

Considerações (17 anos depois): da teoria dos fatores psicossociais no trabalho à extensão da psicanálise

A pesquisa sobre apoio social no trabalho (AST) de professores, realizada na Faculdade de Saúde Pública da USP (Giovanetti, 2006) e retomada neste livro, foi fundamentada na teoria dos fatores psicossociais no trabalho (FPST) e articulada com as teorias das representações sociais e da organização do trabalho docente. As principais conclusões que obtivemos à época foram sobre a importância da organização do trabalho dos docentes prever e instituir espaços e práticas ocupacionais de relações suportivas, considerando a especificidade das fontes e dos tipos de AST para o professorado. Mas, após 17 anos dessas conclusões, pareceu-me relevante abordarmos as contribuições da clínica institucional psicanalítica para as organizações, especificamente para as escolas, na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, em função das tendências de sofrimento e adoecimento do professorado.

Mendes (2020) destacou as tendências atuais de crescimento dos sofrimentos, adoecimentos, incapacitações e mortes de trabalhadores por causa das *patologias da sobrecarga e desgaste* (LER/DORT, *burnout*, fadiga física e mental etc.) e as *patologias da solidão ou do silêncio* (depressões, suicídio etc.). Essas patologias estão relacionadas diretamente à concepção, organização e gestão do trabalho e sua dimensão psicossocial, ou seja, aos FPST (Paraguay, 2003). Algumas pesquisas de meta-análise continuam a evidenciar os aspectos nocivos dos FPST causadores de es-

três, desgaste e adoecimento: alta demanda/exigência, baixo controle, *baixo apoio social*, baixa justiça organizacional e elevado desequilíbrio entre esforço excessivo e pouca recompensa (Nieuwenhuijsen; Bruinvels; Frings-Dresen, 2010).

Foi a partir de 1984 que a International Labour Office (1986), conjuntamente com a Organização Mundial da Saúde, incluiu em sua agenda a relevância da identificação e controle dos FPST adversos à saúde em ambientes de trabalho estressantes e pouco recompensadores. Também reconheceram a importância dos FPST favoráveis para a manutenção e promoção da saúde no trabalho. Em razão disso, a “abordagem mais comum para o manejo das associações entre o ambiente psicossocial de trabalho e a saúde do trabalhador tem sido a aplicação da *teoria do estresse*” (p. 1, tradução e grifos nossos) de base cognitivo-comportamental.¹

Quando existe *equilíbrio* entre as *condições e organização do trabalho* – natureza da tarefa, ambiente físico e social, práticas de gestão, por exemplo – e as *características individuais do trabalhador*, personalidade, habilidades etc., o trabalho cria sentimentos de *controle e autoconfiança*, aumenta a *motivação*, a *capacidade de trabalho*, a *satisfação* e melhora a *saúde*. O desequilíbrio entre esses fatores produz reações cognitivas, emocionais, comportamentais e fisiológicas negativas. Alguns dos principais FPST adversos são a sub-utilização das habilidades, sobrecarga de trabalho, tanto quantitativa – excesso de tarefas para fazer –, como qualitativa – tarefa muito difícil, falta de controle, conflito de papéis, iniquidade salarial, falta de segurança e problemas de relacionamento no trabalho, trabalho em turnos e perigos físicos. E as suas consequências são no âmbito fisiológico como desregulação hormonal, desligamentos neurológicos e distúrbios do sono, aumento de pressão arterial etc.; psicológico: irritação, preocupação, tensão, ansiedade, depressão, distúrbios cognitivos, diminuição do sentimento de bem-estar e da autoestima etc.; e

1 Importante destacar que a teoria do estresse, apesar de propor outra envergadura epistemológica, compreende as tensões da vida muito próxima da compreensão psicanalítica. Selye (1959) destacou que o estresse é a resultante comum e cotidiana da tensão física e mental, das reações somáticas e psíquicas do processo de desenvolvimento e adaptação. Seu excesso ou “intoxicação” é que pode levar ao adoecimento. Destacou que o mecanismo de sublimação, conceito psicanalítico, é o regulador propício para as tensões psíquicas derivadas do estresse. E concluiu que a “grande arte é a de manifestar nossa vitalidade por meio de canais específicos e no ritmo” (p. 341) singular de cada um. Disso decorre a necessidade de “autoexpressão” e “diversão”, busca de prazer, dos indivíduos para lidarem com sua energia psíquica – sua “vitalidade”. A teoria do estresse também considera que “a psicanálise possa auxiliar aqueles cujas manifestações físicas de doença são consequência de tensões mentais inexplicadas. Está claro que, nesse caso, estamos tratando também de doenças de adaptação [do estresse]” (p. 328, grifos nossos). A ideia de “tensões mentais inexplicadas” remete inexoravelmente ao conceito de inconsciente na psicanálise.

comportamental: redução da performance e capacidade de trabalho, aumento de absenteísmo e *turnovers*, abuso de tabaco e consumo de álcool, transbordamento do estresse ocupacional para outras áreas da vida etc. A própria *natureza e as características suportivas dos relacionamentos no trabalho* já haviam sido consideradas relevantes para a compreensão do estresse ocupacional e sua prevenção: “relacionamentos ruins com outros membros da organização [...] podem causar desgaste psicológico na forma de baixa satisfação ocupacional”, e o apoio social no trabalho pode aliviar o desgaste no trabalho e moderar os efeitos do estresse (International Labour Office, 1986, p. 9, tradução nossa). Kalimo e Mejman (1987 p. 33, tradução nossa) frisaram que problemas de desempenho ocupacional e de saúde começam a surgir “quando as condições de trabalho estão em oposição às necessidades humanas e recursos durante um longo período de tempo”.

As pesquisas e sistematizações de House (1981) foram pioneiras sobre o papel do AST na redução do estresse ocupacional e na promoção da saúde. Verificaram que, se o isolamento social, a individualização e a parcialização das tarefas produzem queda da satisfação, elevado absenteísmo e baixa produtividade, a implementação do *trabalho em equipe* (*workers organized into teams*) ameniza ou elimina esses efeitos. A organização e divisão do trabalho feito pela equipe promove a formação de fortes vínculos no grupo de trabalho, envolvendo os trabalhadores em interações grupais *cooperativas* e orientadas para a tarefa. O trabalho em equipe aumenta o AST entre supervisores e colegas de trabalho e o “apoio social pode reduzir o estresse ocupacional, melhorar a saúde, e amenizar o impacto do estresse ocupacional na saúde” (p. 83, tradução nossa).

A busca por um ambiente de trabalho saudável no século XXI inclui necessariamente considerar, além das condições físicas e materiais, o ambiente psicossocial de trabalho e seus efeitos na saúde, bem-estar, estresse e adoecimento ocupacionais. Karasek e Theorell (1990, p. 2, tradução nossa) já haviam assinalado a importância da concepção de ambientes e organizações de trabalho orientados para a saúde (*health-oriented work environment*) ou um trabalho saudável (*healthy work*) em que seja possível “reorganizar a produção de modo que possa tanto reduzir o risco de doenças relacionadas ao estresse e aumentar aspectos da produtividade associados à criatividade, desenvolvimento de habilidades e qualidade”.

Porém, a vida psíquica nas organizações contemporâneas se depara com muitos obstáculos e ataques que tendem a destruir os apoios dos vínculos e da vida psíquica. Para Fernandes (2014, p. 8, grifos nossos):

A subjetividade está ameaçada, pois o trabalho, como organizador psíquico, social e cultural, é atacado. Os efeitos desse ataque incidem diretamente sobre o funcionamento

psíquico porque a sua sustentação depende dos apoios representados pela organização do trabalho. Como efeito, temos a fragilidade dos vínculos nas relações intersubjetivas, dentro e fora das empresas.

Por esses motivos, ainda é relevante a compreensão do ambiente psicossocial de trabalho e AST atrelados aos determinantes socioculturais e, especificamente à *subjetividade* (Dejours, 2007; Mendes e Dias, 1991) e também à *intersubjetividade* (Dejours; Abdoucheli, 1994; Kaës, 2015).

Como podemos compreender a vida social contemporânea e o mundo do trabalho na atualidade para pensar um ambiente psicossocial de trabalho saudável em contraponto aos efeitos nocivos do estresse? O que mudou da década de 1980 para a atualidade em termos dos vínculos intersubjetivos e suas funções suportivas? Penso que a teoria e clínica, derivadas da extensão da psicanálise aos grupos e instituições e a psicopatologia do trabalho, podem favorecer a compreensão dos limites e fronteiras entre os conflitos grupais e institucionais por meio das vicissitudes dos vínculos intersubjetivos e suas influências inconscientes (Dejours, [1980] 2015; 2007; 1987; Fernandes, 2014; Kaës, [2007] 2018; 2015; 2012; 2011; 2009).

VIVENDO NOS LIMITES DA CONTEMPORANEIDADE

A vida psíquica e a vida social estão entrelaçadas de tal modo que cada “indivíduo é um componente de muitos grupos, tem múltiplos laços por identificação e construiu seu ideal de Eu segundo os mais diversos modelos. Assim, cada indivíduo participa da alma de muitos grupos” (Freud, [1921] 2011, p. 92). O desenvolvimento dos sentimentos sociais de fraternidade e convivência é consequência do desenvolvimento da energia psíquica derivada dos instintos² (Freud, [1912-1913] 2012).

2 Não há consenso na tradução do conceito freudiano de *trieb* do alemão para o português brasileiro. Pode-se encontrar tanto como “instinto”, “pulsão” ou “impulso”. A tradução francesa utilizou o neologismo *pulsion* – “pulsão”, e teve grande disseminação entre os psicanalistas brasileiros por fazer uma distinção clara com o biologismo implicado na palavra “instinto” (Souza, 2010; Tavares, 2011). Já a tradução espanhola de Luis López-Ballesteros y de Torres, autorizada e elogiada pela precisão conceitual pelo próprio Freud ([1923] 2012), mantém *instinto*. Mesmo a mais famosa tradução para o inglês, de James Strachey (1966 [2006]), adota *instinct* (instinto), considerando que nenhuma outra palavra em inglês abrange o conceito de *trieb*, de instinto humano. Segundo o autor, a própria definição freudiana de *trieb* implica tanto no caráter biológico e corporal quanto psíquico e representativo do instinto. A tradução para o português diretamente do alemão por Souza (2010) deixa evidente que não há, tanto na filologia alemã quanto na etologia biologista, uma evidente distinção entre *trieb* e *instinkt* suficientemente clara que justifique a invenção de um neologismo tal como pulsão. Nem mesmo se justificaria

As civilizações, segundo Freud ([1930] 2010), são construídas pela renúncia à satisfação direta dos instintos, impondo sacrifícios à sexualidade e agressividade. Com isso, permite a “estima e o cultivo das atividades psíquicas mais elevadas, das realizações intelectuais, científicas e artísticas, do papel dominante que é reservado às ideias na vida das pessoas” (p. 55). O *trabalho de cultura* tende a dar contornos e limites para os desejos de onipresença, onisciência e onipotência por meio da renúncia à satisfação imediata dos instintos. Sua função é buscar o equilíbrio e a ligação entre as exigências instintuais individuais e os interesses dos grupos e instituições. Porém, o problema é que os sujeitos não buscam somente a satisfação de seus desejos amorosos, mas também os hostis: o “sentido da evolução cultural [...] apresenta a luta entre Eros e morte [Thanatos], instinto de vida e instinto de destruição” (p. 90-91).

O século XIX e o início do século XX foram marcados pelos interesses da economia industrial (aristocrática, branca e burguesa), que determinaram uma política de controle populacional disciplinar com exigências sociais que prescreviam normas morais de excessivo controle e extrema renúncia da satisfação instintual para restringir a vida sexual e agressiva. Suas regras eram estabelecidas e sustentadas pelo Estado, proscrevendo o sexo livre antes do casamento (tabu da virgindade) e condenando a mentira, a fraude e os comportamentos agressivos. Os principais tipos de sofrimento psíquico dessa época se relacionavam com a intensa repressão dos impulsos instintuais, principalmente os sexuais, por regulações e normatizações sociais moralmente internalizadas. As principais psicopatologias eram a neurastenia e as neuroses de defesa (histerias, obsessões e fobias) (Freud, [1906] 2016; [1908] 2015; [1916-1917] 2014). O mal-estar dessa época tinha relação com os sacri-

o uso de “impulso”, um termo que remete mais ao fator episódico de uma força, diferente de instinto como força constante. De fato, para Souza (2010) (e também para Strachey, [1966] 2006), Freud manteve certa ambiguidade terminológica no uso de *trieb* para designar tanto os aspectos biológicos do instinto quanto sua dimensão psíquica. O próprio Freud adota a tradução inglesa de *instinctual urges* para *triebreignung* (impulso instintual) em sua fala numa entrevista para a BBC de Londres em 7 de dezembro de 1938. Além disso, apesar de Kaës (2015) utilizar o termo *pulsion* em sua obra original francesa, a tradução inglesa de seus conceitos também adota o termo *instinct* misturado com *drive*, sem propor distinção (cf. Kaës, [2007] 2018). Por essas justificativas, penso que o uso da tradução de *trieb* por *instinto* é uma escolha viável conceitualmente, principalmente neste contexto teórico de passagem da teoria cognitivo-comportamental dos FPST para a psicanálise tal como proponho neste capítulo. Aqueles que optem pela tradução francesa de *trieb* podem seguramente verter o termo instinto e seus derivados por pulsão sem perda ou confusão de sentidos durante suas leituras.

fícios intensos impostos à vida instintual sexual para se viver sob os ideais da sociedade disciplinar.

Com o ápice do desenvolvimento da economia neocapitalista na passagem do século XX para o século XXI, segundo Kaës, (2015; 2012; 2011; 2009), vivemos numa época de permanente crise social, política e econômica que mobiliza a radicalização ideológica e mutações conturbadas da sociabilidade, das estruturas de poder e autoridade, das relações entre os sexos, das famílias e da geracionalidade. Tais mudanças são consequências dos aspectos destrutivos de falhas dos enquadres metassociais do trabalho de cultura (crenças, normas e regras sociais veiculadas por ideias, ideais, ideologias e ídolos socialmente partilhados). Mobilizam diversos tipos de violência, patologias dos vínculos e da transmissão psíquica, sofrimentos narcísico-identitários e a psicopatologia dos estados limítrofes (*borderline*). É um mal-estar generalizado que ataca o pensar, sua veracidade e efetividade, em que o trabalho de cultura tornou-se menos efetivo para a formação e transmissão de alianças inconscientes estruturantes responsáveis pelas garantias da preservação da vida e dos vínculos. É um mal-do-ser, derivado dos ataques, fragilização e deturpações dos apoios metapsíquicos (das alianças inconscientes estruturantes) e apoios metassociais (regras, normas, ideais e ideologias da cultura) no processo de constituição psíquica, de desenvolvimento emocional primitivo e nos modos de subjetivação estruturantes. É um mal-estar caracterizado pela tentação da perda dos limites para a satisfação direta e irrestrita dos instintos, principalmente os instintos de morte com objetivos de fomentar o consumismo voraz e massificado.

Por essas razões, Kaës (2012, p. 163, tradução e grifos nossos) chegou à conclusão de que, no mundo contemporâneo neocapitalista, o “modelo econômico dominante induz-nos [...] a *viver nos limites*”. Aliás, Anzieu (1985, p. 8, tradução e grifos nossos) já havia denunciado que uma civilização que cultiva *ambições desmesuradas*, que promove o *individualismo*, “favorece uma cultura que suscita a imaturidade do Eu e a proliferação de problemas psíquicos dos *limites*”. Desse modo:

os sofrimentos psíquicos e as patologias com que temos de lidar nos dias de hoje [...] poderíamos descrevê-las [...] como patologias das perturbações na constituição dos limites internos e externos do aparelho psíquico [...] perturbações dos “estados-limite”, perturbações ou faltas dos envelopes psíquicos, falhas na constituição de sistemas de ligação e também nos sistemas de desligamento e de falhas nos processos de transformação. São também, tomadas em conjunto, patologias da transmissão da vida psíquica entre gerações [...] A maioria delas são patologias do narcisismo, do originário e da simbolização primária. São, portanto, de modo correlativo, patologias do vínculo

intersubjetivo [...] *patologias da organização intrapsíquica e inscritas no vínculo intersubjetivo* (Kaës, 2011, p. 13).

De fato, segundo Kaës (2009), os sujeitos estão sempre em posições intersubjetivas, relacionando-se diretamente ou indiretamente uns com os outros. O próprio fundamento da vida psíquica individual é a intersubjetividade, pois não há processo de constituição psíquica sem um outro (ou mais de um outro) para responder às necessidades e demandas dos bebês no início da vida, introduzindo-os nos processos de socialização e transmissão psíquica geracional. A vida psíquica de cada um está apoiada, *permanentemente*, em pressupostos inconscientes intersubjetivos, tanto nas suas origens no grupo familiar quanto nas suas realizações nos grupos e instituições aos quais pertence, incluindo o trabalho.

O vínculo detém uma realidade psíquica própria que não se reduz ao aparelho psíquico individual nem às interações sociais, mas se forma como *apoio* fundamental intersubjetivo para o próprio funcionamento psíquico. As pessoas são sujeitos do vínculo, pertencendo a uma cadeia de alianças psíquicas inconscientes³ em que a matéria psíquica que compõe e alimenta o aparelho psíquico singular é depositada, transformada e transmitida entre seus membros, conforme os interesses mais íntimos inconscientes de preservar a si mesmo e os interesses coletivos de preservar o grupo e as instituições. Disso decorre uma obrigação permanente e inconsciente de trabalho psíquico para criar e sustentar os vínculos, de investimento de libido e retorno, de formação de defesas e de interditos em comum e de não-trabalho psíquico, de abandono dos pensamentos e apagamentos de partes dos limites do Eu:

Para criar vínculos desde a origem da vida psíquica e, posteriormente, para formar um casal, viver em família, associar-se em grupo, para viver em comunidade com outros seres humanos, os sujeitos se investem eletivamente, se identificam inconscientemente entre si por meio de objetos e traços comuns [...] chamei de vínculo a realidade psíquica inconsciente específica construída pelo encontro de dois ou mais sujeitos [...] o vínculo é o movimento mais ou menos estável dos investimentos, das representações e das ações que associam dois ou mais sujeitos para a realização de alguns de seus desejos [...] a lógica do

3 As alianças inconscientes são acordos tácitos necessários entre os sujeitos para garantir benefícios mútuos às custas da expulsão de uma parte psíquica de si, de algo ou alguém nos vínculos. São responsáveis pela estruturação da vida psíquica singular e comum e partilhada, e também pelos mecanismos de defesas coletivos que podem inclusive derivar em alianças patológicas. Elas estão apoiadas nos enquadres metassociais, ou seja, nas garantias e compromissos dadas por ideias, ideais, ideologias e ídolos e seus correlatos (crenças, cultura, normas sociais etc.) (Kaës, 2007/2018; 2015; 2012; 2011; 2009).

vínculo é a das implicações recíprocas, das inclusões e exclusões mútuas
(Kaës, 2009, p. 115, tradução e grifos nossos).

A psicanálise dos vínculos e instituições não compreende o apoio social como um fator de interatividade diretamente e conscientemente disponibilizado entre as pessoas, tal como a teoria dos FPST sugere. Entende o *apoio* (*Anlehnung*, *étayage*) principalmente como uma característica intrínseca ao vínculo e aos espaços psíquicos comuns e partilhados nas relações sociais. Se, para Freud ([1906] 2016; [1908] 2015; [1916-1917] 2014), o *apoio* se referia à relação primitiva dos instintos com as suas fontes somáticas, dos instintos sexuais com os de autoconservação e do Eu-sujeito com seus objetos de amor, Kaës (2015) destacou que a realidade psíquica singular se constitui por *apoio* tanto ao corpo biológico quanto aos vínculos intersubjetivos. É uma noção de apoio múltiplo e mútuo entre os espaços psíquicos intersubjetivos em que o fluxo da matéria psíquica se depara com continuidades e descontinuidades: o grupo “constitui-se como *apoio* mesmo, não diretamente, mas por meio da distribuição dos objetos primários na rede intersubjetiva” (p. 95, tradução e grifos nossos). Além disso, para o autor, o *apoio* também se refere às bases de ancoragem (*ancrage*) que as formações metapsíquicas (alianças inconscientes) e metassociais (trabalho de cultura) oferecem para a própria vida psíquica individual e coletiva, singular e plural. Por isso mesmo, as falhas e patologias dos vínculos denunciam as próprias condições metassociais dos quadros sociopolítico e econômico e também as patologias da constituição psíquica singular dos sujeitos.⁴

Se o mundo contemporâneo está marcado cada vez mais pelas patologias dos limites, como podemos entender os reflexos disso na vida organizacional e nos vínculos suportivos dos trabalhadores? Como se sustentam os vínculos “de apoio”

4 A mítica dos zumbis, amplamente presente em nossa cultura, descreve figuradamente as consequências dos processos de constituição psíquica e dos vínculos no contemporâneo. Os zumbis representam as perdas de limites, as falhas e carências dos funcionamentos contentores do aparelho psíquico, dos processos de simbolização e da estruturação do narcisismo, bem como das impossibilidades de se viver em grupos e de se vincular – deve-se somente tentar sobreviver, sejam os zumbis ou os humanos perseguidos por eles (Giovanetti, 2023). Simbolizam o terror da despersonalização, da perda do Eu e a decomposição de sua identidade nas sociedades pós-industriais neocapitalistas que estimulam a fragilização do controle dos instintos, principalmente os destrutivos, para fomentar o consumismo sem limites (Reis Filho, 2018). Figuram também os instintos de morte (impulsos instintuais destrutivos) e sua disjunção dos instintos de vida (impulsos instintuais de auto-conservação e sexuais) (Braga Neto e Okamoto, 2018).

no ambiente de trabalho? Ou melhor: como os aspectos de escoramento dos vínculos é mobilizado e garantido no trabalho contemporâneo?

PSICANÁLISE E O MUNDO DO TRABALHO

Freud ([1930] 2010, p. 36, grifos nossos) já havia abordado a dimensão estruturante do trabalho e dos vínculos ocupacionais, destacando sua importância pelos efeitos de prazer que a sublimação dos instintos pode proporcionar:

A possibilidade que oferece de deslocar para o trabalho e os relacionamentos humanos a ele ligados uma forte medida de componentes libidinais – narcísicos, agressivos e mesmo eróticos – empresta-lhe um valor que não fica atrás de seu caráter imprescindível para a afirmação e justificação da [sua] existência na sociedade. A atividade profissional traz particular satisfação quando é escolhida livremente, isto é, quando permite tornar úteis, através da sublimação, pendores existentes, impulsos instintuais subsistentes ou constitucionalmente reforçados.

Interessante notar o pressuposto implícito nessa concepção de 1930 sobre a importância de uma organização do trabalho que possibilitasse a *escolha livre* da atividade profissional (tarefa, profissão) para tornar útil as forças instintuais (exatamente o oposto de sua satisfação direta e irrestrita). Ideias próximas e mais amplas foram e ainda são defendidas pelo movimento da Saúde dos Trabalhadores que se iniciou em maio de 1968. Passou-se a defender a construção de ambientes de trabalho saudáveis com base na luta pela participação e liberdade de decisão dos trabalhadores sobre a organização, o conteúdo e os processos de trabalho, para assim poderem se apropriar de suas subjetividades, segundo Mendes e Dias (1991).

De fato, o primeiro estudo psicanalítico sistematizado sobre a psicopatologia relacionada com a organização científica do trabalho surgiu em 1980 com as pesquisas de Cristophe Dejours. Dejours (2007; [1980] 2015; 1987) analisou os elementos da tarefa ocupacional que colocavam em perigo a vida psíquica. O principal de suas pesquisas e intervenções seria incluir a consideração pela vida mental, a emoção, a angústia, a raiva, os sonhos, as fantasias, o amor e todo o *material psíquico inconsciente* derivado da vivência singular e coletiva relacionada ao ambiente ocupacional, especificamente com a organização do trabalho.

Dejours ([1980] 2015) apontou que, no século XIX, as condições precárias de trabalho eram marcadas principalmente pelas jornadas de trabalho longas e extenuantes, trabalho infantil, baixa remuneração e elevados índices de acidentes no trabalho. Associadas às condições socioeconômicas também precárias, a busca pela

saúde e bem-estar se tornavam uma “luta pela sobrevivência” em que viver seria igual a não morrer:

A intensidade das exigências de trabalho e de vida ameaça a própria mão-de-obra que, pauperizando-se, acusa riscos de sofrimento específico [...] Compreende-se facilmente que as lutas neste período histórico tenham essencialmente dois objetivos: o direito à vida (ou à sobrevivência) e à construção do instrumento necessário à sua conquista: a liberdade de organização (p. 15-19).

O período entre a Primeira Guerra Mundial e maio de 1968 foi marcado pelas lutas sindicais com vistas à garantia da saúde (orgânica) dos trabalhadores. Visava-se à melhoria das condições de trabalho para a proteção dos corpos adoecidos e à indenização das vítimas de acidentes de trabalho no sistema taylorista. Contudo, após maio de 1968,⁵ outro tipo de preocupação emergiu: a saúde mental dos trabalhadores. Isso se deu em função da mudança da organização do trabalho, que se direcionou para as exigências do trabalho imaterial e a intensificação das cargas psíquicas derivadas. Iniciou-se um período de crise da civilização instigada pelo neocapitalismo e pela globalização, e o surgimento da “sociedade de consumo” (Dejours, 2007; [1980] 2015; 1987).

As pesquisas da psicopatologia do trabalho constataram que o sofrimento psíquico e o adoecimento mental relacionados ao trabalho são, principalmente, resultados da organização do trabalho e não somente da exposição aos riscos físicos, químicos e mecânicos. Os modos como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as formas de comando e relações de poder, responsabilidades etc. funcionam e prescrevem a realização da tarefa podem desencadear sofrimento e adoecimento. Processos de dominação da chefia e alienação do trabalhador ao seu poder se estabelecem em organizações rígidas e autoritárias do trabalho por meio da anulação do prazer e do comportamento livre, na tentativa de o trabalhador realizar a tarefa prescrita. Assim, a *carga psíquica de trabalho* torna-se insuportável por conta de modos de organização do trabalho rígidos (Dejours, 2007; [1980] 2015; 1987; Dejours; Abdoucheli, 1994).

5 O movimento de Maio de 1968 também foi responsável pela obra de ficção cinematográfica “A Noite dos mortos-vivos”, de George A. Romero. Esse filme possibilitou a disseminação mundial da mítica dos zumbis e inspirou diversas outras obras, incluindo jogos digitais. Os mortos-vivos, zumbis, de Romero foram comparados ao operariado mortificado pela organização do trabalho capitalista que induz ao trabalho alienado e ao consumismo destrutivo e voraz (Reis Filho, 2018).

Certo nível de tensionamento, ou sofrimento, é inevitável e faz parte do próprio funcionamento do aparelho psíquico. É função do Eu captar os estímulos endógenos (dos instintos etc.) e exógenos (da realidade social e material etc.) que o tensionam (estressam, angustiam), controlá-los, simbolizá-los, pensá-los para satisfazê-los apropriadamente. Faz parte da organização da personalidade de cada um, sua singularidade, o modo como o funcionamento psíquico se desdobra para o alívio das tensões, das cargas psíquicas.⁶ A sublimação é um processo psíquico que possibilita a satisfação dos impulsos instintuais pela mudança de suas metas em vias socialmente aceitas. É um modo de satisfação indireto. E organização do trabalho é o espaço que possibilita ou inviabiliza a realização sublimada dessas tensões (Dejours, [1980] 2015; 2007; 1996; 1987; Dejours; Abdoucheli, 1994).

Dejours (2007; 1996) esclareceu que, quando a organização da personalidade encontra uma organização do trabalho que lhe seja favorável, o sofrimento singular de cada trabalhador pode servir como fonte de motivação, criatividade, inovação, mudança e prazer no trabalho, ou seja, o alívio dessa tensão inerente ao funcionamento psíquico próprio de cada um; é um *sofrimento criativo*. Mas quando a organização do trabalho fracassa em oferecer liberdade e autonomia para a organização da personalidade, o sujeito não consegue transformar seu sofrimento inerente ao viver em trabalho, tornando-se vítima de um *sofrimento patológico*. Esse tipo de sofrimento é causado pela organização do trabalho quando provoca uma sobrecarga psíquica com exigências intensas e excessivas para a realização da tarefa.

Mas os processos de flexibilização do trabalho pós-tayloristas, que se consolidaram da década de 1980 em diante, podem causar esse sofrimento pois, apesar de possibilitar maior agilidade na execução da tarefa, continuou a subjugar as habilidades e os recursos psíquicos dos trabalhadores em fluxos cada vez mais tensionados e com grandes perdas de direitos e garantias. Não é à toa que muitas dessas formas mais contemporâneas de gestão não conseguem romper com a lógica fundamental do taylorismo, pois, apesar de seus discursos de maior liberdade no tra-

6 A ideia de carga psíquica no trabalho resulta da constatação de que a organização do trabalho imaterial exerce certa pressão sobre o aparelho psíquico do trabalhador que, se não for regulada conforme as características específicas do próprio trabalhador (suas possibilidades e recursos para a sublimação dos instintos), podem ser nocivas. A carga psíquica do trabalho é derivada das exigências afetivas e dos vínculos no ambiente ocupacional, diferenciando-se da carga cognitiva e da carga física. As prescrições de modos operatórios restritos de trabalho impossibilitam que a energia psíquica derivada dos instintos e suas transformações sejam adequadamente descarregadas, sublimadas por meio de maior liberdade psíquica nos processos de trabalho, intensificando a carga psíquica (Dejours; Abdoucheli, 1994; Dejours; Dessors; Desvieux, 1993).

balho, visam à sua intensificação e consequente precarização. Lacaz (2016) apontou que o trabalho imaterial e flexibilizado está pautado na “administração pelo estresse” para se fazer mais coisas em menos tempo, responsabilizando exclusivamente o trabalhador pelo seu desempenho e estimulando a competição incessante. Essa lógica da gestão contemporânea produz a sobrecarga quantitativa e o “conflitos de papéis e responsabilidades [...], o que é agravado pela falta de controle sobre a própria situação de trabalho na qual outros decidem o que fazer, onde e como, inclusive os ritmos, as jornadas, e pela *falta de apoio social*” (p. 46, grifo nosso).

No século XXI, cada vez mais ficou evidente que a psicopatologia do trabalho está relacionada não somente com as condições ambientais e materiais de realização da tarefa prescrita, mas com as diversas faces dos vínculos que regulam a organização e divisão do trabalho. Os vínculos entre chefia e trabalhador e entre os próprios colegas de trabalho, ou seja, as relações de trabalho, permeiam as vivências de satisfação das necessidades concretas e simbólicas implicadas na realização da tarefa. Esse tipo de vínculo é criado pela própria organização do trabalho (vínculo instituído) e engloba a relação com a hierarquia e os colegas por meio de controle, rivalidade e conflitos de poder, mas também por cooperação, solidariedade e apoio. Dejours ([1980] 2015; 1996; 1987) esclareceu que a tarefa exige suficiente trabalho psíquico – imaginativo e fantasiado, cognitivo e sensorio-motor, derivados da energia instintual – e que é por meio do trabalho coletivo, em equipes, que é possível a regulação das cargas psíquicas adversas e nocivas exercidas pela organização do trabalho, seja pelas negociações coletivas entre trabalhador e chefia ou pela formação de mecanismos de defesas coletivos, verdadeiros sistemas de ideologias defensivas. Tais defesas são simbólicas e servem para lidar com a insatisfação e a ansiedade para sobreviver frente às organizações de trabalho que impedem o pensar, a imaginação, o afeto, o desejo e o prazer.

As patologias do mundo do trabalho contemporâneo indicam a desestruturação da confiança, da convivência e da solidariedade causada pelos métodos de organização do trabalho contemporâneo, segundo Dejours (2007). A cooperação, o desenvolvimento da inteligência criativa e o reconhecimento, tão necessários para a produção e manutenção de saúde psíquica, dependem da organização do trabalho. Por ser o modo como as tarefas são concebidas, divididas, prescritas, controladas e avaliadas numa hierarquia de poderes, nem sempre a organização do trabalho é prejudicial e nociva ao trabalhador. Pode ser um fator de equilíbrio psíquico e saúde quando respeita a subjetividade e as habilidades dos trabalhadores. Mas, quando faz coerções por sistemas de avaliação de desempenho e controle da qualidade total, pode desencadear síndromes de desorientação, confusão, perda de confiança em si e nos outros, crises de identidade, depressão e suicídio. Por isso, para que um

“*trabalho coletivo* funcione [...] é necessário que não só cada um dê sua contribuição, mas que essas contribuições individuais possam *somar-se sem lesar-se*. Isso não é tarefa fácil, e exige, sobretudo, uma aceitação da renúncia [da satisfação direta dos instintos]” (Dejours, 2007, p. 24, grifos nossos).

DO AST AO APE: PSICANÁLISE DOS VÍNCULOS E INSTITUIÇÕES

O AST foi concebido como uma relação de troca interpessoal no trabalho que envolve preocupação emocional, ajuda instrumental, informações e reconhecimento avaliativo (House, 1981). Apesar das primeiras pesquisas sobre AST datarem da década de 1980, mais recentemente Silva-Junior e Fischer (2015) verificaram que trabalhadores afastados pelo INSS (Instituto Nacional de Seguro Social) por motivos de transtornos mentais apresentavam os efeitos negativos de fatores psicossociais adversos no trabalho. A principal relação causal era entre baixo nível de apoio social e elevada demanda, desequilíbrio entre esforço e recompensa, elevado absentismo, intenso comprometimento institucional, depressão e incapacitação.

De fato, toda organização implica em diversas formas de vínculos institucionalizados e também os vínculos do trabalhador com a própria instituição (Durand, 2000). A dimensão institucional das organizações de trabalho é tão relevante nesse aspecto como a própria divisão e o controle das tarefas, derivados das formas como os vínculos institucionais se organizam. A instituição não é um estabelecimento ou serviço específico, mas o conjunto de formas e estruturas sociais instituídas pela lei e pelos costumes em todas as organizações para garantir a regulação e a continuidade da vida e a realização de tarefas.⁷ Essa dimensão institucional disponibiliza representações individuais e sociais, comuns e partilhadas, e matrizes identificatórias para significar a tarefa primária, os vínculos nela instituídos, unir estados psíquicos não integrados, propor objetos para o pensamento, indicar limites e transgressões, assegurar a identidade e propor vias de escoamento para os impulsos instintuais (Kaës, 1989). Por isso, Rouchy e Desroche (2005) destacaram que os sujeitos interiorizam, por meio de processos psíquicos de identificação, os *valores*

7 É possível identificar certas semelhanças do conceito de instituição de Kaës (1989) com o de cultura organizacional, conforme abordado por Zago (2013). A cultura organizacional designa, conceitualmente, o conjunto de regras, normas, valores, significados, crenças, saberes, atitudes individuais e coletivos instituídos. A maior diferença entre esses conceitos é que a ideia de cultura organizacional parece remeter à dimensão institucional especificamente para uma empresa ou organização de trabalho. Outra questão é que as principais teorias da Administração sobre cultura organizacional parecem “esquecer” a dimensão inconsciente dos vínculos e da própria cultura. Talvez seja possível pensar a dimensão institucional como o conjunto de cultura e clima organizacionais numa empresa.

organizacionais dos quais fazem parte (daí a importância de uma abordagem psicanalítica institucional da *cultura organizacional*, por exemplo). Assim, a própria:

evolução das estruturas dos grupos e das organizações, conjuntamente à dos valores interiorizados pelas pessoas [...] é fonte de dificuldade, de sofrimento em relação a uma evolução ou a uma ruptura da identidade profissional e dos investimentos pessoais no trabalho – identidade singular e coletiva, apoiada em grupos de pertencimento, sobre as funções reconhecidas, sobre o profissionalismo [de tal modo que] a organização do trabalho permanece fixada na repetição (p. 14-15, grifos nossos).

As constatações da experiência (quase um depoimento) de Durand (2000, p. 14-15) evidenciam o sofrimento decorrente das dificuldades de se obter apoio grupal para a vida psíquica do trabalhador, desde a contratação até sua inserção nas equipes de trabalho das organizações (o que pode ser entendido como um processo amplo – e muitas vezes falho – de *team building*):

o indivíduo que é admitido na empresa: ele deve vestir a camisa da empresa. Isto é certo: seus objetivos, seu esforço e atividade devem estar de acordo com os da empresa. O problema não está em vestir a camisa, mas em precisar despir suas próprias roupas para fazê-lo. Quer dizer, como utilizar sua inteligência, iniciativa, sensibilidade no desempenho da sua função, se na forma como esta função foi planejada não há lugar para nada disso? [...] Então, selecionamos aqueles que têm responsabilidade para, em seguida, serem colocados na posição de mentalmente incapazes ou irresponsáveis, pois o sistema de trabalho está organizado de forma a submetê-los a uma brutal vigilância. O sistema de trabalho baseado no controle ou vigilância mantém com o funcionário uma relação de ambiguidade: confia (porque o emprega), desconfiando [...] A energia dispendida com a ameaça e sua contraparte, o medo, é roubada da alegria de produzir, do prazer de trabalhar, da satisfação de ser útil.

Os vínculos no ambiente de trabalho são essenciais para a garantia da vida psíquica e de seus processos saudáveis, além de garantir a realização da tarefa. O problema é que a importância das relações sociais no trabalho é minimizada pelas ideologias individualistas gestonárias ou submetidas a procedimentos operacionais padronizados. O “fator” intersubjetivo passa a ser total ou parcialmente ignorado e a dimensão do “grupo como lugar intermediário entre individual e o coletivo, e como espaço transicional entre o intrapsíquico e o intersubjetivo” (Rouchy e Desroche, 2005, p. 17) é negada ou excluída pela organização do trabalho. Rejeita-se os processos inconscientes que permeiam a vida psíquica, ou seja, que somos

sujeitos do inconsciente e que somos sujeitos do vínculo, tal como Kaës pontuou (2015; 2012; 2011; 2009). No âmbito das organizações, Rouchy e Desroche (2005, p. 268, grifos nossos) apontaram que:

A função grupal é tão essencial para o processo de identificação, à introjeção, à elaboração dos incorporados no sistema coletivo que podemos nos questionar sobre as derivas atuais de práticas individualizadas [...] em que a ausência de trabalho de grupo permite [...] ocultar o sistema de organização instituído [...] Torna-se muito preocupante o fato de que estejamos constantemente confrontados em equipes, serviços, estabelecimentos, aos traços depositados de sistemas de influência com uma função ideológica desmetaforizante e objetivante.

Os processos organizacionais desmetaforizantes e des-subjetivantes indicam as consequências psíquicas e grupais nefastas das manobras da organização do trabalho que visam a excluir ou minimizar a dimensão psíquica inconsciente singular e comum e partilhada.

Nesse âmbito, a abordagem da clínica institucional psicanalítica destacou a especificidade da realidade psíquica inconsciente comum e partilhada no trabalho organizado em equipe. O permanente agenciamento institucional entre a organização do trabalho e a vida psíquica constitui um *aparelho psíquico grupal de equipe* (APE) que faz emergir, refratar, circular, depositar, enquistar, deturpar ou transformar montantes de matéria psíquica inconsciente no vínculo (Fustier, [1999] 2015; Kaës, 2015; 2012; 2011; 2009; Mellier, 2018; Rouchy e Desroche, 2005). O trabalho de equipe se situa na malha entre os espaços intra, inter e transpsíquicos que se moldam pelo agenciamento dos sujeitos e seu contexto de trabalho e resultam no APE. O APE, portanto, é consequência do vínculo e condição para que ocorram mediações e intercâmbios entre os sujeitos, sua vida psíquica e o ambiente social de trabalho de tal modo que a realidade psíquica da equipe não se configura somente pela soma dos aparelhos psíquicos de seus membros. Essa condição faz exigência de trabalho psíquico constante (de contenção, ligação e desligamentos, e transformação da matéria psíquica que circula no APE) para seus membros sustentarem os processos vinculares centralizados na tarefa primária, produzindo “efeitos tanto na lógica do sujeito singular quanto para o conjunto e seus co-apoios recíprocos”, segundo Mellier (2018, p. 55, tradução e grifos nossos). É uma especificidade do trabalho de equipe que envolve a *grupalidade psíquica* dos objetos internos (representações de coisas e palavras, figurações, representações sociais etc.) de cada sujeito e suas ressonâncias, transmissões, conexões e desconexões com outros membros da equipe e com a instituição em si num mesmo *vínculo instituído de trabalho*. O “apa-

relho psíquico de equipe se define como o trabalho psíquico do vínculo que os sujeitos de uma equipe devem realizar numa instituição” para o manejo da tarefa primária (p. 56-57, tradução nossa). Uma aparelhagem desorganizada é sinal de sofrimento e crise na equipe, impedindo que seus membros possam pensar, elaborar, conter, imaginar e transformar criativamente as exigências no trabalho, muitas vezes tendendo para a destrutividade (entre si e com outras equipes) e expulsão (desligamentos, demissões, absenteísmos e ausentismos) de pessoas do grupo.

Toda tarefa primária e todo trabalho ocorre em meio a um *tensionamento inevitável*, um sofrimento criativo derivado da capacidade sublimatória do sujeito de transformar em experiência o encontro com o real da tarefa, ou seja, com o imprevisível, os incidentes, os paradoxos, os fracassos e tudo aquilo que foge da previsão e das técnicas da organização científica do trabalho. Esse sofrimento inevitável é tolerável e impulsionador do entusiasmo, da solidariedade e da criatividade (Dejours, 2007; Dejours; Abdoucheli, 1994). Mas, a “relação com as **pressões** técnicas aparece [...] como *fundamentalmente* sujeita a um *contexto intersubjetivo* [...] a *organização do trabalho* aparece [...] como uma *relação intersubjetiva* e uma relação social” (Dejours; Abdoucheli, 1994, p. 138). Essas pressões, se não correspondem à organização psíquica do sujeito trabalhador, podem levá-lo ao sofrimento patogênico e ao adoecimento. Daí a importância de se considerar os processos de aparelhamento intersubjetivo no trabalho e a constituição do APE como apoios fundamentais para que essa tensão seja suportável e transformável em ação criadora e para que a organização do trabalho não se torne patógena e alienante. A própria organização do trabalho se dá por meio de processos intersubjetivos em que sujeitos se vinculam e estabelecem alianças formais (contratos de trabalho) e inconsistentes em prol da realização de uma tarefa específica com exigências (divisão das tarefas e das pessoas em cargos e funções, prescrição da atividades, horários, prazos, ritmos, cadências, quantidade de trabalho etc.) e recompensas (salários, folgas, férias, benefícios etc.).

TEAM BUILDING COMO PROCESSO DE SUSTENTAÇÃO DO APE: CONSTRUINDO AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS

Um dos principais desafios para a preservação da vida psíquica nas organizações – e das próprias organizações, é a sustentação dos vínculos e do aparelho psíquico de equipe pela própria organização do trabalho. A construção de um ambiente psicossocial de trabalho saudável implica no predomínio de vínculos suportivos na realização da tarefa prescrita (Karasek e Theorell, 1990). Porém, as patologias derivadas das falhas estruturantes e de apoio (sustentação, escoramento) dos vínculos no mundo contemporâneo também emergem nas organizações empresariais como

fragilidades ameaçadoras. Por isso, Brandt e Fernandes (2014) evidenciaram que a compreensão dos fenômenos sociais que pertencem às relações estabelecidas no trabalho organizado implica a análise dos vínculos intersubjetivos e a dimensão das alianças inconscientes que os sustentam para promover a mudança organizacional. Isso em função de que, além da exigência de realização da tarefa, a vida psíquica de equipe mobiliza a exigência dos processos de vínculo de tal modo que o:

trabalho de equipe *se situa assim na articulação das dimensões intrapsíquicas, intersubjetivas e transpsíquicas [...] não sendo mais somente tributário da boa vontade dos indivíduos, de suas motivações ou competências, nem mesmo de suas personalidades* (Mellier, 2018, p. 10, tradução e grifos nossos).

Nessa perspectiva, o trabalho de equipe não se resume ao desempenho produtivo e ao fomento da capacidade de trabalho de seus membros, mas engloba tanto o conteúdo e a divisão das tarefas quanto os aspectos inconscientes mobilizados na própria constituição da intersubjetividade. “A formação [consolidação] de equipe [*faire équipe, team building*] supõe então uma *organização de práticas* que incluem *intercâmbios* entre as pessoas [...] O cotidiano de uma equipe pode promover ‘a convivência’ com o uso de dispositivos de regulação de *tensões interpessoais inevitáveis*” (Amado e Fustier, 2019, p. 9, tradução e grifos nossos). Muitas dessas tensões pertencem ao registro inconsciente da vida psíquica da equipe e estão relacionadas à natureza da tarefa primária e às suas conflitualidades relativas à organização do trabalho. Por isso, implica em estruturas e processos específicos difíceis de serem abordados exclusivamente pela racionalidade das teorias administrativas e gestionárias que se debruçam sobre a organização do trabalho.

Team building, na teoria administrativa, é o processo organizacional contínuo de *formação*, autoavaliação, tomada de consciência e ajustes da própria equipe sobre sua capacidade de trabalho, seu desempenho e produtividade (Dyer Jr., Dyer e Dyer, 2013). É uma estratégia de organização do trabalho e também de intervenção tanto de gestores quanto de consultores. Na psicanálise dos vínculos e instituições, *team building* é compreendido em sua dimensão de trabalho psíquico de equipe para constituir-se e manter-se como tal em função de seus “fatos” inconscientes: “o *team building* [*faire équipe*] se dá pelo fato das pessoas estarem na mesma tarefa (a tarefa primária da instituição) com a exigência de um trabalho psíquico” sobre a tarefa e sobre a intersubjetividade (Mellier, 2019, p. 150, tradução nossa). Os processos de *team building*, nessa abordagem, criam condições para que uma equipe esteja:

focada numa tarefa suficientemente significativa para captar todas as energias, favorecendo o investimento emocional das relações, uma distribuição precisa de papéis, uma autoridade presente e reconhecida, e objetivos claros partilhados. Podemos falar de reconhecimento, de solidariedade e de máxima eficiência se todos estes elementos forem salvaguardados. Para o team building [faire équipe], existe uma parte de espontaneidade (simpatia), de circunstâncias (urgência), conhecimento (tarefa), de sentido (finalidade) (Barus-Michel, 2019, p. 28-29, tradução e grifos nossos).

Mellier (2019) destacou que, apesar de muitas abordagens sobre *team building* reduzi-lo exclusivamente às lógicas gestionárias e administrativas, é urgente que se possa restaurar os processos de *team building* enquanto o próprio trabalho psíquico da equipe sobre suas determinações sociais e inconscientes de seus vínculos instituídos e da organização do trabalho. De fato, para esse autor, os processos de *team building* estão apoiados principalmente em três organizadores psíquicos grupais responsáveis pelo agrupamento e circulação da matéria psíquica comum e partilhada: elementos super-egóicos (regras, enquadramentos, predomínio de libido investida em objetos etc.), narcísicos (ideais e predomínio de libido investida no Eu) e sincréticos (parte arcaica e psicótica dos sujeitos). As equipes se constituirão e se manterão como grupo por meio da “partilha” inconsciente desses elementos principais.

Nesse âmbito, entendo que a organização do trabalho pode funcionar como resistência ao trabalho psíquico de equipe, suprimindo, reprimindo, recusando ou rejeitando a vida psíquica inconsciente (instintos, fantasias, pensamentos etc.) de seus membros e do vínculo intersubjetivo. Isso principalmente em função da má utilização dos processos de *team building* pela sua cooptação pelas pressões e exigências de desempenho e produtividade sem limites. Os princípios de convivência, cooperação e solidariedade não podem existir ou sobreviver quando os fundamentos da organização do trabalho estão apoiados em ideias, ideais, ideologias e ídolos que invocam e glorificam a desmesura do neocapitalismo a favor de uma produtividade e eficiência predatórias, nocivas e desumanas. Mas a própria desmesura do sistema econômico é efeito de algo bem humano, a voracidade arcaica inconsciente que habita a todos os sujeitos em maior ou menor grau (Giovannetti, 2023). A voracidade não deve ser combatida ou eliminada – pois é um elemento constituinte do funcionamento psíquico geral, mas ser simbolizada, pensada e elaborada para que a competição individualista e predatória seja transformada em *empatia*, *solidariedade* e *cooperação* no ambiente ocupacional por meio dos processos de *team building*.

A minha experiência com a psicanálise em instituições indica que a perspectiva de trabalho com processos de *team building* é bastante promissora para a construção e sustentação de ambientes de trabalho saudáveis, na condição de abordar e trabalhar o agenciamento entre divisão das tarefas, liderança, vínculos instituídos e regulados (administrados, geridos) pela organização do trabalho e sua dimensão inconsciente.

Importante destacar que a organização em si não é o mal a ser combatido, mas sim seus métodos e técnicas de gestão alienantes e adoecedores. A função nociva de uma organização do trabalho sobre a saúde psíquica, para Dejours (2007), não é resultado somente de um sistema organizacional em si, mas das formas como os gestores fazem o sistema funcionar. Chanlat (1996) esclareceu que as organizações formais são, de fato, os principais espaços de *estruturação* da vida individual e coletiva do mundo contemporâneo, são vetores da cultura e de processos culturais subjetivantes. Mas observou que, apesar de sua importância, diversas teorias administrativas do comportamento organizacional tendem a ocultar ou a excluir certas “dimensões humanas” de suas análises, principalmente os aspectos psíquicos (afetividade, alteridade, simbólico, psicopatológico etc.) em prol das racionalidades econômicas, mercantilistas e quantitativas. Tudo indica que isso ocorre como um efeito perverso de muitas das técnicas de gestão e organização do trabalho que buscam somente assegurar um sistema de controle e poder sobre o trabalhador para o aumento da produtividade. O perigo disso é que, naturalmente, as organizações são sistemas permanentemente instáveis, sofrendo de tensões, conflitos, incertezas, ambiguidades, desigualdades e contradições tanto de fontes exógenas quanto endógenas. “Contrariamente à *idealização* que aparece com frequência no *mundo dos negócios*, a *organização* aparece frequentemente como um *lugar próprio* ao sofrimento, à *violência física e psicológica*, ao *tédio* e mesmo ao *desespero*” (Chanlat, 1996, p. 25, grifos nossos).

A função do consultor, psicólogo e psicanalista, na clínica institucional psicanalítica é fundamental para a promoção da saúde psíquica e da qualidade dos vínculos instituídos nas organizações, pois é o profissional especializado para o trabalho com a dimensão inconsciente do aparelho psíquico de equipes. Corroboro com Bleger (1984) quando afirma que o objetivo das intervenções do psicólogo e psicanalista nas organizações (escolas, empresas etc.) é, invariavelmente, a promoção da saúde, da integração e do bem-estar psíquicos de seus membros. São profissionais externos à realização da tarefa primária institucional que necessitam de autonomia para poderem agir com independência e neutralidade na análise dos vínculos e nas relações intersubjetivas. Ajudam a compreender os conflitos, problemas e implícitos inconscientes, sem decidir, resolver ou executar as soluções na organização; seu

papel não se confunde com o do administrador, diretor ou executivo. São agentes de mudança que buscam elucidar os implícitos. Sua ação profissional precisa ser suficientemente independente e neutra para que seu objetivo seja alcançado por meio do método clínico. “O papel do [...] *consultor* deve ser rigorosamente mantido, deixando a solução e execução em mãos dos organismos próprios da instituição” (Bleger, 1984, p. 43, grifo nosso).

Consequentemente, ressalto que a implantação e o desenvolvimento de processos de *team building* não devem estar a favor da submissão das equipes ao poder da vontade da chefia nem como forma de gestão da subjetividade para modelar a percepção do trabalhador e adequá-lo às ideologias de determinada organização do trabalho e às suas exigências de produtividade. Deve, sim, facilitar o encontro entre os sujeitos para dar-lhes espaço para a circulação das palavras e dos afetos, para simbolizar os vínculos instituídos em suas condições e capacidade ocupacionais, com o objetivo de promover maior amplitude de controle e autonomia sobre a realização da tarefa e tomada de decisões. As consequências desses objetivos são a melhoria dos vínculos, da criatividade, da saúde, da capacidade de trabalho e da produção. Mas a produtividade não é seu objetivo exclusivo. Os dispositivos podem ser muitos, desde aqueles já instituídos nas organizações (reuniões de equipe, grupos de treinamento e desenvolvimento etc.), grupos de análise das práticas (Fustier, [1999] 2015), clínica do trabalho e pesquisa-ação (Dejours, 2007; Dejours; Abdoucheli, 1994), grupos operativos (Bleger, 1984) e até outras invenções e inovações como oficinas de jogos digitais. Algumas de nossas experiências nessa vertente de *team building* e jogos digitais têm se mostrado bastante favoráveis para a construção de um ambiente psicossocial de trabalho saudável (Giovanetti; Fernandes, 2021).

TEAM BUILDING E CLÍNICA INSTITUCIONAL PSICANALÍTICA NA EDUCAÇÃO

Para Freud ([1930] 2010), no início do século xx, o *mal-estar* da civilização (europeia, aristocrática, branca) estava relacionado aos sofrimentos derivados da exigência de repressão social da satisfação direta dos instintos sexuais e agressivos, bem como a tendência à destrutividade do ser humano e suas consequências nocivas ao trabalho de cultura. Já Kaës (2012) verificou que o mal-estar do século xxi é caracterizado pelas falhas da constituição e manutenção do aparelho psíquico singular (estados limítrofes, traumatismos) e das funções de apoio e transmissão da vida psíquica dos vínculos, que dificultam a própria existência subjetiva; é o *mal-do-ser*. A relação entre o mal-do-ser e o sofrimento do professorado parece ser um ponto de reflexão de extrema importância.

Esteve (1999) havia abordado o *mal-estar* específico do educador como os próprios sentimentos de esgotamento devido às tensões derivadas dos sentimentos e emoções negativos que emergem na própria sala de aula e do contexto social que acaba por depreciar a imagem pública do professor. Ambos contribuem para a diminuição da sua autoestima e geram crise de identidade profissional. O contexto social da docência é fonte de mal-estar porque, diante das transformações do mundo contemporâneo (globalização, comunicação em massa, internet e redes sociais, consumismo, relativização dos valores socioculturais, violência etc.), o professorado sente-se em conflito pois se encontra num permanente questionamento acerca de qual é a sua função diante das incertezas sobre quais valores precisam ser legitimados e quais criticados, exercendo muitas vezes papéis profissionais contraditórios. “O papel do professor mudou sob a pressão da mudança do contexto social em que ele exerce sua função, mas igualmente modificaram-se as expectativas, o *apoio* e o *julgamento* desse contexto social sobre os educadores” (Esteve, 1999, p. 33, grifos nossos).

Codo e Vasques-Menezes (2000, p. 20) também verificaram que o contexto social do trabalho dos educadores e a precariedade das suas condições de trabalho no Brasil são nocivos não só para sua identidade profissional, mas também para sua saúde e bem-estar, adoecendo principalmente da síndrome do esgotamento profissional, o *burnout*. Além disso, identificaram outros modos de organização do trabalho na educação brasileira nocivos:

salários muito baixos, remunerando mal a sua força de trabalho; que não oferece plano de carreira, que não tem esquema de avaliação que recompense o trabalhador proporcionalmente ao seu esforço; que ofereça infra-estrutura precária para a realização do trabalho e pouco conforto para o trabalhador; que tenha relações burocratizadas, de modo que caminhos intermediários dificultem a realização do trabalho e a obtenção de recursos de forma rápida e eficiente; cujo trabalho implique em alto nível de responsabilidade sem nenhum privilégio em retribuição; cujo trabalho seja exigente, desgastante e sem reconhecimento social associado.

Além da precarização das condições de trabalho, a própria natureza da tarefa do educador exige prioritariamente um tipo de trabalho por meio da intensa mobilização da afetividade nos vínculos intersubjetivos que podem levar também ao esgotamento e à exaustão emocional. A síndrome do *burnout* se tornou a principal consequência do mal-estar do professorado, com estimativas de incidência de 48% nessa categoria profissional (Codo e Vasques-Menezes, 2000). Pesquisas estatísticas brasileiras mais recentes, de Camada (2020), por exemplo, indicaram baixos

índices de apoio social no trabalho docente associados ao baixo controle e à alta demanda, repercutindo em sofrimentos relacionados a sintomas típicos de esgotamento e exaustão. Nessa toada, Fischer e Peixoto da Silva (2023, p. 43-44, grifos nossos) destacaram que:

Tendo então que lidar com dificuldades de aprendizagem de diversos tipos, por um lado, e com problemas cada vez mais graves de relacionamento com os alunos, por outro, o trabalho do professor, que já era marcado por mazelas como baixos salários, longas jornadas e salas superlotadas, passou a se tornar cada vez mais conflituoso, gerando o aprofundamento da tensão e do desgaste [...] Como resultado, os casos de adoecimento e afastamentos por questões de saúde têm aumentado de modo assombroso, demonstrando, assim, que o trabalho do professor se tornou algo consideravelmente nocivo.

De fato, pode-se afirmar que o mal-estar docente está relacionado, segundo Esteve (1999), com as contradições entre as maiores exigências de aprendizagem e socialização dos alunos e as limitações de sua prática pela escassez de recursos materiais, além do aumento da violência na escola (assédio moral, *bullying*, depredação etc.). Inclui-se também os transbordamentos para o professorado das questões das famílias dos alunos e dos problemas institucionais das políticas educacionais. Já as principais estratégias para se atenuá-lo podem ser, no âmbito da prevenção, a adequação da formação inicial do educador para compreender como atuar no contexto contemporâneo e, no campo da remediação, a articulação de estruturas de ajuda no seu exercício profissional, ou seja, o *apoio social*. Implementar estratégias específicas nos processos de *formação permanente* do professorado no próprio ambiente ocupacional podem ser cruciais para amenizar o mal-estar. Por isso, é possível entender que:

a formação permanente dos professores deve supor a constante disponibilidade de uma rede de comunicação, que não deve reduzir-se ao âmbito dos conteúdos acadêmicos, mas, além disso, incluir também os problemas metodológicos, organizacionais, pessoais e sociais que, continuamente misturam-se às situações do magistério. A inovação educativa ocorre sempre com a presença de equipes de trabalho” (Esteve, 1999, p. 142, grifos nossos).

Técnicas de alcance individual como o relaxamento, e de metodologias pautadas em processos grupais e de formação e desenvolvimento de equipe podem facilitar a comunicação, evitar a acumulação de tensões e construir vínculos (Esteve, 1999). House (1981) já havia apontado a importância de atividades físicas, meditação, relaxamento e *biofeedback* para amenizar o estresse e o *burnout* enquanto estratégias

individuais complementares ao desenvolvimento de apoio social no trabalho e às mudanças na organização e gestão do trabalho.

Do ponto de vista psicanalítico, Voltolini (2001) discutiu o mal-estar docente como um efeito da impossibilidade da própria atividade do professor. Entendeu que a atividade docente convoca o professor numa posição subjetiva discursiva de mestre educador que produz fixações e gozos de imperativos morais (deve-se educar desse ou daquele jeito).

A abordagem da extensão da psicanálise a grupos e instituições sugeriu, segundo Giust-Desprairies (2020), que o mal-estar do professorado é derivado da natureza de sua tarefa que o confronta com tensões da dupla missão de educar e socializar (cuidar). Conjuntamente com a crise de legitimação e as instabilidades sociais globais, em que “os apoios sociais [étayages sociaux] parecem estar esvaecendo” (p. 144, tradução e grifos nossos), essas tensões fragilizam sua identidade e sua autoestima. O professorado não só se depara com o impossível da natureza de sua tarefa e os impasses de sua posição discursiva, mas principalmente com profundas falhas dos sistemas de regulações e normatizações sociais e injunções paradoxais do próprio enquadre metassocial. Tais falhas demandam um trabalho psíquico sobre o inominável, o impensável e o irrepresentável, pois geram conflitualidades típicas de siderações imaginárias e intelectuais e incapacidades para pensar seus vínculos e sua tarefa no trabalho.

Giust-Desprairies (2011) já havia verificado, numa intervenção em clínica-institucional, que o sofrimento dos professores em uma determinada escola estava relacionado com os paradoxos e conflitualidades de formar sujeitos pela transmissão de saberes e de processos de socialização que geram crises da própria identidade profissional. Os professores eram porta-vozes de um mal-estar da categoria que trazia como consequência a dessubjetivação do processo de ensino-aprendizagem. “No mal-estar experimentado pelos professores, observamos que certas palavras ou comportamentos de seus atuais alunos entram em colisão com outras palavras dentro deles, injunções vividas como ameaçadoras pelo progenitor ou pelo mestre quando era criança, aluno” (p. 167). Nesse tipo de *conflito com a alteridade*, o vínculo se faz com base em uma “repulsa a compartilhar com outro cuja exclusão é uma resposta à ameaça de dissolução [...] A figura do outro, impensada, se dá como um vácuo” (p. 144).

Compreendo, assim, que o mal-estar do professorado também se relaciona com o mal-do-ser por seu trabalho envolver diretamente os transbordamentos das falhas e fragilidades dos enquadres metapsíquicos e metassociais nos vínculos intersubjetivos, por meio do qual surgem exigências intensas e obstáculos para formar e educar. A realização de sua tarefa primária institucional se depara com obstáculos

nocivos para a própria continuidade profissional. O professorado, em sua ocupação, é convocado a lidar com seu próprio mal-do-ser e de seus alunos e pais, da escola, da gestão e da sociedade como um todo, sem muito apoio e ancoragem para tanto. Nesse sentido, Peixoto da Silva e Fischer (2023) interrogaram sobre como agir a fim de promover a saúde do professorado diante de muitos impasses e impossibilidades que o contexto social da atualidade provoca.

A organização do trabalho determina a cultura e o clima organizacionais nas escolas e estes são “fatores” que podem ser modificados para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem (Lück, 2011). Mas também, as transformações na relação entre a organização do trabalho e a intersubjetividade dos educadores podem facilitar a construção de ambientes de trabalho saudáveis e suportivos. Ou seja, existe algo a ser feito para a melhoria do espaço psicossocial de trabalho do professorado que também favoreça a qualidade do ensino-aprendizagem!

As considerações de Fustier ([1999] 2015) foram significativas para a defesa de uma clínica institucional psicanalítica para as equipes em instituições educacionais. Tal tipo de intervenção possibilita o próprio trabalho psíquico da equipe sobre suas práticas, de pensarem e elaborarem o projeto institucional e seus dispositivos institucionais, principalmente seus vínculos de apoio. Por meio da regra da escuta livre e das ressonâncias de fantasias, é possível que o psicanalista ou psicólogo de abordagem psicanalítica realize um trabalho de elucidação da lógica das manifestações do inconsciente no cotidiano institucional e fomenta o trabalho de metaforização sobre as fantasias, desejos e destrutividade inconscientes na equipe. Além disso, faz-se importante o uso de objetos culturais para facilitarem os processos de metaforização, tais quais os mitos, lendas, contos populares etc. Esses objetos de têm características que facilitam a expressão e vetorialização de desejos, fantasias e angústias de modo aceitável pela equipe, pois são partilháveis.

Com a disponibilidade de um espaço clínico institucional para os educadores abordarem suas dificuldades no trabalho e seus sofrimentos, a elucidação analítica pode facilitar a compreensão dos vínculos e a libertação das repetições alienantes diante das dificuldades em sala de aula, possibilitar sair da confusão e do registro da desqualificação, restituir o escoramento do professor em sua identidade profissional para sustentar sua atividade docente. Pode desenvolver uma melhor capacidade para suportar as angústias nos vínculos e para tolerar sua negatividade e sua alteridade num contexto intersubjetivo de reconstrução de suas identidades e de apoio mútuo (Giust-Desprairies, 2011; 2020). Observou-se que, nesse tipo de enquadre interventivo:

o professor efetua um trabalho de figurabilidade, deixando surgir imagens e palavras onde nunca as pusera [...] como também investe uma nova capacidade de pensar sua história. Já não se trata só, para ele, de aliviar seu sofrimento, mas de compreendê-lo e transformá-lo [...] O operante é a capacidade de compreender, em um momento dado, aquilo que permanecia enigmático no que se dava como compreensível e evidente. Ora, essa enigmática tem a ver com o registro da alteridade, permanecendo o outro por demais desconhecido (Giust-Desprairies, 2011, pp. 168-170, grifos nossos).

A perspectiva da extensão da psicanálise aos processos de *team building* parece importante nesse aspecto porque pode facilitar processos de formação e manutenção da vida psíquica de equipe de modo saudável e estruturante sem negar “a dimensão esquecida” de seus aspectos negativos, destrutivos ou excluídos que fragilizam e destróem os vínculos. A importância da formação do professorado passa não somente pela aquisição e debates sobre os saberes pedagógicos, mas também pela própria formação e consolidação de equipe e do aparelho psíquico de equipe. Articular processos de *team building* e constituição de APE dos professores com a ajuda da clínica psicanalítica institucional tem-se revelado um campo interventivo promissor em minha prática. Pode favorecer a produção e sustentação de ambientes de trabalho escolar saudáveis, criativos e estruturantes da vida psíquica singular e coletiva. Pode, portanto, facilitar os processos sublimatórios dos instintos e da capacidade de trabalho para um processo de ensino-aprendizagem de qualidade.

