


## **“DE MÃOS ATADAS” – ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO DO SOFRIMENTO DE PSICÓLOGOS ORGANIZACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO**

 <https://doi.org/10.56238/arev6n4-347>

**Data de submissão:** 20/11/2024

**Data de publicação:** 20/12/2024

**Adriana Azevedo Germano Rodrigues**

Doutora em Psicologia

Universidade Católica de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil

E-mail: [adriana.azevedo@outlook.com](mailto:adriana.azevedo@outlook.com)

<https://orcid.org/0000-0002-0446-1643>

**Leda Gonçalves de Freitas**

Pós-Doutora em Psicossociologia pelo Conservatoire National de Arts et Métiers (CNAM)

Universidade Católica de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil

E-mail: [ledagfr@gmail.com](mailto:ledagfr@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-1288-7134>

### **RESUMO**

Os psicólogos organizacionais e do trabalho têm forte potencial de contribuição à saúde do trabalhador, dada a natureza de sua atividade. Apesar disso, a literatura carece de investigações sobre a sua vivência subjetiva de trabalho. O objetivo desse estudo foi analisar as suas estratégias de mediação ao sofrimento diante da resistência do real do trabalho. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevista semiestruturada com nove psicólogos organizacionais e do trabalho em exercício em órgãos federais brasileiros. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo a partir de duas categorias teóricas advindas da psicodinâmica do trabalho de Dejours, que balizou o estudo. Os resultados demonstram que os servidores de POT estão em movimento de defesa, significativamente adaptados e, em alguma medida, contribuindo para a adaptação dos demais. A negação e a racionalização são as estratégias de defesa mais utilizadas, além da busca de apoio no coletivo e uso de brincadeiras no ambiente de trabalho. Para enfrentar o real, usam a inteligência prática para transgredir e desviar ao atendimento direto das imposições da organização do trabalho; colaboram uns com os outros muito mais para resistir do que para transformar os elementos da organização do trabalho que ensejam sofrimento; usam o espaço público para trocar e encontrar soluções, sem insurgir contra os elementos potencialmente adoecedores da organização do trabalho. Ademais, é incipiente o reconhecimento de beleza pelos pares, havendo maior registro de reconhecimento de utilidade pelas chefias e clientes. A mobilização subjetiva aparece limitada pela precariedade gerencialista e, assim, convoca-se o fortalecimento dos coletivos de trabalho para uma contrapsicologia, que confronte o gerencialismo que atravessa o trabalhar contemporâneo.

**Palavras-chave:** Administração Pública, Estratégias de Mediação, Psicólogo Organizacional, Sofrimento.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos 10 países com semana de trabalho mais longa do mundo (MONITOR MERCANTIL, 2023). Significa dizer que uma boa parte do nosso tempo é investido ali, no labor. Para a psicodinâmica do trabalho (PDT), mais do que produzir um serviço ou produto, trabalhar é produzir a si e viver junto, num emaranhado de relações intra e inter psíquicas que engajam o corpo (física, afetiva e cognitivamente) para enfrentar o real e atender ao prescrito, adentrando em todos os espaços de vida – para além do de trabalho (DEJOURS 1999, 2012, 2013, DEJOURS *et al.*, 2016, GERNET; DEJOURS, 2011). Até em poesia, o impacto do trabalho para a produção de si vira estrofe: “E, se hoje sou venturoso, devo ao trabalho o que sou!”, diz Olavo Bilac (1929, p. 107).

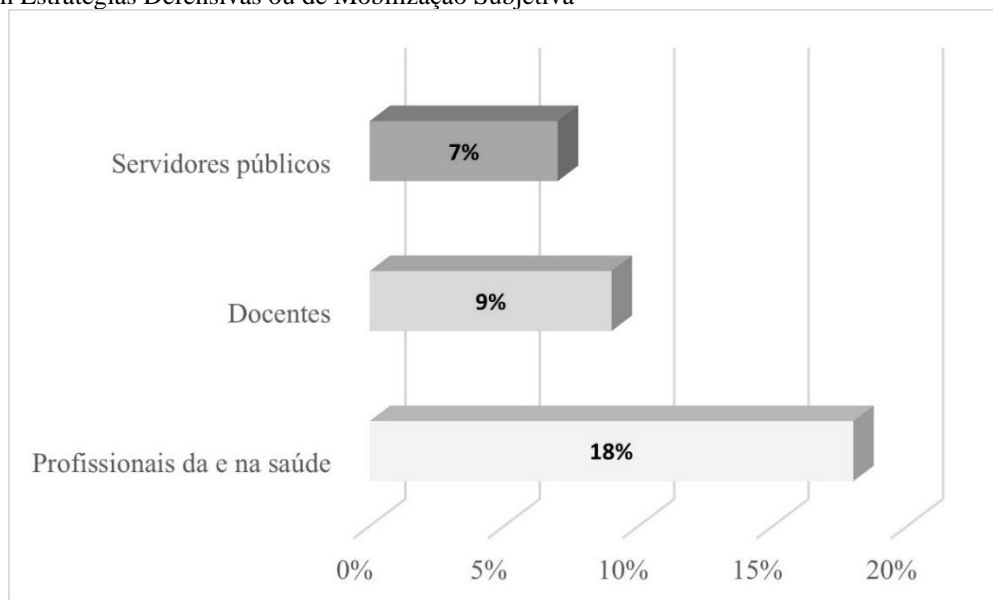
Desse modo, no encontro com o trabalho, sofrimento e prazer caminham juntos, numa perspectiva dialética fazendo do trabalho vivo construção de si, transformação do mundo e objetivação da inteligência e engenhosidade do homem (DEJOURS, 1998, 2011, FREITAS; GHIZONI, 2024). No preenchimento das lacunas entre o prescrito e o real e frente ao sofrimento, o sujeito lança mão de estratégias, consciente ou inconscientemente, para proteger o aparelho psíquico e assegurar o equilíbrio (MORAES, 2013c). Quando as estratégias têm por objetivo minimizar a percepção dos fatores que incidem em sofrimento, contribuindo, em alguma medida, para melhor suportá-los, temos as estratégias defensivas; em sentido inverso, quando as estratégias se direcionam a transformar os elementos que ensejam sofrimento, engajando o corpo no sentido da sua transformação em prazer, tem-se as estratégias de enfrentamento – notadamente, a mobilização subjetiva, elemento basilar para a psicodinâmica do trabalho (MENDES; DUARTE, 2013a; MORAES, 2013c).

Investigar como os trabalhadores medeiam o sofrimento para evitar o adoecimento e manter saúde é forte fonte de interesse nos estudos fundamentados em PDT. Exemplo disso é que datam de 1997 (quase três décadas atrás) os primeiros trabalhos de conclusão de pós-graduação *stricto sensu* sobre mobilização subjetiva ou estratégias defensivas. Quando o assunto é mobilização subjetiva, são 46 os trabalhos disponíveis no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses>); já sobre as estratégias defensivas, são 142.

Quando analisados isoladamente, enquanto categoria profissional, servidores públicos (aqui não incluídos os docentes) são os mais estudados na temática “mobilização subjetiva”, representando 24% do total de trabalhos identificados. Já os profissionais de saúde, incluídos enfermeiros, agentes comunitários, equipe de emergência e afins, representam 21% do total de estudos sobre as estratégias de defesa. Olhando de forma global, profissionais de saúde são a categoria mais estudada quanto às

estratégias de mediação do sofrimento, seguidos pelos docentes e servidores públicos. A figura 1 ilustra os dados.

Figura 1 - Distribuição das Três Categorias mais Estudadas em Trabalhos de Conclusão de Pós-Graduação *Stricto Sensu* que Envolvem Estratégias Defensivas ou de Mobilização Subjetiva



Fonte: Adaptado do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES (<https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses>).

Desse recorte, merece a nossa especial atenção o fato de, em quase 30 anos, somente três estudos que tocam as estratégias de mediação abordarem profissionais que atuam na gestão de pessoas (ANDRADE, 2022; BARBIERI, 2012; LÚCIO, 2022). Refinando o olhar para a categoria de psicólogos organizacionais e do trabalho, apenas Lúcio (2022), que aborda a mobilização subjetiva, e Barbieri (2012), que se aproxima às estratégias defensivas, têm esse profissional como sujeito de pesquisa. Lúcio (2022) oportunizou escuta objetivando identificar os impactos dos avanços tecnológicos no desenho da função para desempenho dos processos mais tradicionais – recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Já Barbieri (2012) abordou as vivências subjetivas dos psicólogos que atuam em empresas privadas, sob o olhar da psicodinâmica.

Justifica-se, portanto, viabilizar escuta e interlocução aos psicólogos organizacionais e do trabalho, dado seu forte potencial de contribuir para a saúde do trabalhador, uma vez que, quando lotado em unidades de gestão de pessoas, sua atuação atravessa o trabalhar dos demais integrantes, como um todo, tendo em vista a natureza de sua formação, direcionada ao cuidado, e o seu trabalho prescrito (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2022, RODRIGUES; FREITAS, 2023).

Além disso, como depreende-se da figura 1, o serviço público brasileiro é campo fértil à investigação quando o assunto é a relação do homem com o trabalho. Em nosso caso, particularmente, o interesse se deve aos impactos da Reforma Administrativa, que se iniciou no final da década de 90 e

introduziu fortes mudanças no modelo de gestão, com a introjeção de técnicas características da iniciativa privada para o ganho de eficiência (BRESSER-PEREIRA, 2008). É natural que as transformações de gestão incidissem em uma mudança na forma de gerir pessoas, com a reformulação das políticas (BRESSER-PEREIRA, 1998), modulada pelos ideais neoliberais de produtividade, sedução e auto responsabilização (GAULEJAC, 2007; HAN, 2014).

Movido pela ilusão da liberdade e rumo à hiperprodução, o sujeito neoliberal empreende a si, sendo a mente a sua força produtiva, numa perspectiva irreal de otimização permanente de si, que produz esgotamento (HAN, 2014; PINEDA, 2021). Justamente por esse contexto, numa perspectiva crítica, há que se convocar o psicólogo organizacional e do trabalho a problematizar as tensões nas vivências subjetivas de trabalho, numa atuação que ultrapasse o mero desempenho técnico de manutenção dos dispositivos organizacionais que alienam o trabalhar (PINEDA, 2021).

Alinhadas a essa perspectiva crítica e direcionadas à realidade do serviço público brasileiro, Rodrigues e Freitas (2023) identificaram que o trabalho prescrito do psicólogo organizacional nos órgãos federais brasileiros inclui o manejo da saúde, qualidade de vida e segurança no trabalho, ainda que, atravessado pelo gerencialismo, num desenho de função com viés adaptativo e de sedução à autocoerção. As vivências subjetivas desses profissionais apresentam, igualmente, o atravessamento do gerencialismo na organização real do trabalho, que subsidia uma atuação mantenedora dos dispositivos organizacionais, contribuindo para a adaptação dos atendidos por meio do alívio imediato do sofrimento (seja movimentando o assistido para outra área de lotação, seja viabilizando o seu afastamento para tratamento de saúde) – sem interveniência direta nos fatores organizacionais (RODRIGUES; FREITAS, 2024).

No sentido de ampliar a compreensão sobre a vivência subjetiva do servidor da área de POT no serviço público federal brasileiro, é objetivo do presente estudo analisar as estratégias de mediação utilizadas frente à resistência do real do trabalho.

## **2 MEDIAÇÃO AO SOFRIMENTO NO TRABALHO SOB A LUZ DA PSICODINÂMICA DE DEJOURS**

Quando falamos em estratégias de mediação, estamos sinalizando dois tipos de movimentos utilizados pelo trabalhador diante do real: o de defesa em que, de forma inconsciente (individual ou coletivamente), são empreendidos esforços para minimizar a percepção do sofrimento, promovendo adaptação à organização do trabalho; e o de enfrentamento em que, intra e intersubjetivamente, são empreendidos esforços de transformação do sofrimento, promovendo a mudança na organização real do trabalho (DEJOURS, BÈGUE, 2010; MORAES, 2013c). Em tempo, a organização do trabalho,

conceito fundamental para a psicodinâmica, refere-se à descrição e divisão de tarefas e mecanismos de controle e fiscalização de sua execução – incluída aí a hierarquização dos homens no trabalho (ANJOS, 2013).

Para Dejours, o trabalho vivo está relacionado à produção de saúde mental, uma vez que é nesse movimento (de resistir ao domínio da organização prescrita) que se fecunda o homem, adquirindo habilidades, desenvolvendo inteligência, experimentando a ampliação do sentir e o usufruto do prazer que medeiam a realização de si, o reconhecimento, a construção da identidade e, por conseguinte, da saúde mental (DEJOURS, 2008a; DEJOURS *et al.*, 2016). E, se o trabalho vivo – e os processos de subjetivação nele engendrados – contribui para a produção de saúde mental, em sentido inverso, o sofrimento, inerente ao trabalhar, também pode contribuir para o adoecimento, quando vivenciado de forma patogênica.

No manejo das estratégias – de defesa ou de enfrentamento – o trabalhador finda por encontrar caminhos para atravessar o sofrimento (DEJOURS, 2011; MORAES, 2013c). Logo, quando o sofrimento mobiliza o sujeito às soluções para os impasses que se apresentam, têm-se o sofrimento criativo que viabiliza a ressignificação da relação de trabalho e com o trabalho, promovendo prazer. Por outro lado, quando a resistência do real vence os processos subjetivos que alicerçam o trabalhar, inviabilizando a mediação com a organização do trabalho e o exercício da engenhosidade, a vivência de fracasso potencializa o sofrimento e pode comprometer a saúde do trabalhador – o sofrimento patogênico (MORAES, 2013a).

Dessa forma, o sofrimento que o real do trabalho traz consigo convoca o sujeito à ação, seja de adaptar-se e submeter-se às pressões da organização do trabalho – o que, em médio e longo prazo, pode levar ao adoecimento – ou resistir e transformá-la (DEJOURS, 1998). O movimento de adaptação é suscitado por estratégias defensivas. Dejours (1994, p. 128) esclarece que elas operam pela “eufemização” da percepção da realidade causadora de sofrimento, no sentido de assegurar suportá-la; ocorrem inconscientemente, individual ou coletivamente, e, de alguma forma, levam o sujeito a acreditar que está em uma posição ativa diante da realidade, ainda que não a transforme – seja pela provocação ou minimização de seus elementos. Fornecem, assim, um equilíbrio precário entre o sofrimento e as defesas que o disfarçam, contribuindo para a resistência à mudança e para a conformação à organização do trabalho e suas pressões (DEJOURS, 1998).

Em outro sentido (o de transformar), a mobilização subjetiva é o processo de criação do sujeito, de resgate do sentido do trabalho por meio do engajamento do corpo (afetivo, físico e cognitivo) para o enfrentamento do real e manutenção da saúde mental; é um processo que se alicerça na utilização dos recursos subjetivos, no coletivo de trabalho e na dinâmica contribuição–retribuição (MENDES,

DUARTE; 2013a). De acordo com Mendes e Duarte (2013b), ela é constituída por quatro elementos que são condicionantes entre si: inteligência prática, espaço público de discussão, cooperação e reconhecimento.

A inteligência prática é a inteligência que resulta do engajamento cognitivo e afetivo para a transgressão do prescrito, em uma organização do trabalho flexível o bastante para o exercício da autonomia. É engenhosa, astuciosa, criativa; se baseia na experiência e, para além dela, cria o novo, racionalizando energia e sofrimento no alcance dos objetivos do trabalho (VASCONCELOS, 2013).

O espaço de discussão, por sua vez, é aquele viabilizado pelo coletivo de trabalho, livre de censura e pautado em uma relação de confiança, em que o trabalhador pode refletir, problematizar e elaborar sobre sua vivência, fundamentando a construção do vínculo, da solidariedade e da cooperação que subsidiam a mobilização coletiva para a saúde no trabalho e a mudança na organização do trabalho (MERLO *et al.*, 2013). O coletivo é essa construção social, fundada na cooperação, a partir das inteligências práticas de cada um e da formatação de acordos, pactos, regras e compromissos para resolver os problemas da atividade advindos do real (LIMA, 2013a).

Assim, a cooperação, enquanto mobilização coletiva, é esse compromisso espontâneo do fazer junto, do encontrar coletivamente soluções integrando as inteligências e contribuições individuais; é, portanto, pautada em relações profundas de confiança e troca que se desvelam no espaço público de discussão (LIMA, 2013a; GHIZONI, 2013).

Finalmente, o reconhecimento tem o condão de fortalecer a identidade do trabalhador e funciona como retribuição simbólica pelo engajamento do sujeito. É viabilizado por meio de julgamentos sobre a utilidade da contribuição do trabalhador, conferidos pela chefia, subordinados, clientes, reconhecendo o fazer; e pela beleza, conferidos pelos pares, atestando a conformidade do trabalho, com o conseqüente pertencimento ao grupo profissional, e, também, a singularidade da contribuição do trabalhador pela originalidade, reconhecendo o ser (LIMA, 2013b).

Portanto, é sob a luz desse aporte teórico que as estratégias de mediação frente ao real utilizadas pelos psicólogos organizacionais no trabalho em exercício nos órgãos federais brasileiros foram descritas e analisadas, contribuindo para a compreensão sobre o enfrentamento ao sofrimento por essa categoria profissional.

### **3 MÉTODO**

Trata-se de uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa (FLICK, 2004; TRIVIÑOS, 1987). É um trabalho que atendeu às normas da Resolução nº 466/12 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012) e



está no guarda-chuva do projeto “Trabalho, Mobilização e Subjetividade”, submetido à análise do CEP/UCB e aprovado sob o protocolo nº 2.397.958.

Os critérios de inclusão estabelecidos para compor os participantes foram:

- Ser psicólogo concursado em cargo específico da área organizacional e do trabalho;
- Atuar em órgãos e entidades da administração federal direta, autárquica e fundacional, submetido, portanto, ao regime estatutário e integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

A escolha dos participantes se deu com a interferência do julgamento do pesquisador, caracterizando-se como não probabilística (MATTAR, 2001). O primeiro passo foi localizar órgãos que tivessem realizado concurso dessa natureza e, para isso, realizou-se ampla pesquisa em portal aberto na internet, especializado na temática de concursos públicos. O segundo passo foi publicizar a pesquisa aos servidores dos órgãos que haviam realizado concurso passível de inclusão, enviando convite por e-mail às unidades de gestão de pessoas. O terceiro passo foi a ampla divulgação do estudo em rede social (WhatsApp, LinkedIn e Instagram), esclarecendo os objetivos da pesquisa, metodologia e canal de comunicação para manifestação dos interessados – qual seja, um e-mail criado especificamente para essa finalidade ([vivenciaspotservicopublico@gmail.com](mailto:vivenciaspotservicopublico@gmail.com)).

Uma vez recebidas as manifestações dos interessados, articulamos a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o agendamento da entrevista, realizada por videoconferência, com gravação de áudio e vídeo. Assim, foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas (GIL, 2019), cujo tema de investigação e questões disparadoras estão expressos na tabela 1.

Os dados levantados resultaram na gravação de quase 12 horas, submetidas à transcrição com rigor científico, seguida de análise de conteúdo de BARDIN (2011). Os entrevistados relatam suas vivências de trabalho em nove organizações públicas, sendo a maioria (oito delas), instituições de ensino superior, e no tempo médio no cargo de seis anos.

Para a análise de conteúdo, os dados foram categorizados pelo critério semântico, em categorias definidas *a priori*, advindas do aporte teórico da psicodinâmica do trabalho (BARDIN, 2011), quais sejam: estratégias de defesa e mobilização subjetiva. Para os fins da pesquisa, os entrevistados serão denominados como E 1, E 2 e assim sucessivamente, respeitada a ordem em que foram ouvidos.

Tabela 1 - Correlação Tema Objeto de Investigação *Versus* Perguntas Formuladas na Entrevista

Tema	Pergunta
Estratégias de mediação ao sofrimento no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descreva um dia comum de trabalho.</li> <li>• O que você pensa e sente sobre seu trabalho?</li> <li>• Como você enfrenta as dificuldades no trabalho?</li> <li>• Você tem algum coletivo ou rede de apoio que auxilia no enfrentamento das questões relacionadas às suas atividades profissionais?</li> <li>• Como esse coletivo atua no apoio?</li> <li>• Qual a expectativa da organização para com o seu trabalho (entrega e comportamento)? E qual a sua expectativa?</li> <li>• Que fatores te levam a crer que você atingiu os resultados do trabalho?</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 SOFRIMENTO E ESTRATÉGIAS DE DEFESA

De acordo com Moraes (2013b), as estratégias de defesa têm ação por meio da negação aos elementos causadores de sofrimento, no sentido da proteção psíquica e manutenção do funcionamento do sujeito, assegurando o desempenho e algum nível de equilíbrio e calibração, mantenedores do *status quo*. Significa dizer que o trabalhador usa recursos subjetivos, individual e coletivamente, para disfarçar a percepção do sofrimento, para manter-se em normalidade – e não adoecimento.

No caso dos psicólogos organizacionais e do trabalho, o sofrimento atravessa duplamente o trabalhar: pela natureza da atividade – analista do comportamento dos homens no trabalho; e pela sua natureza, humana – ser que trabalha, assujeitado às questões organizacionais e gerenciais (PINEDA, 2021):

Nem sempre é fácil, porque a gente é engolido com relação às demandas e a organização espera que você entregue. (E 2)

Uma coisa bem assistencialista, bem paternalista. Ele (o assistido) quer falar, falar, falar. “Eu só queria mesmo era desabafar!” Eles levantam e tá tudo bem, foi o que ele conseguiu fazer. Em alguns momentos é muito frustrante e outros de você ficar “perplécta” (como diz o meme), “perplécta” com aquilo acontecendo, no ano em que está acontecendo. (E 9)

A PDT preconiza que, diante do sofrimento, a negação e a racionalização são as estratégias de defesa mais frequentemente empregadas. A primeira banaliza os entraves e responsabiliza o indivíduo pelo fracasso, promovendo sujeição ao discurso organizacional; e a segunda justifica os entraves, assegurando a proteção à organização do trabalho (DEJOURS 2008b; MORAES, 2013b). Desse modo, uma das primeiras estratégias observadas no discurso dos psicólogos organizacionais e do trabalho foi a racionalização, por meio da normalização dos fatores geradores de sofrimento.



Eu acho que tem muitos fatores envolvidos nisso que não tem a ver com a escolha de exigência ou não da instituição, eu acho que a gente tem uma questão de falta de pessoal mesmo, crônica, né? (E 1)

Ter consciência de que as coisas não são tão rápidas e que tá tudo bem, desde que a gente esteja caminhando. (E 8)

É possível perceber um movimento de justificar fatores de sofrimento como decorrentes da natureza do serviço público (a lentidão burocrática, a sobrecarga decorrente da falta de pessoal ocasionada pelo sucateamento, entre outros), resguardando o servidor do ônus de intervenção sobre a organização do trabalho, como se a ação estivesse fora do seu alcance – o que, em última instância, contribui para a manutenção dos dispositivos organizacionais.

Gestão é um lugar difícil de se estar, às vezes você tem que mostrar o servidor em algo que não é culpa sua, não é por uma maldade sua, mas... (E 7)

Cabe observar que a racionalização caminha lado a lado à negação, uma vez que justificar a realidade colabora, de alguma forma, para a negação do sofrimento:

Não vou morrer por isso, não sou só eu que estou com essa dificuldade. (E 1)

[A] gente é muito sugado, por fazer muitas atividades operacionais, que não são do psicólogo estratégico... acho que isso gera frustração em muita gente, pra mim é tranquilo, não tenho problemas em fazer atividades operacionais. (E 5)

Assim, você estar na gestão de pessoas é você saber que você não vai conseguir, que você vai ter retorno negativo, muita gente vai reclamar com você de muita coisa. E, às vezes, é você realmente saber lidar com isso, né? ... Eu tenho ciência disso e isso é muito bom, porque não me frustro [risos]. (E 8)

A defesa, assim, assegura a adaptação, mantendo o equilíbrio psíquico para atendimento ao padrão de desempenho preconizado pela organização (DEJOURS, 1994). De toda sorte, é um equilíbrio tênue, como uma frágil linha entre o não adoecimento e a alienação, que passa longe da produção de saúde. E sobre a saúde, cumpre observar, também, que a negação e a racionalização parecem ter papel adaptativo no nível intra e interpessoal, ou seja, não somente no coletivo de trabalho, mas alcançando os próprios assistidos.

Explicando melhor, uma vez que o papel prescrito do psicólogo o coloca em atribuição de intervenção sobre as situações de sofrimento vivenciadas pelos demais trabalhadores, nesse estado de adaptação, ele acaba por contribuir com a adaptação dos atendidos:

Muitas vezes a gente nem consegue, a pessoa continua lá, o conflito que existia continua existindo, mas a gente conseguiu dialogar, a gente levou essa outra visão. (E 4)

E a gente fica de mãos atadas, não tem muito o que fazer, não é nada ilegal, então se não for ilegal e o gestor falar para fazer.... aí a gente mostra isso aqui veio de um superior, que a gente talvez discorde, mas não necessariamente, é assédio. (E 5)

Então, por exemplo, sei lá... se a pessoa traz que ela tá ficando doida lá no setor, tá cansada porque o gestor dela pede pra ela cumprir um horário X e ela não funciona desse jeito, cada dia ela chega num horário mesmo, porque isso é dela, sabe? A natureza dela [risos]. Tem uma pessoa assim lá. E aí eu falo pra ela: “Nossa, mas como será que deve ser esse gestor seu, né? Assim, que não sabe que dia, que horas pode contar com você aqui, né? Eu fico me colocando no lugar dessa pessoa também, você já pensou nisso?” (E 8)

Racionalizando e negando, cria-se um ambiente de conformação à organização do trabalho, em que, coletivamente, os atores cooperam para a manutenção dos dispositivos organizacionais, num viés gerencialista de manutenção do padrão produtivo com vistas à permanente otimização (GAULEJAC, 2007; HAN, 2014). Dessa maneira, o coletivo passa a ser cerne de atuação das estratégias defensivas, por meio de acordos e regras mutuamente consensuados para a proteção do grupo frente ao sofrimento (MORAES, 2013b):

... todo mundo passa por esses problemas, obviamente isso já é sabido, mas quando você troca e conversa sobre como você faz lá na sua área, como você lida na outra área, sempre tem como você melhorar. Pelo menos a sua percepção sobre aquele pensamento de tipo, “o mundo tá caindo na minha cabeça”, né? Quando você tem essa sensação de compartilhamento “o mundo tá caindo na cabeça de todo mundo”, o peso diminui um pouco. (E 1)

É engraçado. É curioso, uma equipe que se propõe a pensar em melhorar o relacionamento entre as pessoas nas equipes de trabalho da organização, mas tem essa resistência interna. Do quanto a gente precisaria de uma equipe interna para fazer um trabalho com a gente, para a gente conseguir se ouvir mais e, enfim, trocar mais. (E 9)

Dejours (1994) problematiza o papel da estratégia coletiva de defesa na manutenção da relação subjetiva do indivíduo com a organização do trabalho, fomentando uma resistência do grupo às mudanças, fundada na adaptação. No caso desses psicólogos, a adaptação, intra e intersubjetiva, é também sustentada pela defesa coletiva de crença na impotência. Logo, embora percebam elementos da organização do trabalho que seriam passíveis de intervenção – como aspectos relacionados à distribuição das pessoas e gestão dos processos, por exemplo – a racionalização promove a modulação da percepção do sofrimento, assegurando o equilíbrio psíquico e o padrão de desempenho, em atendimento à agenda gerencial:

Nem sempre o que a gente pode sugerir é o que está no alcance, mas nós somos convidados a opinar, a pensar juntas e juntos. (E 3)

Já teve vez de acontecer, diretor da faculdade falar que não quer servidor antigo, porque vem cheio de vícios, só quer servidor novo. A gente é obrigado aceitar e enviar um servidor novo. (E 5)

Eu sinto que grande parte do que a organização me exige, é por força de lei. É assim, não tem como ela me exigir de outra maneira, não pode me exigir de outro jeito, então eu preciso seguir

daquilo ali.... Não é uma escolha institucional você deixar de fazer isto para fazer algo mais interessante, mais estratégico, porque a gente tá preso por força de lei, por força de... enfim. (E 1)

Eu vejo muita sobrecarga em muitos lugares e é uma coisa que a gente, não sabe como melhorar, porque ao mesmo tempo que alguns lugares tem muita sobrecarga, também tem alguns lugares que tem pessoas que estão às vezes, quase no ócio. Então, equilibrar isso é um desafio, né? É um desafio muito grande, que também gera, não gera só inquietude.... gera percepção de injustiça. (E 2)

O gerencialismo, que é a manifestação prática do neoliberalismo na gestão organizacional contemporânea, dialoga com muitos dos elementos que os servidores de POT manifestam em suas narrativas defensivas. A percepção da sobrecarga; da necessidade de performar; esse ensimesmamento do sujeito, que absorve em si o fracasso, se autocoagindo à produção (GAULEJAC, 2007; HAN, 2014) é, em essência, a mente movimentando o corpo para atender aos dispositivos organizacionais, levando o sujeito a engolir o constrangimento para desempenhar, sem sucumbir.

“... eu me sinto também desgastado, não tem como não ficar ansioso e pensando, até fora do expediente, né, sobre as pessoas que estão ali vivenciando problemas que, quer queira quer não, estão dependendo de você para encontrar uma solução” (E 3).

Essa intimidade que vai se criando no trabalhar com corpo (físico, cognitivo e afetivo) requer o engajamento pleno do indivíduo e, quase que sorrateiramente, o trabalho adentra aos demais espaços de vida (DEJOURS *et al.*, 2016). Para escapar à essa realidade, assim como outras categorias profissionais (MORAES, 2013b), os psicólogos se defendem pelo uso de brincadeiras no ambiente de trabalho e busca de apoio no coletivo. A respeito do uso de brincadeiras, E 2 trouxe um relato importante sobre como a brincadeira nos momentos de sofrimento mais intensos protege do real, tirando (metaforicamente) o trabalhador da situação adversa, ainda que ele (efetivamente) não saia dela:

Eu e a assistente social tem hora que a gente fica brincando, né? A gente fica dizendo que a gente fica fugindo da realidade, porque a gente ri muito, ri.... Muitas vezes é uma... uma questão que é até mais difícil, né? Uma questão que a gente... a gente elabora e daqui há pouco a gente tá rindo, a gente tá rindo, ela tá rindo, eu tô rindo e ninguém entende. É uma coisa que é meio esquisita.

Neste mesmo sentido, E 2 complementa trazendo a defesa de busca no coletivo de trabalho, demonstrando a importância do viver junto para o equilíbrio psíquico desses psicólogos:

Então a gente tem esse elo de conexão... assim, são situações que a gente esbarra nas nossas limitações, na demora do processo de resolver que é sentida por todo mundo. Mas a gente tá lá e a gente está olhando uma para outra. E ri de outra coisa. Ri e volta, “vamos voltar aqui”.

A busca do conforto e suporte do grupo, como já destacamos, é um recurso defensivo comumente utilizado, compartilhando angústias, resolvendo questões específicas e fomentando o apoio mútuo (CANO; MOREÍ, 2016; DEJOURS *et al.*, 2018; TUNDIS *et al.*, 2018; VALADÃO; NETO, 2019; VIVIAN *et al.*, 2019). Assim, o apoio dos colegas de trabalho, seja no compartilhar da responsabilidade – com os atendimentos sempre realizados em duplas, os relatórios assinados conjuntamente e as decisões deliberadas e compartilhadas; seja no conforto psicológico que a proteção do grupo oportuniza, posiciona a negação e a racionalização como mantenedoras da exploração:

Os relatórios assinam todo mundo, né? Então não fica o peso pessoal para ninguém. (E 2)

Então, idealmente a gente sempre trabalha em duplas ... que fortalece a gente também. Desde o elemento prático de duas pessoas trabalhando dividem também essa carga, mas também do ponto de vista do diálogo. (E 3)

“Dividir a carga” é um movimento que, na contramão do gerencialismo, aproxima os sujeitos na construção de uma rede defensiva; dizemos contramão porque esse modelo de gestão individualiza o sujeito e desmonta os coletivos, fomentando a exploração (PINEDA, 2021). Aqui, embora ainda explorados, os psicólogos organizacionais e do trabalho encontram (como defesa) conforto no coletivo, o que acaba favorecendo a adaptação, subsunção e exploração, como ilustra E 9:

Foi muito difícil, eu vi que a equipe ficou muito resistente, porque eu estava somente com seis meses, então para mim estava muito tranquilo: vamos pensar em outras coisas. As meninas que já faziam isso a nove, 15 anos resistiram muito para adaptar coisas, para pensar coisas.... minha equipe – e não é uma coisa da chefia, é uma coisa de quem está ali comigo – tenta sufocar, impedir, “botar” para baixo de qualquer tentativa que se faça de algo diferente, novo.

A resistência à mudança manifesta nos achados da pesquisa é abordada por Dejours (1994) como inerente às estratégias de defesa coletivas, uma vez que envolvem a racionalização do esforço de adaptação aos fatores patogênicos no trabalho, na tentativa do equilíbrio psíquico. Desse modo, dado o investimento para a instalação e manutenção das defesas, que são resultado das regras estabelecidas em consenso pelo grupo, é oneroso abrir mão dessas para realizar novos investimentos de adaptação. Depreende-se, do exposto, que, assim como na teoria da evolução, camuflar-se sujeitando os seus desejos às imposições da organização do trabalho é um caminho possível para a sobrevivência desses psicólogos organizacionais e do trabalho.

Nesta seara, com o atravessamento neoliberal, imputar o fracasso ao sujeito passa a ser natural e, da mesma forma, lidar com as consequências do fracasso também é uma demanda individual (HAN, 2014), como demonstram os entrevistados:

Eu acho que às vezes a pessoa, ela fica com a sensação muito de culpabilizar a organização pela forma como as coisas tão acontecendo e... sendo que às vezes a gente tá falando de uma coisa muito pontual, não mostra o todo, sabe? Existem outras coisas (E 8)

Tem servidor, que em certas áreas, a gente nem coloca mais a pessoa, porque a pessoa já se estressou tanto, já tem uma tendência a ficar muito mal, com um sofrimento muito grande. A gente tem medo de algumas pessoas ficarem com algum tipo de estresse ou alguma crise, realmente. (E 5)

O que você pode fazer é orientar, mostrar os canais disponíveis, mas você não tem muito o que intervir ali, só no sentido de fortalecer a pessoa, para que a pessoa tenha coragem de “botar” para frente a denúncia. A gente fica como espectador, na torcida para que a pessoa consiga fazer aquele movimento. (E 9)

Da análise aqui desvelada, no esforço para manter o equilíbrio em meio à pressão entre os desejos do sujeito e às imposições da organização, a defesa e o grupo formado pelos colegas de trabalho dos psicólogos organizacionais e do trabalho são instrumentais, uma vez que colaboram para a adaptação e conformação à organização do trabalho, assegurando a continuidade do desempenho da forma menos onerosa possível, do ponto de vista psíquico, para o sujeito. Porém, como reconhece o próprio Dejours (1994, 2011) e os demais estudos da PDT, ao reforçar os elementos que ensejam o sofrimento (uma vez que contribuem com a adaptação), as estratégias defensivas abrem espaço para o crescimento das contradições no trabalhar – o que, por consequência, potencializa a situação de sofrimento e limita a própria funcionalidade da defesa, tornando o desequilíbrio iminente (MORAES, 2013b), como demonstra E 8, ainda que em negação:

Era um adoecimento físico, fisiológico, porque eu gosto muito do meu trabalho, então assim psicologicamente ele não... chegou a me adoecer não.

Finalmente, os psicólogos trouxeram estratégias que envolvem o autocuidado, como caminhos de defesa ao real. É interessante observar que o autocuidado aparece em outras categorias profissionais como defesa individual (VIVIAN *et al.*, 2019).

Terapia e outras coisas fora, que acho que ajudam, fazer atividade física. Outras coisas né? Para você também... ter hobbies. (E5).

Portanto, enquanto não se esgotam as suas defesas e engajados em atravessar a resistência do real do trabalho, a análise demonstrou que esses psicólogos organizacionais e do trabalho dos órgãos federais racionalizam os elementos da organização do trabalho e os constrangimentos do real dela decorrentes para negar o sofrimento e seguir performando. O sofrimento advindo da sobrecarga e das imposições gerencialistas direcionadas à aceleração e hiperprodução a despeito da precariedade, são atenuados por meio da racionalização, negação, apoio nos colegas e brincadeiras. Culmina, assim, em uma atuação que ajuda a promover a adaptação dos demais e o alcance dos objetivos do trabalho, sob

a crença da impotência na transformação da organização do trabalho. Por conseguinte, atendendo aos preceitos gerenciais, os psicólogos organizacionais e do trabalho assumem para si o papel de “facilitadores de processos” (E 1) na adaptação de si e dos demais aos objetivos organizacionais.

#### 4.2 SOFRIMENTO E MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA

O trabalho vivo é tecido na transgressão ao prescrito; na engenhosidade diante dos imprevistos; no viver e fazer junto pautado em relações de confiança com tamanha cumplicidade que permite que transgridam, coletivamente, encontrando novos modos operatórios para dar conta do real e transformar a organização do trabalho. Ele acontece intra e intersubjetivamente na cena do espaço público de discussão e é alimentado pelo reconhecimento, fortalecendo a identidade e resgatando sentido (DEJOURS *et al.*, 2016). É assim que inteligência prática, espaço público de discussão, cooperação e reconhecimento caminham, juntos, no enfrentamento ao real do trabalho – em mobilização subjetiva (MENDES; DUARTE, 2013b).

Para a PDT, a partir do reconhecimento – e do resgate ao sentido do trabalho que ele oportuniza, o sofrimento ganha o condão de criativo porque o sujeito investe (individual ou coletivamente) energia para acrescentar elementos novos à organização do trabalho, transformando sofrimento em prazer por meio da sublimação (MACÊDO, 2013).

Da análise dos dados, foi possível apreender que a engenhosidade desses psicólogos organizacionais e do trabalho do governo federal reside na adoção de estratégias para transgredir os elementos da organização do trabalho relacionados à delimitação da tarefa, especialmente quando vão de encontro aos seus valores pessoais ou ao que entendem ético, do ponto de vista profissional. No discurso dos entrevistados, as artimanhas variam desde a exercer autonomia, definir áreas de atuação e modos operatórios; a utilizar a legislação como amparo para a recusa quanto ao modo operatório em alguma atividade; e, até mesmo, conseguir um atestado médico para ausentar-se e não compactuar com determinada decisão:

Tinha reunião que eu saía assim esgotada, eu marcava até pro final do dia pra não ter que trabalhar mais depois, pra eu vir pra casa. (E 8)

Olha, o extremo que já aconteceu, um extremo mesmo, foi quando eu dividi com a coordenação e ela não comprou meu barulho e aí eu pensei assim: vou ter que resolver sozinha e a minha forma de resolver sozinha foi o único jeito que eu tinha de não assinar o raio do negócio que era, enfim, um atestado de saúde, foi o que eu consegui. (E 1)

Eu não vou fazer algo que vai contra a minha ética profissional, a minha própria – a minha carreira mesmo, né? E até por questões pessoais também, porque um superior tá demandando, né? Assim... Que vai contra a própria legislação inclusive, então assim... eu utilizo dos meios legais mesmo pra me resguardar nesse sentido. (E 6)



A inteligência prática, de acordo com Dejours (2011), reside na transgressão, no saber fazer engenhoso e criativo que advém do encontro com o prescrito, às margens do que este não conseguiu antever. Da análise sobre a vivência dos psicólogos organizacionais e do trabalho no serviço público federal brasileiro aqui estudados, é possível depreender que a transgressão oportuniza alguma resistência, à medida que racionaliza o esforço para manejo da exaustão (vide E 8); assegura a transgressão para evitar a completa subsunção (E 1) ou oportuniza amparo normativo para minimizar a alienação (E 6). Ainda assim, embora a astúcia viabilize o enfrentamento, efetivamente não transforma a organização do trabalho, assegurando resistência que não quebra a ação do dispositivo organizacional, mantendo-se os fatores que ensejam o sofrimento.

Enfrentando o real, os psicólogos organizacionais e do trabalho vão encontrando caminhos para a busca do prazer e construção da saúde mental. Além dos elementos da organização do trabalho relacionados à prescrição da atividade citados anteriormente, a estrutura também é enfrentada. Como exemplo, trazemos o relato de E 7, que, de forma engenhosa, estruturou o ambiente de trabalho na pandemia:

Essa coisa do remoto, me fez buscar vários equipamentos para poder fazer melhor o meu trabalho, então, eu tenho um pedestal que às vezes eu ponho alguma... Algum roteiro, tem um banco mais alto, que eu descobri na minha prática remota, que no começo eu conduzia as oficinas, agora, como eu estou falando contigo, sentado, e eu não lembro como foi que eu tive esse *insight*, mas ele veio de que se eu conduzisse as oficinas em pé, eu ia ter uma outra energia e aí eu comecei a fazer isso.

O trecho acima descrito demonstra que, na lacuna de precarização deixada pela organização do trabalho em função da ausência de suporte ao servidor para a ergonomia do ambiente quando na modalidade remota, a astúcia se manifesta preenchendo espaços para melhoria da vivência. Nesse mesmo sentido, o estudo e atualização para enfrentamento de demandas não previstas foi, recorrentemente, manifestado pelo grupo de servidores pesquisado como uma estratégia: “fui atrás de estudar o que eu não dominava para poder fazer um bom trabalho, e comecei atuando com essas perícias” (E7) e “eu precisei voltar a estudar, não que isso não fosse preciso em qualquer outra área que eu fosse, mesmo que fosse para a capacitação, eu precisaria estar sempre me renovando” (E4).

Todas as estratégias abordadas anteriormente demonstram o esforço engenhoso de resistir à pressão de realizar a imposição da organização do trabalho da maneira como fora prescrita, mas não no sentido da transformação dos fins, e, sim, da viabilização de caminhos para atendimento com menor subsunção, dentro nas possibilidades de cada um. Porém, dois dos entrevistados relataram ir além do que está posto, intervindo de forma proativa para reverberar alguma mudança:

... ver o que tá sendo muito recorrente e de pensar ações em cima daquilo. Aí vendo que estava surgindo muito essas demandas, eu fiquei pesquisando o que a gente poderia fazer pra melhorar esse cenário na instituição. E aí eu resolvi desenvolver uma cartilha de assédio moral e sexual no trabalho. (E6)

Essas dificuldades, acho que elas sempre me... pelo menos a grande maioria delas, sempre me inspiraram a achar um caminho, seja para eu fazer uma coisa diferente, seja para eu propor alguma coisa diferente para o outro ou para, sei lá, recuar. Quando fica difícil demais, tentar recuar e tentar de novo de outra maneira. (E9)

Observe-se que o movimento, nesses dois exemplos, é de transgredir para transformar, semeando mudanças na organização do trabalho – ainda que seja preciso “recuar” para avançar. Todavia, como resgatado por Amaral *et al.* (2019), as organizações contemporâneas limitam as possibilidades de mobilização subjetiva, uma vez que, convocando à excelência, desumanizam o sujeito, forjando-os ao assujeitamento. O gerencialismo, que está nas entranhas do serviço público e fomenta o individualismo, reforça esse cenário, fazendo da mobilização subjetiva uma utopia restrita a poucos, diante da disseminada adaptação dos demais.

Nesse contexto, para que as inteligências práticas individuais possam transitar nos coletivos viabilizando a cooperação, com uma interpretação compartilhada e acordos que ensejem o viver junto – e transgredir junto – há que construir, necessariamente, um espaço público de discussão, onde seja possível essa confrontação entre as interpretações e modos operatórios individuais, para a construção de acordos e regras coletivas de enfrentamento ao trabalho (AMARAL *et al.*, 2019; DEJOURS *et al.*, 2016).

Para os psicólogos organizacionais e do trabalho dos órgãos federais aqui estudados, embora o coletivo funcione como sustentáculo para a adaptação, como ilustrado na seção anterior, é possível perceber que existe o espaço público de discussão – mesmo que a deliberação não tenha, efetivamente (ainda), contribuído para a mobilização: “O suporte é a escuta, o acolhimento e, também, tentar resolver o problema em conjunto. ‘Estou nesse problema e não sei resolver!’. Como a gente vai fazer? A gente vai tentar se apoiar para resolver o problema juntos” (E5); “... a gente senta junto, conversa sobre o caso e tenta traçar uma estratégia para abordar a situação, aí que entra a intervenção” (E9); e “A gente conseguiu construir aquele espaço bem seguro, a gente fala sobre tudo, conversa sobre tudo, sem medo, preocupação com o julgamento do outro ou de vazar a informação pra fora da equipe. Então é um espaço seguro e faz muita diferença” (E1).

Vasconcelos (2013) destaca que as relações de confiança que viabilizam a exposição das transgressões individuais que subsidiarão a construção dos acordos coletivos e dos modos operatórios para transformação da realidade são instituídas na cooperação. A esse respeito, os psicólogos organizacionais e do trabalho demonstram um esforço de resistir junto – encontrar formas de

transgredir que, embora não alcancem a transformação ético-política da organização do trabalho, asseguram a consecução dos objetivos com racionalização do sofrimento e esforço:

... só tem paredes aqui ainda, porque o prédio é inteiro e não dá para derrubar [risos]. Mas cada vez mais o nosso trabalho ele é pra acontecer nesse coletivo que transcende os setores, né? (E3).

... ela me ajuda muito, porque ela está de fora, de cima, ela consegue ver coisas que eu não estou enxergando e consegue fazer perguntas. (E9)

... só que a gente “não liga”, essa médica exigiu que a gente não finalizasse o relatório, que a gente falasse sobre tudo, mas não desse nossa opinião no final, e a gente fingiu que não ouviu e continuou dando a opinião, e está passando.... A gente definiu que os nossos relatórios, da psicologia e do serviço social, não entrariam no processo, mas que se os servidores tivessem interesse, a gente disponibilizaria diretamente a eles, mas não ficaria anexo ao processo.... Foi a única coisa que a gente definiu, que atendeu um pouco o que os médicos queriam, mas continuamos “rebeldes”, colocando nossas conclusões no relatório. (E4)

E, assim (racionalizando esforço), maneja-se o sofrimento e materializa-se a transgressão à imposição direta da organização do trabalho para realização de si. A “rebeldia”, como um dos entrevistados refere, embora concretizada em uma negativa, não impacta a determinação da organização do trabalho, uma vez que o viés adaptativo na atuação prevalece. Ou seja: quando se observa o exemplo acima, no caso do relatório técnico dos psicólogos (em que eles permanecem a inserir a conclusão – independentemente da determinação da chefe da perícia para que eles a omitissem), ao retirarem o documento dos autos asseguram à chefia da perícia a discricionariedade de decidir (sem maiores constrangimentos) o que é mais viável para a instituição – e isso é, afinal, o que, aparentemente, era pretendido quando solicitado que a conclusão não constasse no relatório.

Analisando à luz da PDT (DEJOURS, 2017; MENDES; DUARTE, 2013a), significa dizer que, embora a agenda gerencial prevaleça, a transgressão se materializa, resultando num novo modo operatório, fruto da cooperação no coletivo, para a racionalização do esforço e sofrimento na luta pela saúde mental. Vislumbra-se um lampejo de mobilização, mesmo em meio à tanta adaptação. Outro ponto a considerar é que, para além da realização de si, o trabalhar enseja a validação pelo outro. Logo, quando falamos no reconhecimento e na importância que ele tem para o fortalecimento da identidade, estamos falando que o julgamento dos pares, subordinados, chefias e clientes contribui, significativamente, para a transformação do sofrimento em prazer, produzindo saúde mental (DEJOURS *et al.*, 2016).

Somente um dos entrevistados fez menção ao reconhecimento de beleza, direcionado ao ser e sua contribuição única (DEJOURS, 2013), fomentando a pertença ao grupo, pelos pares:

Às vezes no momento de uma discussão, eu coloco coisas que nem são da minha área da psicologia, mas que são da área do fisioterapeuta, da enfermeira, da assistente social, e que

muitas vezes eles estavam tão envolvidos no problema, que eles não conseguiram enxergar aquela saída, por exemplo. (E 4)

Os demais, fazem referência ao reconhecimento da utilidade (DEJOURS, 2013), ou seja, do saber fazer, na gratidão pelo serviço prestado, conferido pelos clientes e superiores, como demonstram os trechos a seguir:

Fala: oh, fulana foi lá n'ocê, ela me contou, depois disso nossa precisa ver como as coisas mudaram. (E 8)

E muita gente sempre admirou muito a nossa equipe nesse sentido, de que, assim, quando a gente acredita que aquilo que tá sendo demandado ou da forma que tá sendo, né, colocado, não é o nosso papel, a gente... assim, não é nem no sentido de dizer “ah não, não vamos fazer”, a gente mostra outras possibilidades, outras formas que a gente pode atingir aquele objetivo, de uma forma que seja ética, comprometida, e que de fato tenha uma eficácia. (E 6)

Mais ou menos umas duas semanas depois, a servidora veio aqui, descobriu o horário que a gente tava, veio aqui e aí ela... nunca esqueço isso, ela agradeceu muito, porque ela disse que tinha se sentido vista e ouvida nesse processo todo que ela tava vivendo, e que ela tinha conseguido, que ela tava buscando, que a saúde dela tava melhor. (E 3)

Dejours (2013) destaca como o julgamento de utilidade perpassa a contribuição social, econômica ou técnica do sujeito à organização do trabalho e seus impactos na inserção social do sujeito e sobre a legitimação de sua contribuição. O julgamento de beleza, por sua vez, perpassa a análise da conformidade do trabalho desempenhado às regras do ofício por aqueles que a dominam: os pares. É o reconhecimento de beleza que fomenta o sentimento de pertencimento ao grupo e, mais ainda, afasta a solidão (DEJOURS, 2013). No cenário neoliberal e na areia movediça que é a otimização permanente de si característica do sujeito–empresa, o reconhecimento dos pares ganha ainda mais relevância simbólica para a luta por emancipação e resgate do sentido. Por isso, é preocupante constatar que, dos dados apresentados, é o reconhecimento de utilidade que prevalece, em meio aos coletivos enfraquecidos, adaptados e subsumidos do funcionalismo público gerencialista.

Portanto, quando analisamos os elementos em conjunto, permeados pelo atravessamento gerencialista e por uma atuação com forte viés adaptativo (RODRIGUES; FREITAS, 2024), é possível perceber que o reconhecimento tem pouco impacto no fortalecimento da identidade, já que há pouco espaço de contribuição às mudanças na organização do trabalho (AMARAL *et al.*, 2019). Os psicólogos organizacionais e do trabalho estão tão adaptados, que não avançam em profundidade crítica sobre o trabalhar, sem sequer insurgir contra os aspectos da organização do trabalho que contribuem para o sofrimento, buscando a sua transformação – o que acaba interferindo nos demais constituintes da mobilização subjetiva. Os próprios servidores entrevistados não conseguem perceber eficácia na atuação. Vejam:

Ainda é pequeno, o que atingimos, se você comparar os 4.000, mas comparado com a palestra é bem maior. (E7)

A gente não consegue muito alcançar hoje, antes a gente alcançava pouco, porque a demanda é grande, mas hoje vejo que é muito pouco, por causa dessa transferência, por não ter uma área dentro de gestão de pessoas, portanto se o servidor está em sofrimento, tem que procurar um serviço de saúde que é para toda instituição e, a comunidade é imensa, nós somos uma cidade (50.000 pessoas, no geral). Não dá conta de acolher especificamente a demanda de saúde no trabalho. (E 5)

Desse modo, é possível perceber que o engajamento da subjetividade dos servidores da área de POT das organizações federais brasileiras, a partir da análise do grupo estudado, envolve a utilização da inteligência prática para desviar das imposições da organização do trabalho, atendendo ao prescrito com menos sofrimento – seja afastando-se para não assinar um documento; estudando para atender às demandas; ou rearranjando processos e métodos para minimizar o desgaste. As medidas não potencializam o ser para a transformação da atuação, que segue adaptada e de cumprimento à agenda gerencial.

Embora haja espaço público de discussão e ambiente de segurança psicológica nas equipes multidisciplinares (incluindo as chefias imediatas), a problematização ainda é centrada na defesa, com fins adaptativos – sem alcançar o enfrentamento aos elementos da organização do trabalho que ensejam sofrimento. No mesmo sentido, a cooperação é viabilizada pelo esforço de resistir junto, mais do que de transformar junto e o reconhecimento é muito mais direcionado ao saber fazer, do que ao ser, em linha vertical, fornecido por superiores e clientes, quando alcançados os objetivos prescritos. Por tudo isso, a mobilização subjetiva é limitada e restrita, cerceada pela sedução gerencialista que produz adaptação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar as estratégias de mediação utilizadas diante da resistência ao real do trabalho pelos psicólogos organizacionais e do trabalho das organizações federais brasileiras, constatou-se que o impacto do gerencialismo e seus atravessamentos no trabalhar desses profissionais fomentou a sua adaptação, que se alicerça nas estratégias defensivas, limitando o espaço de mobilização subjetiva.

Metaforicamente, como diz o título e o trecho de uma das falas, os psicólogos organizacionais e do trabalho estão “de mãos atadas”: atados uns aos outros, lançando mão de estratégias defensivas para não adoecer, e, ao mesmo tempo, de mãos atadas por perceberem-se impotentes, sem possibilidade de intervenção frente à macroestrutura organizacional, em coletivos adaptados e explorados, sob alienação. E se, como resgatam Amaral *et al.* (2019, p.4), a mobilização subjetiva implica “subverter os efeitos prejudiciais da organização do trabalho, negociando, pressionando e se

apropriando das regras de um coletivo de trabalho ou rejeitando-as”, é possível perceber que é incipiente a existência desse tipo de movimento ético-político, dada a grande adaptação à pressão gerencial e à precariedade do serviço público federal.

Submetidos ao sofrimento em duas vias – pela atividade que desempenham e pela condição de sujeitos que trabalham – os servidores de POT resistem, como podem, fazendo uso da defesa para, minimamente, manter algum equilíbrio psíquico, na manutenção da saúde mental. Em paralelo, na luta por saúde, utilizam da inteligência prática para transgredir, racionalizando esforço e sofrimento. Têm-se, assim, uma POT conformada, que reforça os dispositivos organizacionais diante da pressão por performar – o que, inevitavelmente, coaduna com a ideologia gerencialista.

Quando analisamos a posição social de servidores concursados frente ao amplo cenário de precarização do mundo do trabalho, é quase como se estes estivessem no topo da cadeia produtiva. Esse elemento, associado a uma contemporaneidade subsumida, seduzida e ensimesmada, despotencializa a mobilização subjetiva.

Ademais, chega a ser curioso observar as similaridades guardadas entre as vivências subjetivas de psicólogos no trabalho em empresas privadas (SILVA; MERLO, 2007) e no serviço público. A carga excessiva de trabalho, os cerceamentos da organização, a satisfação com o reconhecimento, a baixa interveniência na visão institucional (e, por conseguinte, na organização do trabalho), bem como na saúde dos trabalhadores assistidos, se mantiveram – mesmo em outro setor econômico e quase duas décadas depois.

Urge, portanto, convocar o tipo de psicologia crítica a que se refere Pineda (2021) – uma contrapsicologia, que fomente o confronto ao gerencialismo e ao utilitarismo nos ambientes organizacionais contemporâneos, promovendo uma atuação que resgate a dignidade dos trabalhadores e faça oposição às imposições do capital.

Lança-se espaço para estudos que apliquem a metodologia da PDT, executando a clínica em grupos de profissionais da POT, para (re)tecer os laços esfacelados pelo individualismo neoliberal, contribuindo para o retorno do sujeito e dos coletivos em que está inserido à potência de ser e agir. Esse caminho possível, de resgate dos coletivos de trabalho, é estrada para o reconhecimento entre os pares e, finalmente, para a abertura de espaço à sublimação, a partir de relações de cooperação que, efetivamente, enfrentem a organização do trabalho para a sua transformação.



## REFERÊNCIAS

- AMARAL, G. A.; MENDES, A. M.; FACAS, E. P. “(Im)possibilidade de mobilização subjetiva na clínica das patologias do trabalho: O caso das professoras readaptadas”. Revista Subjetividades, vol. 19, n. 2, 2019.
- ANDRADE, R. M. de. Reconhecimento no trabalho de profissionais de recursos humanos: o olhar da psicodinâmica do trabalho (Dissertação de Mestrado em Psicologia). Brasília: UCB, 2022.
- ANJOS, F. B. dos. “Organização do trabalho”. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 2013. p. 267–273.
- BARBIERI, T. C. S. Vivências subjetivas de psicólogos que atuam em gestão de pessoas em empresas privadas: uma análise psicodinâmica (Dissertação de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento). Curitiba: FAE, 2012.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BILAC, O. Poesias infantis. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1929.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019. Brasília: Câmara dos Deputados e Senado Federal, 2019. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm)>. Acesso em: 29/08/2023.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: A nova política de recursos humanos. 34.ed. Brasília: ENAP, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. “Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995”. Revista Brasileira de Direito Público, vol. 23, n. 1, 2008.
- CANO, D. S.; MORÉ, C. L. O. O. “Estratégias de enfrentamento psicológico de médicos oncologistas clínicos”. Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol. 32, n. 3, 2016.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Resolução CFP nº 03/22 de 16 de março de 2022. Brasília: CFP, 2022. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-3-de-16-de-marco-de-2022-386760566>>. Acesso em: 21/08/2023.
- DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1998.
- DEJOURS, C. Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap, 1999.
- DEJOURS, C. “Sofrimento e prazer no trabalho: uma abordagem pela psicopatologia do trabalho”. In: LANCMAN, S.; SNELWAR, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2008. p. 143–157.

DEJOURS, C. “Entre sofrimento e reapropriação: O sentido do trabalho. In: LANCMAN, S.; SNELWAR, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2008. p. 351–364.

DEJOURS, C. “Inteligência prática e sabedoria prática: Duas dimensões desconhecidas do trabalho real”. In: LANCMAN, S.; SNELWAR, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2011. p. 381-408.

DEJOURS, C. Trabalho vivo – Trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012.

DEJOURS, C. “A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho”. Revista Portuguesa de Psicanálise, vol. 33, n. 2, 2013.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos. Porto Alegre: Dublinense, 2017.

DEJOURS, C.; BARROS, J. de O.; LANCMAN, S. “A centralidade do trabalho para a construção da saúde”. Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo, vol. 27, n. 2, 2016.

DEJOURS, C.; BÈGUE, F. Suicídio e trabalho: O que fazer? Trad. F. Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2010.

DEJOURS, C.; DERANTY, J. P.; RENAULT, E.; SMITH, N. The return of work in critical theory: self, society, politics. Columbia: Columbia University Press, 2018.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, L. G.; GHIZONI, L. D. Mobilização subjetiva no trabalho de artistas populares. Revista Aracê, v.6, n.3, p. 7599-7618. 2024.

GAULEJAC, V. de. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GERNET, I.; DEJOURS, C. “Avaliação do trabalho e reconhecimento”. In: BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (orgs.). Clínicas do trabalho. São Paulo: Atlas, 2011.

GHIZONI, L. D. “Cooperação”. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 2013. p. 99–102.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAN, B. C. Psicopolítica: neoliberalismo e novas técnicas de poder. São Paulo: Herder, 2014.

LIMA, S. C. da C. “Coletivo de trabalho”. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 2013. p. 93–97.

LIMA, S. C. da C. “Reconhecimento no trabalho”. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá. 2013. p. 351–355.

LÚCIO, J. C. Atuação do psicólogo organizacional: Transformações na prática contemporânea (Dissertação de Mestrado em Psicologia). Brasília: UCB, 2022.

MACÊDO, K. B. “Sublimação”. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 2013. p. 439–443.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MENDES, A. M.; DUARTE, F. S. “Notas sobre o percurso teórico da Psicodinâmica do Trabalho”. In: FREITAS, L. G. (coord.). Prazer e sofrimento no trabalho docente – Pesquisas brasileiras. Curitiba: Juruá, 2013. p. 13–24.

MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; MAGNUS, C. de N. “Espaço público de discussão”. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 2013. p. 147–151.

MERLO, A. R. C.; SILVA, P. C. “Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas”. Psicologia Ciência e Profissão, vol. 27, n. 1, 2007.

BRASIL é o 10º país com a jornada de trabalho mais longa. Monitor Mercantil, Rio de Janeiro, 13 de mar. de 2023. Disponível em: <<https://monitormercantil.com.br/brasil-esta-lista-dos-paises-com-semanas-de-trabalho-mais-longas>>. Acesso em: 24/08/2023.

MORAES, R. D. de. “Sofrimento criativo e patogênico”. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 2013. p. 415–419.

MORAES, R. D. de. “Estratégias defensivas”. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 2013. p. 153–157.

MORAES, R. D. de. Estratégias de enfrentamento do sofrimento e conquista do prazer no trabalho. In: MERLO, A. R. C.; MENDES, A. N.; DE MORAES, R. D. (orgs.), O sujeito no trabalho: Entre a saúde e a patologia. Curitiba : Juruá Editora. 2013. p. 186–306.

PINEDA, F. A. “Psicología organizacional crítica frente a los efectos del neoliberalismo cultural. Una problematización de aspectos prácticos y epistemológicos”. Ciencia y Sociedad, vol. 46, 2021.

RODRIGUES, A. A. G; FREITAS, L. G. Lógica gerencial no trabalho prescrito do psicólogo organizacional na esfera federal. JRG de Estudos Acadêmicos, vol. 6, n. 13, 2023.

RODRIGUES, A. A. G; FREITAS, L. G. “¿Seré capaz de manejarlo? - vivencias del profesional de psicología organizacional en el servicio público federal brasileño”. Revista Puertorriqueña de Psicología, 35(1), p. 14-29. 2024.

TRIVIÑOS, A. W. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

VALADÃO, M. B.; COSTA NETO, S. B. “Estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento psicológico de docentes do ensino superior de Goiânia”. In: ARIOLI, Inea. G. S. (org.), Psicologia da saúde: teoria e intervenção. Ponta grossa: Atena, 2019.

VASCONCELOS, A. C. L. “Inteligência prática”. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 2013. p. 237–242.

VIVIAN C. et al. “Estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho de docentes da pós-graduação stricto sensu”. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, vol. 22, n. 2, 2019.