueles que não trabalham e reconhecidos aqueles que se esforçam.

Constatou-se que o Tribunal possui apenas uma avaliação, a de Estágio Probatório, que é normatizada pela Resolução nº 28/2007<sup>6</sup> e aplicada apenas a servidores concursados. Esta avaliação é individualizada e tem o objetivo de “verificar se os servidores preenchem os requisitos necessários à confirmação no cargo para o qual foi nomeado” (Art. 1º), nos primeiros 36 meses de trabalho. A realização desta se dá mediante o preenchimento de um formulário, no qual o chefe imediato do servidor atribui notas de 0 a 10 referentes aos itens julgados. O servidor avaliado assina o documento para comprovar que está ciente das notas, e caso não esteja de acordo, pode contestar mediante formulário, que é analisado pela Comissão de Estágio Probatório da instituição.

Observou-se que, na prática, a avaliação é um procedimento burocrático, que não supre os anseios dos trabalhadores, uma vez que são avaliados apenas os servidores de carreiras e por um espaço de tempo curto. Portanto, esta avaliação não os auxilia na luta contra as situações de privilégio e favoritismo que desencadeia vivências de sofrimento. Um

---

<sup>6</sup> Os critérios avaliados no Estágio Probatório são: I – Qualidade do trabalho, II – Produtividade do trabalho; III - Iniciativa; IV – Presteza; V – Assiduidade; VI – Pontualidade; VII – Administração do tempo e tempestividade, VIII - Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviços; IX – Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos e X – Capacidade de trabalho em equipe.



dos trabalhadores disse: “Por que não tem uma avaliação para os diretores?” (PARTICIPANTE). Outro critica a avaliação apenas como um procedimento burocrático:

Acho que a melhor forma de avaliação é aquela que você pergunta para o funcionário. Não é só preencher um papel, mas é sentar junto com o funcionário e falar sobre como tem sido o comportamento dele, falar sobre a assiduidade, o comprometimento, e perguntar para o funcionário qual a nota ele quer (PARTICIPANTE).

Notou-se que o desejo pela avaliação, principalmente aquela direcionada aos chefes que foram indicados para ocupar seus cargos sem critérios de seleção, é uma maneira de expressão de sentimentos de desconforto ocasionados por essas situações que eles consideram injustas. Para esses servidores, a injustiça não decorre apenas de ter pessoas indicadas, garantidas em seus cargos, e não avaliadas pelo que fazem, mas porque a falta de empenho deles acaba resultando em sobrecarga de trabalho para os demais.

De acordo com as informações colhidas durante a pesquisa, observou-se que o setor de Recursos Humanos já tentou implantar um sistema de avaliação de desempenho para os chefes. Entretanto não encontrou apoio da instituição. Além disso, vários obstáculos foram colocados para que a instituição ainda não tenha aderido às seleções e avaliações por competência, o que poderia contribuir para escolhas mais justas para os servidores.

É interessante notar que enquanto o Tribunal de Justiça do Amazonas não tenha implantado nem mesmo uma avaliação de desempenho para seus gestores, já existam discussões científicas avançadas sobre os perigos das avaliações individualizadas e da gestão por competências. Dejours (2008b) critica variadas formas de avaliação como a de desempenho, do tempo de trabalho, de competências, da qualidade, pois elas não consideram a invisibilidade do trabalho e os aspectos subjetivos mobilizados no trabalhar. Além disso, essas avaliações buscam o alcance de performances e resultados que visam a qualidade total, que não contenham erros. Isto é, ideais que não serão atingidos, uma vez que não existe qualidade total.

Enquanto os trabalhadores de empresas privadas vivenciam o sofrimento causado pelas pressões das novas formas de avaliação, o Judiciário amazonense sequer finalizou a descrição de cargos e salários, que serve de parâmetro para o início de atividades que envolvem a gestão de pessoas e as políticas de recursos humanos. Isso demonstra que manter a cultura do favoritismo e as seleções pautadas em critérios de apadrinhamento é estratégico para os gestores.

As novas formas de avaliação são prejudiciais, entretanto, a falta de uma avaliação do trabalho é, neste caso, prejudicial aos trabalhadores porque seus chefes não têm referências ou indicadores de atuação, e por isso, muitas vezes infligem sofrimento a seus funcionários. Dejours (2008b) afirma que a avaliação é importante para os trabalhadores, os quais a desejam já que ela funciona como um retorno a respeito da contribuição dada pelo sujeito à organização do trabalho. Nesta perspectiva, a avaliação não é uma medição e sim um julgamento, que é dado ao trabalhador a partir do reconhecimento de utilidade realizado pelos chefes e de beleza, proferido pelos colegas de profissão.

A cultura do favoritismo se manifesta na instituição não apenas no ambiente interno, mas também na relação com o público externo. Os participantes da pesquisa falaram a respeito do assédio de advogados e interessados no processo no sentido de oferecer propina aos trabalhadores do Judiciário. Principalmente os servidores com menos tempo de trabalho na instituição citaram ocasiões em que foram surpreendidos com dinheiro dentro dos processos, como uma tentativa de suborno. Esta prática é também herança da cultura do clientelismo, em que são beneficiados aqueles que detém o poder ou que pagam por isto. Para eles, essas pessoas já estão acostumadas a oferecer propostas ilícitas aos funcionários porque é uma prática antiga que tem relação com o favoritismo.

Os trabalhadores fizeram também um paralelo entre o favoritismo que possivelmente ocorre no julgamento dos processos judiciais e aquele que ocorre na gestão de pessoas da instituição. “A população não está com o grau de descontentamento como a gente, mas a população está, sim! E, é proporcional porque eles também estão vendo essas injustiças” (PARTICIPANTE). Essa situação parece ser semelhante àquela em que os servidores se comparam com os réus presos.

Neste sentido, é visível que por vezes a cultura do clientelismo é reproduzida pelos próprios servidores em ocasiões dentro e fora da instituição. Isto foi revelado por meio de algumas falas que surgiram no decorrer das sessões de clínica do trabalho. Em uma delas uma servidora relatou que foi mal atendida por pessoas de outro cartório, porque não tinha “poderes ou padrinhos” (PARTICIPANTE) na instituição, mas quando citou que a informação que buscava era para o filho de um juiz, a abordagem do atendimento foi bruscamente mudada, o que demonstrou que os servidores também se tornam adeptos do clientelismo.

Em outra ocasião fora do ambiente de trabalho, uma servidora relatou que seu irmão foi “salvo de pegar uma multa de trânsito” (PARTICIPANTE) porque o guarda havia reconhecido que o sobrenome dele era o mesmo da servidora que trabalhava na vara criminal.

A participante relatou esta situação como benéfica a ela, uma vez que seu irmão foi privilegiado pelo fato de ela ser conhecida.

Os servidores são vítimas do favoritismo quando são esquecidos pela administração do Tribunal, quando não são escolhidos para participar de comissões, quando não são escolhidos para participar de cursos, quando sofrem pela sobrecarga de trabalho. Entretanto, podem também contribuir para a permanência do favoritismo de outra maneira: quando pela grande quantidade de trabalho e pouca quantidade de funcionários, acabam agilizando primeiro a documentação dos processos cujos advogados são mais educados ou tem o hábito de comparecer sempre à vara. O grupo comentou que o resultado negativo desta questão é a insatisfação que isto pode causar tanto nos servidores quanto na população.

A reprodução deste modelo foi constatada por um servidor que disse: “queira ou não queira, a gente é vítima e agressor ao mesmo tempo, porque favoritismo tem mesmo” (PARTICIPANTE). Esta fala revela que os servidores se identificam com vítimas ou agressores ao tomar consciência do modelo de gestão ao qual estão submetidos, bem como de que isso é mantido e reforçado também pelos próprios trabalhadores. Em outras palavras, esses processos de subjetivação no trabalho levam os servidores a experiências em que por vezes são desfavorecidos e por vezes favorecem, vivências que são resultados da mesma questão: o favoritismo e a injustiça decorrente disto.

### **3.1.3 O prazer no trabalho, as estratégias de mobilização subjetiva e o reconhecimento**

Embora a organização do trabalho no Tribunal de Justiça contribua para as vivências subjetivas de sofrimento, os servidores relacionam alguns fatores inerentes às suas atividades com o alcance de prazer e bem-estar no trabalho. Em suas percepções, o atendimento ao público ganha um sentido de contribuição social à população, uma vez que os servidores podem oferecer informações de que a população necessita para dar agilidade no andamento do processo judicial.

Nas varas criminais, isto é ainda mais intensificado que em outras áreas porque envolve casos em que há pessoas presas. Então, a família ou outros interessados frequentemente comparecem aos cartórios para verificar o andamento do processo na esperança de ter uma resolução positiva em favor dos réus. Desta forma, os servidores convivem com o sofrimento dessas pessoas e, por isso, têm a sensação de que, ao prestar-lhes informações, estão contribuindo de algum modo para minimizar o sofrimento deste público.

Diante disto, alguns servidores empregam grande zelo e cuidado no atendimento ao público, uma vez que desejam “ver o problema resolvido” (PARTICIPANTE). Para eles, trabalhar nos cartórios criminais é bom porque a dinâmica do trabalho é viva, com possibilidade de ter contato direto com os interessados no processo. Parece que isto é um fator de alívio diante da burocracia imposta pelos procedimentos judiciais, pois ao entrar em contato com os réus e seus familiares, eles “saem do papel” e passam a ter uma visão mais ampla de seu trabalho. Isto é demonstrado da seguinte forma: “Eu não consigo olhar para o processo e ver que é um monte de papéis, eu vejo que são vidas, são pessoas que estão dependendo do meu trabalho para que a vida delas se resolvam” (PARTICIPANTE).

Estas falas refutam as hipóteses iniciais da pesquisa de que entrar em contato direto com pessoas que cometeram crimes diversos poderia ser um possível causador de sofrimento para os servidores das varas criminais. Ao contrário, este é um aspecto que impulsiona a mobilização subjetiva destes trabalhadores. Eles se mobilizam para compreender as dificuldades dessas pessoas que chegam até o Judiciário numa forma de empatia. Isso foi expresso por um dos participantes da seguinte maneira:

Na sexta-feira passada eu fui visitar o presídio. A ideia era levar algumas pessoas para ver, para sentir de perto. Eu queria arrastar as pessoas que atendem os familiares de presos para ver a situação, para ver que quando a pessoa quer ver logo o seu problema resolvido é porque mora longe e não tem dinheiro para pagar o ônibus para acompanhar seu processo (PARTICIPANTE).

Além de ser uma forma de conhecer as necessidades da população, essa atitude foi tomada por este trabalhador na intenção de sensibilizar seus colegas de trabalho para que realizem um atendimento melhor à população. É também uma maneira de mobilizar os outros servidores para que não se limitem à execução de um trabalho desprovido de sentido e meramente burocrático.

Ser reconhecido como alguém que prestou um bom trabalho à população e que tem experiência e conhecimento em sua área de atuação é também fonte de prazer para os trabalhadores estudados. Eles falam que são conhecidos por pessoas que foram bem atendidas por eles em ambientes externos às seus locais de trabalho, e expressam uma sensação de bem-estar por conta disto. Alguns são lembrados por advogados ou membros de outras instituições pelo tempo de trabalho no tribunal e pela experiência decorrente disto. Este reconhecimento é construído por meio do julgamento de utilidade conforme preconiza Dejours (2008a), ao dizer que é uma retribuição dada ao trabalhador pela contribuição dada à organização do trabalho, podendo ser proferido por superiores hierárquicos, subordinados ou clientes.

As vivências de prazer no trabalho destes servidores estão conectadas ao sentido que o trabalho tem para suas vidas. Os servidores relataram nas sessões coletivas qual o lugar ocupado pelo trabalho em relação a outros âmbitos. Alguns disseram que é uma forma de realização profissional uma vez que exerce atividades ligadas à carreira jurídica que sempre desejou ter. Uma servidora disse que o trabalho a ajudou a superar o espaço deixado pela morte do marido, sendo para ela “uma terapia” (PARTICIPANTE). Outro participante expressou que após ficar paralítico, o trabalho lhe deu a chance de se tornar novamente produtivo. E ainda, outra servidora falou da estabilidade financeira que o serviço público na Justiça lhe proporcionou, já que sua formação inicial em Odontologia não lhe trouxe retorno financeiro.

As vivências de prazer no trabalho têm assim uma conexão com o reconhecimento, que no caso destes trabalhadores é proveniente da relação com o público ou com outras pessoas ligadas à instituição. Gernet (2010) afirma que o reconhecimento advindo dos pares, dos chefes ou de clientes, dá significado ao trabalho, permitindo inclusive àquele que foi reconhecido por meio de função laboral agregar este valor à sua identidade.

Embora os servidores tenham o reconhecimento de pessoas externas ao Tribunal, eles não se sentem retribuídos por seus chefes. Isto foi expresso das seguintes maneiras: “Olha, eu amo o que eu faço, mas se fosse depender do incentivo do tribunal eu já tinha saído há muito tempo, porque o tribunal não dá motivação para o funcionário se dedicar” (PARTICIPANTE).

Por que o Tribunal não dá esse retorno para os funcionários que são referências para ele? O Tribunal do Júri está sempre sendo referências para as faculdades. É o cartão de visita do tribunal, e nem dessa forma o tribunal incentiva, dá condição de trabalho pra que a gente possa realmente apresentar um trabalho pra sociedade de qualidade (PARTICIPANTE).

Para eles, o reconhecimento de seus esforços seria, no mínimo, o oferecimento de boas condições de trabalho para que pudessem exercer de forma plena suas tarefas. Além disso, em suas percepções o reconhecimento no trabalho viria por meio de formas mais justas de gestão. Ainda que muitos almejem alcançar cargos mais altos, bem como melhores salários, eles entendem que há reconhecimento financeiro, tendo em vista a estabilidade do emprego. Ao contrário de trabalhadores do setor privado, eles não questionam o valor do salário, mas a falta de clareza e justiça na escolha de pessoas para exercerem funções mais altas.

Estes servidores sentem que são desvalorizados por conta do caráter burocrático e repetitivo de suas atividades. Eles chegam a relatar que nem mesmo os estagiários gostam de atender as pessoas no balcão ou realizar outros procedimentos que eles fazem, já que as tarefas mais reconhecidas são aquelas realizadas pelos magistrados e seus assessores. A expressão “estar do outro lado do balcão” (PARTICIPANTE) é dita por um dos servidores que já foi advogado e que experimentou estar em contato direto com a atividade jurídica, sem, no entanto, exercer tarefas tão repetitivas e burocráticas.

Na busca de reconhecimento, os trabalhadores acabam assumindo tipos e volumes de atividades além daquelas que fazem parte de suas atribuições. É como se assim quisessem mostrar a seus gestores que são merecedores de respeito e reconhecimento pelas contribuições que oferecem à organização. Em seus discursos chegam a mencionar que o atraso da finalização de um processo criminal depende de fatores como a presença do juiz no dia da audiência, o envio da documentação dos presos pelos presídios ou delegacias, a disponibilização de local para realizar a audiência. Entretanto, colocam suas atividades como centro do processo, na tentativa de ter seu trabalho reconhecido e visto pela sociedade atendida, pelos advogados e por seus chefes.

Isto é retratado no encontro em que uma das participantes do grupo falava sobre a possibilidade de se afastar do trabalho por adoecimento. Ela mencionou que não gostaria de se afastar, pois todos os advogados, os promotores e defensores já a conheciam e a respeitavam naquele trabalho e, por isso, antes de sair uma semana para se tratar despediu-se deles.

Dejours (2008j) aponta a sublimação como uma defesa fecunda que leva a vivências de prazer. Para ele, a sublimação pressupõe uma substituição da pulsão sexual para uma atividade socialmente aceita. No trabalho, o objeto sexual inicial é substituído pelo olhar do outro, ou seja, pelo reconhecimento de utilidade e de beleza. A falta de reconhecimento da hierarquia, no caso vivenciado pelos trabalhadores estudados, dificulta a sublimação, o alcance de prazer no trabalho e a construção de estratégias de mobilização subjetiva. Assim, pode-se afirmar que a ação coletiva destes servidores, que seria essencial para o fortalecimento do grupo de trabalhadores e para a transformação da organização do trabalho, é prejudicada pela falta de reconhecimento, inclusive pela escassez do reconhecimento entre os pares.

### **3.1.4 As estratégias defensivas**

Segundo Dejours (2008a), a falta de reconhecimento dificulta a transformação do sofrimento em prazer, levando os trabalhadores a se engajarem na construção de estratégias

defensivas para evitar o adoecimento. Os trabalhadores escutados revelaram as formas de enfrentamento de que dispõe diante das imposições da organização do trabalho e das especificidades do trabalho na Justiça.

As discussões e comparações que fizeram a respeito do serviço público no Brasil e em outros países evidenciaram a racionalização como estratégia de defesa contra o sofrimento no trabalho. O grupo justifica o favoritismo característico do trabalho no Tribunal conforme a seguir:

Muda-se apenas o local, não estou falando só do Tribunal, estou falando do sistema. Se você for olhar em nível de Manaus, em nível de Brasil [...]. Eu já tive experiências em outros países e aí é vergonhoso realmente quando você tem uma experiência e vê como funciona aqui. Se fosse uma política mais séria de pessoas mais sérias, eu acho que as leis mesmo se fossem aplicadas de forma correta. Eu chego a essa conclusão pelo menos pela experiência que eu passei, infelizmente da minha vivência em nível de Brasil e de ter tido outros países, ter morado em outros e até mesmo visitado e ver como funciona. Essa questão de que não se aplica justiça, aplicam-se leis, e aí muitas vezes de forma incorreta (PARTICIPANTE).

Eu já noto assim que o problema não chega a ser do tribunal, eu to me preocupando com o caminho que a humanidade está levando. O ser humano... está mexendo com os valores do ser humano. Então se ele não pensa no próximo em uma coisa mínima como essa, porque quando ele fez um curso de legislação, eu estou falando não só do tribunal, ele aprendeu como é o correto então como ele não sabe agora? Entendeu? Eu estou levando o problema muito mais acima, da humanidade, a escolha do ser humano (PARTICIPANTE).

Apesar de tomar consciência de que o trabalho no Tribunal de Justiça tem forte influência da cultura do favoritismo e que as próprias relações entre os colegas de trabalho são influenciadas por isso, com formações de grupos em que as pessoas se favorecem, os servidores se defendem por meio da estratégia da racionalização, afirmando que esta é a cultura brasileira e especificamente a cultura do setor público brasileiro, que não muda e não se transforma.

A estratégia da racionalização leva os trabalhadores a pensar que as incoerências à que estão submetidos são parte de um problema muito maior, e que por isso não podem ser transformadas tão facilmente, nem mesmo por seus gestores. É uma defesa construída mediante o sentimento de impotência que os paralisam e os impedem de se colocarem como atores da transformação e mudança. Esta estratégia mascara a responsabilidade que seus gestores têm no processo de melhoria do trabalho, sob a justificativa de que a instituição é pública e pertence à esfera de gestão maior, e por isso depende de recursos e decisões do governo estadual e federal.

O medo de ser punido por denunciar as incoerências da organização do trabalho também aciona a estratégia da racionalização. Os trabalhadores silenciam quando são questionados a respeito de seu papel diante da precarização do trabalho. São poucos aqueles que se filiam ao sindicato, que propõem novas ideias ou ainda que se unem a outros colegas com o propósito de provocar mudanças. Até mesmo pequenos gestos como propor reuniões com os funcionários do cartório não são realizados sob a justificativa de que podem ser mal vistos, ou de que essa iniciativa deve ser tomada por outros profissionais na instituição.

Eu lembro que eu falava demais, eu e outra colega minha, e o pessoal falava: não vão falar muito, porque a gente quer ir embora. Às vezes você quer ajudar e acaba sendo mal interpretada, entendeu? Então cada qual já age tentando se auto-proteger, porque às vezes somos mal interpretadas, como ela falou. Quando você foi lá naquele dia, teve uma reunião, a gente sentou, eu propus: olha, é interessante fazer reunião sistemática. Mas eu acho interessante partir do RH, sei lá, de vocês passarem nas varas, igual quando você foi lá e fez né? (PARTICIPANTE).

Dejours (2008a) diz que caso as estratégias defensivas reforcem o silêncio, a transformação da organização de trabalho fica prejudicada, uma vez que o engajamento e a mobilização subjetiva se enfraquecem. Por outro lado, a desestruturação das defesas levariam à modificações das situações de trabalho.

Apesar do vínculo de trabalho oferecer estabilidade por conta do cargo público que ocupam, esses servidores não conseguem construir estratégias concretas para questionar os aspectos que consideram incoerentes e injustos em seu trabalho. Ao contrário, eles se defendem por meio da racionalização, ao pensar que esta seria uma atribuição do setor de recursos humanos da instituição, e não uma iniciativa que poderia ser mobilizada por eles. É importante ressaltar que a ausência da ação em busca de saídas que provoquem modificações na gestão do trabalho não é somente resultante da falta de iniciativa pessoal, mas acima de tudo parece ser consequência da tradição hierárquica mantida na instituição, em que somente os chefes, os magistrados, realizam mudanças ou provocam transformações, a exemplo do modelo pautado na casa-grande da época Colonial.

Por outro lado, já que não conseguem propor ações coletivas em busca de melhorias da situação de trabalho, os servidores encontram na fofoca uma forma precária de enfrentamento do sofrimento. Contar aos colegas informações sobre atos secretos da presidência, casos em que há envolvimento afetivo entre servidores ou magistrados, traições, atitudes ilegais de outras pessoas, burburinhos sobre possíveis mudanças bruscas no trabalho, valores dos salários de outros trabalhadores, ganho de comissões, intrigas entre colegas, entre



outras, parece ser uma regra de trabalho observada não apenas no grupo estudado, mas em outros grupos da instituição.

No momento em que os servidores param para conversar com outras pessoas e contar o que ouviram ou o que sabem sobre determinado assunto, eles aliviam seu sofrimento pela sobrecarga de trabalho e pela quantidade de procedimentos burocráticos que precisam realizar. É uma forma, por exemplo, de minimizar o mal-estar decorrente do travamento do sistema informatizado que utilizam para executar as tarefas rotineiras. Eles sabem que a paralisação do sistema acarreta acúmulo de tarefas, e, para enfrentar este incômodo eles relatam: “Vou arrumar caixa, documentos” (PARTICIPANTE). “Colocar a fofoca em dias” (participante). “A gente pára e vai conversar mesmo. É o jeito” (PARTICIPANTE).

Esta estratégia alivia o mal-estar, porque ocupa um sentido de triunfo sobre a organização do trabalho. Ainda que haja sobrecarga de trabalho, os servidores conseguem parar a execução de suas atividades para contarem o que sabem ou o que ouviram falar sobre determinado assunto. Entretanto, esta defesa não contribui para a transformação do sofrimento porque é um entrave à cooperação, uma vez que a fofoca cria intrigas entre colegas de trabalho. Ela não impulsiona reais ações coletivas para mudar as situações constrangedoras à que estão submetidos os servidores dos cartórios criminais. Assim, os trabalhadores não se engajam em discussões e ações que efetivamente poderiam contribuir para a transformação da organização do trabalho. A estratégia é inclusive observada pela administração do Tribunal, que critica os servidores e o sindicato pela falta de propostas coerentes e efetivas.

Outra estratégia criada por esses trabalhadores é a ameaça, construída contra os perigos de adoecimento ocasionados pelo grande volume de atividades a serem cumpridas. As falas expressas de maneira agressiva por alguns participantes da pesquisa desvelam que ameaçar os chefes ou colegas de trabalho é um modo de se defender da culpa que lhes é atribuída pela lentidão do Judiciário. É também uma maneira de manter a produtividade daqueles que são menos comprometidos com o trabalho, ou que supostamente não realizam suas atividades como deveriam. Algumas ameaças são realizadas das seguintes maneiras: “[...] mas se precisar, eu vou no cacete com ela, eu vou mesmo! Eu vou dizer: senta [...] aí porque quem manda aqui sou eu, estou cansada de trabalhar pra você” (PARTICIPANTE).

[...] menino, o dia que eu fizer uma besteira bem grande, o pau não vai quebrar pra mim não, vai sobrar pra ti porque tú é o responsável aqui. Você tem que me orientar, ver se estou fazendo meu trabalho correto. Se eu fizer algo errado a responsabilidade é tua, o cartório é teu. Então chama o teu pessoal explica que tá tendo mudança. Porque quando chegar as coisas erradas lá para o juiz e ele perguntar, eu vou dizer (PARTICIPANTE).

As ameaças são também dirigidas à população atendida por eles para inibir pedidos de informações, e, assim, os servidores não tenham que aumentar ainda mais o volume de atividades. Um dos servidores contou que em seu cartório alguns funcionários falam palavras difíceis, e utilizam a arrogância para que o público (geralmente com pouca escolaridade e conhecimento) desista de consultar o processo e de perguntar informações importantes para eles. Esta é uma forma negativa de se defender da sobrecarga de trabalho, perdendo o objetivo final de seu trabalho que é oferecer um serviço satisfatório à população.

Neste sentido, o mau atendimento ao público, motivo de queixas por parte da população em geral, é parte da ideologia defensiva presente no trabalho da Justiça criminal amazonense. Os servidores revelaram que a prioridade de trabalho é para os processos cujos réus estão presos, já que em suas percepções, eles podem estar injustamente na cadeia. Enquanto os demais processos são caracterizados por eles como não urgentes. Agilizar a tramitação dos processos em que há réus presos é um regra de ofício, já que a ideia é compartilhada por todos.

A gente já vai deixando na pilha do lado e vai acumulando. Este trabalho também é feito, mas não com a rapidez como o réu preso. Por exemplo, as sentenças, eu verifico todo dia de réu preso. Se tiver preso aí são 3 meses, mas se tiver solto, vai ficando de lado (PARTICIPANTE).

Entretanto, durante as sessões de clínica do trabalho, ao perceberem que isso ocasiona atraso na resolução dos demais processos, eles acionam a estratégia defensiva da racionalização para se defenderem do perigo de se tornarem culpados pela lentidão da Justiça. Em outras palavras, a regra de ofício da priorização dos processos de réu preso, além de ser um modo que eles encontraram de fazer as tarefas em meio a tantos processos, também dá origem à racionalização. É ainda uma ideologia elaborada coletivamente, inclusive pelos magistrados, que também dão prioridade de julgamento aos réus presos. A ideologia defensiva é construída contra a ansiedade de ter muito trabalho a fazer. Para Dejours (1992, p.35) “a ideologia defensiva tem por objetivo mascarar, conter e ocultar uma ansiedade particularmente grave”.

É importante reforçar, então, o encadeamento do insatisfatório atendimento à população realizado pela instituição investigada. Ocorre que as más condições de trabalho, a falta de funcionários e recursos adequados ao trabalho, a sobrecarga de tarefas e o volume de atividades burocráticas desencadeiam nos trabalhadores uma vivência subjetiva coletiva de

não conseguir fazer todo o trabalho. Isto desencadeia a formação de uma ideologia defensiva: pensar que os réus estão submetidos a perigos diversos na cadeia, sem mesmo ter tido um julgamento sobre sua inocência ou culpa. Isto gera uma ineficácia no serviço prestado à população, principalmente no que diz respeito ao fornecimento de informações no balcão de atendimento dos cartórios, já que há outras urgências e providências a serem tomadas nos processos de réu preso.

Os trabalhadores relatam que os funcionários mais zelosos no atendimento à população e os mais comprometidos são também os que assumem maior volume de trabalho. Portanto, muitos encontram alívio nas fofocas e na recusa em atender com zelo ao público. Essas são formas precárias e adoecidas de enfrentar o sofrimento no trabalho.

A ideologia defensiva que causa um serviço insatisfatório à população os leva a vivências subjetivas de vergonha, que decorre também do estigma de que funcionário público não trabalha. Assim, enquanto alguns servidores realizam um trabalho insatisfatório, outros assumem uma quantidade de tarefas além daquilo que deveriam executar, o que os impede inclusive de tirar férias e invade a vida fora do trabalho. Isso aponta a inequidade da divisão de trabalho, pois aqueles que trabalham mais são sobrecarregados.

Acumulei férias, licença, aí toda vez que eu ia tirar ele dizia - Não, espera eu tirar férias. E nunca tirava, e eu também não tirava. Aí foi acumulando, já são quatro anos sem tirar férias [...] olha, o meu antigo juiz não tinha jeito. Eu ia lá para o interior, pra fazenda. Aí o meu irmão ia lá me buscar porque ele queria que eu voltasse pra dizer pra ele onde estava o processo que ninguém achava (PARTICIPANTE).

Para conseguir realizar todo o trabalho que assumiram por conta das precárias condições de trabalho, alguns servidores adotam a estratégia do isolamento. Muitos solicitam a criação de uma sala específica para eles, ou ainda uma divisória que os separem dos demais servidores e do público, com o objetivo de ter maior concentração na tarefa. Outros ainda utilizam fones de ouvido para se isolar do ambiente e assim conseguirem finalizar suas atividades.

Além das estratégias coletivas de defesa, os trabalhadores têm ainda outras maneiras individuais de enfrentar o sofrimento no trabalho. Alguns deles compartilham suas angústias e descontentamento com a família, no intuito de ter apoio para aguentar as pressões provenientes do trabalho. Outros procuram tirar férias para evitar o contato com o trabalho e com pessoas ligadas à instituição, com o objetivo de ter um descanso antes de retornar ao cartório. Enquanto outros encontram na religião uma forma de alívio.

Dejours (1992) afirma que, o trabalho individualizado e as condições degradantes de trabalho levam cada vez mais os trabalhadores ao isolamento, ao sofrimento personalizado e também à construção de estratégias individuais de defesa. No entanto, para o teórico, as defesas coletivas são mais eficazes que as individuais porque significam uma vitória coletiva sobre a violência propiciada pela organização do trabalho. Ainda que sejam mais eficazes, as defesas coletivas podem também ter eficácia momentânea, não sendo suficientes para lutar contra a angústia e o sofrimento mental. Quando elas fracassam, instauram-se as doenças ligadas ao trabalho.

### **3.1.5 Riscos de adoecimento no Judiciário: o papel da (não) cooperação**

O adoecimento no trabalho decorre da impossibilidade de negociação com a organização do trabalho e do fracasso das estratégias defensivas construídas para enfrentar o sofrimento. Por meio dos relatos de uma das trabalhadoras participantes do grupo investigado, foi possível observar o caminho que o trabalhador percorre até se esgotarem as estratégias de mediação para evitar o adoecimento. Esta servidora demonstrou em todas as sessões em que esteve presente um indício de que o trabalho pode desencadear doenças. Para esclarecer este percurso, será contada sua trajetória no grupo de clínica do trabalho.

Logo na primeira sessão, a trabalhadora em questão apresentava sinais de descontentamento com o Tribunal, com seu trabalho e principalmente com sua chefia. Suas expressões eram agressivas e revelavam um tom ameaçador, parecido com a postura agressiva de sua diretora, motivo principal de suas queixas. No grupo, era sempre a primeira a tomar a palavra, escolhendo a temática dos encontros e ofuscando a participação dos demais servidores com suas histórias e opiniões sempre carregadas de angústia. Suas falas denunciavam claramente os riscos de adoecimento que seu trabalho oferece:

Eu estou com problema renal. Já fui atendida um dia desses de emergência [...] eu já estou com sinais de LER nas mãos de tanto digitar [...] a gente fica estressado e indignado, porque você vê pessoas ali que foram designadas pra fazer aquela atividade de apoio, e é só de apoio, porque quem fica responsabilizado somos nós que estamos ali (PARTICIPANTE).

De acordo com seus relatos, o ambiente de trabalho estava inadequado e perturbador não somente pelo volume de trabalho ou pela falta de recursos, mas principalmente por conta dos constantes atritos entre ela e a diretora do cartório, que se intensificaram quando um

inquérito foi instaurado contra o cartório. Para a servidora, a falta de atenção da diretora fez com que todos tivessem que trabalhar mais. Ela comenta:

O que culminou foi quando fomos penalizados. Para mim foi... Chegou um inquérito para respondermos porque o documento estava no computador dela e ela simplesmente ignorou e prejudicou a todos [...] estávamos trabalhando dia e noite para correr atrás do prejuízo (PARTICIPANTE).

Os conflitos eram acentuados por conta da postura do magistrado diante da situação. Por vezes ele fingia que não sabia, e em outras situações em que era abordado pelos servidores para denunciar as atitudes da chefia, ele falava que o problema seria resolvido. A ausência de avaliações coerentes e o possível apadrinhamento da diretora impediam que ela fosse punida ou mudada de lotação, ainda que tivesse contribuído para que o cartório fosse penalizado. Essa conjuntura despertava sentimentos de impotência na servidora, assim com em suas colegas de trabalho.

No decorrer dos encontros, esta servidora mostrou que estava no limite do sofrimento causado pela sobrecarga de trabalho, pela gestão autocrática exercida por sua chefia e ainda pela vergonha de ser humilhada na frente de outras pessoas. Embora estivesse submetida a uma situação constrangedora no trabalho, ela não conseguia se afastar dele, uma vez que não queria pedir para mudar de cartório e sequer tirou licença ou férias. Duas colegas de trabalho, também participantes da pesquisa, a encorajavam a continuar trabalhando, sem desistir, pois em suas opiniões, tudo isso deveria ser relevado.

Enquanto participava do grupo conseguiu fazer um acordo com o magistrado e se afastar por uma semana de seu trabalho para refletir sobre sua situação. Esta decisão foi tomada depois de um pico de estresse que desencadeou um processo de adoecimento, que evidentemente estava relacionado às questões do trabalho. “Eu estou mal, muito mal, fui parar no médico tive um princípio de infarto” (PARTICIPANTE).

Depois do curto período em que esteve afastada do trabalho, a servidora voltou ao grupo de pesquisa e relatou como tinha sido o seu retorno as atividades profissionais. Em sua percepção, a atitude de se afastar do cartório com o aval do magistrado tinha mobilizado tanto os colegas de trabalho quanto sua diretora. Para ela, os demais servidores concordavam com suas atitudes e isso provocou o isolamento da diretora. “Ela percebeu que as pessoas ficaram do meu lado e ela ficou afastada [...] ela mudou tanto que, quando veio dar uma de amiga, eu estranhei” (PARTICIPANTE).

Após a retomada de suas tarefas, a servidora só compareceu ao grupo de discussão por mais duas vezes. Entrava em contato para justificar que estava tendo muito trabalho e que

isto dificultava sua presença nos encontros. A partir de sua trajetória no grupo, das discussões e elaborações decorrentes de suas falas e da postura dos demais participantes diante disto, foi possível estabelecer algumas relações entre a organização do trabalho no Judiciário amazonense e os riscos de adoecimento e o aparecimento das patologias de sobrecarga e assédio moral.

Ficou evidente que a dificuldade desta trabalhadora de se afastar do trabalho ou até mesmo mudar de setor, estava relacionada com a sensação de que somente ela poderia realizar aquele trabalho. Isso foi demonstrado por ela quando disse que: “Parecia que era uma coisa tão fácil e eu me magoava muito, até que eu me afastei completamente do júri. E, olha, hoje o júri não foi realizado porque o dito cujo lá foi internado. Agora recentemente foram me buscar para eu ir acompanhando o júri” (PARTICIPANTE).

Notou-se que os processos subjetivos inerentes a essas situações em que esteve envolvida a servidora, evidenciaram comportamentos, sentimentos e fantasias ligados ao par impotência/onipotência. A impotência decorrente das más condições de trabalho, dos sentimentos de desvalorização e da forma de gestão aplicada causava sofrimento e desamparo. Em face disto, as fantasias de onipotência eram ativadas, no intuito de dar conta do sofrimento. A onipotência era traduzida pelo pensamento de que ninguém mais poderia fazer o seu trabalho, de que tudo havia mudado por conta do seu afastamento, e ainda de que o juiz tinha reconhecido que sem ela o trabalho havia ficado totalmente prejudicado.

Essa fantasia de onipotência era alimentada pelas colegas de trabalho, que chegaram a se reunir com a servidora em seu período de afastamento para convencê-la a retornar ao trabalho. Encorajar a colega foi uma forma encontrada pelo grupo para que tivesse alguém para denunciar as más condições de trabalho e o nocivo relacionamento interpessoal que havia se estabelecido no cartório. Ocorre que as demais servidoras do mesmo cartório tinham outras formas de enfrentar estes constrangimentos, algumas pensavam que só deveriam “fazer o seu trabalho e pronto” (PARTICIPANTE), negando o sofrimento, outras mudaram de cartório, e as demais procuravam se isolar para evitar o contato com a diretora. Enquanto isso, a servidora em questão, preferia enfrentar estes constrangimentos de outra maneira: denunciando, não aceitando as palavras agressivas direcionadas a ela e por vez revidando as tentativas de humilhação. E, por isso, era encorajada pelas demais.

Entretanto, essa atuação individual não acarretou mudanças na forma de gestão aplicada em seu cartório. Apenas causou-lhe uma crise. O fato de não ter participado dos encontros de clínica do trabalho pelo volume de atividades, mostrou que não havia tido mudanças reais na forma de gestão do trabalho. Embora, tanto sua participação no grupo,

quanto o período em que esteve afastada de suas atividades, permitiu-lhe refletir a respeito de seu trabalho. Durante os encontros, os demais participantes do grupo tinham *insights* sobre sua situação, expressadas das seguintes formas: “Eu acho que você está muito sozinha” (PARTICIPANTE). “Você deveria parar e refletir” (PARTICIPANTE). “O problema é que ela é muito autêntica, ela entra no embate” (PARTICIPANTE).

Embora não tivesse causado mudanças concretas na organização do trabalho, o apoio do grupo a auxiliou no sentido de se distanciar do trabalho para refletir. Isto a fez também em suas palavras se aproximar da religião e dos amigos. Para ela a participação no grupo ajudou também a ouvir pontos de vistas diferentes, de pessoas que já trabalharam em seu cartório, mas que resolveram mudar de lotação.

É importante ressaltar que a falta de reflexão sobre o trabalho causada pelas rígidas características da organização do trabalho, bem como a falta do espaço de escuta, constitui um risco de adoecimento conforme observado no caso supracitado. Segundo Dejours (2007a), as pressões que podem desestabilizar a saúde mental dos trabalhadores estão relacionadas à forma como são definidas e distribuídas as tarefas, à maneira que elas são concebidas pelos trabalhadores e às formas de controle, hierarquia e ordem. São essas questões que atuam sobre o funcionamento psíquico incentivando o interesse pelo trabalho e as relações interpessoais. Caso estes aspectos da organização de trabalho sejam negativos para o sujeito, podem desencadear sofrimento.

Martins (2009) fala que o sofrimento se torna patogênico quando o trabalhador fracassa diante das normas rígidas e pressões do trabalho, quando não há espaço de transformação e de aperfeiçoamento da gestão. O sujeito, então, perde sua capacidade de sonhar, de pensar, de imaginar. Além disso, há enfraquecimento na rede de solidariedade do grupo e nas estratégias defensivas que poderiam ser construídas coletivamente.

O caso relatado trouxe esclarecimentos a respeito de alguns aspectos observados na fase da pré-pesquisa. É necessário lembrar que as primeiras observações do estudo mostravam que muitos trabalhadores chegavam até o setor de Recursos Humanos para se queixarem de seus chefes, e solicitarem mudança de local de trabalho. Alguns chegavam ao ponto de desejar pedir a exoneração de seus cargos sob as alegações de que estavam sendo perseguidos dentro da instituição. Não é raro ouvir dos próprios magistrados ou diretores que seus funcionários sentem-se perseguidos. Isto parece configurar um sintoma das patologias de assédio, conforme explica Dejours (2008a) quando diz que a síndrome de perseguição é uma das manifestações do assédio moral no trabalho.

No caso acima relatado, o assédio estava relacionado a diversas questões. Primeiramente, à falta de competência técnica da direção do cartório, que levou os servidores a trabalhar além do que deveriam, sendo, inclusive punidos com mais trabalho pela negligência quanto às tarefas a serem cumpridas. Ocorre que devido a falta de atenção da chefia em atender os prazos processuais definidos por lei, os servidores tiveram que dobrar a carga de trabalho para atualizar os trâmites processuais. Outro aspecto que configura o assédio moral é a falta de critério para a escolha dos chefes reforçada pelo favoritismo, que causa um sentimento de descrédito e injustiça nos trabalhadores, além de sobrecarregá-los de atividades, uma vez que muitas pessoas ocupantes de cargos de gerência não se comprometem com o trabalho. Há ainda outra questão que parece contribuir para o assédio moral: a falta de políticas claras de carreiras, que tira dos servidores a esperança de ascensão profissional e de escolhas justas para os cargos de direção.

Ferreira (2009, p.57) afirma que são objetivos do assédio moral: “Desestabilizar, prejudicar ou destruir psicológica e profissionalmente a vítima, com o intuito de fortalecer a própria autoestima, demonstrar poder, prevenir situações de risco, reduzir ameaças e aumentar a autoproteção”.

O próprio grupo de trabalhadores considera que a gestão autocrática e agressiva exercida por alguns chefes da instituição é uma forma de reafirmar o poder, de proteção para que não se perca o cargo. Apesar de muitas vezes se sentirem seguros em suas posições, aqueles chefes que foram indicados desejam garantir seus cargos, desestabilizando o coletivo de trabalhadores para que não se fortaleçam suficientemente a ponto de provocar a exoneração de seus chefes.

Ressalta-se que ao tomar consciência dos riscos de adoecimento causado pelo trabalho, os servidores relataram também a incidência de alcoolismo em muito trabalhadores da instituição. Não foi detectado nenhum caso de alcoolismo dentre os participantes do grupo. No entanto, a análise mais ampla da instituição confirmou quem há a presença deste adoecimento em uma categoria específica de trabalhadores da instituição: os oficiais de Justiça. Isto indica a necessidade de aprofundar os estudos neste coletivo de trabalho, o que não foi feito neste estudo por conta do curto período de tempo e porque, em princípio, esta não foi uma demanda para a pesquisa. É, portanto, uma temática que pode ser abordada em estudos posteriores.

A respeito das consequências do grande volume de atividades exercidas pelos servidores, foi observada queixa relacionada a lesões por esforços repetitivos (LER), embora não tenha sido diagnosticada pelo médico do trabalho. Além disso, ficou claro que os



conflitos interpessoais, motivos de queixas de muitos servidores decorrem do grande volume de atividades que precisam executar, sugerindo que a patologia de sobrecarga não se revela apenas no adoecimento físico, mas também nas relações interpessoais. Não há tempo dedicado para a compreensão mútua, para solucionar conflitos, já que há muito trabalho a fazer.

A sobrecarga de trabalho, assim como a forma de gestão exercida no Tribunal conforme caracterizada ao longo desta pesquisa é desfavorável à cooperação entre os servidores, aspecto que seria indispensável para afastar os riscos de adoecimento. A falta de cooperação e de confiança os impedem de fortalecer o coletivo de trabalhadores e buscar soluções concretas para suas dificuldades. Uma das servidoras disse que: “E a pessoa passa o dia todinho olhando para o computador, sem fazer nada. Não tem iniciativa de perguntar: - Tá precisando de ajuda? - Quer dizer não faz parte de uma equipe. Tem gente que nunca tem essa iniciativa” (PARTICIPANTE).

Os servidores passaram grande parte do tempo nas sessões de clínica do trabalho queixando-se de seus colegas de trabalho, como se seus pares não estivessem submetidos às mesmas condições de trabalho que eles. Parece haver uma incapacidade em entender o trabalho do outro, o que é resultado da falta de confiança entre os pares. Muitos atribuem à sobrecarga de trabalho à “má vontade e falta de comprometimento” (PARTICIPANTE) dos colegas, o que revela uma ocultação de que o sofrimento é decorrente das precárias condições oferecidas pela organização do trabalho.

Alguns funcionários não revelam as especificidades do seu trabalho aos demais pelo medo de perder o cargo, de não ser indispensável. Não contam seus segredos. Por outro lado, alguns servidores não dão visibilidade ao seu trabalho pelo medo da sobrecarga, uma vez que aqueles que se mostram muito competentes e produtivos recebem mais atividades das chefias, sem, no entanto, contar com a contribuição dos demais.

É graças a este reconhecimento sobre o fazer que se pode respeitar e manter, apesar disso, relações de cooperação com pessoas com as quais não se simpatiza ou pelas quais se sente até mesmo aversão. [...] O reconhecimento do fazer confere, como acréscimo àquele que dele se beneficia, um pertencimento: pertencimento a um coletivo, a uma equipe ou a um ofício. Assim, a cooperação é um meio poderoso para conjurar a solidão temida por muitos homens e mulheres (DEJOURS, 2004, p. 33).

Neste sentido, a falta de confiança entre os trabalhadores investigados dificulta a construção do sentimento de pertencimento a um grupo, pois a falta de cooperação leva a situações de competição e impede o estabelecimento do espaço de deliberação coletiva, da

fala e da escuta. Os cargos de coordenação mudam a cada gestão e são exercidos por servidores escolhidos pelos magistrados. Assim, como não há critério de seleção, a competição entre os servidores é exacerbada. Isto parece diminuir a confiança entre os trabalhadores, o que dificultaria as trocas de experiência, a construção de estratégias coletivas e a cooperação.

A falta de cooperação entre os servidores fica evidente inclusive na formação do sindicato. Os próprios servidores se identificam como individualistas quando dizem que: “Os funcionários em geral não são unidos. Cada um fica em uma ilha, como se tomasse conta dela” (PARTICIPANTE). Notou-se que poucos são filiados ao sindicato, principalmente porque não há um acordo de ideais e frentes de atuação que poderiam ser mobilizadas. Durante a pesquisa, observou-se que a eleição para a escolha de uma nova diretoria sindical dividiu trabalhadores, fazendo com que muitos deles não fossem mais afiliados ao sindicato. Isto revela, então, a necessidade de fortalecimento do coletivo de trabalho.

O grupo cita que os diretores de secretaria, representantes dos servidores, também não conseguem reivindicar coletivamente suas melhorias. A cooperação entre eles é também enfraquecida, principalmente porque muitos não são concursados e têm medo de perder seus cargos, por isso não se unem aos demais em busca de melhorias.

Dejours (2008g) explica que a desestruturação do “viver-junto” (p.225) é resultado das novas formas de dominação do trabalho, sendo também um sintoma da alienação. O principal prejudicado é a cooperação, que se torna amortecida, impedindo a solidariedade entre os trabalhadores e a construção de estratégias defensivas contra o sofrimento. Isto foi constatado no grupo de discussão, em que os trabalhadores queixavam-se de seus colegas e também dos estagiários, ao invés de se dedicarem a construir estratégias e acordos para ultrapassar o sofrimento e atingir a organização do trabalho degradante.

### **3.1.6 Contribuições da experiência da clínica do trabalho no Judiciário para a pesquisa e prática profissional em Psicodinâmica do Trabalho**

Consideram-se também resultados deste estudo a experiência vivida com os trabalhadores e com os pesquisadores por meio da clínica do trabalho. As especificidades encontradas na relação com o coletivo de trabalho, as vivências intersubjetivas e as dificuldades enfrentadas para a realização dos encontros, fazem das pesquisas em clínica do trabalho uma experiência singular, embora tenha como referência um método bem delineado. Portanto, ainda que não tivesse sido possível desvelar a psicodinâmica do trabalho no

Judiciário amazonense, somente a análise da trajetória vivida entre o coletivo de pesquisadores e o de trabalhadores já forneceria ricas contribuições científicas e também para a prática profissional nesta área.

A aplicação da clínica do trabalho com os servidores do Tribunal de Justiça do Amazonas encontrou logo de início dois desafios. O primeiro: sendo a pesquisadora psicóloga da instituição e por isso uma das representantes do setor de recursos humanos, cujas políticas são tão criticadas pelos servidores, como poderiam ser criadas condições propícias para que os trabalhadores pudessem ter confiança de expressar suas angústias com o trabalho? O segundo: como desvincular a imagem de representante da administração do Tribunal para que os trabalhadores não concebessem o espaço da fala proporcionado pela pesquisa como uma espécie de ouvidoria, mas como um lugar onde a palavra se transformasse em ação, alcançada pelos próprios trabalhadores?

Essas questões foram esclarecidas aos participantes logo no primeiro encontro, por meio do contrato, momento em que foi explicada a importância do sigilo e da confiança para a realização dos encontros. Nesta ocasião ficou evidente que o primeiro desafio não seria tão difícil de ultrapassar, já que logo após a explanação sobre o sigilo uma das participantes disse que não poderia garanti-lo, mas que iria falar tudo o que a estava incomodando. Talvez ela não tenha entendido que o sigilo era para que as informações não fossem ditas em ambientes fora do grupo, mas sua fala revelou que não teria dificuldades em falar sobre seu trabalho e principalmente sobre suas indignações, ainda que a pesquisadora fosse também uma trabalhadora da instituição.

Apesar dito, observou-se que os servidores temiam a discussão de certos temas. Mesmo sabendo que as sessões seriam gravadas, por vezes perguntavam se o gravador estava ligado, principalmente quando o assunto denunciava a organização do trabalho e as contribuições do tipo de gestão exercido pelos diretores e magistrados para o sofrimento vivenciado por eles. As falas relacionadas ao oferecimento de propinas aos servidores foram citadas por eles apenas nas últimas sessões. Notou-se que alguns trabalhadores não quiseram comentar sobre este tema, demonstrando medo de falar. Ainda assim, muitos aspectos que poderiam aparentemente ser difíceis de expressar, foram tratados pelo grupo, como a prioridade dada ao trabalho cujo processo tem réu preso e os comentários sobre os magistrados que passam suas atribuições a servidores. Portanto, o primeiro desafio foi ultrapassado.

Já o segundo desafio exigiu maiores esforços por parte dos pesquisadores. Os trabalhadores se manifestaram a respeito do “resultado prático” da pesquisa, como se

desejassem antecipadamente que o propósito dos encontros fosse ter um porta-voz para levar as queixas até a administração do Tribunal. E assim, fossem tomadas providências quanto à melhoria das condições de trabalho. Esta manifestação se deu por meio de perguntas diretas feitas aos pesquisadores antes mesmo de ter sido esclarecido que a clínica do trabalho não tinha o objetivo de oferecer estratégias prontas para enfrentar as situações de trabalho e nem intervir junto à administração do Tribunal.

Mesmo depois de esclarecidos os propósitos da clínica do trabalho, os servidores encontraram grande dificuldade em elaborar estratégias próprias para transformar o sofrimento e impulsionar a mudanças no ambiente de trabalho. Isto foi verbalizado claramente por uma participante quando disse: “Eu acho assim: eu gosto de avaliar resultados, vou saber se valeu a pena se sair do papel e não ficar engavetado. Eu gosto de analisar. só o fato de estarmos aqui já é válido, agora se valeu a pena mesmo só com os resultados” (PARTICIPANTE).

Quando foram questionados sobre o que os próprios servidores podem fazer diante das dificuldades, eles disseram que muitos não denunciam, não se unem a outros trabalhadores pelo medo de serem prejudicado ou de prejudicarem outras pessoas; outros se revoltam e ficam indignados frente às situações de injustiça; outros negam a tomada de consciência e de atitude ao dizer que “isso não lhes diz respeito” (participante). O grupo citou que os próprios colegas de trabalho criticam quando alguém quer falar algo ou fazer uma reunião, isso parece ser um entrave à cooperação entre servidores. Portanto, aqueles que querem falar sobre os problemas do trabalho esperam um oportunidade criada pela chefia ou pelo próprio Tribunal para expor suas opiniões. Falar isoladamente parece oferecer perigo de ser mal interpretado ou mal visto, pois alguns não têm profissionalismo para ouvir e interpretar corretamente o que está sendo exposto.

Além dos resultados negativos dessa falta de cooperação para que os servidores pensem sobre seu papel na transformação do sofrimento, a acentuada divisão entre aqueles que pensam e aqueles que executam também dificulta uma ação proveniente dos próprios servidores. É uma cisão influenciada pela herança da colonização que trouxe para as relações de trabalho no Judiciário a ideia de que as ordens, as estratégias de gestão ditadas pelos gestores, não podem receber contribuições dos trabalhadores, de sua criatividade. É também consequência da falta da criação de um espaço de escuta que poderia ser proporcionado pela instituição de maneira formal ou informal.

O desejo de ser escutado foi relatado por uma das servidoras na primeira sessão: “Nós não temos oportunidade. Ninguém nos busca para saber se estamos bem, para saber

como está o nosso trabalho no cartório” (PARTICIPANTE). Na última sessão a fala de outro participante já demonstrava os efeitos positivos da escuta: “Antes só era dito – vá trabalhar e pronto – não queria saber se o funcionário estava estressado, preocupado, se falta isso ou aquilo. Agora tem uma oportunidade do funcionário vir à tona e falar” (PARTICIPANTE).

É importante também ressaltar que embora os trabalhadores tivessem o desejo de serem escutados, falar sobre as dificuldades, sobre o sofrimento e também escutar os colegas de trabalho demanda certa disposição e esforço. No decorrer da pesquisa, alguns gestos, expressões faciais e até verbalizações observados indicavam que muitas vezes os trabalhadores chegavam ao grupo para somente escutar e não para falar, como se quisessem ouvir um conselho, uma orientação, ou uma lista de providências que pudessem fazer para melhorar suas insatisfações com o trabalho. Em algumas sessões, logo após a leitura do memorial, o grupo permanecia em silêncio, como se dissesse aos pesquisadores: e agora, o que fazer com isso?

Nesses momentos, foi importante entrar em ação a capacidade de se afetar do clínico, de transgredir o prescrito, para assim apreender os processos intersubjetivos que se expressavam através daquele silêncio. A diversidade de pontos de vista dos participantes que emitiam suas opiniões ainda que contrárias a de outros servidores levou o grupo a refletir sobre suas ações, sobre o sentido de algumas atitudes e sobre o significado do trabalho. Por vezes o silêncio significava esse momento de reflexão. Em outros momentos, as interpretações que se revelavam por meio dos memoriais e as elaborações que o grupo conseguia construir como resultado disto também ocasionavam silêncio. Uma ocasião específica mostrou que após ouvir a opinião de seus colegas sobre a sobrecarga de trabalho que estava assumindo, uma servidora ficou em silêncio para refletir sobre sua atitude. Seus colegas falaram: “Mas isso que tu estás fazendo não é trabalho do assessor?” (PARTICIPANTE). “Está tomando trabalho que não é teu”. (PARTICIPANTE). “Eu chegaria para o chefe e falaria – minha competência é essa e não essa – Eu nem aceitaria e diria - olha não dá mais pra mim, isso está me estressando!” (PARTICIPANTE).

E após algum tempo em silêncio a servidora disse: “Vai chegar um dia em que eu vou fazer só o que é minha função” (PARTICIPANTE). Isso demonstrou que em determinadas situações é importante o silêncio do clínico para que os próprios trabalhadores consigam elaborar sentidos e transformar suas falas em ação.

A ação em clínica do trabalho tem o sentido de transformar os sentimentos que os trabalhadores têm a respeito do seu trabalho, lutando contra a violência no trabalho, o silêncio e buscando promover a emancipação. Para tanto, é necessário que se promova um espaço da

fala em que o sujeito tenha a oportunidade de expressar suas vivências, estando o seu sofrimento em análise. A partir do espaço da escuta, os trabalhadores pensam em conjunto e conseguem elaborar maneiras de enfrentar o sofrimento no trabalho.

Foi possível observar também no decorrer da pesquisa o amadurecimento do grupo. Em muitas situações os trabalhadores revelavam aspectos ruins da organização do trabalho, que denunciavam atitudes ruins dos próprios servidores, mas quando se davam conta do sentido da discussão, se defendiam por medo de alguém saber que isto foi dito. Alguns não conseguiam nem verbalizar certos comentários, mas concordavam com gestos. Mais adiante eles encontravam um modo de retornar ao assunto com outro modo de funcionamento, mostrando uma ressignificação do tema.

Isso ficou visível na discussão sobre os servidores que são contratados pela instituição e não concursados como eles. Os servidores mostraram sentimentos de revolta contra os funcionários da instituição que são contratados ou exercem cargos comissionados. Apesar de não ser uma prática ilegal, os servidores consideravam imoral o fato da instituição acolher pessoas que não passaram por concurso mas que recebem salário igual ou superior aos seus. Eles se referiam aos contratados como pessoas que “entraram pela janela” (PARTICIPANTE) ou ainda como “essas coisas que mandaram para a gente” (PARTICIPANTE). Os trabalhadores tinham também a ideia de que todos os esforços para que o trabalho fosse feito com rapidez e qualidade eram méritos apenas dos servidores de carreira, enquanto os contratados “não estavam nem aí, não são comprometidos” (PARTICIPANTE), o que parece causar conflitos de relacionamento interpessoal entre concursados e contratados. Esta concepção contribui para a ocultação de que o sofrimento é decorrente da organização do trabalho e não somente das relações interpessoais insatisfatórias.

Entretanto, as não raras discussões a respeito deste tema os fizeram ressignificar algumas questões referentes ao papel dos servidores contratados para a instituição e para eles próprios, expresso por eles por meio das seguintes falas: “Sempre vai ter ambos, ou contratados ou concursados, aqueles que são comprometidos e aqueles que não são” (PARTICIPANTE). “Se está ruim com eles pior seria sem eles, tem muitos que são contratados, mas querem garantir seus empregos e por isso ajudam muito no cartório” (PARTICIPANTE).

Deste modo, o grupo se deu conta de que a sobrecarga de trabalho a que estão submetidos poderia ser ainda muito maior sem a presença de contratados. Elaboraram também outro sentido para suas indignações: eles discordam não da presença de pessoas contratadas

nos cartórios, mas do fato da instituição não ter feito um concurso desde 2005 para ter uma quantidade de funcionários proporcional à demanda de trabalho. Essas ressignificações podem contribuir para a melhoria no relacionamento interpessoal no Tribunal de Justiça.

São essas e outras elaborações alcançadas pelo grupo com o auxílio dos pesquisadores que tornaram gratificante a experiência da clínica do trabalho, que, apesar de envolver uma escuta de risco do clínico, mobiliza vivências de prazer. Os próprios servidores também relataram os efeitos positivos dos encontros para eles: “Foi muito proveitoso, a gente às vezes está angustiado e não tem como falar, e fazer isso que a gente fez aqui alivia” (PARTICIPANTE). “Foi positivo na questão de poder colocar o meu ponto de vista. Aprendi coisas que eu não sabia e conheci essas pessoas maravilhosas. Saber como elas são, o que fazem e do que gostam. Isso me fez bem” (PARTICIPANTE).

A clínica dá aos trabalhadores a oportunidade de refletir sobre seus modos de relação com o trabalho, que incluem as fontes de prazer-sofrimento, as vivências associadas ao desconforto físico, e no caso dos servidores em questão, a clínica do trabalho proporcionou também que os trabalhadores conhecessem outros servidores da instituição, o que promoveu a troca de experiências entre eles. Ainda que alguns deles não se conhecessem e que muitos tivessem opiniões contrárias, o compartilhamento da fala possibilitou a construção coletiva de significados.

Não são apenas os trabalhadores que elaboram e perlaboram os conteúdos emergidos por meio da fala e da escuta proporcionada pela clínica do trabalho. Os pesquisadores também precisam estar muito atentos para que sejam capazes de interpretar corretamente os movimentos do grupo, o que é auxiliado pelas trocas de experiências com outros pesquisadores. O papel do grupo de apoio e supervisão foi muito importante para o curso do estudo. Muitas falas e posições adotadas pelo grupo de trabalhadores, que em princípio pareciam desprovidas de sentido, foram desvendadas e interpretadas por meio das discussões entre o grupo de pesquisadores. Neste caso, isso foi ainda mais valioso para que fossem construídos sentidos que conectassem pontos de vistas de pesquisadores externos à instituição com as opiniões de pesquisadores ligados ao Tribunal.

Trabalhar na mesma instituição que se investiga dá ao clínico uma visão privilegiada das relações de trabalho, bem como fácil acesso aos participantes da pesquisa e a documentos importantes, além de facilitar as autorizações necessárias à realização do estudo. De acordo com Vieira Filho e Teixeira (2003) é importante considerar também a implicação psicoafetiva como contribuição à construção crítica do conhecimento científico. Para os autores, o

pesquisador pode vivenciar o estudo de maneira reflexiva sem, no entanto, eliminar o papel de sua subjetividade.

Além dessas questões, é ainda privilégio do estudo a oportunidade de sugerir intervenções que estão ligadas aos resultados da pesquisa. A contribuição social da pesquisa fica ainda mais evidente porque o vínculo com a instituição permite criar estratégias de ação, principalmente quando os pesquisadores podem atuar na área de gestão de pessoas, recursos humanos, medicina do trabalho, serviço social, ergonomia ou ainda outros setores das organizações.

Antes mesmo do término do estudo algumas providências já foram tomadas em atendimento aos sinais expressados pelos servidores nas sessões de clínica do trabalho. Foram criadas oficinas de procedimentos para ajustar as diferenças entre tarefas exercidas por cada cartório, o que foi motivo de queixas por parte dos servidores. Essas rotinas serão validadas pelos próprios servidores, que poderão dar opiniões sobre a melhor forma de fazer certos procedimentos, atentando-se certamente às disposições legais.

Para implantar um sistema de seleção de estagiários, e assim, diminuir as contratações por indicação, também razão de queixas dos trabalhadores, foi realizado concurso para estágio mediante aplicação de prova escrita, em que foram admitidos para o Tribunal apenas estudantes que passaram no exame. Foi também criado o “Programa de Capacitação para Estagiários” com o objetivo de treinar os novos estagiários da instituição para minimizar o trabalho despendido pelos servidores para ensiná-los. Já foram realizadas duas turmas da capacitação, nas quais foram capacitados aproximadamente 200 estagiários. Os temas abordados foram: o sistema de movimentação dos processos (SAJ), o atendimento ao público, as rotinas cartorárias, os direitos e deveres dos estagiários. Esses assuntos abordam a maioria dos conhecimentos e servem para sanar as dificuldades encontradas pelos estagiários nos cartórios, que ao invés de auxiliar acabam sobrecarregando os servidores.

Está também em estudo uma estratégia para a implantação de avaliações de desempenho direcionada aos gestores, sugestão dada pelos próprios servidores para que os diretores de secretaria e escrivães melhorem suas lideranças.

No que diz respeito ao apoio psicossocial, está também em fase de elaboração um projeto para a capacitação em escuta clínica do sofrimento no trabalho, direcionada aos profissionais de Psicologia, Serviço Social, Administração, Medicina, Enfermagem e demais servidores que atuam nessas áreas. O projeto tem o propósito de fornecer informações teóricas e metodológicas a respeito da psicodinâmica do trabalho e instrumentalizar esses profissionais



de conhecimentos e práticas para atuar em ações de prevenção e promoção de saúde mental no trabalho.

Além dessas sugestões, outras intervenções poderiam ser realizadas no sentido de melhorar as condições de trabalho dos servidores da Justiça. Uma delas seria dar cumprimento ao plano de cargos e salários, que prevê a ascensão dos trabalhadores na carreira mediante a participação em cursos, oficinas e capacitações. Outra ação a ser implantada seria um sistema de seleção para cargos de liderança, pautado em critérios objetivos e claros para os servidores, para diminuir o sentimento de injustiça causado pelas escolhas baseadas no favoritismo.

Para melhorar as condições de trabalho nos cartórios seria também interessante reavaliar a quantidade de funcionários distribuída em cada vara. Atualmente essa quantidade não é igualitária e nem coerente com a quantidade de serviço de cada cartório. Há lugares que contam com o trabalho de até 8 (oito) servidores, enquanto outros dispõem de apenas 2 (duas) ou 3 (três) pessoas.

Essas e outras ações poderiam auxiliar os servidores, aliviando as vivências de sofrimento e proporcionando condições adequadas ao pleno exercício de suas atividades, diminuindo também a insatisfação com a instituição, bem como o risco de adoecimentos. Intervenções neste sentido poderiam também contribuir para o reconhecimento dos servidores, o que lhes favoreceria vivências de prazer no trabalho.

## CONCLUSÕES

A análise psicodinâmica do trabalho nos cartórios criminais do Tribunal de Justiça do Amazonas mostrou que a organização do trabalho, isto é, a hierarquia, as relações profissionais, a divisão do trabalho e dos trabalhadores, é resultado das normas estabelecidas por leis e recebe influências das relações de trabalho do Brasil Colônia, principalmente do favoritismo e clientelismo. A hierarquia é composta por várias figuras de liderança, quais sejam, o diretor do cartório ou escrivão, o juiz e o desembargador, sendo que cada um representa em certo momento um tipo de chefia, que ora favorece e ora prejudica os trabalhadores. A autoridade do juiz parece ser mais destacada para os servidores, uma vez que o desembargador, apesar de ter um cargo superior ao do juiz, está espacialmente distante dos cartórios; e o diretor ou escrivão é uma liderança intermediária, pois também é subordinado direto do juiz.

A divisão de tarefas não é regular em todos os cartórios. Alguns servidores têm atividades definidas enquanto outros executam o trabalho de apoio. Em muitos cartórios há rodízio de atividades, enquanto em outros, os papéis são bem delimitados. Entretanto, um aspecto é comum a todos os cartórios: a sobrecarga de trabalho, que ocorre não somente pela escassez de funcionários e pela grande quantidade de tarefas a serem cumpridas, mas também pela falta de organização do trabalho.

O tipo de trabalho executado pelos servidores é variado, pois alguns assumem também atividades que seriam responsabilidades dos magistrados ou assessores, como a realização de sentenças e despachos. No entanto, a maior parte do conteúdo das tarefas dos servidores investigados diz respeito às atividades burocráticas, como fazer juntada de documentos nos processos, lançar dados no sistema informatizado (SAJ), atender o público no balcão e por telefone, expedir certidões, enumerar, carimbar e arquivar processos, entre outras.

A pesquisa evidenciou as contradições entre trabalho prescrito e real, manifestas no agendamento de várias atividades no mesmo período; na inadequada utilização da tecnologia uma vez que a gestão não acompanhou o processo de informatização dos cartórios; e nas capacitações que abrangem apenas aspectos teóricos que não auxiliam os trabalhadores, e, além disso, são realizadas no horário de expediente, o que impede a participação deles.

O trabalho prescrito é repleto de normas burocráticas guiadas por leis, que dificultam a execução adequada das atividades pelos trabalhadores. Recentemente, foi acrescentado às prescrições algumas metas definidas nacionalmente pelo Conselho Nacional de Justiça, a

serem atingidas anualmente por cada cartório, o que aumentou ainda mais a carga de trabalho dos servidores.

Diante das prescrições, o real do trabalho se impõe, fazendo os servidores experimentarem o fracasso do trabalhar, manifestado nas longas filas de atendimento, nas pilhas de processo e na grande quantidade de tarefas a fazer e na lentidão da Justiça decorrente da distância entre o prescrito e o real. Entretanto, a prescrição não paralisa os servidores. Ao contrário, eles a enfrentam utilizando suas inteligências para dar continuidade ao trabalho. Muitos procuram informações na internet quando os sistemas entram em pane, outros buscam modelos de documentos com colegas de outros cartórios judiciais, demonstrando que utilizam sua criatividade diante do trabalho prescrito.

As vivências de prazer-sofrimento encontradas têm estreita relação com as características da organização do trabalho. O grande volume de atividades e a inadequada divisão do trabalho causam nos servidores a sensação de que são os únicos responsáveis pelo serviço insatisfatório da Justiça, submetendo-os a vivências de sofrimento. O conteúdo da tarefa executada e o distanciamento da administração do Tribunal com relação aos servidores causam também sentimentos de desvalorização e falta de reconhecimento do trabalho, o que são agravantes do sofrimento. Em contrapartida, o contato direto com o público e o reconhecimento proferido por pessoas externas à organização, traz aos trabalhadores vivências de prazer relacionadas ao sentimento de que estão oferecendo uma contribuição social à população ao prestar-lhes informações e realizarem procedimentos que agilizam a conclusão dos processos.

Dentre as estratégias defensivas elaboradas coletivamente identificadas ao longo do estudo está a racionalização, ativada pelos trabalhadores por conta do sentimento de impotência vivenciado pelas injustiças decorrentes das práticas de favoritismo no serviço público. O sentimento de impotência os paralisam, e os impedem de se colocarem como atores da transformação e mudança, e por isso racionalizam também que as ações de melhoria devem ser feitas por setores administrativos da instituição e não pelo próprios servidores. A fofoca surge também como defesa, que entra em funcionamento diante da sobrecarga de trabalho. Parar a execução das tarefas para falar de determinados assuntos é um modo de triunfar sobre a organização do trabalho e aliviar as pressões e o tédio causado pelas atividades burocráticas.

Outra defesa coletiva é a ameaça utilizada pelos trabalhadores para se defender da culpa atribuída aos servidores por conta da lentidão da Justiça. Assim, eles adotam uma postura agressiva com o público para inibir o pedido de informações e evitar a sobrecarga de

trabalho. Ameaçam também os chefes ou colegas de trabalho que supostamente não são engajados nas atividades, como uma forma de causar medo e manter a produtividade daqueles que são menos comprometidos.

O atendimento insatisfatório ao público e a priorização dada aos processos cujos réus estão presos é parte da ideologia defensiva dos servidores das varas criminais. As precárias condições de trabalho, a falta de funcionários e recursos adequados e o volume de atividades burocráticas levam os trabalhadores a vivenciarem sentimentos de não conseguir cumprir todo o trabalho. Diante disto, eles priorizam certas atividades que dizem respeito às pessoas que estão presas sem ainda ter tido um julgamento. Este cenário leva também os servidores a não atenderem atenciosamente às pessoas que estão no balcão, para também se defender da sobrecarga de trabalho. Por outro lado, esta estratégia reforça o estigma de que funcionário público não trabalha.

Foram também identificadas estratégias individuais de defesa como o isolamento; o compartilhamento do trabalho e do sofrimento com pessoas externas à instituição, representadas geralmente pela família ou amigos; e evitar o contato com aspectos e pessoas do trabalho durante as férias.

O estudo mostrou também que a falta de cooperação ocasionada pelas práticas de gestão que priorizam o favorecimento dificulta a criação de estratégias de mobilização subjetiva. Apesar disto, alguns servidores ainda conseguem se mobilizar para engajar os colegas de trabalho a melhorarem o serviço à população. Isto foi demonstrado pelo caso do servidor que visita o presídio para verificar a situação dos réus presos e de seus familiares.

Além da compreensão psicodinâmica do trabalho no Judiciário amazonense, a pesquisa propiciou vivenciar a experiência da clínica do trabalho, percurso que trouxe desafios, mas também ofereceu muitas contribuições para a prática profissional e a pesquisa em psicodinâmica do trabalho. A experiência foi positiva no sentido de dar abertura ao espaço da fala na instituição pesquisada, bem como de oportunizar aos servidores um tempo de reflexão e construção de novos significados para suas relações e vivências no trabalho.

Destacou-se como facilitador do estudo, o vínculo da pesquisadora com o Tribunal de Justiça, o que permitiu acesso privilegiado a algumas informações, bem como o confronto entre a visão dos gestores da instituição e as vivências subjetivas dos trabalhadores. Este processo foi enriquecido pelo apoio de outros pesquisadores e as supervisão realizada ao longo do trabalho.

Por outro lado, é importante também observar que sendo a primeira experiência em clínica do trabalho no Amazonas, a pesquisa contou com alguns desafios e obstáculos como a

escolha do grupo de trabalhadores no universo da organização que atendesse a uma demanda voluntária, a presença dos trabalhadores nas sessões por conta do grande volume de trabalho e a formação do grupo de pesquisadores para se engajar na pesquisa, nas análises e na interpretação dos aspectos observados. Essas dificuldades foram sendo ultrapassadas durante o andamento da pesquisa, e não configuraram impedimentos para a realização do trabalho.

Entretanto, a experiência oferece indicações de melhorias para pesquisas posteriores. Aponta-se como contribuição para outros estudos, a formação de um grupo de pesquisadores e profissionais com contrato estabelecido antecipadamente à realização do estudo, para incentivar maior engajamento de outros pesquisadores na coleta de dados e discussões. Outra questão que pode ser aperfeiçoada em pesquisas posteriores é uma maior divulgação da clínica do trabalho na instituição investigada, para incentivar a participação de um maior número de trabalhadores e também evitar que os participantes falem aos encontros por conta da grande demanda de trabalho.

Em suma, o estudo observou que o Judiciário amazonense segue a tradição do Brasil, de aceitar modelos já prontos, ditados pelos colonizadores, e por isso, os servidores estão implicados em relações socioprofissionais que preferem a continuação do antigo, do padrão. E, portanto, herdaram as resistências às mudanças e transformações. Essa cultura se coloca como um entrave à transformação do sofrimento no trabalho. Isto contribuiu para que o grupo investigado encontrasse dificuldade de pensar ações coletivas em busca da melhoria do bem-estar no trabalho.

A maioria das situações em que surgiram nas sessões de clínica do trabalho a oportunidade de se apontar estratégias de mobilização para mudanças, os servidores preferiam se queixar da má administração e da gestão do trabalho. Essa é também a mesma atitude tomada pelo Sindicato dos trabalhadores da Justiça, que ao invés de propor acordos e sugestões práticas em prol dos servidores, adotam uma política de queixas e acusações, por meio de jornais e blogs.

O modelo paternalista de gestão, que ainda influencia a organização do trabalho no Tribunal de Justiça, envolve os servidores na lógica do assistencialismo. Por isso, durante as sessões de clínica do trabalho, eles puderam oferecer várias sugestões sobre atitudes e providências que deveriam ser iniciadas pelo Setor de Recursos Humanos, pelo Serviço Social ou ainda por seus chefes, mas não conseguiram pensar que eles mesmos poderiam construir estratégias de ação.

Todavia, a cultura organizacional e o modelo de gestão no Tribunal de Justiça do Amazonas estão em fase de transição. Embora permaneça a ênfase na gestão burocrática e

assistencialista, foi possível observar indícios de mudanças, principalmente por conta de ações adotadas pela nova administração do TJAM, iniciada em junho de 2010. Iniciativas como reuniões com sindicatos e servidores, em que pudessem ser abertas negociações e discutidas possibilidades de mudanças, são positivas aos trabalhadores.

Outro indicativo que aponta para melhorias é a criação de uma Escola Judicial para aperfeiçoar os cursos e treinamentos oferecidos aos servidores, bem como para capacitar de maneira adequada àqueles que necessitam de novos conhecimentos para a execução de seu trabalho. Há ainda casos, na nova administração, de servidores escolhidos para exercerem cargos de liderança por meio de processos seletivos e pelo merecimento observado por conta do resultado de seus trabalhos. Isto parece representar uma quebra com a cultura do favoritismo, que ocasiona vivências subjetivas de sofrimento aos trabalhadores do Judiciário amazonense.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMAZONAS. Lei n. 17, de 23 de janeiro de 1997. Dispõe sobre a Divisão e a Organização Judiciária do Estado do Amazonas, bem como sobre o Regime Jurídico da Magistratura e a Organização dos Serviços Auxiliares da Justiça. Disponível em <[www.tjam.jus.br](http://www.tjam.jus.br)>. Acesso em 06 jan. 2011.
- AMAZONAS. Lei n. 3.226, de 4 de março de 2008. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Servidores e Serventuários dos Órgãos do Poder Judiciário do Estado do Amazonas. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**. Poder Executivo., Manaus, Am, 4 de mar. 2008. N. 31.296. p 1-5.
- ARAÚJO, José Newton Garcia. Entre a servidão e sedução do trabalhar: uma secular insistência do capital. In: MENDES, Ana Magnólia (org). **Trabalho e Saúde: o sujeito entre a emancipação e a servidão**. Curitiba: Juruá, 2008.
- ARAÚJO, Luciane Kozicz Reis; GHIZONI, Liliam Deisy; MENDES, Ana Magnólia. Prática da Clínica Psicodinâmica do Trabalho em Organização do Poder Judiciário. In: I Jornada Internacional de práticas clínicas no campo social, 2010, Maringá. **Anais**. Paraná: UEM, 2010. p. 7.
- BAIERLE, Tatiana Cardoso; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Saúde mental e subjetividade no trabalho de uma guarda municipal: estudo em psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, vol. 11, n. 1, p. 69-81, 2008. Disponível em <Disponível em <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo>. Acesso em 9 jun. 2010.
- BARUS-MICHEL, Jacqueline. A implicação como acesso à análise. In: BARUS-MICHEL, Jacqueline. **O sujeito social**. Belo Horizonte: Ed. PUCMINAS, 2004.
- BARUS-MICHEL, Jacqueline. Intervir enfrentando os paradoxos da organização e os recuos do ideal. In: ARAÚJO, J.N.G. CARRETEIRO, T.C. (orgs.) **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta, 2001.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais. Secretaria de Reforma do Judiciário. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD**, 2007. Disponível em <<http://www.direitogv.com.br/subportais>>. Acesso em 11 jan. 2011.
- CALGARO, José Cláudio Caldas; SIQUEIRA, Marcos Vinícius Soares. Servidão e Sedução: duas faces do gerencialismo contemporâneo. In Mendes, A. M (org). **Trabalho & Saúde – o sujeito entre a emancipação e a servidão**. Curitiba: Juruá, 2008.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho**. 5.ed. São Paulo: Cortez – Aboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. Revista Produção, v. 14, n 3, p. 27 – 34. Set/Dez. 2004.

DEJOURS, Christophe. **O fato humano**. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol, Maria José Tonelli. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do Trabalho e pós-modernidade. In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, S. C.; FACAS, Emílio Peres. (orgs). **Diálogos em Psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007a.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007b.

DEJOURS, Christophe. Addendum: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWARS, Idal Laerte. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz/ Brasília: Paralelo 15, 2008a.

DEJOURS, Christophe. **A avaliação do trabalho submetida à prova do real: críticas aos fundamentos da avaliação**. São Paulo: Blucher, 2008b.

DEJOURS, Christophe. Inteligência prática e sabedoria: duas dimensões desconhecidas do trabalho real. In: LANCMAN, Selma; SZNELWARS, Idal Laerte. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz/ Brasília: Paralelo 15, 2008c.

DEJOURS, Christophe. Análise Psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. In: LANCMAN, Selma; SZNELWARS, Idal Laerte. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz/ Brasília: Paralelo 15, 2008d.

DEJOURS, Christophe. A metodologia em Psicodinâmica do Trabalho. In: Lanckman, S., & Sznelwar, I. L. (Orgs). In: LANCMAN, Selma; SZNELWARS, Idal Laerte. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz/ Brasília: Paralelo 15, 2008e.

DEJOURS, Christophe. Sofrimento e prazer no trabalho: a abordagem pela psicopatologia do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWARS, Idal Laerte. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz/ Brasília: Paralelo 15, 2008f.

DEJOURS, Christophe. A alienação e clínica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWARS, Idal Laerte. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz/ Brasília: Paralelo 15, 2008g.

DEJOURS, Christophe. Novas formas de servidão e suicídio. In: MENDES, Ana Magnólia (org). **Trabalho e saúde: o sujeito entre a emancipação e a servidão**. Curitiba: Juruá, 2008h.



DEJOURS, Christophe. O trabalho como enigma. In: LANCMAN, Selma; SZNELWARS, Idal Laerte. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz/ Brasília: Paralelo 15, 2008i.

DEJOURS, Christophe. Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: a psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWARS, Idal Laerte. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz/ Brasília: Paralelo 15, 2008j.

DEJOURS, Christophe; BÈGUE, Florence. **Suicídio e Trabalho: o que fazer?** Tradução Franck Soudant. Brasília: Paralelo, 2010.

FERREIRA, João Batista. **Perdi um jeito de sorrir que eu tinha: violência, assédio moral e servidão voluntária no trabalho**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2009.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. 49.ed. São Paulo: Global, 2004.

GERNET, Isabelle. Psicodinâmica do Reconhecimento. IN: MENDES, Ana Magnólia (et all). **Psicodinâmica e Clínica do Trabalho: Temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba: Juruá, 2010.

HELOANI, Roberto; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do Trabalho: o método clínico de intervenção e investigação no trabalho. **Produção**. São Paulo vol.14, n. 3, p.77-86. 2004. Disponível em < <http://www.scielo.br/>>. Acesso em 5 nov. 2010.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa. Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho. **Psicologia & Sociedade**. Belo Horizonte, vol.15, n.1, p. 97-116, 2003. Disponível em < <http://www.scielo.br/>>. Acesso em 15 jan. 2011.

JUNIOR, Dirley da Cunha. **Curso de Direito Administrativo**. 4.ed. Salvador: Juspodivm, 2006.

LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal; JARDIM, Tatiana Andrade. Sofrimento psíquico e envelhecimento no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. **Revista Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**. Vol.17, n.3, pp. 129-136. 2006. Disponível em:<<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo>>. Acesso em 22 jan.2010.

MARTINS, Soraya Rodrigues. **Clínica do Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.

MENDES, Ana Magnólia. Pesquisa em Psicodinâmica: A clínica do Trabalho. In: MENDES, Ana Magnólia (Org). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a.

MENDES, Ana Magnólia. Da Psicodinâmica à Psicopatologia do Trabalho. In: MENDES, Ana Magnólia (Org). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007b.

MENDES, Ana Magnólia. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In: MENDES, Ana Magnólia. (Org). **Trabalho e Saúde: o sujeito entre a emancipação e a servidão**. Curitiba: Juruá, 2008.

MENDES, Ana Magnólia; MORRONE, Carla Faria. Vivências do prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. IN: MENDES, Ana Magnólia. BORGES, Livia de Oliveira; FERREIRA, Mário César. (Org.). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2002.

MENDES, Ana Magnólia; Araújo, Luciane Kozicz Reis. Ressignificação do sofrimento no trabalho de controle de tráfego aéreo. In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, S. C.; FACAS, Emílio Peres. (Orgs). **Diálogos em Psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007.

MENDES, Ana Magnólia; ARAÚJO, Luciane Kozicz Reis; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Prática Clínica em Psicodinâmica do Trabalho: experiências brasileiras. In: SOBOLL, Lis Andrea; BENDASSOLINI, Pedro. F. (Orgs) **Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MENDES, Ana Magnólia. FACAS, Emílio Peres. Transgressão do trabalho prescrito como estratégia para transformar o sofrimento – estudo da inteligência prática. IN: MENDES, Ana Magnólia (et all). **Psicodinâmica e Clínica do Trabalho: Temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba: Juruá, 2010.

MENDES, Ana Magnólia. TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**. Itatiba, v. 6, n. 1, p. 39-46, jun. 2001. Disponível em <<http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/psicousf/v6n1/v6n1a06.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2010.

MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Perspectivas do uso da Psicodinâmica do Trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 12, n. 2, pp. 141-156. 2009. Disponível em <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v12n2/a02v12n2.pdf>>. Acesso em 17 mar. 2010.

MENDES, Ana Magnólia; MORRONE, Carla. Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho. In: MENDES; Ana Magnólia (Org). **Psicodinâmica e Clínica do Trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba: Juruá, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MORAES, Rosângela Dutra de. Sofrimento do trabalho com automação: estudo no Polo Industrial de Manaus. In: MENDES; Ana Magnólia (Org) **Psicodinâmica e Clínica do Trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba: Juruá, 2010.

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado (Orgs). **Para navegar no século XXI**. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs. 2000.

ROSSI, Elizabeth Zulmira. Método em Psicodinâmica do Trabalho. In: MENDES; Ana Magnólia (Org) **Psicodinâmica e Clínica do Trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba: Juruá, 2010.

TAVARES, Daniela Sanches. **O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um Tribunal Judiciário Federal.** 2003. 77f. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis>>. Acesso em: 21 jan. 2009.

UCHIDA, Seiji. Organização do trabalho: vivências de sofrimento e prazer. In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, S. C.; FACAS, Emílio Peres. (orgs). **Diálogos em Psicodinâmica do trabalho.** Brasília: Paralelo 15, 2007.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves. **Pensamento Sistêmico - O Novo Paradigma da Ciência.** SP, Campinas: Papirus, 2002.

VIEIRA-FILHO, Nilson. Gomes; TEIXEIRA, Valéria Maria da Silva. Observação clínica: estudo da implicação psicoafetiva. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, n. 1, p. 23-29, jan, 2003. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/pe/v8n1/v8n1a04.pdf>>. Acesso em 16 out. 2009.

VITAL-JUNIOR, Adalbert; MENDES, Ana Magnólia; ARAÚJO, Luciane Kozicz Reis. Experiência em clínica do trabalho com bancários adoecidos por LER/DORT. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, vol. 29, n.3, p.614-625, 2009. Disponível em< <http://pepsic.bvsalud.org/scielo>. Acesso em 19 jan. 2011.

## ANEXOS

### ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**NOME DA PESQUISA:** ANÁLISE PSICODINÂMICA DO TRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAZONAS: UMA APLICAÇÃO DA CLÍNICA DO TRABALHO E DA AÇÃO.

**Pesquisador responsável:** Wiulla Inácia Garcia

**Orientadora:** Profa. Dra. Rosângela Dutra de Moraes

O(a) Sr.(a) está convidado a participar da pesquisa intitulada " **Análise psicodinâmica do trabalho no Tribunal de Justiça do Amazonas: uma aplicação da clínica do trabalho e da ação**", que tem o objetivo de analisar a organização do trabalho no Tribunal de Justiça, as vivências de prazer-sofrimento, as estratégias defensivas e de mobilização subjetiva que provavelmente ocorram neste contexto e as possíveis formas de adoecimento, com o objetivo de propor intervenções que contribuam para a saúde deste trabalhador. Este documento poderá ser levado para leitura e assinatura. Caso tenha algum conceito ou palavra que não esteja claro, estarei à disposição para quaisquer dúvidas.

Esta pesquisa envolverá sua participação em entrevistas grupais, juntamente com mais 10 trabalhadores do Tribunal. Você foi escolhido pela sua função de realizar audiências juntamente com o juiz e por lidar diretamente com os réus, entretanto sua participação é voluntária e por isso não terá prejuízos no seu trabalho ou em suas avaliações de desempenho caso não aceite fazer parte desta pesquisa. O estudo acontecerá em aproximadamente 12 entrevistas em grupo, sendo uma sessão por semana, com duração de 1 hora e meia, onde dois psicólogos mestrandos em Psicologia realizarão perguntas sobre aspectos de seu trabalho no Tribunal, e farão também uma mediação entre os comentários de todos os participantes das sessões. As entrevistas serão gravadas e transcritas na íntegra para garantir o registro total das informações.

Caso fique desconfortável em falar de questões confidenciais do seu trabalho me coloco à disposição para a realização de atendimento psicológico de apoio. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, porém sua identidade não será divulgada.

Para quaisquer informações, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora e mestrandia Wiulla Inácia Garcia, no Tribunal de Justiça do Amazonas situado à Av. André Araújo, S/N, Aleixo. Telefone: 2129-6745/ 8112-5219. Email: [wiulla@hotmail.com](mailto:wiulla@hotmail.com). Poderá

ainda entrar em contato com a orientadora da pesquisa Profa. Dra. Rosângela Dutra de Moraes, na Faculdade de Psicologia da UFAM, localizado na Av. Gal. Rodrigo Octávio Jordão Ramos, 3000 – Coroado I. Campus – Setor Norte, Pavilhão Rio Uatumã, Altos. Telefone 3305-4357. Email: [rosangela\\_dutra@terra.com.br](mailto:rosangela_dutra@terra.com.br).

Esta proposta foi revisada e foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa- UFAM, cuja tarefa é ter certeza que aqueles participantes de pesquisa serão protegidos de qualquer dano. Se o(a) Sr. (a) desejar entrar em contato com o CEP-UFAM, contate pelo telefone: 3622-2722 ou pelo email: [cep@ufam.edu.br](mailto:cep@ufam.edu.br).

Eu,.....Declaro que estou esclarecido e concordo em participar da pesquisa.

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura da testemunha: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

