

Ano 6, Vol XI, número 2, 2013, pág. 282-296.

ANÁLISE PSICODINÂMICA DO TRABALHO NO JUDICIÁRIO: DO COLONIALISMO AO PRODUTIVISMO

Wiulla Inácia Garcia
Rosângela Dutra de Moraes

Resumo: O artigo apresenta a pesquisa de Mestrado aplicada em instituição da Justiça amazonense, cujo objetivo foi compreender os processos psicodinâmicos implicados no trabalho em varas criminais, com foco na organização do trabalho, nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias defensivas e de mobilização subjetiva, e na promoção de saúde-adoecimento. O referencial teórico-metodológico foi a Psicodinâmica do Trabalho, aplicada a clínica do trabalho e da ação preconizada por Christophe Dejours. Os resultados mostraram que as relações de trabalho no Judiciário amazonense têm estrutura herdada das relações coloniais de trabalho, pautadas no servilismo e favoritismo. As vivências de sofrimento estão conectadas à desigual gestão do trabalho, à responsabilidade atribuída aos trabalhadores pelo insatisfatório atendimento ao público e à sensação de impotência. O prazer no trabalho é decorrente do contato direto com a população, o que confere ao trabalho dos servidores o sentido de contribuição social. A pesquisa se mostrou eficaz para fazer circular a fala e promover na instituição outros espaços para a escuta clínica dos trabalhadores.

Palavras-Chave: Psicodinâmica do Trabalho, Judiciário, clínica do trabalho.

PSYCHODYNAMIC ANALYSIS OF WORK IN THE JUDICIARY POWER: FROM COLONIALISM TO PRODUTIVISM

Abstract: The paper presents the research of Masters Degree applied to the Justice Court in Amazonas. Its objective was to understand the psychodynamic processes involved in the work inside criminal courts, focusing on the organization of work, the pleasure-pain experiences, defensive strategies and subjective mobilization, and in the promotion of health-illness. The theoretical and methodological framework was the psychodynamics of work, applied to clinical work and the action recommended by Christophe Dejours. The results showed that labor relations in Amazonas Judiciary have inherited structure of colonial relations of work, rooted in servility and favoritism. The experiences of suffering are connected to the uneven work management, to the responsibility placed on workers by poor customer service and sense of powerlessness. The joy in work is due to direct contact with the population, which awakens the feeling of social contribution on the servers. Research has proven to be effective in circulating the speech and in promoting other spaces for the clinical listening of workers inside the institution.

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

O trabalho do servidor público usualmente é qualificado pela sociedade por meio de representações negativas relacionadas à demora dos atendimentos e à burocracia exacerbada. Entretanto, o volume de procedimentos, os métodos burocráticos e as exigências das leis acarretam sobrecarga de trabalho que conduz ao sofrimento de funcionários públicos, agravado pela invisibilidade e desqualificação de seu fazer.

O aumento da demanda de processos judiciais e a morosidade em seu tempo de tramitação têm pressionado cada vez mais os trabalhadores do Judiciário. Além disso, a sociedade, mais esclarecida a respeito do papel deste Poder, exige maior qualidade e agilidade nos serviços prestados. São fatores que contribuem para a intensificação do volume de trabalho que, sem o aumento do número de servidores e de condições adequadas para trabalhar, contribuem para a produção de adoecimento. Assim, o trabalhador da Justiça está situado entre as queixas dos jurisdicionados, a morosidade e burocracia dos trâmites processuais e o enfrentamento de precárias condições de trabalho.

Neste artigo apresenta-se o estudo realizado com os servidores da Justiça estadual amazonense, cujo objetivo foi compreender os processos psicodinâmicos implicados no trabalho em varas criminais, analisando a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as estratégias defensivas e de mobilização subjetiva, e a promoção de saúde-adoecimento.

Optou-se por utilizar a Psicodinâmica do Trabalho como método de pesquisa e referencial teórico, sendo esse um modo de investigação que revela os aspectos visíveis e invisíveis do trabalho por meio da fala e da escuta, tornando passível de compreensão as vivências subjetivas no trabalho (MENDES, 2007a).

A pesquisa integra as observações empíricas acerca da organização do trabalho na Justiça amazonense ao método da clínica do trabalho, que favorece aos trabalhadores o ato de pensar e partilhar suas vivências como estratégia para transformar o sofrimento no trabalho. 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.

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 do Judiciário.

2. AS RAÍZES DO TRABALHO NO BRASIL: UMA HERANÇA PARA O SISTEMA JUDICIÁRIO

As relações de trabalho no Judiciário nos remetem à convivência entre senhores de engenho e escravos do período colonial. A divisão do trabalho pode ser caracterizada pela 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 Taylorista, que estabelece uma separação entre a concepção e a execução, entre o trabalho intelectual e o manual, cria uma disciplina do corpo e tenta neutralizar a atividade mental dos trabalhadores (DEJOURS, 1992). No Judiciário, as tarefas de planejar e pensar são de competência de poucos, geralmente daqueles que ocupam cargos de chefia, sejam eles magistrados ou não; cabendo aos demais somente a execução do trabalho.

Este cenário parece ser semelhante ao praticado na colonização brasileira, em que havia um contraste entre o exercício na inteligência e as atividades que exigiam 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” (HOLANDA, 2006, 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. Neste sentido, observa-se a minimização da importância do trabalho físico, destinado aos escravos. Esta concepção de trabalho resulta da própria definição da palavra *tripalium*, que deu origem à palavra trabalho cujo significado tanto se refere a um instrumento de tortura quanto a um artefato 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. Da mesma forma, no Judiciário, os magistrados proferem decisões nos processos, mas não realizam atividades operacionais, como tirar cópias, carimbar, digitar, entre outras – tarefas estas delegadas a auxiliares e técnicos administrativos, que por sua vez, raramente são levados a refletir sobre seu trabalho. 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 tem seus atributos inibidos em decorrência das rotinas de trabalho.

Ao contrário da concepção comum de que o trabalho do servidor público é marcado por curta jornada de trabalho, com atividades leves, que proporcionam maior 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 servidores, desencadeando sofrimento e, culminando até na configuração de adoecimentos.

As relações de trabalho no Judiciário se orientam ainda pela tradição do modelo de família patriarcal, no qual os privilégios de trabalhar e ocupar cargos eram dos familiares, parentes e amigos. Do ponto de vista administrativo, essa prática deveria ter sido ultrapassada com o advento do concurso público, uma vez que, para admissão no judiciário, é necessário ser aprovado no exame, comprovando o mérito, independentemente do parentesco. No entanto, ainda é permitida a contratação de pessoas sem realização de concurso público, situação propícia à manutenção destas relações baseadas em privilégios.

Apesar da 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 têm ainda grande influência da tradição patriarcal. Mesmo que o modelo de gestão por competência, recentemente implantado no Judiciário, tenha proporcionado recrutamentos e seleções internas, 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.

O pano de fundo das relações de trabalho no sistema judiciário reflete um ambiente próprio 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 (2004, p.43), 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”.

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, 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 propícia à saúde do trabalhador.

No que tange aos modelos hierárquicos praticados na época da colonização, Freyre (2004, p. 114) 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”. Isso pode ser observado no cotidiano de trabalho na Justiça. Ao invés de telefonar para chamar os auxiliares, é ainda hábito a utilização de

campanhas por parte de magistrados. E tais gestos tornaram-se tão habituais que os servidores 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.

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. Observa-se que, na atualidade, esses instrumentos sobreviveram e apenas se modernizaram, deixando uma herança que produz efeitos maléficos à autonomia dos trabalhadores.

Os resultados deste legado 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 nitidamente encontrados na subjetividade e identidade dos trabalhadores do Judiciário. No entanto, é importante ressaltar que aquele modelo de gestão fracassou, 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. 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 juízes, enxerguem a necessidade de zelar pelas políticas de gestão de pessoas, oferecimento de adequadas condições de trabalho e reconhecimento dos trabalhadores.

A invisibilidade do trabalhador em detrimento do cumprimento metódico de leis e produção cada vez mais acelerada de sentenças no ritmo fabril arruína a saúde do servidor público, que experimenta a escravidão gerada pelos procedimentos e rotinas.

Assim, 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, consiste nos recentes investimentos do Judiciário em ações de capacitação de pessoas e campanhas de saúde. 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.

No Brasil, é possível encontrar vestígios da tradição antiga, porém não extinta, de relações servis. É uma herança de métodos adotados no passado que mantém reflexos nos mais variados âmbitos da sociedade, perpetuando-se por séculos. E, assim como se repetiu em diversas culturas, o novo ainda é visto com receio. No Judiciário, as fortes raízes do sistema patriarcal acarretam um processo lento de transição e a resistência de seus membros em aceitar outros modelos e práticas, o que reflete diretamente sobre os processos de subjetivação no trabalho.

3. METODOLOGIA

Neste estudo a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho foi utilizada não somente como referencial teórico, mas também como método, procurando reproduzir a clínica do trabalho conforme preconizada por Dejours (2011a) 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 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. Os autores recomendam que se invista na utilização deste método de pesquisa visto 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 a fala acerca da dimensão subjetiva do trabalho, o que favorece o pensar coletivamente os problemas, como oportunidade de gerar transformações.

Para aplicar a sistemática do método original da Psicodinâmica do Trabalho é necessário estar atento às fases da pesquisa que conforme Dejours (2011a); 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.

O estudo seguiu todas as fases do método. A pré-pesquisa consiste na busca de informações sobre o trabalho realizado pela organização a ser estudada. Nesta primeira etapa foram observadas as queixas de servidores e gestores que compareciam ao Setor de Recursos Humanos e realizadas sondagens diretamente nos cartórios judiciais. Constatou-se, então que a equipe do Setor de Recursos Humanos encontrava maior dificuldade em encaminhar servidores para trabalhar em varas criminais, além da ocorrência de constantes solicitações dos trabalhadores dessas varas para mudar de setor. Além disso, observou-se que os servidores de varas criminais eram mais abordados com propostas ilícitas de suborno para facilitar os trâmites dos processos em favor das pessoas envolvidas em crimes. Esta fase consistiu na análise da demanda, que direcionou a pesquisa propriamente dita.

Na fase da pesquisa propriamente são esclarecidos aos 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 do estudo. Esta etapa foi realizada em 10 (dez) sessões coletivas que ocorreram semanalmente, com duração média de uma hora e meia (1h30min) por encontro. Os encontros eram sempre iniciados 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.

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 análise do material foi realizada por meio das transcrições integrais das falas dos trabalhadores, das anotações realizadas após as sessões coletivas que continham percepções comentadas pelos pesquisadores. 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.

A interpretação se deu gradativamente no decorrer da pesquisa, levando em consideração os conhecimentos prévios a respeito da instituição, a experiência na clínica psicanalítica individual, o estudo aprofundado da abordagem teórica em conexão às falas dos servidores participantes da pesquisa e as supervisões. Esta é um 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 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. Concomitantemente foi realizada a supervisão e as discussões com o coletivo de pesquisadores do LAPSIC, que contribuíram para refinamento da análise.

O segundo momento da validação 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.

Os participantes foram os servidores concursados das varas criminais, sendo 6 (seis) mulheres e 1 (um) homem, que foram convidados a voluntariamente participar de sessões coletivas de entrevista. 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 Tribunal de Justiça, o que revela grande experiência no trabalho executado, além de conhecimento aprofundado acerca da instituição.

O cartório judicial, também nomeado de secretaria, é o espaço físico onde trabalha a maioria dos servidores participantes da pesquisa, 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.

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 os servidores estendem o horário de trabalho até o período da noite por conta da sobrecarga de trabalho. 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.

4. ANÁLISE DO TRABALHO NO JUDICIÁRIO À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Dejours (2007) indica a importância de apreender o trabalho como objeto clínico, pois para o teórico 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.

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.

O estudo nos cartórios criminais do Judiciário amazonense 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 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 das atividades.

Grande parte do conteúdo das tarefas dos servidores investigados diz respeito às atividades burocráticas, como fazer juntada de documentos nos processos, contar prazos, lançar dados no sistema informatizado, atender ao público no balcão e por telefone, expedir certidões, enumerar, carimbar, localizar, digitalizar e arquivar processos.

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. Essas incoerências dificultam a apresentação de um trabalho com qualidade pelos servidores, ocasionando-lhes a sensação de que seu trabalho é mal feito.

As incoerências e características maléficas da organização do trabalho são entraves à realização de um trabalho favorável à população, exercendo influência na identidade do trabalhador. Para Dejours (2011b), a construção da identidade é resultado 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 autoimagem falha, uma identidade pautada na incompetência, o que se constitui um risco para a saúde psíquica.

Este cenário propicia vivências de sofrimento, que 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.

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 também gera sofrimento. Mendes (2007b) afirma que o sofrimento se intensifica quando a organização do trabalho não possibilita a subversão do trabalho prescrito.

A insatisfação relacionada às insuficientes condições de trabalho e às características da organização do trabalho discutidas acima, leva os servidores a mudarem constantemente de cartórios, gerando alta rotatividade de pessoas nos locais de trabalho. Essas mudanças são registradas na ficha funcional do servidor, assim, aqueles que são devolvidos ao setor de recursos humanos se consideram em suas palavras como “ficha suja”, ainda que não tenham feito nada ilegal e que mereça punições administrativas. Em algumas situações eles chegaram a se intitular “os criminosos”, expressando uma identificação subjetiva com o público atendido por eles em seu trabalho - os réus - aqueles que supostamente cometeram atos ilegais.

Neste sentido, o sofrimento no trabalho está relacionado ao medo de se tornar um criminoso diante dos gestores ou da administração do Tribunal, assim como aqueles réus cujos processos são manuseados por eles em seu cotidiano de trabalho. As sessões de clínica do trabalho e as elaborações provenientes do espaço de escuta oferecido aos servidores propiciaram o desvendamento desta identificação.

Para Dejours (2011c), o sofrimento impulsiona 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.

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.

Em face do sofrimento, os trabalhadores constroem estratégias defensivas para continuar exercendo suas atividades e corresponder às tarefas exigidas. Dejours (2011e) concebe as defesas como uma forma de resistência psíquica às agressões impostas por determinadas organizações do trabalho.

Dentre as estratégias defensivas elaboradas coletivamente diante do sofrimento no trabalho está a racionalização, acionada pelos trabalhadores por conta do sentimento de impotência vivenciado pelas injustiças decorrentes das práticas de favoritismo no serviço público. O sentimento de impotência os paralisa, e os impede 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 pelos 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 que lhe é atribuída 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 assim manter a produtividade daqueles que são menos comprometidos.

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).

Segundo Dejours (2011c), 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. Além das defesas coletivas, foram também identificadas estratégias individuais como o isolamento; o compartilhamento do trabalho e do sofrimento apenas com pessoas externas à instituição, representadas geralmente pela família ou amigos.

O estudo revelou ainda que a falta de cooperação ocasionada pelas práticas de gestão que priorizam o favorecimento dificulta a criação de estratégias de mobilização subjetiva. Ao contrário das defesas, 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.

Apesar dos entraves à mobilização dos trabalhadores, alguns servidores ainda conseguem engajar os colegas de trabalho no sentido de melhorar 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, na tentativa de compreender seu trabalho.

Além de ser obstáculo para a mobilização, a falta de cooperação entre os trabalhadores participantes da pesquisa e as pressões exercidas pela organização do trabalho investigada se constituem fatores de risco para a saúde psíquica dos servidores. Durante o estudo foram relatados vários casos de adoecimento possivelmente relacionados ao trabalho como hipertensão, lesões por esforços repetitivos (LER) e alcoolismo. 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.

Ainda que enfrente condições desfavoráveis de trabalho, assédio e injustiça, 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, quando predomina o individualismo e o sujeito só encontra silêncio diante das dificuldades enfrentadas, não encontrando apoio, a depressão aparece, ficando mais difícil resistir ao adoecimento. Quando o convívio é afetado, instala-se a desolação; o trabalhador pode chegar ao extremo e cometer suicídio (DEJOURS E BÈGUE, 2010).

Os servidores passaram grande parte do tempo nas sessões de clínica do trabalho queixando-se de seus colegas de trabalho, negando o fato de que seus pares também estão 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. Contribui para isso a competição gerada pela cultura do favoritismo e clientelismo, assim como a falta do espaço de discussão.

Dejours (2011d) 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.

A falta de convivência e confiança entre os trabalhadores fortalece a necessidade da fala e da escuta, uma vez que são raros os momentos reservados para refletir sobre o trabalho e compartilhar as experiências com os pares. Os gestores pouco oferecem oportunidades para que os funcionários sejam ouvidos em suas necessidades. Neste contexto, as sessões de clínica do trabalho propiciaram a manifestação desses conteúdos.

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.

6. CONCLUSÃO

A experiência da clínica do trabalho com os servidores do Judiciário amazonense revelou a precarização do trabalho no serviço público, que mantém o legado deixado pelas relações de trabalho coloniais. O tempo oferecido aos trabalhadores para fazer circular a palavra, suas queixas, seus anseios, desvendou falta de flexibilidade e os limites à autonomia, a sobrecarga de atividades e a falta de reconhecimento, ao contrário do que se pensa comumente a respeito deste coletivo de trabalhadores.

Os servidores estão implicados em relações socioprofissionais que priorizam a continuação do tradicional, do antigo. E, portanto, herdaram as resistências às mudanças e transformações. Essa cultura se coloca como um

entreve à transformação do sofrimento no trabalho e contribui para que o grupo de trabalho encontre dificuldade de pensar ações coletivas em busca da melhoria nas condições de trabalho.

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, os limites da prescrição não paralisam totalmente os servidores. Ao contrário, eles a enfrentam utilizando suas inteligências para dar continuidade ao trabalho.

O modelo paternalista de gestão envolve os servidores na lógica do assistencialismo e da alienação, da qual é difícil emancipar-se. Durante as sessões de clínica do trabalho, os participantes ofereceram 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 próprios são capazes de construir estratégias de ação.

Ainda que a cultura organizacional e o modelo de gestão no Judiciário já estejam em fase de mudança por conta da implantação do Conselho Nacional de Justiça e de Escolas Judiciais, a evolução tem sido do papel à informatização frenética, da morosidade à cobrança de metas inatingíveis, do servilismo à valorização mascarada do trabalhador para buscar desempenhos desejados pelas instituições.

Mesmo que haja uma evolução no modo de gestão e um novo discurso que defende a necessidade de uma política mais justa e igualitária de gestão de pessoas, permanecem comuns as práticas de favorecimentos.

Neste contexto, a clínica do trabalho se mostra instrumento importante para que os trabalhadores não fiquem isolados e compartilhem suas vivências, seu sofrimento. Para Mendes e Morrone (2010), falar sobre o sintoma, a dor, as incoerências da organização do trabalho proporciona novas formas de vida, viabilizando a transformação do sofrimento e a busca de bem-estar no trabalho.

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, substituindo o silêncio pela fala 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.

O estudo aqui apresentado impulsionou a abertura de novos espaços na instituição investigada, proporcionado aos servidores participantes da pesquisa e a outros coletivos a oportunidade de falar e ser escutado. Apesar das formas burocráticas de gestão, das pressões, dos limites à autonomia, da falta de cooperação e de reconhecimento, parece existir espaço e demanda à escuta clínica do trabalho, instrumento favorável à elaboração dos sentidos do trabalho e da estruturação de estratégias de ação coletiva sobre o que faz sofrer, o que se constitui em uma via para a emancipação do sujeito no trabalho.

7. REFERÊNCIAS

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.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho**. 5.ed. São Paulo: Cortez – Aboré, 1992.

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, 2007.

DEJOURS, Christophe. A metodologia em Psicodinâmica do Trabalho. In: Lancman, S., & Sznelwar, I. L.(Orgs). In: LANCMAN, Selma; SZNELWARS, Idal Laerte. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz/ Brasília: Paralelo 15, 2011a

DEJOURS, Christophe. Addendum: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWARS, Idal Laerte. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz/ Brasília: Paralelo 15, 2011b.

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, 2008c.

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, 2008d.

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, 2008e.

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

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

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

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. 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; 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; 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.

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.

Sobre as autoras:

Estudante e professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFAM, Manaus.

Contato: Rosangela_dutra@terra.com.br

Recebido em 4/3/2013. Aceito em 25/6/2013.