



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO – UNICAP**  
**Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação – Propespi**  
**Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica - PPGPSI**  
**Doutorado em Psicologia Clínica**  
**Laboratório de Psicologia Clínica Fenomenológica Existencial e**  
**Psicossocial - Laclifep**

**Maria de Lourdes Cordeiro de Araújo Bezerra**

**Por uma Clínica Cartográfica do Trabalho**

**Recife**

**2023**

Maria de Lourdes Cordeiro de Araújo Bezerra

Por uma Clínica Cartográfica do Trabalho

Tese elaborada sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Lúcia Francisco e apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica da Universidade Católica de Pernambuco – Unicap como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Psicologia Clínica, na linha de pesquisa Práticas Psicológicas Clínicas e Demandas Sociais Contemporâneas.

Recife

2023



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO – UNICAP**  
**Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação – Propespi**  
**Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica - PPGPSI**  
**Doutorado em Psicologia Clínica**  
**Laboratório de Psicologia Clínica Fenomenológica Existencial e**  
**Psicossocial - Laclifep**

Tese intitulada **Por uma Clínica Cartográfica do Trabalho**, de autoria da doutoranda Maria de Lourdes Cordeiro de Araújo Bezerra, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica da Universidade Católica de Pernambuco – Unicap como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Psicologia Clínica, na linha de pesquisa Práticas Psicológicas Clínicas e Demandas Sociais Contemporâneas. Aprovada em 23 de fevereiro de 2023.

Banca Examinadora

Prof.ª Dr.ª Ana Lúcia Francisco(Orientadora)

Universidade Católica de Pernambuco (Unicap)

Prof.ª Dr.ª Carmem Lúcia Brito Tavares Barreto (Examinadora Interna)

Universidade Católica de Pernambuco (Unicap)

Prof.ª Dr.ª Marisa Amorim Sampaio Cunha (Examinadora Interna)

Universidade Católica de Pernambuco (Unicap)

Prof.ª Dr.ª Ana Magnólia Bezerra Mendes (Examinadora Externa)

Universidade de Brasília (UnB)

Prof. Dr. João Batista de Oliveira Ferreira (Examinador Externo)

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

B574p

Bezerra, Maria de Lourdes Cordeiro de Araújo

Por uma clínica cartográfica do trabalho / Maria  
de Lourdes Cordeiro de Araújo Bezerra, 2023.

181 f.

Orientadora: Ana Lúcia Francisco.

Tese (Doutorado) – Universidade Católica de  
Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Psicologia  
Clínica. Doutorado em Psicologia Clínica, 2023.

1. Psicologia clínica. 2. Subjetividade.
3. Psicologia Social. 4. Trabalho - Aspectos psicológicos.
5. Neoliberalismo. 6. Poder judiciário. I. Título.

CDU 159.9

Luciana Vidal - CRB-4/1338

A *Ciro*, *Artur* e *Cecília*, que tanto me ensinaram e ainda me ensinam na experiência mais cartográfica de todas: o amoroso desafio de ser mãe.

## Agradecimentos

À minha mãe, Maria de Lourdes, *in memoriam*, de quem herdei não apenas o nome, mas também a tenacidade. Obrigada minha mãe por me ensinar, obstinadamente, que estudar muda destinos. Ao meu pai, José Ló, *in memoriam*, pelas lembranças afetuosas de suas narrativas e de seus gestos amorosos. Aos meus irmãos João e Marcelo, que assumiram responsabilidades comigo que não lhes cabiam, em especial relativas ao meu percurso acadêmico. Ao meu irmão mais novo, Cláudio, pela parceria de tantos anos, inclusive pela convivência na instituição em que trabalhamos. Grata também e, especialmente, pelo apoio nos últimos tempos.

Às três Anas que cruzaram o meu caminho em diferentes momentos de minha vida, mas com importâncias significativas em meu percurso:

– em especial à Ana Lúcia Francisco, minha professora de graduação e orientadora no trabalho de tese, pelo reconhecimento, tanto naquele momento em que meus gestos de criação juvenis já assinalavam o desejo de me tornar pesquisadora quanto mais recentemente, pelo estímulo a candidatar-me ao *upgrade* do mestrado para o doutorado, processo em que o seu apoio foi fundamental para a obtenção do êxito; ainda, por todo o percurso doutoral, todas as orientações e particularmente pelos momentos em que segurou a minha mão diante de minhas agonias;

– à Ana Madureira, *in memoriam*, mestra das danças populares em Recife, que tanto me fortaleceram e ainda me levaram aos palcos para representar a riqueza de nossos folguedos populares mais belos e coloridos. Grata Ana pela experiência potente e transformadora; e

– à Ana Magnólia Mendes que muito me mostrou e instigou a buscar mais, estimulando o meu retorno à academia. Obrigada Ana pela presença sempre que solicitada, pela generosidade de seus gestos, pelos caminhos apontados.

Às professoras Carmem Barreto e Marisa Sampaio que acompanharam, de alguma maneira, minha trajetória acadêmica nos últimos seis anos. Grata também a vocês, à Ana Magnólia e ao professor João Batista, por aceitarem fazer parte da banca examinadora desta tese de doutorado em tempos tão atribulados para a docência e por todas as contribuições que resultaram em um estudo bem mais potente.

Às minhas colegas do Tribunal que estiveram comigo no percurso do trabalho aqui discutido. À gestora da unidade que abriu espaço junto à administração para o exercício da escuta clínica do trabalho na instituição, sempre me encorajando e potencializando minha capacidade criativa em prol do trabalho. E, em especial, às(aos) servidoras(es) que participaram

da experiência de pesquisa-intervenção – todas essas pessoas coautoras deste trabalho de tese.

A Cláudio Bezerra, pelas parcerias possíveis em tempos tão difíceis.

Às minhas amigas e aos meus amigos que, junto à minha família, constituem um tesouro precioso em minha vida. Grata pelo fomento da amizade, pela presença. Sem vocês seria bem mais difícil lidar com os desassossegos destes tempos.

Mas há outras coisas. Há outras coisas mais bonitas do que o consumo. Este mundo tem muita coisa ruim e muita porcaria, e muita miséria. Mas tem muita grandeza também. Tem muitas coisas. . . . Então, a luta é para melhorar essa realidade. O que não significa ter mais coisas, mas ser mais feliz. Os afetos – ter tempo para cultivar os afetos. Se sou uma máquina de trabalhar, consumir e pagar contas, quando me der conta, minha vida se foi nisso. (Pepe Mujica, 2017, tradução nossa)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> “Pero hay otras cosas, hay otras cosas más hermosas que el consumo. Este mundo tiene mucha lacre y mucha porquería y mucha miseria. Pero tiene mucha grandeza también. Tiene mucha cosa. . . . Entonces la lucha por mejorar esa realidad. Que no significa tener más cosas, sino ser más feliz. Los afectos – tener tiempo para cultivar los afectos. Si soy una máquina de trabajar y consumir, y pagar cuentas, cuando quiero "acordar" se me fue la vida en eso.”

## Resumo

O neoliberalismo tem produzido grandes mudanças na sociedade, engendrando determinados regimes de verdade e um novo *ethos*, uma nova estética da existência pautada pela competição generalizada e pelo ideário eu-empresa. No mundo do trabalho, essas mudanças, inicialmente bem evidentes no universo das empresas privadas, acabaram aportando no domínio das instituições públicas, ocasionando transformações nos modelos de gestão e, conseqüentemente, nos modos de subjetivação das(os) servidoras(es) públicas(os). Nesse cenário, paralelamente aos desafios que se colocam para o serviço público na atualidade, incluindo as tentativas de adesão às práticas de gestão afinadas com o neoliberalismo, deparamo-nos em um órgão do Poder Judiciário da União com o dado de maior incidência de afastamento das(os) servidoras(es) por motivo de doença, em número de dias, associado à CID F – categoria nosológica que reúne os transtornos classificados como mentais e comportamentais, de acordo com a CID-10. Na tentativa de compreender a situação, realizamos algumas ações vinculadas à unidade de saúde da instituição, que culminaram com a implantação de um serviço de escuta clínica de coletivos de trabalho. A pesquisa-intervenção objeto da presente tese se insere nesse contexto e foi realizada durante o ano de 2017, com um grupo de sete servidoras(es), com o qual fizemos nove sessões coletivas, contando ainda com mais seis encontros prévios, alguns desses com ocupantes de cargos de gestão ligadas(os) à unidade escutada. O estudo se fundamenta na cartografia como abordagem teórico-metodológica e teve como objetivo analisar essa experiência de pesquisa-intervenção, buscando compreender as ressonâncias decorrentes dessa prática clínica. Para tanto, procuramos examinar como o avanço do neoliberalismo impactou o mundo do trabalho, o Estado brasileiro e mais especificamente o sistema judiciário de nossa nação; mapear as pistas cartográficas que emergiram no percurso do trabalho; e compreender quais as contribuições do processo interventivo para a prevenção da saúde mental do coletivo participante, com repercussão no âmbito da instituição pesquisada. Como a cartografia não possui uma metodologia com etapas predeterminadas a nos guiar, sendo construída no próprio fazer cartográfico, seguimos pistas, pegadas, rastros que fomos encontrando na caminhada investigativa. A partir de algumas pistas cartográficas já conhecidas e no enredamento com elas, produzimos outras que indicaram: a direção da escuta e de outros passos a seguir em meio ao que foi se apresentando; a necessidade de mapear o caminho que nos constitui, de forma a não perder de vista a nossa historicidade; e a confirmação da cartografia como abordagem que porta uma dimensão ético-estético-política na escuta clínica do trabalho. Concluímos com a compreensão de que o trabalho realizado, tomando como perspectiva de fundamentação teórico-metodológica a abordagem cartográfica, pôde contribuir, entre outras coisas, para: possibilitar uma maior compreensão de que os constrangimentos no contexto laboral, em sua maioria, estavam relacionados à organização do trabalho e afetavam, de algum modo, toda a coletividade servidora da instituição; fortalecer a solidariedade no grupo; dar passagem a medos transgeracionais oriundos da situação de colonização que nos marcou a todas(os); propiciar a discussão e a produção de deliberações coletivas a respeito de questões do trabalho que afetavam o grupo; produzir implicação, ante a necessidade de nos situarmos frente a condições de opressão e de degradação da vida em seus vários matizes, que reverberam nas instituições. Assim, afirmamos que a escuta cartográfica de coletivos de trabalho, realizada por um grupo de clínicas na condição de iguais, pode produzir deslocamentos micropolíticos em favor da saúde mental dos coletivos escutados, com repercussão sobretudo na área da prevenção da saúde e ressonâncias na instituição pesquisada.

*Palavras-chave:* neoliberalismo, clínica do trabalho, clínica cartográfica, devir.

## Abstract

Neoliberalism has produced major changes in society, engendering specific criteria of truth and a new ethos, a new aesthetics of existence guided by widespread competition and I-company ideology. These changes in the working world, initially very evident in private companies, ended up becoming a reality in government agencies, leading to changes in governance models and, therefore, in modes of subjectivation of public servants. In this context and in parallel with the challenges faced by public service nowadays, which include adherence to management practices in tune with neoliberalism, we deal with a situation in an agency of the Federal Judiciary Power in which the number of days of sick leaves has increased, these sick leaves being associated with ICD F – nosological category of behavioral and mental disorders. In an attempt to understand the situation, we endeavored some actions related to the health department of the agency, which culminated in the implementation of a clinical hearing of working communities inside the agency. The intervention-research, object of the present work, takes place in this context and was carried out in 2017 with a group of seven civil servants who carried out nine group sessions. Six previous sessions had been already carried out, some of them with management staff of the agency. The study is based in Cartography as a theoretical-methodological approach and aimed to analyze this intervention-research project in search of understanding the resulting resonances of this clinical practice. For this purpose, we tried to examine how the spread of neoliberalism has impacted the working world, the Brazilian State and, more specifically, our nation's judicial system; to map the cartographic paths which emerged during the work; and understand what are the contributions of the interventional process for the prevention of mental health of the participant collective, with repercussions within the research institution. Since Cartography does not have a methodology with predetermined guiding steps, being developed throughout the process, we followed paths, clues, and footprints which were found throughout the investigation. From some previously known conceptual cartographic paths, as well as from their entanglements, we produced others which indicated: the direction of the hearing process and other steps to be followed from whatever stemmed in the course of the investigation; the necessity of mapping the path that constitutes us in a way that our historicity is not lost; also, to confirm Cartography as an approach which brings an ethical-aesthetical policy in the clinical hearing in the working environment. We concluded by understanding that the work, which was carried out through this theoretical-methodological perspective to Cartography, enabled among other things, to: a broader understanding that constraints in the labor context were related to the organization of work and somehow affected the whole working community; pave way to discussions and collective deliberations in relation to labor issues that affected the group; produce implications, in view of the need to take us assume a clear stand before oppressive conditions and life degradation in its various aspects, all of them reverberating in institutions. Thus, we sustain that clinical cartographical hearing of work groups, carried out by a collective of clinics in equal conditions, is able to produce micro-political shifts in favor of the mental health of the community subjected to the hearing process, reverberating, above all, in the health prevention area and resonances in the agency subject to the present research.

*Keywords:* neoliberalism, working clinic, cartography clinic, becoming.

## Resumen

El neoliberalismo ha producido grandes cambios en la sociedad, engendrando determinados regímenes de verdad y un nuevo *ethos*, una nueva estética de la existencia guiada por la competencia generalizada y por el ideario yo-empresa. En el mundo del trabajo, esos cambios, inicialmente bien evidentes en el universo de las empresas privadas, terminaron en el dominio de las instituciones públicas, provocando transformaciones en los modelos de gestión y, consecuentemente, en los modos de subjetivación de las(os) servidoras(es) públicas(os). En ese escenario, en paralelo a los desafíos que enfrenta hoy el servicio público, incluyendo los intentos de incorporar prácticas de gestión en sintonía con el neoliberalismo, nos encontramos en un órgano del Poder Judicial de la Unión con el dato de mayor incidencia de ausentismo de las(os) servidoras(es) por enfermedad, en número de días, asociado a la CIE F, una categoría nosológica que reúne los trastornos clasificados como mentales y conductuales, según la CIE-10. En el intento por comprender la situación, realizamos algunas acciones vinculadas a la unidad de salud de la institución, que culminaron en la implementación de un servicio de escucha clínica de colectivos de trabajo. La investigación-intervención objeto de esta tesis se enmarca en este contexto y se llevó a cabo durante 2017, con un grupo de siete servidoras(es), con las(os) que realizamos nueve sesiones colectivas, contando también con seis reuniones previas más, algunas de ellas con ocupantes de jefaturas vinculadas a la unidad escuchada. El estudio se basa en la cartografía como abordaje teórico-metodológico y tuvo como objetivo analizar esa experiencia de investigación-intervención, buscando comprender las resonancias resultantes de esa práctica clínica. Con este fin, buscamos examinar cómo el avance del neoliberalismo impactó el mundo del trabajo, el Estado brasileño y más específicamente el sistema judicial de nuestra nación; mapear las pistas cartográficas que surgieron durante la trayectoria investigativa; y comprender cuáles son las contribuciones del proceso intervencionista en la prevención de la salud mental del colectivo participante, con repercusión en el ámbito de la institución investigada. Como la cartografía no tiene una metodología con pasos predeterminados para guiarnos, al ser construida en su propio hacer, seguimos pistas, huellas, rastros que fuimos encontrando en el proceso investigativo. A partir de algunas pistas cartográficas ya conocidas, y al envolvernos en ellas, producimos otras que indicaron; la dirección de la escucha y de otros pasos a seguir en medio de lo que se fue presentando; la necesidad de trazar el camino que nos constituye, para no perder de vista nuestra historia; y la confirmación de la cartografía como un enfoque que conlleva una dimensión ético-estético-política en la escucha clínica del trabajo. Concluimos con la comprensión de que el trabajo realizado, tomando como perspectiva de fundamentación teórico-metodológica el enfoque cartográfico, contribuyó, entre otras cosas, a: permitir una mayor comprensión de que los constreñimientos en el contexto laboral, en su mayoría, estaban relacionados con la organización del trabajo y afectaban, de alguna manera, a todas(os) las(os) servidoras(es) de la institución; fortalecer la solidaridad en el grupo; dar paso a los miedos transgeneracionales derivados de la situación de colonización que nos marcó a todas(os); propiciar la discusión y la producción de deliberaciones colectivas al respecto de cuestiones de trabajo que afectaban al grupo; producir implicación, ante la necesidad de situarnos frente a las condiciones de opresión y degradación de la vida en sus diversos matices, que reverberan en las instituciones. Así, afirmamos que la escucha cartográfica de colectivos de trabajo, llevada a cabo por un grupo responsable por la escucha clínica en condición de iguales, puede producir desplazamientos micropolíticos a favor de la salud mental de los colectivos escuchados, con repercusión sobre todo en el área de prevención de la salud y resonancias en la institución investigada.

*Palabras clave:* neoliberalismo, clínica de trabajo, clínica cartográfica, devenir.

## Lista de abreviaturas e siglas

Anpac	Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Centru	Centro de Educação e Cultura do Trabalhador Rural
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CID-10	Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde – décima revisão
CLAD	Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DOU	Diário Oficial da União
DSM-III	Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais 3. <sup>a</sup> edição
EC	Emenda Constitucional
Eita	Encontro Internacional sobre o Trabalho
Laclifep	Laboratório de Psicologia Clínica Fenomenológica Existencial e Psicossocial
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
NPM	<i>New Public Management</i> (Nova Gestão Pública, em português)
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PIB	Produto Interno Bruto
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
QT	Qualidade Total
Sintrajuf	Sindicato dos Trabalhadores do Poder Judiciário Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TJAM	Tribunal de Justiça do Amazonas
TRS	Teoria das Representações Sociais
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
Unicap	Universidade Católica de Pernambuco
UnB	Universidade de Brasília

## Sumário

<b>Apresentação</b> .....	14
<b>Ponto de partida e mapeamento do estudo de tese</b> .....	16
<b>1 O neoliberalismo e seus impactos na vida social</b> .....	25
1.1 As transformações no mundo do trabalho .....	25
1.2 Os processos de subjetivação no neoliberalismo .....	29
1.3 O neoliberalismo no Estado brasileiro e seus efeitos no serviço público .....	40
1.3.1 <i>O novo modelo de gestão pública</i> .....	44
1.3.2 <i>O CNJ e o planejamento estratégico no âmbito do Judiciário brasileiro</i> .....	51
<b>2 A opção pela cartografia: um desvio de rota</b> .....	55
2.1 Acepções críticas à psicodinâmica do trabalho .....	57
2.1.1 <i>O que esperar de uma intervenção em psicodinâmica do trabalho?</i> .....	58
2.1.2 <i>Sobre a noção de sofrimento apresentada pela psicodinâmica do trabalho</i> .....	59
2.1.3 <i>Lacunas e contradições na psicodinâmica do trabalho</i> .....	63
2.1.4 <i>Podemos pensar em emancipação por meio da clínica do trabalho no contexto do capitalismo?</i> .....	68
2.1.4.1 Críticas de Dejours ao neoliberalismo .....	68
2.1.4.2 Considerações sobre as pontuações de Dejours a respeito do neoliberalismo .....	74
2.1.4.3 O lugar da economia política na nova arte de governar .....	78
2.2 Por uma clínica cartográfica nos contextos de trabalho .....	84
<b>3 Um caminho metodológico incorporado na própria caminhada</b> .....	87
3.1 Dados da análise .....	89
3.2 O trânsito por pistas cartográficas já conhecidas .....	93
3.3 Novas pistas da cartografia mapeadas .....	94
<b>4 Sobre os saberes que tocamos na tecitura de um novo fazer</b> .....	96
4.1 Deambular, escutar, seguir, tocar, fluir .....	109
4.2 Cartografar é mapear o caminho traçado pelas linhas que nos constituem .....	135
4.3 A cartografia e sua dimensão ético-estético-política no exercício da escuta clínica do trabalho .....	150
<b>Aprendizagens nos destinos cambiantes</b> .....	168
<b>Referências</b> .....	173

## Apresentação

A presente tese surge como ampliação do estudo produzido no curso do mestrado, em função do *upgrade* do mestrado para o doutorado ocorrido em agosto de 2017, e está vinculada à linha de pesquisa Práticas Psicológicas Clínicas e Demandas Sociais Contemporâneas do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica da Universidade Católica de Pernambuco (Unicap). Quando da avaliação para o *upgrade*, apresentamos a uma comissão constituída por quatro professoras doutoras, duas da própria Unicap e duas externas, sendo uma da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e outra da Universidade de Brasília (UnB), o trabalho elaborado a partir de uma pesquisa-intervenção realizada com um coletivo de servidoras(es)<sup>2</sup> de um órgão do Poder Judiciário da União.

Essa pesquisa-intervenção, realizada no ano de 2017, ocorreu no âmbito da clínica do trabalho e, na ocasião, utilizamos como fundamento teórico-metodológico do estudo a psicodinâmica do trabalho articulada com pressupostos da cartografia. A primeira consiste em uma abordagem teórica e metodológica de pesquisa-intervenção desenvolvida por Christophe Dejours, bem caracterizada na obra organizada por Selma Lancman<sup>3</sup> e Laerte Sznalwar (2011). Quanto à cartografia, concebida por Gilles Deleuze e Félix Guattari (1980/2011) para a área das ciências humanas, trata-se de abordagem que vem se consolidando, igualmente, como um corpo teórico e metodológico de pesquisa-intervenção. Dessa abordagem, utilizamos especialmente determinados pressupostos extraídos dos dois volumes da obra *Pistas do método da cartografia*, organizada por Eduardo Passos, Virgínia Kastrup e Liliana da Escóssia (2015) e por Eduardo Passos, Virgínia Kastrup e Silvia Tedesco (2014). Ante a abrangência e profundidade do material apresentado naquela ocasião da avaliação, a Comissão aprovou o *upgrade* e recomendou o aprofundamento do estudo, com vistas ao desdobramento da riqueza

---

<sup>2</sup> Escolhemos não adotar as palavras masculinas no plural quando quisermos nos referir ao mesmo tempo aos gêneros feminino, masculino e/ou outro, com o intuito de apoiar o esforço de intelectuais pesquisadoras no combate a uma escrita sexista de reforço à cultura machista, que se impõe secularmente em nossas vidas. Nessa direção, não entendemos por que ao se colocar a palavra com a possibilidade de expressar tanto o feminino quanto o masculino, indicando a segunda variante entre parênteses, esta é sempre a feminina como por exemplo “amigo(a)”. O que explica essa determinação já que o “a”, letra final definidora da grande maioria dos termos femininos, é a primeira do alfabeto e, como tal, aparece bem antes da letra “o” que define, no final da palavra, a grande maioria dos vocábulos masculinos? Assim, resolvemos flexionar com a palavra feminina à frente e quando isso não foi possível, colocamos os vocábulos tanto no feminino quanto no masculino.

<sup>3</sup> Optamos por informar também o prenome da autora e do autor do texto na primeira vez em que aparecem, com o objetivo de dar visibilidade à autoria feminina, podendo a referência ser repetida dessa forma quando ressurgir muito distante dessa primeira vez, especialmente quando se tratar de uma autora não muito conhecida. Pelo mesmo motivo, deixamos de utilizar a abreviatura “et al.” quando tivermos apenas três autoras(es) assinando o texto.

e da diversidade de conteúdos e narrativas que a pesquisa suscitou.

Com o passar do tempo e a revisita aos dados produzidos na pesquisa-intervenção em comento, algo que não conseguimos enxergar em sua totalidade por ocasião da primeira investigação se impôs em cena. O fato de uma experiência de escuta clínica do trabalho ocorrer em uma instituição com linhas de segmentaridade duras tão sobrecodificadas por uma organização burocrática e hierárquica parecia nos indicar a necessidade de transitar por caminhos mais fluidos, que nos permitissem seguir sem pensar em um prescrito. Desse modo, a cartografia foi ganhando mais substância ao longo do processo de pesquisa-intervenção. Isso fica mais evidente quando olhamos para todo o percurso do trabalho realizado, consignado nos registros das sessões e em todos os diários de campo, e não apenas para os dados produzidos nas sessões, como fizemos naquela ocasião. Aos poucos, a cartografia foi tomando um maior espaço, sem que houvesse um propósito nesse sentido, mas como algo que foi se dando de modo muito fluido, a partir da experiência e das pistas que nela fomos seguindo – pistas cartográficas. Experiências, por vezes, de enunciação do que estaria por vir, embora ainda não compreendêssemos naquele momento.

Por conseguinte, neste estudo, o nosso propósito é o de defender a utilização da cartografia como referência teórico-metodológica para a escuta clínica do trabalho. Embora conheçamos experiências nesse sentido, essa abordagem está sempre articulada com alguma modalidade de clínica do trabalho, especialmente a clínica da atividade e a ergologia. A partir de nossa releitura do trabalho realizado, vimos que a cartografia se constitui na multiplicidade de linhas e paisagens variadas, de modo a produzir intensidades e afetações que potencializam para a ação. Nos grupos de trabalho, os caminhos cartográficos podem produzir desvios importantes a partir de deliberações coletivas, que confluem para a saúde e o bem-estar da coletividade.

Ademais, nesses tempos tão distópicos para a humanidade, em que deparamos muito frequentemente com a necessidade imperiosa e repentina de dar conta de um novo modo de nos subjetivar quase que diariamente, pensamos que a cartografia, respeitado o rigor necessário a toda pesquisa, pode se constituir como uma abordagem bem pertinente. Ao seguirmos as pistas que se apresentam no caminho, podemos produzir saídas, sempre coletivamente, que nos levem a construir mundos mais fecundos. E essa produção de mundos mais fecundos nos exige maior compromisso na luta contra as desigualdades de toda ordem e a favor de uma vida maior para todas as pessoas, para outras formas de vida não humanas, para o planeta. Essa é a nossa aposta ao adotar a cartografia como caminho e ao difundir-la, nesse momento, como possibilidade para a escuta clínica de coletivos de trabalho.

### **Ponto de partida e mapeamento do estudo de tese**

As questões do mundo do trabalho me interessaram desde muito pequenina<sup>4</sup>. De início, aquelas que pautavam a precariedade do trabalho do campo, em face de uma relação de intimidade que mantive na infância e em parte da adolescência com pessoas do meio rural, por ter residido em uma pequena cidade do interior do estado de Pernambuco durante aproximadamente treze anos. Nesse tempo, era comum passar finais de semana e até parte das férias na área rural, na casa de minha avó materna, chegando a ter uma experiência de cultivo (de milho e feijão) com cerca de oito anos, movida pelo desejo de vivenciar o manejo da plantação, mesmo com tão pouca idade. Essa experiência marcou profundamente a minha relação com as(os) agricultoras(es) e se constituiu como um broto de um rizoma que viria a germinar mais tarde e levar meu interesse para outras categorias do mundo do trabalho, sempre buscando compreender, de alguma maneira, as questões que permeiam esse domínio tão vasto e plural.

A princípio, quero fazer referência a alguns aspectos que ficaram encarnados em mim, os quais compreendi melhor depois de minha inserção no mundo do trabalho remunerado. Destaco “trabalho remunerado” porque, na minha geração, a mulher entrava geralmente ainda criança no mundo do trabalho ao ser demandada desde muito cedo para auxiliar a mãe nos cuidados com a casa e/ou com as irmãs mais novas ou os irmãos mais novos. Algo que ainda acontece, especialmente nas famílias com escassez de recursos financeiros. Não me alongarei sobre essa temática, uma vez que não se trata de um tema transversal ao proposto neste estudo de tese, contudo considero importante fazer essa ressalva, pois reflete sobre um trabalho invisível, ainda sexista embora com avanços, e sobre o qual temos uma compreensão em geral bem tardiamente.

Com relação aos aspectos marcados em minha pele por ocasião da primeira experiência de plantação no campo, quero destacar inicialmente um postulado de Benedictus de Spinoza (1677/2019), segundo o qual “o corpo humano pode ser afetado de muitas maneiras, pelas quais sua potência de agir é aumentada ou diminuída, enquanto outras tantas não tornam sua potência de agir nem maior nem menor” (p. 99). Meu corpo infantil foi potencializado por essa experiência, mesmo que não compreendesse, à época, as intensidades que me atravessavam naquele ato inaugural – um gesto primeiro de trabalho com terra. Naquela ocasião, não

---

<sup>4</sup> Optei por escrever as primeiras páginas deste texto introdutório do trabalho de tese em primeira pessoa do singular, por dizer respeito a experiências tatuadas em minha pele e, como tais, compreendo que não faz sentido falar delas de modo impessoal ou mesmo na primeira pessoa do plural.

conseguia alcançar a importância da composição de ajuda mútua frente aos obstáculos para cavar a terra em superfícies mais duras do terreno, assim como das conversas sobre problemas familiares (eu era a única criança presente). Ainda lembro o quão fisicamente cansada retornei para o almoço, mas habitada pela força criadora e potente do encontro de uma criança com a terra viva, na ação de semeadura de milho e feijão, alimentos ricos para a culinária nordestina. É, pois, nessa experiência que repousam meus primeiros registros de que o trabalho cooperativo se torna mais fácil e prazeroso; um trabalho de composição em *poiesis*, embora apenas substanciado na vida adulta, especialmente quando passei a estudar sobre o tema do trabalho e atuar profissionalmente na área, ou seja, a partir de 2008.

Uma compreensão que, mesmo elaborada muito tempo depois, foi corroborada por outra experiência ainda no meio rural, dessa vez quando eu tinha cerca de dez anos de idade. Aconteceu durante uma noite, varando a madrugada, na “Casa de Farinha” que pertencia à minha avó, na qual todo o processo de fabrico da farinha era manual – não havia ainda, naqueles tempos, água encanada nem energia elétrica na zona rural da pequena cidade em que eu morava. Ali estava o registro da divisão do trabalho entre homens e mulheres, mas também a brincadeira, o compartilhamento e a comilança de beiju<sup>5</sup> durante o fabrico da farinha. Lembro que, sempre acompanhada e cuidada por uma pessoa adulta, procurei fazer de tudo um pouco, desde as tarefas designadas como masculinas às aquelas atribuídas ao mundo feminino, naturalmente evitando as mais arriscadas e com as limitações de uma criança que não estava acostumada com o manejo de tarefas tão pesadas. Naquela experiência, algo mais impactante me chamou a atenção: havia uma mulher, entre tantas, que perdera parte de um dedo da mão direita no equipamento que ralava a mandioca<sup>6</sup>.

Meus registros de memória também atestam, nessa segunda experiência, as concepções alusivas à primeira quanto ao trabalho cooperativo e ao encontro potente entre as pessoas que se juntavam à noite para fazer farinha, entre conversas, piadas e risadas. Além disso, algo de diferente se fez presente naquela ocasião: a alegria, o prazer no trabalho eram mais evidentes. Talvez o fato de ser uma tarefa realizada à noite contribuísse para isso. Enquanto a plantação se dava sob um sol causticante, a farinhada sempre iniciava à noite e varava a madrugada. Havia um forno a lenha no centro da Casa de Farinha que gerava intenso calor e penso que seria insuportável seu uso durante o dia. Contudo, nunca chequei se esse era o motivo de aquele

---

<sup>5</sup> Iguaria muito parecida com a tapioca, mas enquanto esta é feita a partir da fécula da mandioca, dando-lhe um aspecto mais delicado, o beiju é feito da massa da mandioca, dando-lhe uma consistência mais semelhante à da farinha. À época, era muito utilizado nas cozinhas rurais pernambucanas.

<sup>6</sup> Planta arbustiva, cuja raiz tuberosa é utilizada no fabrico da farinha – um alimento essencial na culinária tradicional do nordeste brasileiro.

trabalho ocorrer à noite e madrugada adentro.

Após esses registros, vou propor um salto para a minha experiência acadêmica e de trabalho em uma instituição do Poder Judiciário da União. Na condição de estudante, lembro que tentei algumas vezes me aproximar da psicologia da organização que me era acessível, à época. Contudo, ainda vivendo o processo de reabertura democrática e, por isso, rodeada de práticas autoritárias que perpassavam também as organizações, não me agradava a ideia de fazer seleção, treinamento e certas funções adaptativas, para as quais se demandava logo a(o) profissional de psicologia nas empresas. Essa foi a visão limitada que tive dessa área de atuação naquela ocasião. Ademais, vivi outras paisagens e acabei tomando alguns atalhos e desvios que se revelaram importantes no meu mapeamento cartográfico.

Como mencionei, minha graduação em psicologia ocorreu durante o processo de abertura política. No último ano do curso, participei da campanha das Diretas Já – um movimento civil, ocorrido entre 1983 e 1984, que tomou conta das ruas do Brasil, unindo personalidades políticas, artistas e sociedade civil em geral que clamavam por eleições presidenciais diretas. Nessa época, minha militância política se intensificou e me reencontrei com as temáticas do trabalhador rural, levada por um amigo e colega de turma para as reuniões do Centro de Educação e Cultura do Trabalhador Rural (Centru) em minha cidade. Nesse contexto de efervescência do processo de abertura política, mas ainda na clandestinidade, participei também de um breve curso que abordava a importância dos movimentos sindicais e suas conquistas mundo afora. Por conseguinte, o olhar crítico para o mundo do trabalho, em decorrência das mudanças políticas e econômicas nos cenários mundial e nacional, foi construído trilhando vários caminhos.

O ingresso por meio de concurso público em uma instituição do Poder Judiciário da União se deu no último ano do curso de psicologia, em 1984, e se revelou muito importante em minha vida, pois logo, como a maioria das pessoas que passa a compor o quadro de servidoras(es) do Tribunal em comento, senti-me completamente identificada com sua atividade precípua. Nessa instituição do Judiciário, ocupei cargo de gestão e trabalhei compondo a equipe de diversas unidades, desde as mais distantes da alta gestão até aquela à qual estão subordinadas todas as demais da esfera administrativa do órgão. Às experiências de trabalho, somavam-se os estudos que me ajudavam a compreender as situações vivenciadas. Fiz três especializações antes de procurar a pós-graduação *stricto sensu* e, em duas dessas especializações, destinei minhas pesquisas às questões de trabalho, inclusive, em uma delas, com pesquisa de campo na instituição em tela.

Nos meus últimos cinco anos de trabalho no órgão, migrei para a área da saúde e, na

unidade correspondente, constituí, com outras colegas, um grupo de estudos com o intuito de melhor compreender as questões sobre o adoecimento psíquico no trabalho. Bem antes disso já me inquietava, sobremaneira, ver colegas de muitos anos apresentando quadros de adoecimento psíquico. Por várias vezes me indagava se essa situação se devia unicamente a problemas intrapsíquicos particulares ou se não havia também questões da organização do trabalho que estariam interferindo no sofrimento e, possivelmente, no adoecimento dessas pessoas. Posso até afirmar que esse foi o meu *a priori* fundamental, a condição de possibilidade que me fez enveredar no campo do estudo e da pesquisa sobre o mundo do trabalho, mesmo antes da busca pela formação *stricto sensu*. E foi exatamente o desejo de refinar o estudo e a pesquisa sobre essa temática que me fez concorrer a uma vaga no mestrado em Psicologia Clínica da Unicap em 2016 e, posteriormente, submeter-me (em 2017) ao processo de avaliação visando ao *upgrade* para o doutorado.

Então, eis-me aqui enfrentando os desafios inerentes a todo processo de construção e defesa de uma tese, após passar por intensas experiências durante os tempos mais difíceis da pandemia da covid-19, seguidas de outros devires provocadores de muito desassossego, mas fundamentais nos processos de desterritorialização e reterritorialização ante o desejo de uma vida potente. Uma tese movida, em seu nascedouro, por uma inquietação ante o quadro de adoecimento e afastamento do trabalho de servidoras(es) com diagnóstico inserido na categoria nosológica que identifica os transtornos mentais ou comportamentais – CID F –, de acordo com a Classificação Internacional de Doenças (CID-10).

Entretanto, antes de falar sobre uma ação que desenvolvemos<sup>7</sup>, diante do conhecimento desses dados, vamos contextualizar alguns aspectos econômicos, políticos e sociais nos quais se insere o nosso sistema judiciário brasileiro. Inicialmente, é importante assinalar que o processo de redemocratização do país iniciado na década de 1980, após um período de 21 anos de ditadura civil-militar, possibilitou a renovação das instituições democráticas brasileiras. Nesse contexto, inserem-se aquelas que compõem o Poder Judiciário, as quais tiveram um incremento significativo nos seus quadros por meio de diversos concursos públicos. Paralelamente, o avanço do neoliberalismo e a financeirização do capital têm impactado sobremaneira o mundo do trabalho. Ante a escassez de emprego, assistimos a uma verdadeira corrida em busca de uma vaga no serviço público, conforme veremos mais adiante, mesmo que isso significasse abandonar a profissão inicialmente escolhida. Critérios como estabilidade,

---

<sup>7</sup> A partir desse ponto, utilizarei para minha autodesignação, em conformidade com a regra geral para o tratamento das pesquisas acadêmicas, uma narrativa na primeira pessoa do plural conhecida como plural de modéstia.

segurança e perspectiva de boa remuneração, entre outros aspectos, parecem direcionar a força de trabalho em tempos de tanta insegurança.

Nesse cenário, com profissionais oriundos das mais diversas áreas de formação realizando serviços burocráticos administrativos e enfrentando os desafios que se colocam para o serviço público na atualidade, incluindo as tentativas de adesão às práticas e às conceituações da área de gestão afinadas com o neoliberalismo, é que detectamos os afastamentos associados à CID F como o maior ou segundo maior em termos percentuais, considerando o número de dias, no período de 2014 a 2016.

Diante desse dado, constituímos, com o apoio do próprio órgão em comento, um grupo de estudos interinstitucional com enfoque na saúde mental e trabalho, desdobrando-se, entre outras ações, em um serviço de escuta clínica de coletivos de trabalho na instituição. Contudo, havia uma pergunta que sempre perpassava nossas inquietações e acabou se constituindo como questão de pesquisa para este estudo de tese, qual seja: o que pode uma clínica do trabalho realizada por um corpo clínico que escuta seus pares, no âmbito de uma instituição do Poder Judiciário da União? No intuito de respondê-la, constituímos como objetivo do estudo de tese analisar, com ênfase na cartografia, a experiência de pesquisa-intervenção realizada ainda no curso do mestrado, buscando compreender as ressonâncias decorrentes dessa prática clínica. Para tanto, procuramos examinar como o avanço do neoliberalismo impactou o mundo do trabalho, o Estado brasileiro e mais especificamente o sistema judiciário de nossa nação; mapear as pistas cartográficas que emergiram no percurso do trabalho; e compreender quais as contribuições do processo interventivo para a saúde mental do coletivo participante, com repercussão no âmbito da instituição pesquisada.

Para dar conta desses objetivos, estruturamos a tese a partir de quatro eixos textuais, os quais foram subdivididos em tantos outros, para melhor possibilitar a construção e a organização daquilo que foi coletivamente produzido. No primeiro, procuramos caracterizar o neoliberalismo não apenas como um sistema político e econômico, mas como um “sistema normativo” que dissemina a “lógica do capital” por toda a sociedade, alcançando os diversos domínios da vida, conforme defendem Pierre Dardot e Christian Laval (2009/2016, p. 7). Uma razão neoliberal que instaura novos modos de ser e de se relacionar consigo e com outrem – com a vida –, produzindo uma estética da existência orientada pela concorrência generalizada e pelo ideário eu-empresa, ou seja, fomentada por um modo de olhar e gerir a vida como se fosse uma empresa, afirmam os autores, retomando estudos de Michel Foucault (2004/2020).

Nos contextos de trabalho, essas transformações forjaram um novo *ethos* de convivência e novos modelos de gestão, e se em nosso país inicialmente foram direcionadas ao

universo das empresas privadas, em seguida foram assumidas pelo Estado brasileiro. A criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), com duração de 1995 a 1998, no primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, cumpriu essa finalidade. Mas, embora destinada à administração pública de modo geral e ao regime jurídico das(os) servidoras(es) públicas(os), a reforma inicialmente alcançou apenas o Poder Executivo. No Judiciário, as mudanças vieram com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em dezembro de 2004, instalado no final do primeiro semestre do ano seguinte.

Já no segundo eixo textual, procuramos apresentar como assumimos a cartografia como fundamentação teórico-metodológica da pesquisa, uma vez que esse não era o propósito inicial do trabalho. O distanciamento da experiência e da própria instituição, além das questões levantadas pela banca examinadora por ocasião da qualificação do projeto de tese foram fundamentais para que o caminho-rizoma emergisse. Como já dissemos, a pesquisa-intervenção em uma instituição fortemente marcada por uma organização burocrática e hierárquica pedia roteiros mais fluidos, sem etapas predeterminadas a seguir. E acessamos esses caminhos, mas, à época, ainda muito influenciadas pela psicodinâmica do trabalho, não nos demos conta de tantos devires, alguns, naquele momento, “quase imperceptíveis”, como assinala Gilles Deleuze na obra escrita com Claire Parnet (1977/1998, p. 10), ao apontar para a existência de devires silenciosos.

Nesse texto, também trazemos acepções críticas à psicodinâmica do trabalho, a partir de um relato de experiência e de um artigo, ambos disponíveis em periódicos eletrônicos, além de um trabalho de tese acessado por meio da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Ainda, indagamos sobre a possibilidade emancipatória no capitalismo por meio da clínica do trabalho, conforme compreende Dejours, e apresentamos pontuações do criador da psicodinâmica do trabalho a respeito do neoliberalismo, sobre as quais tecemos algumas considerações. Desenvolvemos também nossas ponderações críticas a respeito do neoliberalismo para, ao final, sustentarmos a proposição de uma Clínica Cartográfica para os contextos de trabalho, por comportar uma maior abertura para acolher as questões que nos atravessam na contemporaneidade como também aquilo que é da ordem do inesperado. Não podemos esquecer que, no estudo em tela, lidamos com uma instituição que acomoda em seus diagramas de força o predomínio de linhas duras, dificultando, assim, o encaminhamento de metodologias com etapas previamente estabelecidas.

No terceiro eixo textual, apresentamos o caminho metodológico percorrido na pesquisa-intervenção realizada, apontando um princípio básico da abordagem cartográfica que se configura com a inversão da ideia de um “*metá-hódos*” para um “*hódos-metá*”, conforme

anunciam Eduardo Passos e Regina de Barros (2015, p. 17). Ou seja, ao invés de seguirmos um caminho predeterminado para o alcance de metas específicas, definimos as metas na própria caminhada. Princípio que nos orientou em alguns momentos em que tivemos abertura para acolher o que se apresentava, ainda que não atendesse aos pressupostos da outra abordagem que também fundamentava o nosso fazer, na ocasião da pesquisa-intervenção. Também procuramos mostrar a adesão a determinadas orientações da cartografia desde os nossos primeiros contatos com o campo, a exemplo da feitura dos diários de campo, os quais se mostraram importantes na realização da análise dos dados produzidos.

Ainda nesse eixo textual, falamos sobre os dados da análise, caracterizando o grupo participante, o coletivo clínico, e apresentando informações relativas à espaço-temporalidade em que ocorreu a pesquisa-intervenção, ao quantitativo de sessões e a outros aspectos que julgamos importantes para a compreensão do feito. Também evidenciamos como fomos mapeando os processos a partir de pressupostos contidos nas pistas já conhecidas, apresentadas na obra *Pistas do método da cartografia* anteriormente referida, de modo a desenhar novas pistas. Essas, não só construídas por meio das conexões com aquelas já conhecidas mas também da articulação com outros saberes que acessamos durante o estudo de tese. Por fim, expomos o nosso propósito de compreender se as questões problematizadas na experiência clínica em comento contribuíram para a construção de saídas criativas e a produção de deslocamentos micropolíticos, de modo a concorrer para a saúde mental das pessoas participantes.

No quarto e último eixo textual, focalizamos os saberes com os quais dialogamos para tecer um novo fazer, apresentando, em seguida, as pistas que emergiram a partir da análise dos dados produzidos no trabalho de campo. Trazemos as conceituações que utilizamos para fundamentar nossos estudos, apontando a cartografia como oriunda do campo da geografia, segundo Fernand Joly (1985/2013), e sua apropriação para a área das ciências humanas por Gilles Deleuze e Félix Guattari (1980/2011), como um dos princípios do rizoma em oposição ao decalque. Discutimos outros conceitos que permeiam a obra de Deleuze (1981/2002, 1986/2013, 1990/1992), de Deleuze e Guattari (1975/2022, 1980/2011, 1980/2012, 1991/1992), referindo-nos também a diferentes parcerias como as de Deleuze e Parnet (1977/1998), de Guattari e Suely Rolnik (1986) e a escritos das(os) seguintes autoras(es), individualmente: Michel Foucault (1983/2017a), Suely Rolnik (2006, 2019), Pedro de Souza (2015) e Ana Francisco (2017). Compõem ainda o quadro referencial com quem dialogamos nesse quarto eixo textual, pesquisadoras(es) que assinam determinados trabalhos entre aqueles reunidos na obra *Pistas do método da cartografia*, já referida mais de uma vez, as(os) quais

aludem a outras referências. Algumas dessas, procuramos acessar a partir das obras originais, levando-nos a ampliar o diálogo. Por fim, temos a compreensão, conforme evidenciam Laura Pozzana e Virginia Kastrup (2015), com base na perspectiva construtivista que atravessa a pesquisa-intervenção fundamentada na cartografia, de que todo o coletivo participante do processo é também coautor deste trabalho. Isso, tanto no que se refere à produção de dados como em relação ao processo de escritura da tese, uma vez que o presentificamos nos diálogos transcritos como também em nossas lembranças no ato de escrever.

Em relação às pistas da cartografia que emergiram no processo de análise dos dados produzidos, discutimos, na primeira, as dimensões do *deambular, escutar, seguir, tocar e fluir*, vivenciadas no percurso cartográfico. Desenvolvemos cada um desses vocábulos de modo a fazer conexões com as pistas referidas anteriormente, produzindo um enredamento fecundo. Na verdade, tanto nessa como nas demais que emergiram levando em conta a condição de espaço-temporalidade do contexto em que foram produzidas, trazemos essas conexões que muito enriqueceram o nosso trabalho. Ainda, lançamos mão também de recortes de diálogos ou falas individuais, assim como de diários de campo, para ilustrar nossas compreensões.

Na segunda pista cartográfica, procuramos falar sobre a importância de conhecermos as linhas históricas, políticas e sociais que nos constituem, pois assim poderemos entender determinados processos de subjetivação, possibilitando a tecitura de fios transversais em favor de novas produções subjetivas e da construção de outros mundos. Mapear essas linhas nos ajudou na compreensão de aspectos que marcam nossas relações de trabalho na contemporaneidade, com ênfase naquelas que se manifestaram no estudo em questão, de modo a contribuir para os processos criativos em busca de desestabilização do instituído. Em suma, acreditamos que conhecer essas linhas é condição essencial para assumirmos uma disposição clínico-política de intervenção cartográfica.

Na terceira e última pista, trazemos a cartografia em sua dimensão ético-estético-política no exercício da escuta clínica do trabalho. Começamos nosso texto falando da necessidade de praticarmos a cartografia, pois o processo de aprendizagem cartográfica não se dá por meio da transmissão de um saber, mas da incorporação de um novo modo de fazer-conhecer; um modo de nos desenvolvermos com-potência ao invés de aprimorarmos competências. Essa nova forma de fazer-conhecer envolve as dimensões ético-estético-política, uma vez que aposta no encontro entre as pessoas que potencializa para a ação. Virgínia Kastrup e Eduardo Passos (2014) afirmam que conhecer é criar realidade, “transformá-la para conhecê-la”, implicando um comprometimento ético-político “no ato do conhecimento” (p. 16). Já para falar da dimensão estética, o autor e a autora se referem à ideia de construção de um comum,

o qual envolve “partilha e pertencimento”, contribuindo para a produção de novas formas de fazer, ou seja, criando novas estéticas que se imbricam na dimensão política da construção do comum, afirmando assim a dimensão ético-estético-política no fazer cartográfico (p. 21).

Concluimos esse eixo textual aludindo ao paradigma do cuidar-conhecer, conforme extraímos dos escritos de Eduardo Passos e André do Eirado (2015, pp. 122-123), de modo a enredá-lo com a noção do Cuidado de Si, retomada dos antigos gregos para a contemporaneidade por Michel Foucault (2001/2010, 2009/2011). Uma forma de ratificar o deslocamento ético-estético-político na construção de novos modos de ser e de fazer por meio do exercício do cuidado de si, engendrado na escuta clínica do trabalho fundamentada na cartografia. Assim, finalizamos também o mapeamento de nosso estudo de tese, passando, a seguir, à discussão a respeito do paradigma neoliberal e seus impactos sobre a vida em sociedade.

## 1 O Neoliberalismo e seus impactos na vida social

Antes de mais nada, é preciso entender bem que estamos ameaçados, cada vez mais, por duas barbáries. A primeira barbárie a gente conhece, vem desde os primórdios da história, que é a crueldade, a dominação, a subserviência, a tortura, tudo isso. A segunda barbárie, ao contrário, é uma barbárie fria e gelada, a do cálculo econômico. Porque quando existe um pensamento fundado exclusivamente em contas, não se vê mais os seres humanos.

Edgar Morin, *É preciso ensinar a compreensão humana*

As instituições de modo geral, família, escola, trabalho, entre outras, são marcadas por injunções espaço-temporais, ainda que certos discursos de verdade perdurem por séculos. Mas o fato é que as questões socioculturais e históricas interferem naquilo que assumimos como verdade em cada tempo e lugar. Sobre a temática, afirma Foucault (1977/2017b, pp. 51-52):

O importante, creio, é que a verdade não existe fora do poder ou sem poder . ... A verdade é deste mundo; ela é produzida nele graças a múltiplas coerções e nele produz efeitos regulamentados de poder. Cada sociedade tem seu regime de verdade, sua "política geral" de verdade: isto é, os tipos de discurso que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, a maneira como se sanciona uns e outros; as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção da verdade; o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro.

Nessa perspectiva, a verdade é uma construção que produz poder e vice-versa, em um jogo contínuo e cambiante ao longo da história. No mundo do trabalho, o avanço do neoliberalismo tem provocado grandes mudanças, a partir de determinados postulados recebidos como axiomas incontestáveis, engendrando um novo *ethos*, uma nova estética da existência pautada pelo individualismo e pela competição generalizada. Essas mudanças, bem evidentes no universo das empresas privadas, acabaram aportando no domínio das instituições públicas, produzindo grandes metamorfoses nos modelos de gestão e, conseqüentemente, nos modos de subjetivação da categoria servidora pública.

### 1.1 As transformações no mundo do trabalho

As transformações no mundo do trabalho foram muitas nas últimas décadas e, em alguns aspectos, com desdobramentos paradoxais. Se por um lado provocaram uma redução do

operariado industrial, por outro resultaram em uma ampliação do setor de serviços com o aumento do trabalho assalariado, seguido entre outras características conforme assegura Ricardo Antunes (2007, p. 49), de “uma *subproletarização* intensificada, presente na expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, ‘terceirizado’, que marca a sociedade dual no capitalismo avançado, . . . invertendo o fluxo migratório de décadas anteriores, que era do centro para a periferia” (grifos do autor). Antunes faz essa afirmação citando contextos europeus em que grupos migrantes saem em busca de países, outrora classificados como de Primeiro Mundo, em busca do que ainda mantêm de características que se enquadram no que conhecemos como Estado do bem-estar social.

Entretanto, as mutações observadas, sobretudo nos países de capitalismo avançado, repercutiram também nas regiões industrializadas dos países em desenvolvimento. Como impacto mais cruel dessas transformações, Antunes (2007, p. 49) destaca “a expansão, sem precedentes na era moderna, do *desemprego estrutural*, que atinge o mundo em escala global” (grifo do autor). O professor e sociólogo do trabalho chama a atenção para o aspecto contraditório da situação, pois ao mesmo tempo em que se reduz o quantitativo de operários há um aumento do subproletariado, da terceirização, da precarização no setor de serviços.

Mais recentemente, ainda sem os impactos da pandemia da covid-19, o professor Antunes (2018), em uma obra em que viria a atualizar muitos de seus artigos já publicados, retoma essas questões ressaltando aspectos do novo proletariado de serviços. Evidencia que, para uma parte desse contingente, os serviços são executados de modo isolado, sem o convívio com os pares, compondo um cenário em que a instabilidade e a insegurança parecem ser os traços mais marcantes, dificultando, ou mesmo impedindo, até os sonhos mais comuns como o de constituir uma família, por exemplo.

Nesse contexto de grandes mudanças, o desemprego estrutural assume contornos mais graves nos países que não alcançaram o Estado de bem-estar social, em razão da ausência de mecanismos de proteção social do trabalho mais amplos e efetivos. Antunes (2018, p. 118) afirma que, no Brasil, a intensificação do “processo de reestruturação produtiva do capital” se deu a partir da década de 1990 com o triunfo do neoliberalismo entre nós, fazendo com que as empresas passassem a adotar novos modelos de organização do trabalho. Isso a partir das empresas transnacionais aqui instaladas, que passaram a adotar padrões internacionais na gestão de seus negócios; da necessidade de adaptação das empresas nacionais frente ao novo mercado competitivo internacional; e da reorganização dessas empresas diante do avanço das formas de composição sindical.

Antunes (2018) aponta para uma fusão de elementos resultantes de uma herança

fordista com outros, característicos dos modos de acumulação flexível. Então, programas como o de Qualidade Total (QT), além de sistemas diversos oriundos das novas formas de gestão de negócios, aliados à ideia de remuneração a partir do lucro e da produção, engendraram o processo de expansão “da reestruturação produtiva no Brasil, tendo como consequências a flexibilização, a informalidade e a precarização da classe trabalhadora” (p. 119).

Essas transformações, intensificadas pelo processo de financeirização do capital, têm um efeito devastador não somente para a classe trabalhadora – atualmente muito diversa e complexa –, mas também para a vida no planeta, alerta Ladislau Dowbor (2017). O autor se reporta a três dinâmicas que se articulam e “desequilibram de maneira estrutural o desenvolvimento e a qualidade de vida no mundo”, quais sejam, a dinâmica ambiental, a desigualdade crescente e a esterilização dos recursos financeiros (p. 17). Em relação às questões ambientais, Dowbor indaga sobre o desenvolvimento que queremos e quanto ao papel do Estado como agente regulador desse desenvolvimento. Lembra que os recursos da terra são finitos e leva-nos a pensar na incompatibilidade entre o crescimento econômico e a saúde do planeta, embora reconheça que isso não está em jogo para a ciência econômica, uma vez que a maioria das(os) economistas considera essencial o crescimento econômico, inclusive para erradicar a pobreza e a fome, entre outras questões.

Em consonância com as ideias de Dowbor (2017), vemos a concepção de “decrescimento” ganhar algum espaço no século XXI, especialmente a partir do economista e professor francês Serge Latouche (2006/2012), que chama a atenção para a cegueira da humanidade na busca pelo crescimento sem limite. O autor traz à tona estudos que se fundamentam do ponto de vista científico na termodinâmica, para explicar que a economia ignora a entropia, ou seja, “a não reversibilidade das transformações da energia e da matéria”, desconsiderando, assim, “os resíduos e a poluição” resultantes das atividades econômicas (p. 18). Recorre, entre outros, ao economista romeno Nicholas Georgescu-Roegen, que teria tratado dessa temática e concluído, segundo Latouche, sobre “a impossibilidade de um crescimento infinito num mundo finito e a necessidade de fazer uma bioeconomia, isto é, de pensar a economia dentro da biosfera” (p. 19).

Latouche (2006/2012) afirma que a construção de uma sociedade sustentável – condição possível apenas pelo decrescimento, em contraposição inclusive à ideia de crescimento zero – requer transformações importantes. Entre as citadas por ele destacamos: a mudança de valores, de conceitos e mesmo de sistema; a realocação da economia e da vida; a atenção às questões específicas dos países do sul; e a adoção de medidas adequadas com vistas à substituição da sociedade de crescimento por uma sociedade de decrescimento. O autor

sustenta suas concepções, apontando as razões que o fazem refutar a ideia de sociedade do crescimento: “ela gera um aumento das desigualdades e das injustiças, cria um bem-estar largamente ilusório, não cria para os próprios ‘ricos’ uma sociedade convivial, mas sim uma ‘antissociedade’ doente devido à sua riqueza” (p. 46).

Nessa mesma linha de pensamento, temos a segunda e a terceira dinâmicas apontadas por Dowbor (2017, pp. 21-36) entre as três intrinsecamente relacionadas que desequilibram a vida no planeta, já referidas anteriormente, a saber: a desigualdade crescente e a esterilização dos recursos financeiros. A partir de dados do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, o autor afirma não haver “nenhuma razão objetiva para os dramas sociais que vive o mundo” (p. 22). A respeito da situação em nosso país, menciona que o Brasil se situaria na média mundial do ponto de vista da renda, contudo está entre os dez países com maior desigualdade no planeta. Assegura Dowbor que o aumento da concentração da riqueza se acentuou nas últimas décadas, produzindo mais miseráveis. E vejamos: essas análises não levaram em conta as consequências oriundas da pandemia da covid-19 – situação em que a pobreza se intensificou para a maioria dos mais pobres e a riqueza se acentuou para alguns muito ricos. Gorka Pérez e José Luis Aranda, em matéria publicada no *Jornal de Economia do El País* (2021), fazem alusão às perdas econômicas de milhões de famílias por conta do coronavírus. Por outro lado, evidenciam que apenas três pessoas das vinte mais ricas do mundo tiveram um decréscimo em suas fortunas em razão da pandemia da covid-19. Para as demais, o ano de 2020 trouxe um aumento de 24% no patrimônio conjunto, em relação ao ano anterior. Estamos falando de uma fortuna de 1,77 trilhão de dólares, segundo a matéria.

A concentração da riqueza intensificada nas últimas décadas está também relacionada à esterilidade dos recursos financeiros. O cerne da questão aqui colocada reside na constatação de que nossos problemas econômicos e sociais não decorrem da falta de recursos financeiros, mas da apropriação desses recursos por corporações que não se comprometem em produzir, mas em especular; em apenas multiplicar o dinheiro. “O sistema financeiro passou a usar e drenar o sistema produtivo, em vez de dinamizá-lo”, afirma Dowbor (2017, p. 32). Uma situação que resulta na movimentação financeira em favor do patrimônio dos mais ricos.

O fato é que aplicar no mercado financeiro é mais rentável do que investir no setor produtivo, gerando assim “uma dinâmica de transformação de capital produtivo em patrimônio financeiro: a economia real sugada pela financeirização planetária”, sustenta Dowbor (2017, p. 33). Consequentemente, mingam-se os postos de trabalho e os impactos da financeirização avançam sobre os direitos trabalhistas. O capitalismo com sua capacidade plástica, além de absorver tudo que emerge, inclusive os símbolos oriundos dos movimentos de resistência,

melhor dizendo, além de transformar tudo em mercadoria a ser consumida, encontra meios para que as perdas recaiam sempre sobre a classe trabalhadora. Assim, vimos surgir novos acordos e situações de trabalho, resultando, para muitos, na prestação de serviços sem vínculo empregatício ou em uma pseudo-autonomia em relação à rotina e aos tempos de trabalho, fomentando, assim, o que estamos chamando de pejetização e uberização<sup>8</sup>.

## 1.2 Os processos de subjetivação no neoliberalismo

Dardot e Laval (2009/2016) afirmam que o neoliberalismo é um sistema que vai muito além de um conjunto de diretrizes políticas e econômicas. Trata-se de um “sistema normativo” que produziu mudanças profundas no capitalismo por meio da expansão de uma racionalidade própria do capital para todos os domínios da vida em sociedade (p. 7). Um sistema que, travestido da ideia de uma democracia radical assentada na liberdade econômica do indivíduo, estaria muito mais relacionado à uma antidemocracia, pois trabalha em prol da desmobilização social, desativando o jogo democrático e assinalando a entrada na era da pós-democracia.

A concepção de empresa como ideário de subjetividade e a concorrência em todos os níveis – aspectos centrais da racionalidade neoliberal – impactaram os novos modelos de gestão e as formas de avaliação, instigando a competição e produzindo modos de ser e de agir no mundo. As polarizações nas relações sociais se intensificaram, minando a solidariedade e o exercício da cidadania; prejudicando a luta sindical, o interesse por determinados pleitos, o combate ao racismo, à homofobia, à misoginia, entre outras questões urgentes e necessárias ao equilíbrio da vida em nossa sociedade. Uma configuração que levou a mudanças de paisagens, enfraquecendo as alianças e os processos de luta coletiva, conseqüentemente, a conjunção de forças para a luta antineoliberal. Dardot e Laval (2009/2016) alertam para as transformações subjetivas produzidas pelo neoliberalismo direcionadas para o “egoísmo social”, ante a possibilidade de respostas reacionárias ou mesmo neofacistas (p. 9). Entendem que uma

---

<sup>8</sup> Vanessa Ferreira e Murielly dos Santos (2021) explicam que a pejetização exige da trabalhadora ou do trabalhador a criação de uma pessoa jurídica para prestar serviço, descaracterizando a relação de emprego e burlando a relação trabalhista em favor do empregador, que obtém nítidas vantagens com esse tipo de contratação. A pejetização é um fenômeno introduzido no Brasil pela reforma trabalhista aprovada por meio da *Lei nº 13.467/2017* (na vigência do governo de Michel Temer), que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), tornando-se o marco principal das flexibilizações que caminham na contramão da *Constituição de 1988*. A nossa lei máxima procurou melhor amparar a classe trabalhadora, “elevando os direitos trabalhistas ao status de direitos fundamentais, à luz do artigo 7º”, afirmam Ferreira e Santos (p. 103). Já a uberização, segundo Ricardo Antunes e Vitor Filgueiras (2020, p. 32), está relacionada a “*modos de ser* do trabalho que se expandem nas plataformas digitais, onde as relações de trabalho são cada vez mais individualizadas (sempre que isso for possível) e invisibilizadas, de modo a assumir a *aparência* de prestação de serviços” (grifos dos autores). Contudo, revelam-se como diferentes formas de trabalho assalariado, compreendendo o lucro, a produção da mais-valia e a expropriação do trabalho, uma vez que transfere os custos para as(os) trabalhadoras(es) relativos à realização do próprio trabalho.

alternativa de combate ao neoliberalismo passaria pelo desenvolvimento da capacidade de mobilização social, a partir da valorização de experiências coletivas em curso e de uma estratégia de dimensão universal, defendendo “que a análise da gênese e do funcionamento do neoliberalismo é condição para uma resistência eficaz em escala europeia e mundial” (p. 14).

Dardot e Laval (2009/2016, p. 17) reportam-se a Foucault (2004/2020) para tratar da ideia de “racionalidade política”, mencionando que o filósofo francês do século XX teria proposto esse conceito nas pesquisas relacionadas à noção de “governamentalidade” por ele desenvolvidas. Para além de uma política econômica, o neoliberalismo como racionalidade “tende a estruturar e organizar não apenas a ação dos governantes, mas até a própria conduta dos governados”, afirmam os autores (p. 17). Definem, por conseguinte, o neoliberalismo como “o conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio universal da concorrência” (p. 17). Explicam que a concepção de governo, no sentido foucaultiano, está relacionada não ao governo como instituição, mas à ideia de guiar a conduta das pessoas, de governá-las (podendo ser a partir de agentes públicos pertencentes ou não ao governo instituição), inclusive por meio do autogoverno, ou seja, de uma relação de si para consigo mesmo.

Para fundamentar a concepção de governamentalidade, Dardot e Laval remetem-se, entre outros, ao texto “As Técnicas de Si”, no qual Michel Foucault (1988/2014) menciona seu interesse especial em saber como o humano, em nossa cultura ocidental, concebeu um saber sobre si nos diferentes campos do conhecimento. Ou seja, como se estabeleceu o saber nos vários domínios da ciência – “os jogos de verdade” - e quais as técnicas que deram sustentação àquilo que a humanidade compreendeu sobre si, em cada um desses domínios. Dito de outro modo, como se entrecruzam as técnicas de dominação e as técnicas de si; como se dá a apropriação de certas verdades que operam sobre o pensamento, a ação, o corpo, o modo de ser e de agir no mundo; de que modo as técnicas de dominação operam sobre as técnicas de si. “Eu chamo de ‘governamentalidade’ o encontro entre as técnicas de dominação exercidas sobre os outros e as técnicas de si”, afirma Foucault (p. 266).

Dardot e Laval (2009/2016) refletem sobre os desdobramentos de se pensar o neoliberalismo como modo de governo nessa perspectiva. Primeiro, põe por terra a concepção de oposição entre mercado e Estado, ou seja, de que o primeiro se sobrepôs ao segundo pela conquista e dita o que deve fazer. Os Estados, a começar pelos mais poderosos, teriam assumido como próprios os ideários da concorrência e do modelo de empresa, estendendo esses princípios para a economia e para a sociedade em todas as dimensões da vida pública, alterando sobremaneira a forma como o sujeito se relaciona com outrem e consigo mesmo. Uma

compreensão que derruba também a ideia de um Estado pouco intervencionista, a não ser no tocante ao lugar de proteção social. Na verdade, a adoção do modelo neoliberal teria levado os Estados a promover ações fortemente intervencionistas, no intuito de alterar seu papel social e orientar os modos de agir, tendo como princípio regulador das condutas a concorrência generalizada entre os indivíduos.

Embora não dissociem o neoliberalismo do capitalismo, os autores sustentam que o sistema neoliberal não pode ser visto apenas como uma intensificação do modelo de acumulação do capital. Compreendem que se trata de uma metamorfose, argumentando que o sistema neoliberal se utiliza de tecnologias inovadoras na orientação das condutas e na produção de subjetividades. Em consequência, as práticas e políticas de governo, institucionais de modo geral, as práticas gerenciais, estariam circunscritas pelas normativas neoliberais. Os autores sustentam que a lógica de mercado extrapola suas fronteiras, “em especial produzindo uma subjetividade ‘contábil’ pela criação de concorrência sistemática entre os indivíduos” (p. 30). Um modo de ser e de fazer subjacente a uma racionalidade que leva o indivíduo a enxergar-se como um “capital humano” e nessa perspectiva, à semelhança da lógica do capital, o crescimento constante é tomado como uma meta (p. 31). E uma meta inalcançável, posto que precisa sempre ser renovada, ou seja, na condição de capital, o humano percebe a si mesmo como um recurso que precisa “crescer indefinidamente, isto é, um valor que deve valorizar-se cada vez mais”, afirmam Dardot e Laval (2009/2016, p. 31).

Os autores apontam o que demarca o neoliberalismo em relação ao liberalismo, explicando que não se trata de uma continuidade, tampouco de uma traição, mas de uma transformação. Não sendo o propósito deste trabalho fazer uma análise sócio-histórica do surgimento e evolução do neoliberalismo, mas situá-lo por compreender sua importância para pensar os processos diversos na contemporaneidade, especialmente no mundo do trabalho (processos de gestão, de adoecimento psíquico, entre outros), destacaremos os anos de 1980. O intuito é o de assinalar a importância de Ronald Reagan e Margareth Thatcher para as políticas neoliberais no Ocidente. Essa dupla de governantes, segundo Dardot e Laval (2009/2016, p. 189), representa o rompimento com o *welfare state* (estado de bem-estar social) da social-democracia e a implantação de políticas que “supostamente” tinham o intuito de sanar os problemas oriundos da crise econômica dos anos 1970 (superinflação, queda de lucros, desemprego, entre outros). Para tanto, fez-se necessário alterar o discurso e o modo de governar, mas não se fazer mínimo, retirar-se, pois precisava-se de um Estado forte para promover as mudanças que pouco a pouco resultaram na desregulamentação de leis trabalhistas e de obrigações sindicais, e no enfraquecimento de interesses corporativos e das categorias

vinculadas ao serviço público. Os autores explicam, portanto, que não se tratava de uma reconstrução das bases do capitalismo ou de um retorno ao liberalismo clássico, mas de uma alteração profunda no modo de governar.

O neoliberalismo aposta na autonomia econômica do indivíduo; na competição generalizada que começa cada dia mais cedo na escola; na ideia de meritocracia, de que precisamos mostrar em uma corrida para um fim inalcançável que somos as melhores opções à mostra; aposta ainda no modo de “gerenciar” a vida como se fosse um empreendimento econômico voltado para o investimento, para a ideia de custo-benefício, entre outras referências próprias do universo da economia.

Vladimir Safatle (2020), ao discutir sobre a racionalidade econômica no neoliberalismo, evidencia como as palavras e argumentos de cunho moral e psicológico passaram a ser utilizadas no mundo da economia. Termos como austeridade, a alusão à busca infantil pela figura do pai representado pelo Estado protetor, a convocação para assumir a vida adulta e lidar com a sociedade de risco, tornaram-se correntes nos discursos políticos e econômicos. “Como se certa psicologia moral estivesse a colonizar as múltiplas esferas da vida social através do discurso econômico”, afirma o autor, questionando o uso dessas metáforas em favor da racionalidade econômica (p. 19).

Safatle (2020) também menciona Thatcher, reproduzindo a célebre afirmação da então primeira-ministra britânica, de modo a ressaltar sua importância no processo de expansão do neoliberalismo: “Economia é o método. O objetivo é mudar o coração e a alma” (p. 24). Um propósito que exigiria um processo constante de intervenção e reeducação até que os valores alusivos à racionalidade econômica (empreendedorismo, competitividade, entre outros) fossem internalizados, de maneira que não se cogitasse a possibilidade de uma outra lógica econômica, apenas aquela que produz “empreendedores de si” (p. 24). Nessa perspectiva, para além de uma doutrina econômica, o neoliberalismo seria “uma engenharia social”, pois propunha-se a interferir no desmonte dos conflitos sociais e na estruturação do psiquismo individual (p. 25).

Para atingir tais objetivos seria necessário desmobilizar politicamente a sociedade, minando o poder das entidades representativas como sindicatos, associações, entre outras, como também mencionado por Dardot e Laval (2009/2016), para que não viessem a questionar a ideia de liberdade econômica; para que não houvesse pressão sobre a acumulação da riqueza. Safatle também procura demonstrar os vínculos entre o neoliberalismo e o fascismo. Como exemplo, faz menção, entre outros nomes, ao ditador Augusto Pinochet que governou o Chile no período de 1973 e 1990, tornando-o um dos primeiros países do mundo a adotar o modelo neoliberal, a partir de um Estado forte e violento.

Ainda sobre o papel do Estado em relação à doutrina econômica em discussão, Safatle (2020) entende, igualmente a Dardot e Laval (2009/2016), que “o neoliberalismo é, na verdade, o triunfo do Estado, e não sua redução ao mínimo” (p. 27). Mas um Estado que procura garantir a submissão à racionalidade econômica necessita proceder a “uma despolitização radical da sociedade, uma recusa violenta de seus questionamentos a respeito da autonomia do próprio discurso econômico em relação aos interesses políticos” (p. 27). Para assegurar a liberdade econômica individual precisa-se de um Estado forte, interventor, e não de um Estado mínimo como se apregoa em favor do liberalismo. Mínimo sim, nas obrigações sociais e na regulação da economia em prol do equilíbrio social, porém máximo no exercício de poder para inibir as formas de manifestação discordantes decorrentes das lutas sociais. Máximo ainda na busca pelos meios de reeducação dos “corações e mentes”, para lembrar Thatcher, com vistas à produção de “corpos dóceis”, para usar uma expressão de Foucault (1975/1987, p. 119).

Contudo, não mais fabricados pela disciplina como discutira o eminente filósofo francês do século XX na obra destacada. Não precisamos mais das instituições disciplinadoras para formar corpos dóceis, homogêneos e autoexplorativos. A sofisticação das tecnologias de controle dá conta da sujeição sem a necessidade da coerção pela disciplina. Nessa direção, ressaltamos a ideia de produção de um “*design* psicológico” referida por Safatle (2020, p. 30), resultando em um modo de lidar consigo mesmo e com o mundo com base em pressupostos empresariais, entre os quais destacamos a performance e o investimento. “Dessa forma, a empresa poderia nascer no coração e na mente dos indivíduos”, sustenta Safatle (p. 30).

Bem entendido, o termo tecnologia aqui empregado contém o sentido designado por Foucault e em seguida apropriado por Deleuze. Foucault (1975/1987) o emprega relacionado à ideia de uma “tecnologia política do corpo”, ou seja, de mecanismos de sujeição do corpo (p. 26). Contudo, ao usar essa expressão, referia-se aos mecanismos que operam nos moldes do saber-poder disciplinar. Por sua vez, Deleuze (1990/1992) diz que Foucault compreendera a brevidade do modelo das sociedades disciplinares, assim como reconheceu o controle como o “futuro próximo” (p. 220). Afirma, ainda, que o termo “controle” teria sido proposto pelo escritor e crítico social estadunidense William Burroughs “para designar o novo monstro”, evidenciando a importância daquele que viria a ser considerado o mentor intelectual da geração *beat*<sup>9</sup> (p.220). Assim, as tecnologias de controle passam a se utilizar da tecnologia de

---

<sup>9</sup> De acordo com Thales Cunha (2014, p. 32), a “geração *beat* foi um movimento artístico, mas principalmente literário, marcado pela contestação de costumes e releitura de valores” que tomou corpo nos Estados Unidos na década de 1950. Propunha uma vida com liberdade, contrapondo-se à opressão do Estado e ao *american way of life* – estilo de vida estadunidense baseado no nacionalismo, liberalismo e valorização do consumo.

informática – grande aliada de uma profunda mudança no capitalismo.

E é no contexto da sociedade de controle que surge a personagem empreendedora de si mesma. Para discutir sobre o ideal de construção “empresarial de si”, Safatle (2020) também recorre a Foucault (2004/2020). Nessa obra, o filósofo francês ao se reportar ao ordoliberalismo – Escola de pensamento da Alemanha que junto à Escola de Chicago estadunidense são consideradas como aquelas que disseminaram os modelos de governamentalidade neoliberal – menciona como um de seus eixos “a formalização da sociedade segundo o modelo da empresa” (p. 173).

Por conseguinte, a disseminação e a internalização de um ideário que tem como propósito gerir a vida em sociedade como se estivesse fazendo um investimento econômico compõem as estratégias de produção de empresárias(os) de si mesmas(os). E assim passamos a assistir a um processo de naturalização paulatina dos termos e concepções que ancoram esse modo de ser e de estar no mundo, os quais expressam a ideia do humano como um *recurso* ou como um *capital*.

Nessa direção, é possível ouvir uma voz sem rosto que ecoa sem cessar nos múltiplos espaços, especialmente nos midiáticos e nos demais destinados à juventude: seja um empreendedor de si mesmo! Ou, ainda, seja uma empreendedora de si mesma! Nesse caso, o apelo ao gênero feminino é grande, pois, como muitas mulheres são as principais ou únicas provedoras da casa, é de fundamental importância que se tornem empreendedoras de si mesmas. Um ordenamento que tenta mascarar os estragos decorrentes do neoliberalismo e do desemprego estrutural, de modo a tornar mais facilmente aceitável pelas(os) trabalhadoras(es) a condição de trabalho precarizado ante a falta de opção. E assim assistimos à expansão da “uberização” e da “pejotização”, muitas vezes marcada pelo que Antunes (2018, p. 23) aponta como “uma nova modalidade de trabalho: o *escravo digital*” (grifo do autor). O professor e sociólogo do trabalho afirma ainda, em entrevista realizada pelo repórter Marcos Hermanson (2019), que “o trabalho precário, informal, intermitente é a antessala do desemprego”.

Um cenário em que o termo resiliência assume importância crucial. Segundo Adriana Vieira e Carlyle Oliveira (2017), um vocábulo predominantemente utilizado em uma perspectiva funcionalista “no discurso organizacional” (p. 409). Com efeito, precisamos de pessoas resilientes que vão ao fundo do poço e não se rendem, ou melhor, que vão até o chão e não se quebram, como o bambu, planta utilizada como símbolo de resiliência. E no contexto em que a resiliência é esperada como competência no mundo do trabalho surge a segunda ordem instituída: levante-se para cair de novo! Dessa maneira, passamos de um ordenamento a outro, por vezes até reproduzindo-os, sem nos darmos conta dos propósitos subjacentes aos

discursos nascidos da engenhosidade capitalista.

Mark Fisher (2009/2020, p. 33) denomina de realismo capitalista essa “*atmosfera* penetrante, que condiciona não apenas a produção da cultura, mas também a regulação do trabalho e da educação – agindo como uma espécie de barreira invisível, limitando o pensamento e a ação” (grifo do autor). Ressalta a fluidez dos limites do capitalismo, pois são alterados de modo pragmático sempre que é conveniente para o crescimento e fortalecimento do sistema. Compara o capitalismo ao personagem “A Coisa”, do filme de nome igual: “uma entidade monstruosa e infinitamente plástica, capaz de metabolizar e absorver qualquer coisa com a qual entre em contato” (p. 15).

O autor revela que a expressão utilizada, inclusive para dar título ao seu livro: “realismo capitalista”, não seria nova, considerando, porém, o sentido em que a emprega bem mais amplo. Entende que ela comporta “o sentimento disseminado de que o capitalismo é o único sistema político e econômico viável, sendo impossível imaginar uma alternativa a ele” (p. 10). Fisher cita Lacan para dizer que o combate ao realismo capitalista passa pela invocação do “Real subjacente à realidade que o capitalismo nos apresenta” (p. 35). Explica que o real é da ordem do “irrepresentável”, por isso toma a forma de uma “realidade aparente” (p. 35). Precisáramos, pois, desnaturalizar o que se apresenta como realidade natural, como inevitável, como o único sistema possível.

Na condição de filósofo e professor, Fisher (2009/2020) reserva lugar especial à preocupação com a juventude britânica. Mencionou a “*impotência reflexiva*” desse grupo populacional não como impeditiva do conhecimento da realidade, mas da ação ante a realidade (p. 43, grifo do autor); um sentimento de que nada se pode fazer para mudar alguma coisa. Compreende a impotência reflexiva como expressão de “uma visão de mundo não explicitada, dominante entre os jovens britânicos, e [que] tem seu correlato em patologias amplamente difundidas” (p. 43). Fez referência ao número surpreendente de estudantes britânicos que sofre de dislexia e afirmou que a patologização da adolescência britânica impossibilita qualquer politização. Entende que apontar razões neurológicas individuais ou oriundas de questões familiares para a problemática observada “já descarta de início qualquer questionamento sobre sua causa social sistêmica” (p. 43). Fisher referiu-se à depressão como uma questão endêmica que atinge cada vez mais a juventude britânica.

Nessa direção, o texto de Christian Dunker (2020) intitulado “A hipótese depressiva” problematiza as condições para a emergência da depressão e seu status como “diva preferencial das formas de sofrimento de nossa época” (p. 177). Afirma o autor que a hipótese depressiva surgiu a partir da metade do século XX, produzindo uma mudança significativa na nossa forma

de compreender o sofrimento psíquico. Antes situada no campo do conflito, passara a constituir o campo da psicopatologia. Lembra, contudo, que anteriormente a depressão como conceito fora atribuída ao mundo da economia, referindo-se à depressão que sucedeu à crise da Bolsa de Nova York em 1929.

Dunker (2020) compreende a leitura sobre as causas da depressão no mundo da economia e o tratamento proposto, incluindo os rumos do Estado, como demarcadora das diferenças entre o liberalismo e o neoliberalismo. Ao longo do texto, o autor vai retomando as construções discursivas, ao modo foucaultiano, evidenciando a apropriação de palavras que expressam estados de humor como tristeza, depressão e mania, entre outras, nas narrativas em torno da crise econômica. Sustenta que, a partir da crise e dos modos de reorganização do Estado, vivemos uma transição na forma de gerir as organizações, passando de um modo em que imperavam com rigidez, a disciplina e a ordem, para um outro em que se buscava “levar em conta a cultura corporativa e a teoria das organizações e das instituições” (p. 180). Ainda vivíamos o liberalismo em que dominavam o mercado e o estímulo ao egoísmo individual, mas tínhamos como perspectiva uma conjunção de interesses em que o bem-estar da classe trabalhadora e o cultivo do espírito colaborativo eram vistos como fator de produtividade.

O autor afirma que, nesses tempos, o sofrimento era parte de uma “ética do trabalho”, necessário ao desenvolvimento da economia, contudo buscava-se minorar esse sofrimento com alguma política de proteção social (p. 180). Nos anos 1970 uma outra lógica emerge no capitalismo, criando um novo *ethos*: entende-se que o sofrimento em certa dose e administrado corretamente se tornaria um aliado no aumento da produção. Além de buscar a confiança no mercado, de contribuir para o processo de financeirização das empresas e para o surgimento do “capitalismo imaterial”, entre outros aspectos, o neoliberalismo inaugura “uma nova moralidade que prescreve como devemos sofrer . . . tendo na sua cúspide preferencial a síndrome depressiva” (p. 182).

Dunker (2020) recorre a Foucault e sua ideia de “*hipótese repressiva*” para discutir sua própria “hipótese depressiva” (p. 182, grifo do autor). Refere-se à compreensão do filósofo de que boa parte das concepções que serviram de base para a criação da psicanálise e sua hipótese repressiva (a ideia de que reprimimos parte significativa do que somos porque não a aceitamos) “estavam amplamente disponíveis como complexos culturais e discursivos antes de Freud” (p. 182). Assim, seria possível pensar na substituição da hipótese repressiva pela hipótese depressiva, a partir de meados dos anos 1970, considerando as implicações e transformações mútuas entre os discursos de verdade, a economia e a produção de subjetividades. O raciocínio a partir da hipótese depressiva, pondera Dunker (2020), admite que a depressão se tornou tão

rápida e globalmente aceita “porque ela é egossintônica com a maneira como somos induzidos a interpretar nossos conflitos, nos termos e com o vocabulário capaz de produzir uma unidade entre nossa forma de linguagem, desejo e trabalho” (pp. 182-183). Ou seja, haveria uma completa identificação com o sintoma, de modo que passaríamos a amá-lo e a defendê-lo com todas as nossas forças.

O professor e pesquisador cita o estudo de Fernanda Martinhago e Sandra Caponi (2019), no qual as autoras se referem a cifras de bilhões para ilustrar a afirmação de que os medicamentos psiquiátricos se tornaram as drogas de maior rentabilidade para as indústrias farmacêuticas. Isso, considerando um levantamento realizado no ano de 2011. Nesse particular, Dunker (2020) faz alusão a possíveis implicações do uso de antidepressivos para transtornos diversos, inclusive alimentares e do sono, como também o transtorno obsessivo-compulsivo, além da ansiedade. Afirma que esse uso generalizado torna tentadora a inversão do “raciocínio clínico clássico” que presume fazer o diagnóstico e depois administrar o tratamento (p. 185). Ao invés disso, poder-se-ia usar a lógica de que, ante a eficácia do medicamento, é possível supor o diagnóstico.

Ao discutir sobre o lugar da psicanálise nas novas narrativas do sofrimento, Dunker (2020) menciona o aprofundamento da crise entre o método criado por Freud e a psiquiatria, a partir do Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais 3.<sup>a</sup> edição (DSM-III). Afirma que a hipótese depressiva não leva em conta as possibilidades de “inibição das funções do eu” e sua correspondência com as narrativas individualizadas do sofrimento (p. 189). Ela não se detém nos conflitos do desenvolvimento, mas nos sinais evidentes da diminuição da disponibilidade para consumir, produzir no trabalho, no baixo desempenho escolar, na potência sexual, entre outras questões. Nessa perspectiva, paira sobre a depressão o estigma da pessoa que fracassou, que não conseguiu se adequar aos regramentos, contudo essa condição não é mais vista como uma insubordinação, mas como algo determinado que a impossibilita a partir de seu próprio cérebro, resultando na individualização do fracasso, culpa e distanciamento do conflito interior.

Dunker (2020, p. 192) afirma que o sintoma é a expressão de “um desejo que se realiza de forma deformada, assim também cada narrativa de sofrimento é uma forma de endereçar uma demanda de reconhecimento”. O autor chama a atenção para as formas de resistência exteriorizadas como sintomas, de modo a exigir que o estudo sobre a gênese e o surgimento dos novos modos de sofrimento leve em conta aspectos relativos à crítica e à resistência sociais. Nessa direção, refere-se à depressão e à mania como sintomas essenciais na construção do discurso do neoliberalismo e aponta o intervalo entre 1970 e os anos 2000 como o período em

que “emergiu um novo quadro psicopatológico desafiador e dramaticamente capaz de se opor à lógica neoliberal: as personalidades limítrofes ou *borderlines*” (p. 192). Contrariamente à depressão e à mania, egossintônicas do neoliberalismo, a personalidade *borderline* lhe seria egodistônica: não responde bem aos antidepressivos, ao contrato terapêutico e “não se assujeita aos limites e fronteiras das categorias psicopatológicas”, afirma o autor (p. 193).

A exemplo do surgimento da histeria (década de 1890) e das patologias narcísicas (década de 1950) como expressões de resistência social, o professor e pesquisador alude à possibilidade de o transtorno de personalidade *borderline* ser também uma expressão de resistência ao neoliberalismo. Para Dunker (2020, p. 196), “*borderline* é um significante perfeito para designar o sofrimento padrão do neoliberalismo como expressão de um laço social que não se sustenta e, portanto, de alguém que vive na fronteira”. Assim, entende que se temos a depressão como a “nova normalopatia” dos tempos atuais, a personalidade *borderline* operaria como o seu “contraponto transgressivo” (p. 200).

Cortaram a relação da depressão com o passado e formataram um novo modo de pensá-la, fracionando-a em onze tipos, assevera Dunker, listando-os (pp. 201-202). Além dos onze tipos, menciona com certa ironia “condições curingas”, a saber: “*transtorno depressivo ligado a outra condição médica . . . outro transtorno depressivo . . . [e o] transtorno depressivo não especificado*” (p. 202, grifos do autor). Para Dunker, acomodar um amplo número de casos à hipótese depressiva teria sido a solução encontrada ante a “única grande descoberta” das últimas décadas – os antidepressivos (p. 203). Atento às questões que atravessam as descobertas de medicamentos psiquiátricos e o lucro financeiro que movimenta tais descobertas, o professor e pesquisador destaca o fato curioso de que, paralelamente à queda dos preços, em razão do processo de liberação de patentes, não há mais promessa de cura por meio dos novos antidepressivos, mas de alívio do que chamou de “versões ‘corporais’ da depressão” e diminuição dos efeitos colaterais (p. 204). O autor se referiu à fibromialgia, fadiga crônica e síndrome de *burnout*, entre outros males, afirmando que na primeira década deste século XXI, a hipótese depressiva passou a incorporar sintomas corporais.

Dunker (2020) argumenta que pensar depressão fora da perspectiva do conflito psíquico contribuiu para fortalecer o conflito com a realidade. Entendê-la como originária de problemas no cérebro ou de natureza genética leva a imaginar que a causa vem de fora, sem qualquer relação com as escolhas que fazemos ou as decisões que tomamos. Assim, pouco podemos fazer a partir do sujeito, ou seja, não lhe resta nada a não ser aceitar e conformar-se. O conflito individualizado, transformado em sentimento de culpa, associado ao fracasso e à “potência produtiva”, destina a agressividade que seria dirigida a outrem, movida pelo desejo de

transformar a realidade, para o “próprio eu” (p. 208). O autor pondera que a pessoa depressiva é aquela que fracassa, mas que tem muito sucesso na tarefa de tornar-se empreendedora de si mesma. Ou seja, a pessoa depressiva seria aquela que se esforça por responder com efetividade a um dos aspectos centrais da racionalidade neoliberal – a ideia de gerir a vida como se fosse uma empresa.

“É mais fácil imaginar o fim do mundo do que o fim do capitalismo?” Essa é a pergunta subtítulo do livro *Realismo capitalista*, escrito por de Fisher (2009/2020) e anteriormente citado, a partir da qual o autor procura explicar como a concepção de que o capitalismo é o único sistema político e econômico possível foi tomando corpo. Uma compreensão que inviabiliza a produção criativa de outras possibilidades de gerir econômica e socialmente a vida no planeta, mesmo ante todas as catástrofes decorrentes de um sistema tão predatório.

Em sua análise crítica, Fisher (2009/2020) menciona a importância da cultura com suas práticas, ritos e símbolos, os quais têm sido capturados pelo capitalismo que tudo transforma, segundo uma lógica de monetarização excessiva, restando apenas “o consumidor-expectador” (p. 13). Nessa perspectiva, o autor interroga sobre a viabilidade do sistema: “tendo incorporado tudo que lhe era exterior tão completamente, como pode funcionar sem um exterior para colonizar ou do qual se apropriar?” (p. 18). Refere-se ainda à colonização dos sonhos e ao papel do capitalismo no que designou de “*precorporação*”, ou seja, “a formatação e a moldagem prévia dos desejos, aspirações e esperanças pela cultura capitalista” (p. 18, grifo do autor).

O termo “precorporação” nos remete, portanto, à ideia de antecipação dos nossos desejos, ao rastreamento dos algoritmos, ao controle de nossos corpos; à sociedade de controle de nossos tempos, em substituição às sociedades disciplinares assinaladas por Foucault, conforme observado por Deleuze (1990/1992). Um controle que se exerce sem precisar mais de espaços institucionais de confinamento como a família, a escola, a fábrica e, no limite, a prisão – todas instituições em crise; um controle que não opera mais por moldes distintos entre si, mas por uma modulação contínua, interligada, que nos alcança em todas as dimensões. Um controle que parece moldar “os corações e almas”, como almejou Thatcher.

Em consonância com esses textos críticos ao capitalismo/neoliberalismo, Deleuze (1990/1992) assegura que na sociedade de controle a fábrica é substituída pela empresa. Na primeira, convinha ao patronato juntar os indivíduos em um só corpo para vigiá-los e extrair a máxima produção, pagando-lhes o menor salário; “mas a empresa introduz o tempo todo uma rivalidade inexpiável como sã emulação, excelente motivação que contrapõe os indivíduos entre si e atravessa cada um, dividindo-o em si mesmo” (p. 221). Nessa configuração, a meritocracia torna-se um elemento chave, a partir da qual passamos a incorporar a ideia de

formação permanente, de modo a mitigar os efeitos da sensação de que estamos sempre em débito com nossa formação. O autor afirma que “a *formação permanente* tende a substituir a *escola*, e o controle contínuo substitui o exame. Este é o meio mais garantido de entregar a escola à empresa” (p. 22, grifos do autor).

Assim, o controle passa a ser exercido todo o tempo, a vida toda; um controle que dilui qualquer contorno, o mínimo que seja, entre o trabalho e a vida pessoal; um controle que se concretiza não mais pela vigilância externa, mas pelo autopatrulhamento, exigindo, para tanto, a nossa cumplicidade. Um controle que esmaga nossa capacidade de reação e nos vulnerabiliza como trabalhadoras(es), ante a voracidade do capital e a manutenção de um grande contingente de pessoas desempregadas, em face da escassez de postos de trabalho. Um controle bem distribuído nos modelos e técnicas de gestão vigentes por meio de sistemas e ferramentas tecnológicas que permitem extrair dados os mais diversos, desde o tempo que se gasta para fazer uma tarefa àquele destinado a atender às necessidades fisiológicas mais simples.

É na tentativa de compreender os efeitos da governamentalidade neoliberal sobre os modelos de gestão adotados pelas empresas nos últimos tempos que abordaremos, a seguir, os impactos dessa doutrina socioeconômica sobre os órgãos públicos, em especial o Judiciário brasileiro em face do objeto deste estudo de tese. Procuraremos entender quais os caminhos percorridos, quais os discursos de verdade assumidos pelo governo Fernando Henrique Cardoso (de 1º/01/1995 a 1º/01/2003), período em que o governo federal consolidou, na gestão pública, as medidas iniciadas pelo rápido e conturbado governo anterior, o de Fernando Collor de Mello (de 15/03/1990 a 29/12/1992), constituindo, ambos os presidentes, o que costumeiramente passamos a denominar de *a Era dos Fernandos*.

### **1.3 O neoliberalismo no Estado brasileiro e seus efeitos no serviço público**

De início, faremos menção ao fluxo crescente nas últimas décadas em nosso país, de um movimento em busca por uma vaga no serviço público por meio de concurso público. Diante do processo de desindustrialização do país, da financeirização do capital, do desemprego estrutural, entre outras questões, parte significativa da juventude com formação universitária apta a entrar no mercado de trabalho tem despendido grande esforço na tentativa de alcançar uma dessas vagas. Além desse contingente, a cada concurso público na instituição em que ocorreu a pesquisa-intervenção em estudo, ingressou um número importante de pessoas já profissionais que, independentemente da área de formação que escolhera e até experimentara, passou a exercer o cargo de técnico judiciário (nível médio) ou de analista judiciário (nível superior).

Wilson de Aquino, Adriana Nicácio e Fabiana Guedes, em matéria publicada na revista *Isto É* (2010), cujo título faz alusão ao “sonho da estabilidade”, trazem a informação de que mais de dez milhões de brasileiros estariam se preparando para prestar concurso público, visando ocupar uma das oitenta mil vagas que já teriam sido abertas, à época, nos órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal. Já Marcelo Aprígio (2021), no Portal de notícias NE10 do Sistema Jornal do Comércio de Comunicação, traz um dado fornecido pela Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos (Anpac) de que teria havido “um aumento de 40% entre 2016 e maio de 2021 de pessoas que declararam estudar para concursos públicos”, ou seja, a pandemia covid-19 teria impulsionado a procura por vagas no serviço público, como sugere o título da matéria. Porém, sabemos que, além dos impactos da pandemia sobre o mundo do trabalho, inclusive a suspensão temporária de concursos públicos, as perspectivas para alçar um cargo público vão ficando cada vez mais difíceis.

O ministro da economia de nosso país no período de 2019 a 2022, Paulo Roberto Nunes Guedes, sustentou um discurso firme contra o tamanho do Estado, ressaltando a necessidade de enxugá-lo. Para tanto, uma nova proposta de reforma administrativa do Estado brasileiro foi encaminhada ao Congresso Nacional, pelo então presidente da República, Jair Messias Bolsonaro. A *Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 32/2020* alcança as(os) servidoras(es) dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e está direcionada para a União, Estados e DF, e os Municípios. Nela, além de outros pontos importantes, o Poder Executivo propõe o fim do Regime Jurídico Único e do instituto da estabilidade, ficando este último restrito a carreiras de Estado. Segundo matéria publicada por Gustavo Sales (2021) no Portal da Agência Câmara de Notícias, ouvido pela comissão especial da Câmara dos Deputados que analisa a proposta, o ministro Paulo Guedes teria afirmado o seguinte:

A estrutura complexa e pouco flexível da gestão de pessoas no serviço público brasileiro torna extremamente difícil a sua adaptação e a implantação de soluções rápidas, tão necessárias no mundo atual, caracterizado por um processo de constante e acelerada transformação.

Guardemos essa fala do ministro da economia, pois, a rigor, o discurso em prol da flexibilidade na gestão do serviço público, inclusive a restrição do instituto da estabilidade para alguns cargos, não é novo. No governo de Fernando Henrique Cardoso, o ministro que assumiu o MARE, Luiz Carlos Bresser-Pereira, já apresentava argumentos contrários à estabilidade no serviço público, conforme veremos mais adiante. Quanto à *PEC nº 32/2020*, não sabemos que destinação terá, considerando que o novo presidente, Luiz Inácio Lula da Silva, com filiação ao Partido dos Trabalhadores (PT) e história política diferente do anterior, foi eleito Presidente

da República pelos próximos quatro anos, a partir deste ano de 2023. Contudo, ao observar a orientação de alguns partidos que apoiaram a sua candidatura e sobretudo o perfil liberal e conservador de grande parte dos parlamentares que assumiram, este ano, seus mandatos no Congresso Nacional, reafirmamos a nossa incerteza quanto à destinação da *PEC nº 32/2020* em vários temas nela abordados.

Por outro lado, para além dessas questões que envolvem o empenho por enxugar o Estado brasileiro, por deslocá-lo do lugar de proteção social, de prestação de serviço à população e de regulador da economia, é importante mencionar a relevância do processo de redemocratização do país para o serviço público. Uma condição que possibilitou, após 21 anos de ditadura civil-militar (de 1964 a 1985) como já dito, a renovação das instituições democráticas brasileiras e, conseqüentemente, de seus quadros funcionais por meio de concursos públicos. A *Constituição de 1988* teve um papel fundamental nesse processo, ao dispor sobre a necessidade de aprovação em concurso público para a assunção de um cargo ou emprego público:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (Art. 37, inciso II)

Por conseguinte, a partir do processo de redemocratização do Brasil, tivemos um incremento bem importante do efetivo nos órgãos que compõem o sistema judiciário brasileiro. Para se ter uma ideia, na instituição judiciária em estudo, houve sete concursos públicos desde 1983. Nesse período, registramos um aumento aproximado no número de servidoras(es) do quadro efetivo (vínculo a partir de concurso público) da ordem de 4,5 vezes mais (considerando o quantitativo que tínhamos antes do concurso de 1983). Ainda assim, há uma convicção, por parte das pessoas ouvidas nas experiências de escuta clínica do trabalho já ocorridas na instituição – inclusive algumas ocupando cargo de gestão –, da necessidade de expandir o quadro funcional. Argumentam que a insuficiência decorre da ampliação das funções que o órgão vem assumindo junto à sociedade, da complexidade que envolve as práticas de gestão de processos e de pessoas nos tempos atuais, e das exigências que a instituição precisa dar conta para melhor atender à sociedade e às normativas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Ainda sobre o incremento no quadro efetivo da instituição, um dado que julgamos importante assinalar diz respeito ao ingresso (por meios dos concursos públicos citados) de profissionais das áreas de engenharia civil, arquitetura, agronomia, jornalismo, odontologia,

psicologia, fisioterapia, história, entre outras, para assumir cargos na área administrativa. Assim, um grande contingente já graduado (mesmo concorrendo para cargo de nível médio) ou, em alguma situação, pós-graduado, ao ingressar nos órgãos públicos do Judiciário passa a exercer funções administrativas distantes de sua expertise, ante à falta de condições satisfatórias de empregabilidade ou mesmo de realização de trabalho autônomo na profissão inicialmente escolhida. Com as mudanças no mundo do trabalho nas últimas décadas, em especial as que resultaram na redução dos postos de trabalho, parece que critérios como estabilidade e segurança, ambos ainda garantidos quando da assunção em cargos mediante concursos públicos, ganharam maior importância.

Assim, na esteira dos acontecimentos, tivemos, além do aumento do efetivo de servidoras(es) no Judiciário, uma completa modernização nos equipamentos de trabalho, em especial no tocante às ferramentas tecnológicas. E no bojo de tantas transformações decorrentes do processo de internacionalização da economia e da implantação de um projeto neoliberal no Brasil, os órgãos públicos passaram a ser fortemente impactados, particularmente no que diz respeito aos modos de gestão. Com o discurso de busca pela eficiência na sua prestação de serviços, o sistema Judiciário tem procurado instituir novas práticas de gestão, fazendo circular uma outra linguagem, própria a essas novas práticas, e passando a discutir modelos até então praticados somente no âmbito da iniciativa privada.

É importante ressaltar, a partir de nossas observações cotidianas bem como das escutas clínicas coletivas realizadas na instituição das quais participamos, que mesmo provenientes de diversas áreas as(os) servidoras(es) da instituição em estudo, de modo geral, logo se investem de um verdadeiro espírito público ao assumirem os cargos. Em pesquisas realizadas em 2008 e 2013 no órgão, com o aporte teórico-metodológico na Teoria das Representações Sociais (TRS), segundo Denise Jodelet (2001), a maioria participante referiu sentir “orgulho” em fazer parte do quadro funcional do órgão. Não raro, trancam disciplina na universidade e até adiam projetos e decisões importantes, como por exemplo cirurgias eletivas, ante a necessidade de serviço, em razão de algumas atividades sazonais demandarem maior esforço das equipes. Além disso, muitas pessoas acabam cursando Direito como segunda graduação, na perspectiva de melhor servir à instituição e à sociedade.

Entendemos que trabalhar na profissão originalmente escolhida tem sua importância no processo de compensação e prazer no trabalho, pois, em princípio, traduz o resultado de todo o esforço despendido durante a longa vida estudantil. Contudo, essa não é uma equação determinante. Dejours (2013) compreende que o prazer no trabalho está relacionado, em grande parte, ao reconhecimento pelo esforço despendido, pelo engajamento na tarefa, pela implicação

no trabalho, inclusive com a assunção do risco em expor o que se pensa e como se faz – o saber-fazer que é único, da ordem da singularidade. “É graças ao reconhecimento que uma parte essencial do sofrimento é transformada em prazer no trabalho”, afirma o autor (p. 11). Ainda que possamos questionar uma certa visão reducionista do expoente da psicodinâmica do trabalho em relação à temática do sofrimento no trabalho, como assim fizeram Johnny Orejuela e Sigmar Malvezzi (2016), conforme veremos no próximo eixo textual, corroboramos a ideia do reconhecimento como fonte de prazer no trabalho.

Nessa trilha de raciocínio, compreendemos que as insatisfações e os sofrimentos observados na escuta clínica coletiva em comento, assim como o adoecimento no trabalho, não recebem influência direta do fato de o Judiciário acolher em seu corpo funcional profissionais das mais diversas áreas. O que vemos habitualmente é um coletivo muito engajado nas atividades da organização em comento. Há outros indicativos que se mostram de modo consistente como causadores de sofrimento, alguns dos quais estão direta ou indiretamente relacionados a questões específicas de composição dos cargos de liderança, à falta de autonomia no trabalho e às novas práticas de gestão no serviço público. É sobre a reforma no setor público de pretensões universais, a qual o Brasil vem aderindo desde a criação do MARE em 1995, que trataremos a seguir.

### ***1.3.1 O novo modelo de gestão pública***

Desde a década de 1990 (mais especificamente a partir de 1995 – governo do presidente Fernando Henrique Cardoso), a gestão pública no Brasil vem passando por transformações bem significativas, algumas já consolidadas em lei. Segundo Daniella Lima, Valdez Fraga e Fátima Oliveira (2016), a reforma do Estado brasileiro acompanha um movimento de reestruturação mundial do setor público, iniciado na Grã-Bretanha na década de 1980 – a *New Public Management* (NPM). Trata-se de um movimento assentado no gerencialismo e com pretensões universalistas, ou seja, de expansão para todos os continentes, embora se tenha alertado “para os perigos de tal simplificação” (p. 896). Então, com inspiração na NPM, pautado pela eficiência e produtividade, o processo de reforma do Estado brasileiro teve início com a criação do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) em 1995, ficando restrito, em princípio, ao Poder Executivo. A reforma do Judiciário só viria a acontecer a partir da instalação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2005.

Janet Newman e John Clarke (2012), na perspectiva de revisitar aspectos que analisaram na década de 1990, afirmam que cunharam a expressão “*estado gerencial*”, buscando nomear os “processos de transformação cultural e política que estavam ocorrendo na

Grã-Bretanha na década de 1980 e 1990 sob o comando de Margaret Thatcher (1979-1992) e John Major (1992-1997)” (p. 354, grifo da autora e do autor). O gerencialismo comportaria o ideário neoliberal que orientava as medidas de governo, visando liberar o mercado da regulação do Estado, desonerar a carga de impostos das(os) consumidoras(es) e diminuir o tamanho e o custo do Estado. Newman e Clarke citam a importância do novo modelo – gerencialismo ou Nova Gestão Pública – para muitos programas de reforma nacionais, reconhecendo-o também como referência global de reestruturação do papel do Estado. Um acontecimento acompanhado e alimentado por um mercado de “importação de habilidades e modelos”, além do incremento de consultorias em gestão dos países e região que o adotaram inicialmente, como o Reino Unido, os Estados Unidos e a Nova Zelândia (p. 355). Entretanto, chamam a atenção, a autora e o autor, para as peculiaridades de cada nação, pois mesmo podendo estar ligadas a “redes internacionais e transnacionais de intercâmbio, imitação e transferência coercitiva de modelos de política e governança”, entendem que as nações vivem de modo particular suas experiências de modernização e passagem para um estado gerencial (p. 355).

No tocante às origens do gerencialismo, temos no trabalho de Bill Cooke (2003, tradução nossa) uma discussão sobre a negação e não apenas a exclusão, conforme evidencia o autor, do tema da escravidão na história dos estudos de gestão. Cooke questiona a história contada, fazendo menção às relações de poder e suas ideologias correlatas, prevalentes nos processos de escolha e de exclusão dos eventos que são historicamente registrados. Nessa direção, estranha a falta de curiosidade sobre a conexão entre a escravidão e a gestão, mesmo quando se reconhece os Estados Unidos da América como o berço da administração científica. Compreende que a negação desse aspecto tão importante, até nas abordagens críticas à gestão, pode estar relacionada à ideia de imprimir uma maior legitimidade social e cultural a esses estudos, uma vez associado, o surgimento da gestão, à história das ferrovias – algo que representa um feito heroico e importante, vinculado à ampliação das fronteiras daquele país. Do contrário, apontar a escravidão nos Estados Unidos como o nascedouro dos princípios da gestão moderna relaciona esta última à opressão e à exploração, e não à eficiência e à produtividade – premissas às quais se tenta associar o modelo gerencial.

A partir de seus estudos, Cooke ressalta a importância do sistema de plantação no período que antecede à Guerra Civil dos EUA<sup>10</sup> para o capitalismo, apontando-o como um

---

<sup>10</sup> A Guerra Civil dos EUA também chamada de Guerra de Secessão, ocorrida no período de 1861 a 1865, caracterizou-se como um conflito armado ente o Norte já industrializado e o Sul ainda agrícola e escravocrata. Para além das motivações alusivas às divergências quanto à abolição da escravidão entre esses dois polos e ideais separatistas por parte do sul que lutava por manter a escravidão, havia outras questões em jogo. Segundo Juliana Oliveira (2017), a guerra civil nos Estados Unidos teve grande importância para o

*locus* em que se pode encontrar os princípios da disciplina industrial. O autor evidencia que nesses tempos a escravidão fora administrada em conformidade com a gestão clássica e com o que conhecemos mais tarde como princípios tayloristas. Essas compreensões o levam a ressaltar a contribuição de seu estudo na identificação de algo tão importante, mas que fora negado até então: a escravidão teve uma relevância fundamental para os princípios da gestão, imprimindo, portanto, sua marca na prática e no pensamento gerenciais.

Guardaremos esse registro importante que localiza as raízes do gerencialismo no modo de administração de pessoas escravizadas nos EUA e voltaremos a falar da NPM. Uma Nova Gestão Pública que pressupunha a absorção e adaptação pelos órgãos públicos, de pressupostos gerenciais desenvolvidos e incorporados até então pelo setor privado, reconhecem Alketa Peci, Octavio Pieranti e Silvia Rodrigues (2008). A proposição tinha como objetivo “a redução do tamanho da máquina administrativa, o aumento de sua eficiência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização dos atores políticos” (p. 40). As autoras e o autor mencionam também a filiação ideológica da NPM ao neoliberalismo, além de sua busca por “tornar as organizações públicas similares às privadas, reconhecendo apenas a diferença no produto a ser entregue” (p. 42).

Com apoio em Ana Paula de Paula (2005, p. 38), compreendemos que a adesão aos princípios da “administração pública gerencial” ou “nova administração pública” no Brasil atendeu às necessidades apontadas na análise sobre a crise do Estado, formulada pela aliança social-liberal que levou à presidência da república, em 1995, o candidato do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB). Naquela ocasião, entendeu-se que a administração pública gerencial seria o modelo ideal para absorver os princípios defendidos por essa aliança, bem como para atender às recomendações para os países da América Latina, extraídas do Consenso de Washington<sup>11</sup>. Segundo a autora, Bresser-Pereira, indicado para dirigir o MARE, teria viajado para o Reino Unido a fim de estudar sobre a nova gestão pública e elaborar uma

---

continente americano, revelando o seu alcance internacional em relação a “diversas questões políticas, econômicas e sociais que, em realidade, correspondiam a dilemas de escopo atlântico” (p. 8).

<sup>11</sup> Denominou-se de Consenso de Washington um documento resultante de um encontro ocorrido em 1989, na cidade de Washington nos Estados Unidos. Esse documento, segundo Vinícius Vaz e Edgard Merlo (2020), condensou as orientações para a aplicação das “políticas neoliberais nos países periféricos” (p. 38), notadamente para as nações latino-americanas, apesar de o Chile ter aderido ao neoliberalismo desde a década de 1970, “com um maior grau de ‘experimentação’ e em meio a uma ditadura” (p. 37). Várias correntes econômicas fundamentaram o pensamento que resultou no Consenso de Washington, no qual também se buscava atender a interesses específicos, principalmente dos Estados Unidos. Vaz e Merlo afirmam que os dez pontos principais abordados no documento “envolvem disciplina e reforma fiscal, redução e reorientação de gastos, flexibilização da taxa de juros, câmbio competitivo, liberalização e desregulamentação do comércio, privatizações, respeito aos direitos de propriedade e criação de um ambiente favorável para investimentos externos” (p. 39).

proposta adaptada ao contexto brasileiro.

Paula (2005) afirma que o gerencialismo na administração pública brasileira está relacionado “ao intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina durante as décadas de 1980 e 1990” (p. 37). Discussão afinada com o movimento internacional de reforma do Estado iniciado na Inglaterra e nos Estados Unidos, nos governos de Thatcher e de Reagan, respectivamente, sob o ideário do gerencialismo, como já dito. A partir dessa origem, o movimento teria se espalhado pela Europa e América Latina, contudo é sempre importante lembrar que, no Chile de Pinochet, a reforma do Estado teria ocorrido na década de 1970, constituindo, pois, aquele país, uma espécie de laboratório do paradigma neoliberal.

No texto visitado, Paula (2005, p. 41) traça um paralelo entre a administração pública gerencial e a administração pública societal, apontando variáveis observadas na comparação desses modelos. Afirma ainda que a eleição do candidato do PT, em 2002, renovou as esperanças na implantação de um projeto diferente na administração pública e que, embora essa fosse uma expectativa – um novo modelo de gestão pública como marca de governo –, não houve descontinuidade nas práticas gerenciais, restando, portanto, uma perspectiva em construção. A autora ponderou a respeito, mencionando as questões relativas à aliança política que dava sustentação ao governo, considerando-o estar ainda em consolidação (à época em que escreveu o artigo) e afirmou que “a vertente societal não é monopólio de um partido ou força política, nem apresenta o mesmo consenso da vertente gerencial em relação aos objetivos e características de seu projeto político” (p. 40). Defendeu a ideia de que “a Administração Pública tem uma lógica própria”, exigindo, por conseguinte, o desenvolvimento de técnicas específicas e uma formação direcionada para a gestão pública (p. 47).

Luiz Carlos Bresser-Pereira (1996), nomeado ministro do MARE de 1995 a 1998 (período de sua duração), defendeu a proposta de uma administração pública gerencial, “como uma resposta à grande crise do Estado nos anos 80 e à globalização da economia – dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia” (p. 7). Para o economista, a globalização havia tornado “imperativa” a redefinição das funções do Estado, o qual deveria passar a contribuir para tornar a economia nacional competitiva no cenário internacional (p. 7). Assim, a administração pública gerencial deveria substituir a administração pública burocrática que, por sua vez, teria sucedido a administração patrimonialista – das monarquias absolutas –, que se caracterizava pela ausência de fronteiras entre o patrimônio público e o privado, administrando-se o Estado como patrimônio próprio em que “o nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram norma” (p. 10).

Segundo Bresser-Pereira (1996), a administração pública burocrática teria se revelado lenta, onerosa e ineficiente para atender às demandas da sociedade. O autor entende que isso nem sempre fora um problema maior, mas, ao se ampliar as funções do Estado, ao transformá-lo “no grande Estado social e econômico do século XX, assumindo um número crescente de serviços sociais . . . e de papéis econômicos . . . , o problema da eficiência tornou-se essencial” (p. 11). Uma necessidade que irrompe com mais intensidade e ganha maior espaço a partir dos anos 1970, com a crise do Estado, e dá lugar, nos anos 1980, à administração pública gerencial inspirada na administração de empresas, segundo o autor. Bresser-Pereira menciona, porém, que desde os anos 1930, quando da primeira reforma administrativa, a ideia de uma administração pública gerencial começou a ser pensada no Brasil, estando também presente na segunda reforma em 1967.

Não encontramos informações correlatas a essas últimas afirmações de Bresser-Pereira, porém, tomando como perspectiva tais registros, o expansionismo da NPM teria encontrado um terreno fértil em nosso país. E se retornarmos aos estudos de Cooke, autor que localiza raízes do gerencialismo no sistema de administração da escravidão nos Estados Unidos, podemos imaginar as ressonâncias desse pensamento também no Brasil, embora também não tenhamos encontrado nenhum estudo que faça alusão a isso. Entretanto, uma nação com um passado tão escravagista deve ter absorvido muitas características relativas ao legado autoritário e centralizador na figura de uma pessoa que comanda e tantas outras que a obedecem.

Vimos também que Bresser-Pereira (1996) considera a *Constituição de 1988* um “retrocesso burocrático”, embora entenda que foi uma reação às relações clientelistas predominantes no país, à época (p. 16). Mesmo assim, assegura que “foi uma afirmação de privilégios corporativistas e patrimonialistas incompatíveis com o *ethos* burocrático” (p. 16). Acrescenta o autor que “o corporativismo . . . não é um fenômeno específico dos funcionários públicos, mas um mal que caracteriza todos os segmentos da sociedade brasileira” (p. 17). Entende, portanto, que só um direcionamento gerencial poderia modernizar a administração pública no Brasil. Assim, o economista e professor classifica a *Constituição de 1988* de irrealista, na medida em que não aproximou a administração pública da administração privada, elogiando-a, porém, quanto à determinação de obrigatoriedade do concurso público para a admissão de cargos públicos (efetivos).

Ainda a respeito da *Constituição de 1988*, Bresser-Pereira (1996) defende que à época de sua promulgação, quando a administração pública deveria estar sendo reformada para se tornar “mais eficiente e de melhor qualidade, aproximando-a do mercado privado de trabalho,

o inverso é que foi realizado” (p. 19). Faz alusões críticas ao sistema de aposentadoria no serviço público (vigente à época), ao Regime Jurídico Único e à condição de estabilidade para toda a categoria servidora. Mesmo que faça referência à estabilidade como “uma característica das administrações burocráticas”, de modo a proteger adequadamente não apenas “os funcionários”, mas o próprio Estado de atos patrimonialistas, o economista não vê mais sentido em salvaguardá-la (p. 19). Entende que a estabilidade inviabiliza a cobrança de trabalho das(os) servidoras(es), impede a equalização entre a necessidade de serviço e os quadros funcionais, e impossibilita a adoção de um modelo de “administração pública eficiente, baseado em um sistema de incentivos e punições” (p. 20).

O objetivo da reforma administrativa defendida por Bresser-Pereira (1996, p. 30) era o de “transitar de uma administração pública burocrática para a gerencial”, mas resguardando e aperfeiçoando (ou mesmo implantando) alguns institutos burocráticos, como concurso público, sistemas remuneratório universal, de carreiras e de treinamento. Tais institutos não poderiam conflitar com os princípios que orientam a administração pública gerencial, portanto, precisariam ser “suficientemente flexíveis” (p. 31). Especialmente importante seria “não impedir a recompensa do mérito pessoal desvinculado do tempo de serviço e não aumentar as limitações à iniciativa e criatividade do administrador público em administrar seus recursos humanos e materiais” (p. 31).

Desse modo, Bresser-Pereira (1996) defende, a depender das características do setor público a ser considerado, a combinação de princípios burocráticos e gerenciais. Para aqueles em que “o requisito de eficiência é fundamental”, em face da grande quantidade de pessoal envolvida – número de servidoras(es) e de usuárias(os) ou “cidadãos-clientes” –, a administração pública gerencial deveria ir tomando conta da administração burocrática até fazê-la “praticamente desaparecer no setor das empresas estatais” (p. 31). Entretanto, para o que chamou de “núcleo estratégico”, a administração burocrática com “sua segurança e efetividade” deveria permanecer, mas junto à administração pública gerencial (p. 31).

A avaliação de Bresser-Pereira (1996), após um ano de início da reforma, foi de que as perspectivas eram “muito favoráveis” (p. 32). Disse que inicialmente não fora bem recebida, referindo-se à descrença da sociedade, pois se tratava de uma proposta nova “que não estava na agenda do país” (p. 32). Atribuiu essa reação à “resistência ao novo”, acrescida da compreensão da sociedade de que o Estado não caminha ao seu lado, mas “acima”, pois o Brasil tradicionalmente tinha uma cultura política “antes autoritária do que democrática” (p. 32). Avaliou, contudo, que depois de alguns meses de discussão sobre os temas da reforma os apoios começaram a chegar: “dos governadores, dos prefeitos, da imprensa, da opinião pública,

e da alta administração pública” (p. 33). Ressaltou a importância “das elites modernizantes do país” para o processo de reforma, destacando exatamente como parte dessa elite a alta administração pública (p. 33).

Ao escrever sobre a reforma gerencial mais de uma década depois, Bresser-Pereira (2010) ressalta o fato de o Brasil tê-la iniciado antes mesmo de completar dez anos do começo da reforma na Grã-Bretanha, tendo inclusive se antecipado à França, à Alemanha e ao Japão, três países desenvolvidos. Destaca o pioneirismo do Brasil entre os países em desenvolvimento, valorizando a continuidade da reforma nos anos seguintes, e explica que uma reforma dessa natureza perdura por trinta a quarenta anos para que venha a ser considerada “relativamente completa” (p. 75). Considerou-a bem-sucedida nos três planos: institucional, cultural e da gestão. No primeiro, o institucional, por ter conseguido aprovar uma emenda constitucional (EC), além de algumas leis; no segundo, o cultural, “ao ganhar *o coração e as mentes* da alta administração pública brasileira” (p. 75, grifo nosso); e, no terceiro, o plano da gestão, porque deu-se continuidade à reforma não só na esfera federal, haja visto que os avanços teriam sido ainda mais significativos nos estados e municípios.

Mesmo citando alguns termos semelhantes à célebre frase de Thatcher já reproduzida neste estudo de tese (p. 32), Bresser-Pereira (2010) discorda da afirmação de que a reforma gerencial de 1995 tenha sido uma reforma neoliberal, apresentando como argumento o fato de o Banco Mundial ter se oposto a ela. Confirmou, no entanto, sua ida a Londres em 1995, apontando a medida como ação decisiva para o processo de reforma brasileiro, pois não só conhecera a reforma britânica como também obtivera o apoio daquele governo em benefício de um projeto de assistência técnica. Destacou ainda que após iniciar a reforma gerencial em nosso país ajudou “a dar um empurrão nela no âmbito da América Latina”, explicando que isso foi possível porque também assumiu a presidência do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), no período entre 1995 e 1998 (p. 78).

Após essas importantes alusões à palavra daquele que, à frente do MARE, foi responsável por iniciar a reforma gerencial do Estado brasileiro, julgamos necessário lembrar que embora direcionada à administração pública de modo geral e ao regime jurídico das(os) servidoras(es) públicas(os), por meio da *Emenda Constitucional nº 19/1998*, a princípio, ficou restrita ao Poder Executivo. A reforma do Judiciário iniciaria a partir da aprovação da *Emenda Constitucional nº 45/2004* e da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em dezembro daquele mesmo ano, vindo a ser instalado em junho do ano seguinte. É sobre o CNJ e as mudanças implantadas por esse Conselho de Justiça que iremos tratar nesse momento, em função de nosso objeto de estudo.

### **1.3.2 O CNJ e o planejamento estratégico no âmbito do Judiciário brasileiro**

O Conselho Nacional de Justiça é uma instituição do Poder Judiciário brasileiro com sede em Brasília (DF) e abrangência de atuação em todo o território nacional. Tem como objetivo, de acordo com informação contida no Portal CNJ (2023), o de “aperfeiçoar o trabalho do Judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual”. Como missão, o órgão ressalta o desenvolvimento do Poder Judiciário em prol da sociedade e como visão de futuro, ser um “órgão de excelência em governança e gestão do Poder Judiciário, a garantir eficiência, transparência e responsabilidade social da Justiça brasileira”.

Para alcançar seus propósitos de transparência e controle, o CNJ atua na gestão, definindo “o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário”, mas também em outros campos. Assim, procura garantir a prestação de serviço à sociedade; julgar processos disciplinares; estimular a realização de boas práticas que tenham como objetivo modernizar e dar celeridade às instituições do Judiciário, entre outras ações.

A instalação do CNJ trouxe mudanças significativas para os órgãos do Judiciário brasileiro, no que concerne ao planejamento e à prestação de contas à sociedade. Na instituição em estudo, paralelamente à instauração do CNJ, houve uma reconfiguração da estrutura organizacional e criação de uma Assessoria de Planejamento. Essa Assessoria foi a unidade responsável por oferecer todo o suporte técnico de estruturação e acompanhamento do primeiro planejamento estratégico do órgão (anterior ao instituído pelo CNJ). À época, tratava-se de algo mais simples, com ações pensadas, de fato, a partir da realidade institucional.

Por meio da *Resolução nº 70/2009*, o CNJ instituiu o Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário e passou a acompanhá-lo, editando outras normativas na busca por atingir os objetivos pretendidos ao longo do processo. Desde o início, passamos a trabalhar com programas e projetos circunscritos nos planejamentos estratégicos; a lidar de forma mais direcionada com o monitoramento das ações (macro e seus desdobramentos) previstas para dar conta dos programas e projetos; a instituir metas e indicadores, sendo estes escolhidos dentre aqueles apontados na “cesta de indicadores” fornecida pelo próprio CNJ. Nesse clima estratégico de busca por alcance de metas, as capacitações se intensificaram no órgão do judiciário em comento e vieram os minicursos na perspectiva de absorver novos modelos de gestão, como por exemplo, a gestão por competência.

Na realidade, instaurou-se a ideia de governança por números consubstanciada no paradigma do gerencialismo, com sua linguagem tão peculiar. Uma linguagem que se tornou

comum em nossas unidades de trabalho e corredores da instituição. Nós, que compúnhamos a categoria servidora, passamos a receber a denominação de clientes internas(os) e as pessoas usuárias de nossos serviços, clientes externas(os); assumimos postos de gerentes de projetos e passamos a ouvir a frase “o nosso negócio é ...” (complementava a frase a nossa atividade precípua). Apesar do estranhamento inicial de uma pequena parte de servidoras(es) que se manifestava nas discussões a respeito dessas mudanças, a linguagem foi se naturalizando e as novas pessoas que chegavam para assumir os cargos vagos, quer por meio de concurso público quer para ocupar função de confiança<sup>12</sup>, já encontravam essa nova realidade afinada com o paradigma gerencialista.

Todo esse cenário nos faz compreender como as metamorfoses do mundo do trabalho vêm produzindo impactos nos órgãos públicos. As práticas de gestão gerencialistas entram pelas portas e janelas, com o propósito de desenvolver competências e fortalecer os pressupostos que lhes dão sustentação. Não raro, ao entrarmos nas instituições públicas de modo geral, deparamos com cartazes com palavras de incentivo ou mesmo de chamamento à realização de um “planejamento estratégico” com todas as siglas estrangeiras que ele arrasta, sobre as quais pouco entendemos, de imediato, pois não comunicam de maneira evidente o que propõem. E não poderiam, pois designam programas ou sistemas oriundos de culturas muito diversas, por vezes implantados sem filtros ou adequações à nossa cultura de modo geral; sem levar em conta as questões regionais e mesmo os comportamentos e costumes de cada organização.

É nesse contexto de tentativa de adesão aos princípios gerencialistas que se inserem os tribunais nos diversos campos da justiça na esfera federal, como também os tribunais de justiça estaduais, todos na condição de órgãos da administração pública direta. Com a convocação e chancela do CNJ, instituíram (ou aprimoraram) seus planejamentos estratégicos, procurando dar conta das exigências impostas pelo modelo gerencialista.

Torna-se importante registrar, no intuito de evitar qualquer imprudência reflexiva, que somos integralmente favoráveis ao planejamento. Planejar, planejar e planejar é fundamental para o êxito de qualquer tarefa. Com a projeção de cada passo, podemos analisar melhor as

---

<sup>12</sup> A *Lei nº 11.416/2006*, que “dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União”, em seu art. 5º, caput, e §§ 1º e 7º, deixa implícita a possibilidade de ocupação de Funções Comissionadas (FCs), em um percentual de 20% do quantitativo dessas funções, assim como dos Cargos em Comissão (CJs), por pessoas externas ao quadro funcional da instituição, podendo vir de outro órgão público federal, estadual ou municipal ou mesmo não possuir vínculo com o serviço público. Os CJs são destinados a cargos da alta e média gestão, às assessorias diversas, entre outros, recebendo, portanto, quem ocupa esses cargos comissionados, um valor de gratificação remuneratória bem maior. Para tanto, é exigida a formação superior, com vedação para pessoas que possuam até o terceiro grau de parentesco com a autoridade jurisdicional a que se subordinará.

possibilidades de alcance e os entraves do caminho, facilitando o enfrentamento de desafios e, assim, minimizando as dificuldades em relação ao propósito do trabalho. O planejamento resulta em ganho de tempo, de economia e em maior expectativa de êxito na ação. É mesmo essencial para o exercício de qualquer atividade, o cumprimento de qualquer tarefa.

Nessa direção, há que se ressaltar o empenho da alta gestão, do grupo responsável pelo suporte técnico de estruturação e acompanhamento do processo, além de muitas(os) líderes da Casa, no apoio para a realização do planejamento estratégico. Entendeu-se que, para se tornar um instrumento em benefício da prestação de serviço à sociedade, precisaria ser um recurso para a melhoria dos processos internos, mas também para a promoção da saúde e do bem-estar da coletividade servidora. Entre todas(os) essas áreas de apoio, ressaltamos o suporte do grupo responsável por estruturar e acompanhar o planejamento, o qual sempre buscou a participação representativa de todo o corpo de servidoras(es), promovendo discussões coletivas dos temas e se colocando disponível para contribuir com qualquer unidade, ante as dificuldades porventura apontadas.

Acreditamos, contudo, que um país constituído como nação a partir da colonização carrega em sua história marcas profundas. Na realidade, as marcas da colonização estão presentes tanto nos povos colonizados quanto nos colonizadores e, em certos momentos, podem mesmo constituir terreno fértil para o ressurgimento de práticas de dominação. Assim, compreendemos como fundamental antes de incorporar qualquer instrumento, qualquer diretriz, principalmente se oriunda “do colonizador”, entender suas nuances, suas filiações para extrairmos apenas aquilo que nos convier como povo, como instituição, como coletividade particular – isso, se realmente nos servir. Seria essa, portanto, uma tarefa essencial e precedente a qualquer planejamento, especialmente quando tratamos de políticas de gestão.

Por outro lado, em que pese nossa aceção crítica em relação a certas diretrizes estabelecidas pelo CNJ, sobretudo no que comporta a ideia de instaurar a *governança por números*, há que se valorizar as melhorias instituídas no tocante ao alcance da Justiça pela sociedade em geral e, em algumas situações, em benefício da própria categoria servidora do judiciário, ante atos normativos expedidos por esse Conselho de Justiça. A transparência, o combate ao nepotismo, a modernização tecnológica da Justiça, entre outras pautas, constituíram-se de fundamental importância para a agenda do CNJ, resultando em ganhos significativos para toda a sociedade. Contudo, práticas de gestão gerencialistas produzem competição, sobrecarga, desagregação e, no final, adoecimento, devendo, portanto, ser combatidas, em nossa opinião. Agindo assim, estaremos lutando contra a erosão da solidariedade nos ambientes laborais e, por conseguinte, resguardando um *quantum* de saúde

psíquica que se revela bem importante para os coletivos de trabalho.

Não obstante, mesmo diante do estranhamento, uma vez inseridas no contexto, procuramos dar nossa contribuição ao planejamento estratégico instituído no órgão, muitas vezes com um posicionamento crítico tornado público nos minicursos que fazíamos ou mesmo nas reuniões e conversas com representantes da unidade responsável pelo acompanhamento do processo. Nesse percurso, ao organizar e sistematizar os dados de saúde da coletividade servidora, passamos a observar que os afastamentos por motivo de doença registravam, como maior ou segundo maior índice em número de dias (mês a mês), as doenças do grupo F – categoria nosológica que reúne os transtornos mentais e comportamentais, de acordo com a Classificação Internacional de Doenças – CID-10.

Ante esse dado, reunimo-nos em um pequeno grupo de servidoras vinculadas à unidade de saúde da instituição e buscamos investigar o fenômeno, constituindo, para tanto, um grupo de estudos interinstitucional, conforme já relatado, iniciando nossos estudos pelos textos de Dejours reunidos em uma obra organizada por Lancman e Sznelwar (2011). Nessa busca por compreender a situação, encontramos na abordagem do médico e pesquisador francês algumas acepções que nos pareciam fazer sentido, considerando o contexto que vivenciávamos. Em decorrência de nossos estudos, instituímos o serviço de escuta clínica de coletivos de trabalho na organização, contudo restavam algumas indagações que nos inquietavam. Éramos também servidoras e, por isso, estávamos sujeitas às mesmas injunções institucionais que se sobrepunham às pessoas que escutávamos. Passamos, então, a incluir a abordagem cartográfica<sup>13</sup> para iluminar nossas pesquisas-intervenções, reconhecendo a importância da análise da implicação em nosso trabalho, conforme compreendem Passos e Barros (2015, pp. 25-26). É sobre a passagem da psicodinâmica do trabalho para a cartografia que iremos tratar no próximo eixo textual, sem deixar de reconhecer, porém, a importância da primeira para as nossas práticas iniciais de escuta clínica do sofrimento no trabalho na instituição.

---

<sup>13</sup> A adoção da cartografia foi uma iniciativa minha, autora da presente tese, contudo, alguns pressupostos cartográficos emergiram de modo espontâneo a partir de outras integrantes do coletivo de clínicas no decorrer da pesquisa, atestando a incorporação desses pressupostos, em alguma medida, por essas servidoras.

## 2 A opção pela cartografia: um desvio de rota

Meu tio sempre me avisou: não durma perto da estrada que as poeiras irão sujar seus sonhos. E aconteceu. Mas eu, nem se acredita, eu sempre gostei de poeira porque me traz ilusão dos caminhos que não conheço.

Mia Couto, *Na berma de nenhuma estrada*

Ao cartografar, seguimos a poeira que se levanta no ar e sujamos nossos sonhos de segurança no processo investigativo, a partir da ideia de seguir um prescrito que, na verdade, nunca corresponde ao real. Contudo, por vezes não nos damos conta dos caminhos que estamos seguindo. A cegueira incipiente não nos deixa ver as linhas rizomáticas e os matizes abundantes e intensos dos novos caminhos que surgem quase como se nascidos à luz de um partejar potente, guiado por muitas mãos. Essa cegueira pode fazer parte do processo e, assim, nem sempre significa não ver; pode evidenciar a não compreensão apurada daquilo que estamos vendo, no momento do vivido. Como já dissemos, não tínhamos nos dado conta de o quanto a cartografia foi tomando corpo na pesquisa-intervenção em análise. O distanciamento da experiência e da instituição, além das indicações da banca examinadora quando da qualificação do projeto de tese, foram essenciais para, no partejamento a tantas mãos, como em um ato de composição no sentido spinoziano do termo, fazer nascer um novo mundo, um novo modo de olhar para o feito.

Como já assinalamos, a pesquisa-intervenção que dará subsídio ao estudo foi realizada no âmbito de uma instituição do Poder Judiciário da União, no ano 2017, em face de um curso de mestrado, à época. Naquele mesmo ano, submetemo-nos a um processo de *upgrade* para o doutorado, obtendo êxito no resultado. Na ocasião, vínhamos intensificando nossos estudos sobre a abordagem cartográfica, em especial nos debruçando sobre a obra *Pistas do método da cartografia*, volumes 1 e 2, organizada por Passos, Kastrup e Escócia (2015) e Passos, Kastrup e Tedesco (2014), respectivamente. Desse modo, a um trabalho com fundamento teórico-metodológico na psicodinâmica do trabalho, passamos a somar os pressupostos da cartografia. Uma composição que possibilitou seguirmos adiante frente a acontecimentos imprevisíveis que interferiram no processo e dificultaram, de algum modo, o uso da metodologia da clínica do trabalho conforme proposta por Dejours.

A clínica do trabalho em uma instituição com uma rígida estrutura, com linhas de segmentaridade duras tão sobrecodificadas por uma organização burocrática e hierárquica, parecia nos apontar a necessidade de trilhar caminhos mais fluidos, que nos permitissem

circular sem pensar em um prescrito. Em momentos específicos em que esbarrávamos com impedimentos em razão de questões institucionais, sempre nos valíamos da abordagem cartográfica. Vimos, portanto, que aos poucos a cartografia foi tomando maior espaço, não a partir de um propósito previamente definido, mas muito naturalmente, fazendo-nos lembrar do processo de formação na cartografia, conforme destacado por Laura Pozzana (2014). Em linhas gerais, a autora evidencia que a aprendizagem cartográfica se faz na experiência, “acompanhada por processos de corporificação feitos por práticas compostas por afetos em trânsito” (p. 49). Assim, entendemos que o conhecimento sobre abordagem foi se dando realmente por inscrição corporal durante a experiência, em concomitância com um mergulho nos fundamentos teóricos que podiam ancorar o vivido – a corporificação de um saber construído no campo, em conjunção com o coletivo de participantes. Um conhecimento, inclusive, que se fez mais evidente com o distanciamento do trabalho de pesquisa-intervenção, como já dito.

À época, ao término da intervenção clínica, ainda estávamos muito vinculadas à psicodinâmica do trabalho, por isso, naquela ocasião, fizemos a análise nos utilizando da metodologia sugerida por Mendes e Araújo (2012), articulada com pressupostos da cartografia. Para tanto, apoiamos-nos apenas nos documentos produzidos no bloco de oito sessões com o grupo participante. Para a presente análise, demos maior atenção aos diários de campo elaborados desde os primeiros encontros com o grupo de participantes e com as(os) gestoras(es) às(aos) quais o grupo estava vinculado, além de também incluirmos o registro do nono encontro, ocorrido quatro meses depois do término das oito sessões. A cartografia recomenda fazer os diários de campo desde o primeiro encontro com o grupo e/ou seus representantes, mesmo quando ainda estamos decidindo sobre questões operacionais como periodicidade e local dos encontros, entre outras situações. Assim o fizemos.

Sobre a articulação da psicodinâmica do trabalho com a cartografia, passível de questionamentos em razão de diferenças nas bases epistemológicas que sustentam os diferentes campos do saber, queremos dar algumas explicações. O trabalho em discussão diz respeito a uma experiência empírica em que novos pontos de conexões foram se estabelecendo, adensando as fronteiras e bordas, e levando a estranheza inicial a dar lugar a possíveis enredamentos. Outras territorializações foram se estabelecendo – território-passageira para novos caminhos que vieram a se firmar aos poucos.

A nossa compreensão, nesse momento, é a de que uma torção clínica foi acontecendo no intuito de ultrapassar os limites impostos pela dinâmica institucional, para os quais não encontraríamos saída se tivéssemos levado em conta apenas a metodologia proposta pela

clínica psicodinâmica do trabalho. Estamos nos referindo às dificuldades enfrentadas em razão dos marcadores burocráticos e hierárquicos que permeiam a organização do trabalho na instituição judiciária em comento – ou poderíamos dizer nas instituições do judiciário brasileiro? A questão aqui colocada não se refere ao rigor empregado no tocante à função de salvaguardar o Direito da(o) cidadã(o), com respeito ao serviço prestado por cada órgão do Judiciário, mas especialmente aos trâmites burocráticos alusivos a pequenas decisões práticas, as quais precisam, por vezes, para se efetivarem, fazer um percurso penoso de ida e de volta passando por vários níveis de gestão. Desse modo, apesar das distâncias entre os fundamentos epistemológicos que ancoram as abordagens utilizadas, assumir o risco de “borrar as fronteiras” se revelou essencial para abrir passagem em alguns momentos naquela ocasião.

Como já dito inicialmente, esse discernimento sobre uma espécie de torção clínica foi se dando de modo mais nítido com o distanciamento da experiência e da instituição, especialmente com as releituras dos diários de campo e dos registros das sessões. Entendemos que a cartografia expande nossa compreensão sobre a pesquisa-intervenção em comento, auxiliando-nos a responder o que pode uma clínica do trabalho realizada por um corpo clínico que escuta seus pares, no âmbito de uma instituição do Poder Judiciário da União. Nessa direção, tomamos os dados produzidos na intervenção clínica em análise, observando qual o mapa cartográfico desenhado e que possibilidades emergiram; mais precisamente, quais as pistas seguidas e se foi possível, ao grupo participante, construir novos atalhos nessa caminhada – novas conexões rizomáticas que o ajudaram a lidar com os impasses institucionais. Mas, antes de apresentar o resultado da análise, estamos apontando os caminhos trilhados no trânsito por lugares anteriormente visitados. Nesse momento em que explicamos sobre a torção clínica, trazemos, a seguir, alguns textos críticos à psicodinâmica do trabalho, os quais evidenciam algumas limitações, além de questionamentos em relação a determinados pressupostos teórico-metodológicos que a sustentam.

## **2.1 Acepções críticas à psicodinâmica do trabalho**

Reafirmamos que a torção clínica, em nossa compreensão, atendeu à necessidade de lidar com questões institucionais, para as quais não encontrávamos ancoragem na metodologia proposta pela psicodinâmica do trabalho. Ao longo do estudo de tese, fomos acessando determinados textos que nos possibilitaram maior alcance das inquietações que nos atravessavam. Abordaremos alguns desses escritos, os quais trazem ponderações de extrema relevância sobre o capitalismo contemporâneo e, conseqüentemente, para as questões que permeiam o mundo do trabalho, logo, para a ação clínica nesse âmbito. Antes, porém, conforme

anunciamos, faremos menção a três outros textos em que uma autora e dois autores apontam lacunas na teoria e/ou no método da psicodinâmica do trabalho, para os quais daremos subtítulos correspondentes às temáticas neles discutidas.

### ***2.1.1 O que esperar de uma intervenção em psicodinâmica do trabalho?***

Valérie Ganem (2011), ao escrever sobre um trabalho realizado em Guadalupe – região ultramarina da França, no Caribe –, concluiu que os resultados de uma intervenção em psicodinâmica do trabalho “são, ao fim e ao cabo, ainda bastante modestos” (p. 4). A autora fez menção também às diferentes práticas com fundamento na abordagem, na condução das sessões realizadas com os grupos participantes. Em alusão ao uso do que chamou de “síntese oral da sessão anterior” (p. 5) – o memorial como o concebemos – mencionou os debates que teve com Dominique Dessors, afirmando que a ergonomista sempre se posicionara contrária ao uso de qualquer “tipo de recordatório”. Disse que, para Dessors, “era necessário voltar a enfrentar o silêncio” (já enfrentado no primeiro encontro), pois o tema escolhido pelo grupo para começar a falar se constituía um dado de fundamental importância para a análise (p. 5).

Ganem (2011. p. 5) ressaltou, entre as dificuldades na realização do trabalho de intervenção com base na abordagem em comento, a atitude de “não se contentar com a devolução da queixa”. Enfatizou, entre outros aspectos, a necessidade de que as(os) trabalhadoras(es) possam compreender os impactos do vivido nas situações de trabalho sobre psiquismo, ressaltando o sofrimento e a construção de defesas; quanto à responsabilidade de todas(os) no que se refere à melhoria da organização do trabalho; e em relação ao sentido da própria conduta, assim como daquela adotada pelas demais pessoas. Para além dessas questões, expressou certo desencanto a respeito da recepção do resultado do trabalho pela direção e pela gerência das organizações, dizendo que, mesmo quando acolhem o relatório apresentado, “é doloroso constatar como é raro observar mudanças reais na organização do trabalho” (p. 5).

A autora afirma, por conseguinte, que é necessário “ser modesto em relação aos resultados a esperar” das intervenções em psicodinâmica do trabalho (p. 5). Assinala, em linhas gerais, a partir de sua experiência, como as melhores expectativas: a possibilidade de uma maior compreensão por parte da empresa (a partir do relatório) sobre a situação de trabalho e seus impactos em relação à saúde e à conduta das(os) trabalhadoras(es); a decisão de estruturar e profissionalizar, na perspectiva da saúde no trabalho, as instâncias voltadas para as áreas de pessoal, segurança do trabalho, entre outras, além de ações direcionadas à recomposição da “capacidade de diálogo do grupo” (p. 6). Sobre a possibilidade de mudanças na organização do trabalho visando à melhoria da relação saúde-trabalho, Ganem (2011) afirmou ser um resultado

raro, que "pressupõe uma luta muito dura dos grupos e/ou das instâncias representativas do Pessoal implicado" (p. 6).

### ***2.1.2 Sobre a noção de sofrimento apresentada pela psicodinâmica do trabalho***

Já Orejuela e Malvezzi (2016, tradução nossa) procederam a uma revisão crítica a respeito da noção de sofrimento difundida pela psicodinâmica do trabalho, reconhecendo-lhe algumas limitações. Nessa direção, entendem que a abordagem: 1. abriga uma concepção um tanto difusa e generalista sobre o tema do sofrimento no trabalho; 2. comporta, ainda que de forma implícita, uma tendência à compreensão de que todo sofrimento é vivido como uma experiência psicológica negativa; 3. encerra uma ideia reducionista de caracterizar como vivência de sofrimento, a dimensão subjetiva imbricada na relação sujeito-trabalho (mesmo ante a referência à transformação do sofrimento em prazer), delimitando como individual o sofrimento oriundo dessa mesma relação e subestimando questões mais amplas relativas ao contexto social e do trabalho.

No artigo em tela, ao visitarem vários textos da obra de Dejours, na busca por capturar uma definição sobre a noção de sofrimento – temática de fundamental importância para a psicodinâmica do trabalho –, Orejuela e Malvezzi (2016) deduzem que, de início, o médico e pesquisador francês discute o sofrimento, equiparando-o à ideia de insatisfação, por sua vez relacionada à falta de significado no trabalho ou às suas condições ergonômicas. Afirmam, porém, que mais à frente Dejours faz referência a situações de sofrimento ou de insatisfação, donde concluem que a insatisfação pode ser causa do sofrimento, mas não a mesma coisa.

Orejuela e Malvezzi (2016) apontam uma contradição que fora observada pelo próprio Dejours, segundo eles. Diz respeito à ideia de sofrimento como uma experiência da ordem do singular versus a possibilidade de existência de estratégias de defesa coletivas. Contradição que, no entender dos autores, poderia ser resolvida admitindo-se a possibilidade de experiências subjetivas coletivas e, por dedução, a existência de sofrimento coletivo. Compreendem que “se o sofrimento é uma vivência subjetiva e existem subjetividades sociais, portanto, existiriam também sofrimentos sociais que envolveriam variações individuais (que, sem dúvida, incluiriam as experiências do corpo), sem ignorá-las”<sup>14</sup> (p. 21).

Com respeito à alegação de que Dejours tende a enfatizar o sofrimento como uma experiência negativa e reduzir as possibilidades de subjetivação no trabalho ao sofrimento e à

---

<sup>14</sup> “Si el sufrimiento es una vivencia subjetiva y existen subjetividades sociales, portanto existirían también entonces sufrimientos sociales que envolverían las variaciones individuales (que sin duda incluyen las experiencias de su cuerpo) sin desconocerlas.”

produção de defesas para lidar com esse sofrimento, os autores sugerem haver mesmo, nas acepções dejourianas, um certo pessimismo em relação à vida emocional no trabalho. Entendem que, embora a vivência laboral tome uma dimensão na vida psíquica pautada pela dialética entre o prazer e o sofrimento, a referência ao prazer e à felicidade no trabalho talvez seja menor na psicodinâmica do trabalho<sup>15</sup>.

Nessa esteira de raciocínio, Orejuela e Malvezzi (2016) acrescentam que a perspectiva de sofrimento abordada pela psicodinâmica do trabalho está predominantemente relacionada ao sofrimento patogênico, mesmo considerando a possibilidade do sofrimento criativo. Argumentam, no entanto, que se todo sofrimento enseja estratégias de defesa, então, desde que essas estratégias funcionem, “todo sofrimento no final seria criativo segundo o próprio Dejours”<sup>16</sup> (p. 22). Porém, reafirmam que grande parte do discurso do expoente da psicodinâmica do trabalho sobre a temática do sofrimento se volta para aquele vivido como um drama, com potencial de desintegrar psicossocialmente o sujeito, e que nem sempre se vislumbra uma visão ampla do sofrimento e da subjetividade, levando-os “à impressão de que talvez reduza a ambos a um duplo sentido: o sofrimento a uma experiência negativa e a subjetividade a uma experiência de sofrimento”<sup>17</sup> (p. 22). Assim, questionam a sobredeterminação da subjetividade pelo sofrimento concernente a toda experiência de trabalho, mesmo quando transformado em prazer por meio do reconhecimento, e consideram reducionista a ideia de que ante as demandas da realidade e do trabalho restem ao sujeito “sofrer e se defender”<sup>18</sup> (p. 22).

Os autores compreendem que o prazer, nessa perspectiva, surge como “subproduto” da defesa, o que limita a possibilidade de vivenciá-lo como resultado de “uma conquista e possibilidade em si mesmo como um ato de sublimação nascido da capacidade de ação e reflexão dos sujeitos”<sup>19</sup> (p. 22). Entendem que a noção de sofrimento criativo minora os efeitos das limitações estabelecidas por Dejours, mas apontam para a lacuna referente a uma discussão

---

<sup>15</sup> Sem desmerecer a importância da referência ao tema, dado o contexto neoliberal e os processos de sofrimento decorrentes no mundo do trabalho, concordamos com essa observação quando detectamos que o tema do sofrimento é um dos mais debatidos (ou o mais) nas pesquisas-intervenções fundamentadas na psicodinâmica do trabalho. Em um estudo exploratório (não divulgado) realizado em 2020, nas bases de dados da BDTD e do Periódico Capes, em 2020, vimos que, de 37 trabalhos, 11 continham a palavra sofrimento em seus títulos. Muitos dos demais, embora não carregassem o vocábulo no título, abordavam o sofrimento no corpo do texto, entre outros temas da psicodinâmica do trabalho.

<sup>16</sup> “Todo sufrimiento al final sería creativo según el mismo Dejours.”

<sup>17</sup> “La impresión de que quizás a ambos los reduce en un doble sentido: el sufrimiento a una experiencia negativa y la subjetividad a una experiencia de sufrimiento.”

<sup>18</sup> “Sufrir y defenderse.”

<sup>19</sup> “Una conquista y posibilidad en sí mismo como un acto de sublimación nacido de la capacidad de agencia y reflexividad de los sujetos.”

mais ampla sobre o sofrimento como uma experiência desafiadora e mobilizadora da subjetividade. Os autores argumentam que há sofrimentos necessários ao crescimento, à aprendizagem e mesmo para se alcançar algo que se deseja e ainda não se tem, ou seja, o sofrimento oriundo da falta que nos faz postergar “a satisfação do princípio do prazer imediato, mas permite lograr um prazer mediato”<sup>20</sup> (p. 23).

Orejuela e Malvezzi (2016) compreendem que, ao ignorar ou subestimar as questões mais amplas relativas ao contexto social, a psicodinâmica do trabalho de Dejours talvez apresente uma inclinação por desconsiderar a importância de outras situações para a produção do prazer e do sofrimento no trabalho. Referem-se às relações grupais e às questões relativas aos macrocontextos contemporâneos como o universo tecnológico digital, a realidade virtual e a economia fragmentada, “que circunscrevem as organizações do trabalho como cenários específicos em que atuam os sujeitos e se apresentam as condições para a emergência do prazer ou sofrimento laboral”<sup>21</sup> (p. 24). Os autores se remetem a apenas duas condições em que Dejours parece reconhecer, parcialmente, a relevância do contexto: na discussão das estratégias de defesa engendradas coletivamente e no tema do reconhecimento.

Os professores e pesquisadores fazem menção a uma tentativa de Dejours de “manter uma certa *pureza* das teses próprias da psicopatologia do trabalho como uma clínica do singular que atribui menos relevância às hipóteses sociais, até um pouco distanciada da tradição psicanalítica freudiana”<sup>22</sup> (p. 25, grifo dos autores). Orejuela e Malvezzi (2016) se referem ao texto de Freud (1930/2010b) *O mal-estar na cultura* e à afirmação do expoente da psicodinâmica do trabalho em que ele demarca diferenças de conceito nas abordagens da psicopatologia do trabalho e da psicossociologia. Nessa direção, afirma Dejours (1989/2015, pp. 62-63): “é necessário sublinhar aqui a diferença essencial entre o conceito de ‘coletivo de trabalho’ tal como foi elaborado em psicopatologia do trabalho e o conceito de ‘grupo’, utilizado em psicossociologia”. O médico e pesquisador diz ainda que a pesquisa em psicopatologia do trabalho exige acessar o “campo da vivência subjetiva, do sofrimento e do prazer no trabalho”, comumente preservado pelas defesas não alcançadas facilmente (p. 63). Conclui suas observações assegurando haver boas razões para evitar “intrusões”, pois não as considera inócuas (p. 63). Quanto ao texto *O mal-estar na cultura*, Orejuela e Malvezzi (2016)

---

<sup>20</sup> “La satisfacción del programa del principio del placer inmediato, pero permite lograr un placer mediato.”

<sup>21</sup> “Que circunscriben las organizaciones de trabajo como escenarios específicos donde actúan los sujetos y donde se presentan las condiciones para la emergencia del placer o el sufrimiento laboral.”

<sup>22</sup> “Mantener una cierta *pureza* de las tesis propias de la psicopatología del trabajo como una clínica de lo singular que atribuye menos relevancia a las hipótesis sociales, incluso alejada un poco de la tradición psicoanalítica freudiana” (grifo dos autores).

afirmam que, nele, “Freud oferece explicações sobre o funcionamento social da modernidade, diagnostica-a e aponta seus efeitos clínicos, mas também aborda extensivamente a singularidade subjetiva e o funcionamento do psiquismo”<sup>23</sup> (p. 25). Ou seja, seria um texto em que Freud procura articular a clínica do singular ao social, asseguram os autores.

Orejuela e Malvezzi (2016) retomam Dejours e seu entendimento a respeito do sofrimento psíquico como resultante de falhas nas estratégias defensivas. Constatam que o autor refuta a ideia de que o individualismo como um traço da sociedade contemporânea seja causa do sofrimento psíquico no trabalho, afirmando corroborar em parte essa compreensão, tomando como perspectiva a ideia de que o individualismo não é a única causa do sofrimento. Entendem, porém, entre outras coisas, que o poderá agravar e, nesse sentido, obstar a mobilização subjetiva oriunda do reconhecimento ou mesmo dificultar a cooperação – fundamental para a atenuação do sofrimento e para a vivência do prazer no ambiente laboral.

Ainda na mesma esteira de argumentação, os professores e pesquisadores se referem à concepção de Dejours sobre a avaliação de desempenho individual e sua relação com o suicídio no trabalho – uma resposta extrema diante de um sofrimento insuportável. Mesmo não desprezando tal raciocínio, os autores fazem novamente ressalvas às concepções de causalidade do médico e pesquisador, ante a falta de uma compreensão sobre o individualismo em nossos tempos, de modo a levar em conta questões sociais mais amplas, entre outras, “a fragmentação, o enfraquecimento dos laços sociais de cooperação e reciprocidade, a perda de referências que permitiam constituir um sentido amplo da vida comunitária . . . a tendência geral de redução das funções do Estado”<sup>24</sup> (p. 25). Os autores elencam uma série de situações sobre as quais entendem que, mesmo não incidindo diretamente no sofrimento no trabalho, podem intensificá-lo (pp. 25-26).

Após essas acepções críticas em que Orejuela e Malvezzi (2016) apontam limitações na compreensão da noção de sofrimento no trabalho defendida pela abordagem teórico-metodológica que tem Dejours como seu principal expoente, passaremos a trazer fragmentos de um texto que compõe a tese de doutorado de Luciano Montalvão (2021). Trata-se de um texto crítico à psicodinâmica do trabalho, apontando lacunas e contradições no modelo teórico-metodológico dessa abordagem.

---

<sup>23</sup> “Freud ofrece explicaciones sobre el funcionamiento social de la modernidad, la diagnostica, e indica sus efectos clínicos, pero en el que también aborda extensamente la singularidad subjetiva y el funcionamiento del psiquismo.”

<sup>24</sup> “La fragmentación, la fragilización de los lazos sociales de cooperación y reciprocidad, la pérdida de los referenciales que permitía constituir un sentido amplio de la vida comunitaria . . . la tendencia general a la reducción de las funciones del Estado.”

### 2.1.3 Lacunas e contradições na psicodinâmica do trabalho

Ao visitar os escritos de Montalvão (2021), especificamente o texto (capítulo 7 de sua tese) em que ele se propõe a olhar criticamente para a psicodinâmica do trabalho, vimos que o autor, no ato de mapear o surgimento das clínicas do trabalho, evidencia, entre outras coisas, que Dejours fora o primeiro a utilizar a terminologia clínica do trabalho. Ressalta que a psicopatologia do trabalho francesa sempre se utilizara de uma metodologia clínica, contudo Dejours propusera, no seu entender, “uma clínica que parte do encontro inusitado – para não dizer inexequível, do ponto de vista ontológico e epistemológico – entre a psicanálise com a ergonomia” (p. 269).

Montalvão (2021) expõe o entendimento do expoente da psicodinâmica do trabalho sobre o núcleo central de sua clínica. Dejours (1993/2011), ao fazer referência à evolução da psicopatologia do trabalho, aponta como definição “mais conveniente” para o núcleo central da clínica do trabalho “a análise psicodinâmica dos processos intersubjetivos mobilizados pelas situações de trabalho” (p. 59). A par disso, Montalvão sustenta em sua tese que o objeto da psicodinâmica do trabalho não é o trabalho, mas “os *processos intersubjetivos*” (p. 270, grifo do autor). Entende que o trabalho surge como “o contexto (*situações de trabalho*), o pano de fundo, o cenário em que ocorre o encontro dos sujeitos em relação” (p. 270, grifo do autor).

O pesquisador busca outras referências em Dejours com o intuito de reafirmar sua proposição de que o trabalho real – conceito da ergonomia apropriado pela psicodinâmica do trabalho – é desconsiderado na análise psicodinâmica do trabalho. Em sua compreensão, trata-se de uma clínica que se interessa pelos efeitos que o trabalho pode produzir, tanto individualmente como nos coletivos de trabalho, seja em termos de afeto (sofrimento, prazer), de condições que minoram as consequências dos constrangimentos do trabalho (estratégias de defesa, laços sociais) ou mesmo de patologias. Nessa lógica, afirma que o trabalho se configura apenas como “um contexto onde se desenvolvem os conflitos intrapsíquicos (entre a história singular do sujeito e a organização do trabalho), intersubjetivos (entre os sujeitos e os coletivos) ou deontológicos (referente à organização social e o viver juntos)” (p. 274).

Em continuidade, Montalvão (2021) discute sobre a filiação da psicodinâmica do trabalho à tradição das ciências compreensivas em contraponto à perspectiva gnosiológica. Apoiar-se em Pedro Bendassolli (2011) para nos fazer compreender que as clínicas do trabalho se desenvolvem assentadas nos fundamentos das ciências compreensivas e hermenêuticas, destacando a psicodinâmica do trabalho por trazer para a clínica “as questões do sentido, da palavra, da interpretação, da intersubjetividade, do conflito” e, em especial, por sua filiação à psicanálise (p. 275).

O autor alude à mudança paradigmática que na filosofia e nas outras humanidades ficou conhecida como “giro linguístico”<sup>25</sup>, para afirmar que Bendassolli (2011) concebe a produção de conhecimento inserida na tradição compreensiva, de modo a considerar a emergência do discurso que ancora essa produção. Assim, a realidade precisa ser pensada como produção oriunda das modulações intersubjetivas ocorridas em determinado tempo histórico e social, e o conhecimento produzido é utilizado para a compreensão da realidade “e não mais para investigar suas causas e origens no plano da própria realidade” (p. 276). Já na concepção gnosiológica as relações sociais não são levadas em conta na construção do conhecimento. A realidade é produzida pelo sujeito singular sem considerar o contexto sócio-histórico de sua contingência. A conclusão sobre a verdade depende, portanto, da “coerência e consistência do discurso sobre a realidade, e os critérios de verdade ficam a cargo do rigor metodológico e da legitimação dos pares. O resultado final não é objeto da realidade teoricamente traduzido, mas um objeto teoricamente construído” (p. 276). A subjetividade e a intersubjetividade balizam a compreensão de mundo.

Montalvão (2021) se reporta a trechos de obra de Dejours, nos quais o médico e pesquisador trata da filiação da psicodinâmica do trabalho às ciências histórico-hermenêuticas. Ressalta a sua relação com a psicanálise, notadamente uma abordagem compreensiva. Contudo, compreende que, em face de uma metodologia que focaliza a produção de conhecimento voltada para a subjetividade das(os) participantes (incluindo o corpo clínico-pesquisador) ao invés da objetividade do trabalho real, a psicodinâmica do trabalho dejouriana endossa o “padrão gnosiológico de cientificidade” (p. 278).

Na sua rota de observações críticas, o autor passa então a indagar qual o sujeito da psicodinâmica do trabalho. Menciona novamente Bendassolli (2011) que, por sua vez, destaca na psicologia “três concepções ou representações do sujeito: o sujeito cognitivo, o sujeito psíquico e o sujeito social” (p. 4). Em linhas gerais, o sujeito cognitivo seria aquele “processador de informações” que interpreta a si e a realidade, e pauta suas ações a partir das crenças que possui sobre si e sobre o mundo, além das informações que compõem seus esquemas mentais (p. 4). Já o psíquico, seria o sujeito da psicanálise – o sujeito de desejo; das pulsões inconscientes, dos conflitos intrapsíquicos ou dos confrontos “entre dimensões reais, imaginárias e simbólicas” (p. 4). É o sujeito de uma rica vida interior em que seus esquemas

---

<sup>25</sup> Expressão muito utilizada das décadas de 1970 e 1980, segundo Tomás Gracia (2005), para caracterizar uma mudança no campo da filosofia e de outras ciências humanas e sociais, alusiva à importância da linguagem na produção do conhecimento – seja o conhecimento comum, seja o conhecimento científico – e, conseqüentemente, naquilo que se configura como realidade nos diversos contextos.

cognitivos não detêm o papel exclusivo na condução de suas ações, as quais passam a ser influenciadas também pelas instâncias inconscientes. Por último, o sujeito social seria aquele concebido de modo a levar em conta os atravessamentos sociais e institucionais, mas constituindo para si algo que garantiria sua singularidade. Seria, portanto, aquele que se insere no campo da produção de subjetividade (confronto entre o social e o individual), mas também da individuação. O sujeito social se constrói e se reconstrói a partir de suas inscrições nas “esferas do público e do privado”, e seu nível de autonomia e liberdade depende dessas inscrições (p. 4).

Após essas distinções a partir de Bendassolli (2011) voltamos a Montalvão que, ao procurar responder qual o sujeito da psicodinâmica do trabalho, constata que o sujeito preconizado por Dejours é o sujeito do inconsciente – aquele constituído a partir das relações parentais que no domínio social do trabalho vê-se confrontado em sua singularidade, experimentando novamente situações de resistência, em face de seus desejos frente ao real do trabalho. Nesse particular, o autor critica a noção de identidade formulada por Dejours, oriunda do “processo que é marcado pela dupla constituição – no teatro da infância e no teatro do trabalho – do sujeito singular” (p. 282). Argumenta que, nessa perspectiva, a noção de identidade e a compreensão do lugar do trabalho na construção dessa identidade “não somente afasta a psicodinâmica do trabalho do sujeito da psicanálise (*sujeito psíquico*), como a posiciona em um lugar mais próximo do *sujeito social*, o sujeito atravessado pelas instituições da sociedade, dentre elas o trabalho” (p. 282, grifos do autor). Essa não seria uma operação possível, em seu entendimento: a elaboração de uma teoria que incorpore simultaneamente o sujeito da psicanálise e aquele constituído por meio do trabalho – o sujeito do inconsciente e o sujeito social.

Montalvão passa a discutir a ideia de centralidade do trabalho na obra de Dejours. Faz alusão a Karl Marx a partir de Mário Duayer, trazendo ponderações importantes, entre as quais a da concepção de trabalho na perspectiva de categoria central da vida social como pressuposto de dominação, na medida em que o trabalho é também uma mercadoria na sociedade capitalista. Lembra, entre outras coisas, que fora a partir do capitalismo que o trabalho se constituía como categoria central, engolindo, por assim dizer, as outras formas de relações sociais antes existentes.

Na esteira de seu raciocínio, Montalvão (2021) discute sobre o desenvolvimento das condições de produção no capitalismo e o crescimento do trabalho morto em detrimento do trabalho vivo – trabalho objetivo versus trabalho subjetivo. Nessa direção, o autor aponta “uma contradição explícita entre a redução progressiva do trabalho humano no capitalismo

reestruturado e a sua centralidade nessa sociedade” (p. 286). Compreende, por conseguinte, que “o trabalho não é categoria central, mas sim fundante do ser social: ao trabalhar ele se autocria enquanto ser e não *porque* trabalha” (p. 287, grifo do autor). Afirma que, ao ratificar a compreensão sobre a centralidade do trabalho, a psicodinâmica do trabalho apenas contribui “com a idolatria do trabalho estranhado do capitalismo” (pp. 287-288). Enfatiza, portanto, que compreender o trabalho estranhado<sup>26</sup> como central e estruturador na formação dos sujeitos é admitir a produção de “subjetividades estranhadas”, melhor dizendo, a produção do “próprio sujeito como uma mercadoria” (p. 288).

Como último ponto de sua crítica, Montalvão (2021) questiona a tentativa de Dejours de “conciliar o inconciliável” (p. 288). Reporta-se à sua busca por fomentar “as bases para uma *nova política do trabalho*” capaz de reverberar em todas as ciências do trabalho (p. 289, grifo do autor). Uma nova política com condições de dotar a organização do trabalho de possibilidades de autorrevitalização, “de modo a produzir relações de solidariedade e cooperação que apontem o caminho para a emancipação” (p. 289). A crítica do autor se fundamenta na convicção de que não é possível se falar em emancipação no capitalismo, posto que não há espaço emancipatório no trabalho estranhado – situação em que a pessoa trabalhadora é alçada à condição de mercadoria.

O autor compreende, portanto, que falta à psicodinâmica de Dejours uma abordagem dos “temas do sofrimento, da subjetividade e da emancipação humana a partir da contradição fundamental entre capital e trabalho”, ainda que nela encontremos um nítido posicionamento crítico às práticas gerencialistas e ao modelo neoliberal (p. 290). No curso desse raciocínio, afirma que “a organização do trabalho não é a causa do sofrimento, da doença ou da dominação, a organização do trabalho é, antes, o ‘sintoma’ de uma sociedade regida pela lógica do capital” (p. 290).

O propósito da clínica do trabalho dejouriana seria, segundo deduz o autor, o de encontrar um equilíbrio entre o trabalho, a saúde e a manutenção dos vínculos sociais. Uma nova política erigida com a contribuição da clínica do trabalho atuaria sobre a organização do trabalho de modo a torná-la um lugar de promoção da saúde e de fomento de relações solidárias

---

<sup>26</sup> A expressão “trabalho estranhado”, de acordo com Marx (1982/2010), se refere ao trabalho alienado, ou seja, quando a trabalhadora ou o trabalhador não se apropria daquilo que produz, tornando-se, portanto, o produto de seu trabalho, estranho a si – algo no qual não se reconhece. Nessa perspectiva, a pessoa não se realiza em seu trabalho, que passa a se constituir, na verdade, a expressão de sua escravidão; aquilo que lhe garante a sobrevivência, mas que está destituído de sentido para si, por isso estranhado. Os manuscritos econômico-filosóficos de Marx, de onde assimilamos o significado da expressão em comento, foram escritos em 1844, mas só publicados pela primeira vez em 1932 na antiga União Soviética. A obra aqui consultada é uma tradução da publicação ocorrida em 1982, na Alemanha.

e da democracia. Para Montalvão (2021), ao se limitar à organização do trabalho e se recusar “a apreender o *que é o ser* do trabalho no capitalismo”, optando por aprimorar um modo de dotar a organização do trabalho de atributos capazes de harmonizar o ser produtivo com o funcionamento psíquico, o intento da psicodinâmica do trabalho soa-lhe “como mais uma tentativa” de tornar o capitalismo mais facilmente digerível (p. 291, grifo do autor). “Falar em auto-realização, construção da saúde, solidariedade e, até mesmo de prazer no trabalho no interior desse sistema nada mais é, para nós, do que mais uma tentativa de conciliar o inconciliável”, afirma o autor (p. 291).

Concluídas essas observações, é importante ressaltar que tanto Orejuela e Malvezzi (2016) quanto Montalvão (2021), ao se debruçarem criticamente sobre alguns temas da psicodinâmica do trabalho, reconhecem sobremaneira a relevância da abordagem. Os primeiros ressaltaram, entre outros aspectos, sua grande contribuição no que concerne ao estudo da relação trabalho e subjetividade e ao desafio de dar visibilidade ao sofrimento no trabalho – mesmo considerando as limitações que envolvem a temática do sofrimento, objeto de suas críticas. Já o segundo enfatizou a importância da psicodinâmica do trabalho tanto para a psicologia do trabalho como para as outras ciências do trabalho, destacando as pesquisas realizadas no Brasil a partir de tal enfoque teórico-metodológico, nos diversos contextos laborais. Com relação à Ganem (2011, p. 1), vimos que a pesquisadora apresentou como objetivo de seu relato de experiência o de identificar os princípios metodológicos que lhe pareceram essenciais para quem trabalha com a psicodinâmica do trabalho, no intuito de obstar “os riscos de instrumentalização”. A autora se propôs, ainda, a analisar as dificuldades e algumas questões relativas às pesquisas e intervenções com fundamento na abordagem em destaque que, em seu entender, permaneciam sem respostas.

Comprendemos, portanto, com base nessas ressalvas e proposições, que tanto os autores quanto a autora se empenharam em contribuir criticamente com uma perspectiva teórico-metodológica que se revelou de grande importância para a pesquisa-intervenção nos contextos de trabalho, notadamente no Brasil, considerando o crescimento dos estudos ano a ano em nosso país, fundamentados na psicodinâmica do trabalho. Exercitar o pensamento crítico sobre determinada abordagem teórico-metodológica é condição fundamental para o seu crescimento. As nossas ponderações seguem na mesma trilha, reconhecendo a importância de tal abordagem, inclusive para o serviço de escuta clínica realizado na instituição em tela. Entretanto, como já exposto nos textos críticos dos autores referidos, sentimos falta de uma análise mais ampla das questões que impactam os processos de subjetivação e, conseqüentemente, o mundo do trabalho no capitalismo contemporâneo. Entendemos que

expandir a compreensão sobre essa temática repercutirá também na metodologia.

Por conseguinte, em nossa formulação crítica, discutiremos uma questão em especial que também foi abordada, direta ou indiretamente, por ambos os autores anteriormente visitados. E, embora tenhamos considerado importante trazer todas as acepções críticas à psicodinâmica do trabalho às quais tivemos acesso (ainda que de forma resumida), não nos aprofundaremos nos demais pontos levantados, uma vez que uma análise crítica mais profunda dos temas de tal abordagem não compõe o escopo de nosso estudo. Desse modo, vamos nos centrar no desejo de Dejours (2009/2012, p. 7) de contribuir por meio da clínica do trabalho para a formulação de um conceito crítico de trabalho e, assim, para a emancipação da trabalhadora e do trabalhador.

#### ***2.1.4 Podemos pensar em emancipação por meio da clínica do trabalho no contexto do capitalismo?***

Ainda que consideremos os possíveis ganhos para os ambientes laborais com a escuta clínica apoiada na psicodinâmica do trabalho, concordamos com a análise de Montalvão (2021) sobre a temática em questão, ou seja, não vislumbramos a possibilidade emancipatória consoante o pensamento de Dejours (2009/2012) no contexto do capitalismo. Porém, não podemos dizer que ele não esteja atento aos efeitos nefastos produzidos por esse sistema predatório – mais precisamente por sua versão neoliberal – no mundo do trabalho. Em alguns de seus textos destinados a examinar questões do universo laboral, o autor tece críticas contundentes ao modelo neoliberal, enfatizando as consequências das práticas correspondentes para os contextos de trabalho e para a saúde das(os) trabalhadora(es). Assim, abordaremos primeiro três desses textos para, em seguida, fazermos algumas ponderações sobre os posicionamentos neles contidos, trazendo ainda nossas acepções críticas. Finalizamos reafirmando a opção pela clínica cartográfica nos contextos de trabalho.

##### **2.1.4.1 Críticas de Dejours ao neoliberalismo**

Inicialmente nos reportaremos à obra de Dejours (1998/2007), cujo título, *A banalização da injustiça social*, e mesmo o desenvolvimento argumentativo são inspirados especialmente em Hannah Arendt (1964/1999)<sup>27</sup>. O médico e pesquisador francês sugere, a

---

<sup>27</sup> Arendt fez a cobertura do processo de julgamento de Adolf Eichmann em Jerusalém para a revista *The New Yorker*, no ano de 1961, e teria se surpreendido com a personalidade do tenente-coronel da *Schutzstaffel* (SS - organização paramilitar vinculada ao Partido Nazista), responsável pela logística de envio dos judeus para os campos de concentração e extermínio. Na obra *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*, Arendt (1964/1999, p. 67) afirma que, mesmo com todo empenho da promotora, “todo

partir da psicodinâmica do trabalho, “que a adesão ao discurso economicista seria uma manifestação do processo de *banalização do mal*” (p. 21, grifo do autor). Acrescenta que, de algum modo, a maioria de nós não está imune ao envolvimento nessa banalização, posto que é própria do sistema liberal, ainda que se apresente de forma implícita (p. 22).

Nesse texto, o autor aborda, entre outras coisas, as práticas de gestão gerenciais e seu lugar de destaque no sistema neoliberal – o foco na organização em substituição ao foco no trabalho. Menciona, ainda, as distorções comunicacionais nos contextos de trabalho submetidos a modelos neoliberais de gestão, alegando que tais distorções, mais do que intencionais, são estratégicas. Dejours (1998/2007) entende que se faz necessário o exame e “uma interpretação da *banalidade do mal* não somente no sistema totalitário nazista, mas também no sistema contemporâneo da sociedade neoliberal, em cujo centro está a empresa” (p. 76, grifo do autor). Refere-se às pessoas empenhadas e zelosas em contribuir para “um sistema que funciona mediante a organização regulada, acordada e deliberada da mentira e da injustiça” (p. 76). O autor ressalta, ainda, a valorização do mal que se manifesta no âmbito do trabalho pela tolerância e silenciamento diante da mentira, além da participação nas situações de “*injustiça e do sofrimento infligidos a outrem*” (p. 76, grifos do autor).

Ao longo da obra, Dejours (1998/2007, p. 76) vai mapeando as distorções e perdas para a trabalhadora ou o trabalhador que acontecem com a conivência ou o silenciamento das(os) demais. Aponta as situações de infrações às leis trabalhistas cada vez mais frequentes, as ameaças e chantagens desestabilizadoras tendo como finalidade a demissão, as atitudes discriminatórias na designação de funções, enfim, a submissão a constrangimentos diversos denunciadores da banalidade do mal, que se espalha no mundo do trabalho no contexto do neoliberalismo. O autor se refere, ainda, à “derrota do socialismo real” e ao avanço da economia liberal, esta assumida como a única verdade possível, pois enquanto o socialismo estaria assentado na “mentira econômica”, o neoliberalismo repousaria triunfante no “realismo da racionalidade instrumental” (p. 94). Não estaria em jogo, portanto, o conflito entre obedecer ou desobedecer, mas a opção entre “realismo ou ilusão” (p. 94). Uma compreensão que nos faz lembrar da expressão “realismo capitalista”, retomada e discutida por Fisher (2009/2020).

“A referência à guerra econômica convida a suspender toda deliberação moral”,

---

mundo percebia que esse homem não era um monstro”. Dele não se pôde “extrair qualquer profundidade diabólica ou demoníaca”, ao contrário, tratava-se de um homem comum que se recusara a refletir sobre suas ações tal a sua dedicação a alcançar progresso pessoal, pondera a autora (p. 311). Em sua defesa, Eichmann alegou recorrentemente que estava cumprindo ordens. As reflexões de Arendt a levaram a usar a expressão “banalização do mal” para designar a ausência de senso crítico sobre os próprios atos, em razão da subserviência às ordens.

argumenta Dejours (1998/2007, p. 94). O autor afirma que não há como parar a máquina neoliberal e, assim, mesmo pessoas de bem se sentem convocadas e legitimadas a colaborar com práticas que assinalam a banalização do mal, a banalização da injustiça, pois há uma lógica econômica que indica a direção de um caminho que lhes parece inevitável.

No segundo texto, *Avaliação do trabalho submetida à prova do real*, Dejours (2003/2008) se debruça sobre a avaliação do trabalho enfatizando suas possíveis consequências catastróficas, tanto para as empresas como para as(os) trabalhadoras(es). Compreende que o instrumento se tornou uma estratégia de gestão ameaçadora, considerando o cenário de redução de pessoal e excesso de trabalho. Entre as diversas formas de avaliar o trabalho, aponta a avaliação de desempenho individual como a mais danosa, pois com ela “o medo passa a fazer parte de maneira intensa do mundo do trabalho” (p. 80). Explicita que a avaliação individual produz comportamentos de “concorrência generalizada” entre as(os) trabalhadoras(es), podendo inclusive desencadear condutas desleais, destruindo a solidariedade, a confiança e o prazer da convivência no ambiente de trabalho, além de produzir muita solidão e adoecimento (p. 80). O autor mencionou também os suicídios no ambiente de trabalho, relacionando-os a um tipo de solidão que “torna os indivíduos muito mais vulneráveis à avaliação e à punição” (p. 80). Uma solidão que guardaria proximidade com o que Arendt denominou de “desolação”, acrescenta o autor (p. 80).

Dejours (2003/2008, p. 83) credita a ideia de avaliar tudo, sobretudo de avaliar o trabalho (pois antes se avaliavam os custos), à “virada neoliberal” e propõe rever o processo de avaliação. Assinala que a psicodinâmica do reconhecimento predominava quando inexistia a avaliação formal. Enfatiza que o reconhecimento “diz respeito ao fazer, não ao ser, ao trabalho e não à pessoa. Em um segundo momento, o reconhecimento do trabalho . . . pode eventualmente ser deslocado pelo próprio sujeito para o registro da pessoa, para o registro do ser” (p. 84). Acredita ser possível restabelecer as condições para a prática do reconhecimento, contudo precisaria de outra política de trabalho com direcionamentos bem distintos daqueles disseminados pelo modelo neoliberal, especialmente no que se refere à avaliação de desempenho individual. Supõe, no entanto, que talvez o restabelecimento das condições para a prática do reconhecimento não seja suficiente, em razão das grandes mudanças qualitativas em torno do trabalho. Admite, portanto, “uma crise, mas não uma obsolescência total da dinâmica do reconhecimento” (pp. 86-87).

O autor expõe a necessidade de se buscar outros recursos para julgar o trabalho – a dinâmica do reconhecimento está mais relacionada ao julgamento do que à avaliação. Faz referência a estudos em desenvolvimento, os quais, segundo ele, “sugerem que a avaliação

equitativa do trabalho nas tarefas imateriais supõe a injeção no dispositivo de investigação de uma ação de pesquisa” (p. 87). Assim, as equipes responsáveis pelas avaliações precisariam contar com a participação de profissionais com habilidades para pesquisa de campo. Dejours compreende que é necessário investir nas ciências do trabalho para encontrar meios de substituir os métodos de avaliação vigentes, os quais têm produzido resultados desastrosos para a saúde das(os) trabalhadoras(es).

Na terceira obra visitada, *Trabalho vivo*, volume 2, Dejours (2009/2012), ao discutir sobre a temática do *Trabalho e emancipação*, volta a criticar o neoliberalismo, ao tempo em que afirma: “eu desejaria justamente examinar se a clínica do trabalho pode oferecer uma contribuição para a construção de um conceito crítico de trabalho que, desde Marx, continua escapando de toda teorização” (p. 76). Para tanto, tenta articular a ideia de um poder emancipatório por meio da clínica da cooperação. Entende o trabalho coletivo como “um elo intermediário essencial entre a inteligência, a habilidade e a engenhosidade presentes no *estado potencial* em cada indivíduo, de um lado, sua atualização em uma contribuição à cultura e à *polis*, de outro” (p. 78, grifos do autor).

Dejours (2009/2012) explica que o trabalho coletivo mobiliza as inteligências individuais com suas singularidades, mas, para acontecer, é preciso que essas inteligências singulares consigam se reunir “em uma dinâmica coletiva comum” (p. 79). Nessa perspectiva, observa que, para dar conta do hiato entre o trabalho prescrito e o trabalho real (conceitos caros na obra do autor, extraídos da ergonomia), o coletivo geralmente se afasta da perspectiva de um trabalho sob coordenação para assumir um formato de cooperação. Porém, o médico e pesquisador compreende que, para existir cooperação, algumas condições são essenciais, em especial a confiança – indissociável da lealdade.

Em sua discussão, Dejours (2009/2012) se volta para o cenário atual do mundo do trabalho, ratificando a compreensão de que a avaliação individual de desempenho vem desmontando os comportamentos solidários no ambiente de trabalho. Reafirma a ideia de que a “concorrência generalizada”, com vistas a obter uma avaliação que possibilite ganhos diversos ou mesmo para se defender “contra os riscos de punição . . . levou à banalização das condutas desleais entre colegas” (p. 87). E, nesse cenário, a desconfiança e, com ela, o medo passam a fazer parte dos contextos de trabalho. O expoente da psicodinâmica do trabalho critica a convivência da organização do trabalho na atualidade que, inclusive, é exaltada em razão de algumas práticas consideradas exitosas no cenário neoliberal. Refere-se, por exemplo, à situação em que, mesmo diante da redução do quantitativo de trabalhadoras(es), obtém-se um “crescimento da produtividade e da rentabilidade do trabalho vivo” (p. 87), ainda que às custas

do adoecimento, traduzido no aumento das patologias de sobrecarga e patologias mentais, podendo até, em casos extremos, levar ao suicídio.

No texto ora aludido, além de outras referências, Dejours se reporta novamente, e de modo recorrente, à Arendt. Aborda suas noções de “mundo” e de “*amor mundi*” (p. 99, grifo do autor), afirmando que a filósofa insiste na ideia de que, para haver um mundo, é preciso que as relações humanas não se restrinjam às relações de trabalho. E mais, faz-se necessário “se desprender das preocupações da vida, do trabalho e da identidade para consagrar-se ao mundo” (p. 99). Nessa perspectiva, a política precisaria ser pensada não a partir de sua concretude, mas “do que deveria ser” (p. 100). Com base na psicanálise, o autor enfatiza que nascemos completamente dependentes e, se existe liberdade, ela se dará a partir de “um processo de reapropriação” (p. 100). Essa seria a condição para a emergência de qualquer competência política.

Dejours (2009/2012) compreende que por meio do trabalho pode-se ter direito à vida, tanto do ponto de vista individual, com o uso da inteligência do corpo, quanto do coletivo (o trabalho como ação coletiva). Concebe a cooperação como um processo capaz de equilibrar os interesses e as inclinações individuais no exercício do viver junto, “por causa da possibilidade de compartilhar a experiência coletiva da participação em uma obra comum” (p. 101). O autor argumenta que a experiência do comum por meio do trabalho está circunscrita ainda ao campo pré-político, porém a organização do trabalho estaria no âmbito da política e, como tal, pode ser planejada de modo a permitir o exercício da atividade deontica – quando os indivíduos podem se manifestar, no coletivo, com liberdade, confiança, e assim contribuir para as deliberações em benefício de um objetivo comum (da ordem do pré-político). Mas isso só pode acontecer se a empresa concorda em ceder uma parcela de poder sobre a organização do trabalho ao corpo de trabalhadoras(es) – um compromisso de ordem política.

Em sua discussão sobre a liberdade, a política e a emancipação, Dejours firma o entendimento sobre esta última como a luta empreendida no caminho para “libertar-se da dominação” (p. 171). Desse modo, emancipação não se confunde com liberdade; esta não seria possível do ponto de vista biológico, “pois só há uma única maneira de alforriar-se: morrendo”, afirma o autor (p. 171). Porém algo diferente ocorreria em relação à dominação e à servidão.

Na concepção de Dejours (2009/2012), a emancipação visa a um “deslocamento” na continuidade do encadeamento entre a dominação e a servidão (p. 172). Um processo que se dá no plano do subjetivo, logo, ancorado no corpo erótico que, por sua vez, precisa da garantia das satisfações do corpo biológico. “Toda vida passa por um corpo individual, pois é necessário um corpo para experimentar os afetos”, afirma o autor, enfatizando que considerar a

possibilidade de emancipação é supor, “*de início*, a satisfação dos constrangimentos biológicos”, não nos esquecendo, contudo, de que a vida subjetiva “repousa no corpo erótico e não no corpo biológico” (p. 172, grifo do autor). Dejours sustenta que a emancipação envolve riscos para a vida subjetiva, pois implica questionar, duvidar das próprias verdades. Em função desses riscos, “a liberdade não é sempre desejável”, assegura o médico e pesquisador, fazendo referência ao *Discurso da servidão voluntária*<sup>28</sup> (p. 174).

Nessa esteira de raciocínio, Dejours (2009/2012, p. 174) afirma que “entre a servidão e a liberdade é necessário intercalar a questão da emancipação”, acrescentando que antes da liberdade inicia-se a política. Entende que ao analisarmos um contexto de trabalho podemos conhecer como se dá a dinâmica “do viver junto” – processo situado no campo da política –, assinalando que as relações nesse domínio firmadas na solidariedade podem nos proteger dos riscos oriundos do próprio trabalho. Explica que o trabalho como espaço político abrange as relações de “solidariedade técnica” e de “cooperação”, afirmando ainda que “o trabalho coletivo e a cooperação, por repousarem na atividade deôntica, introduzem na esfera da produção – *poiesis* – a dimensão específica da ação – *praxis*” (p. 176).

A vontade coletiva que se expressa por meio dos espaços de deliberação, produzindo as regras do viver junto, não ocorre sem confronto de opiniões e de ideias, enfim, sem riscos, como já assinalara o autor. Há um risco na exposição, inclusive por conta dos conteúdos que ainda estão no campo do inteligível para a pessoa que fala. Ao falar, a pessoa se escuta e passa a tomar consciência, por vezes, de dimensões que ignorava até então. Trata-se do “milagre da palavra” (p. 177), apenas possível de “se produzir quando, entre aquele que assume o risco de falar e aquele que escuta, existe uma *relação de equidade*”, afirma Dejours (2009/2012, p. 178, grifo do autor). A equidade se dá quando diante de uma palavra arriscada há também uma “escuta arriscada” – aquela que pode desestabilizar, no ouvinte, a sua “relação com o real” (p. 179). Possibilitar e preservar as condições de equidade em um espaço de deliberação coletivo é atividade circunscrita ao âmbito da “competência política, cujo ponto crítico reside na aptidão daquele que assume a autoridade de correr o risco de ouvir” (p. 179).

Dejours (2009/2012) entende que superar a crise política requer um confronto com a

---

<sup>28</sup> O *Discurso da servidão voluntária* de Étienne de La Boétie (1576/2009), considerado como um discurso em favor da liberdade, foi publicado pela primeira vez na segunda metade do século XVI. Na obra, o autor discute sobre a servidão, entendendo-a não como algo forçado, mas de algum modo voluntário. Diz que “o povo” ao perder a liberdade parece entrar em um estado de esquecimento profundo da autonomia vivida e, assim, não consegue lutar para reconquistá-la: “serve tão bem e de tão bom grado que se diria, ao vê-lo, que não só perdeu a liberdade, mas ganhou a servidão” (p. 44). Afirma ainda La Boétie que “o tirano nunca ama e nunca é amado” (p. 71), portanto, não confia em ninguém. O autor elege a amizade como um sentimento apenas presente nas pessoas de bem, dizendo que as pessoas más, ao se reunirem, não formam uma sociedade, mas uma conspiração – “não são amigos, mas cúmplices” (p.71).

tradição filosófica sobre o lugar que essa tradição, desde os gregos, destina ao trabalho – lugar de oposição à liberdade, que só poderia ser conquistada pelos que conseguiam se desvencilhar do trabalho. O autor afirma que “esta tradição desconhece o poder gigantesco do trabalho vivo e o que toda civilização lhe deve” (p. 180). Acrescenta que, embora se viva no mundo do trabalho atual a experiência do “deserto” e da “desolação”, as pessoas que se dedicam à arte, à produção do pensamento e mesmo todas as que buscam “honrar a vida” por meio de um trabalho bem realizado, inclusive as mais humildes, contribuem para a cultura com o trabalho vivo (p. 180).

#### **2.1.4.2 Considerações sobre as pontuações de Dejours a respeito do neoliberalismo**

Em referência às pontuações de Dejours sobre o neoliberalismo aqui relacionadas, vimos que, no primeiro texto, entre outras questões, o autor faz um paralelo entre a banalização do mal – expressão usada por Arendt (1964/1999) ao falar do julgamento de Eichmann – e a banalização da injustiça no mundo do trabalho. Uma situação que a maioria de nós pode assistir sem qualquer reação ou mesmo tomar parte, considera o autor, visto a banalização da injustiça ser condição inerente ao neoliberalismo. Por conseguinte, movidas por uma lógica econômica que atravessa as relações, mesmo as pessoas de bem podem se sentir legitimadas na prática da banalização da injustiça, parecendo-lhes inevitável a colaboração com os constrangimentos do mundo do trabalho. Já no segundo texto, o autor aborda os efeitos desastrosos da avaliação do trabalho, especialmente da avaliação de desempenho individual, tanto para as empresas quanto para as(os) trabalhadoras(es).

Acreditamos sim, que um sistema pautado por uma lógica concorrencial, de desmonte do comportamento solidário; de destituição de um modo de vida comprometido com outrem – sendo essa ou esse outrem não apenas restrita(o) à condição humana, mas absorvendo tudo que habita ou faz parte do mundo – prejudica sobremaneira as relações de trabalho e normaliza, melhor dizendo, “normopatiza”, em alguma medida, certos comportamentos inadequados, injustos e destrutivos, tanto no campo laboral como em outros domínios do contexto social e mesmo da vida no planeta. No que diz respeito aos efeitos deletérios da avaliação de desempenho individual, pensamos mesmo ser um dispositivo que contribui para a instauração e manutenção do comportamento concorrencial. Por conseguinte, também concordamos que esse instrumento muito utilizado pelos modelos de gestão surgidos no neoliberalismo produz/intensifica o medo, a solidão e, assim, concorre para o adoecimento no trabalho.

Quanto ao texto em que o autor trata da emancipação, apostando na possibilidade de a clínica do trabalho por ele desenvolvida contribuir para um conceito crítico de trabalho, temos

algumas questões a evidenciar. Ainda que consideremos a dimensão política da clínica psicodinâmica do trabalho, na medida em que favorece a construção de novas regras de convivência construídas no coletivo, não vislumbramos a possibilidade de contribuir para a emancipação, ante as armadilhas neoliberais nas quais nos vemos engendradas(os).

Por conseguinte, concordamos com as acepções críticas anteriormente referidas tanto pela autora quanto pelos autores, que têm alguma relação com esse aspecto. Ganem (2011) sugere modéstia no tocante aos resultados das intervenções em psicodinâmica do trabalho. A partir de sua vasta experiência, constata serem raras mudanças concretas na organização do trabalho a partir dessas intervenções. Já Orejuela e Malvezzi (2016) pontuam que a psicodinâmica do trabalho, ao delimitar o sofrimento como oriundo da relação sujeito-trabalho, subestima condições mais amplas relativas ao contexto social e do trabalho. Entendem que o médico e pesquisador francês quase desconsidera variáveis importantes, mesmo essenciais à compreensão de questões macro que interferem sobremaneira na organização do trabalho, como a tecnologia digital, a fragmentação da economia, a virtualização da realidade, entre outras. Por sua vez, Montalvão (2021), ao apontar diversas lacunas na psicodinâmica do trabalho, refere-se, entre outras, à ausência de temas fundamentais que afetam a existência humana, subjacentes à contradição entre capital e trabalho.

Compreendemos que a construção de um conceito crítico de trabalho com pretensões de contribuir para a emancipação por meio de uma proposta clínica não pode estar dissociada dessas temáticas fundamentais. Quais os espaços, na prática da psicodinâmica do trabalho, destinados aos temas insurgentes que impactam o nosso mundo e, conseqüentemente, os contextos laborais? Como contemplar todos os agrupamentos sociais, visto as questões do trabalho afetarem não apenas a classe trabalhadora (2007)? E mais: em que situações conseguimos estabelecer, de fato, um espaço para a atividade deôntica dentro das instituições públicas ou privadas de nossos tempos? Em quais experiências vemos as empresas cederem poder ao corpo funcional, em relação à organização do trabalho, a partir da clínica psicodinâmica do trabalho?

Ceder espaço de poder ao corpo funcional, em tese, representaria um compromisso de ordem política, segundo Dejours (2009/2012). Contudo, de modo geral, o que assistimos na iniciativa privada é uma busca desenfreada pelo lucro e acumulação de capital, de forma predatória. Cada vez mais, sem concessão a quaisquer organismos vivos, sejam animais (inclusive o humano), vegetais ou mesmo em relação aos nossos recursos minerais. Já na esfera pública e em outras organizações, como por exemplo, do terceiro setor, presenciamos iniciativas que parecem indicar uma perda progressiva de características que lhes dão

identidade, ante o esforço por se adequarem à “governança pelos números” em alguma medida. A expressão utilizada por Alain Supiot (2010/2014) designa uma maneira de governar que “se apoia na faculdade de *cálculo*, ou seja, nas operações de *quantificação* (juntar os seres e as situações diferentes numa mesma unidade de conta) e de *programação* dos comportamentos (pelas técnicas de análise comparativa dos desempenhos: benchmarking, ranking etc.)” (pp. 70-71, grifos do autor). Um modo que busca suplantar aquele que se baseia nas leis, de forma a atender aos princípios interpretativos e de julgamento com o propósito de garantir os direitos e os deveres para todas(os).

Assim, vimos surgir as fórmulas para juntar pessoas e monitorar ações, por meio da apresentação de relatórios com muitos gráficos e quantificações. Isso, quase sempre sem o acompanhamento de uma análise qualitativa que venha a dar suporte e assistência às áreas que não conseguem ter “bom desempenho” (evidentemente, de acordo com os critérios predefinidos). Na verdade, para “prevenir” essas situações, temos sempre alguma novidade surgindo no mercado, a partir do desenvolvimento de métodos e técnicas para analisar os dados numéricos e sugerir ações e indicadores que devem ser perseguidos a qualquer custo.

Nesse contexto, faz todo sentido criticar o neoliberalismo, mencionar os efeitos deletérios da avaliação de desempenho individual e reclamar o retorno da dinâmica do reconhecimento nos contextos de trabalho. Contudo, ratificamos o entendimento de que qualquer arcabouço teórico-metodológico que se pretenda emancipatório para a classe trabalhadora não pode deixar de examinar, por exemplo, a contradição entre capital e trabalho, conforme pontua Montalvão (2021, p. 290). E mesmo quando estamos lidando com órgãos públicos, não podemos perder de vista as grandes questões que orientam a construção e a manutenção da vida por meio de uma razão instrumental capitalista. Embora a natureza do serviço público se diferencie daquela da produção de bens e serviços no domínio da iniciativa privada, as instituições públicas estão eivadas de instrumentos antes destinados apenas às empresas privadas e o sistema judiciário não é exceção como vimos no texto anterior, quando tratamos dos impactos do neoliberalismo na vida social.

Então concordamos com as críticas formuladas por Dejours, porém não o vemos em seus textos ou colóquios no Brasil – país em que as pesquisas em psicodinâmica do trabalho crescem ano a ano – fazer concessões à abordagem teórico-metodológica por ele desenvolvida. A aplicação de sua metodologia clínica parece caber nos diferentes contextos de trabalho. Porém, também não conhecemos experiências de pesquisa-intervenção com fundamento na psicodinâmica do trabalho que trouxeram mudanças significativas para o coletivo objeto da intervenção, fazendo-nos corroborar com a afirmação de Ganem (2011) sobre a necessidade da

modéstia “em relação aos resultados a esperar” das intervenções fundamentadas nessa abordagem (p. 5). Os tempos atuais e supostamente aqueles que se avizinham não nos apontam horizontes animadores. A sobrecarga se intensifica e a tecnologia digital dá o tom, aumentando o controle sobre a produtividade, a vida no trabalho e fora dele.

Assim, ao considerarmos todas essas questões, reafirmamos a nossa descrença na proposta emancipatória a partir da clínica psicodinâmica do trabalho, ainda que, para Dejours (2009/2012), a emancipação não se confunda com a liberdade, antes “visa a um deslocamento na ordem das relações entre dominação e servidão” (p. 172). Como pode a clínica do trabalho contribuir para esse deslocamento em um contexto de desemprego estrutural e intensificação das patologias de sobrecarga? Uma situação que, agravada pela pandemia da covid-19, já assolava o mundo todo mesmo antes dos efeitos catastróficos da situação pandêmica. Entendemos que a pandemia maximizou e deu visibilidade a uma realidade que há muito tempo já se desenhava, inclusive produzindo uma crise sanitária e humanitária com resultados distintos em cada nação. Efeitos proporcionais à rapidez com que as políticas públicas foram implantadas para combater a pandemia e, em certa medida, ao poder aquisitivo de cada pessoa ou família, que muitas vezes viabilizou um acesso rápido aos melhores tratamentos possíveis, com assistência diferenciada.

No entanto, a nossa descrença na emancipação da trabalhadora ou do trabalhador por meio da clínica psicodinâmica do trabalho não nos impede de confirmar o nosso reconhecimento às contribuições dos estudos de Dejours para o mundo do trabalho, como também o fizeram os pesquisadores anteriormente citados. Além de colocar em evidência questões relevantes sobre o sofrimento e o adoecimento no trabalho, o médico e pesquisador francês sistematizou uma metodologia que acreditamos poder proporcionar ganhos na área da prevenção da saúde, especialmente nos espaços laborais que funcionam com maior abertura em relação aos processos criativos, não exigindo, portanto, tanto rigor na atenção ao prescrito. Porém com a atenção necessária para que tais ganhos não venham a mascarar situações de opressão ou mesmo suavizar determinadas circunstâncias para que se possa suportar maior dose de sofrimento. Enfim, para evitar “os riscos de instrumentalização”, conforme já alertou Ganem (2011, p. 1).

Assim, ainda que os ganhos possam existir, em nossa compreensão, se torna muito difícil atender a metodologia proposta por Dejour em organizações muito rígidas, com orientação rigorosa de aplicação do prescrito. Vimos também que ambientes com muitos níveis de gestão na estrutura organizacional dificulta o encaminhamento do processo conforme desenhado pela psicodinâmica do trabalho. Não acreditamos, portanto, na produção de

mudanças significativas na organização do trabalho por meio de experiências clínicas fundamentadas na abordagem ora em discussão. Em outras palavras, não cremos no deslocamento emancipatório desejado por Dejours (2009/2012), por meio da clínica do trabalho por ele concebida.

Em se tratando do universo das empresas privadas, nossa descrença aumenta. Especialmente na “era do capital improdutivo” para citar Dowbor (2017), quando os postos de trabalho vêm diminuindo significativamente, aumentando a concorrência e minando o poder de barganha da classe trabalhadora. Situação em que se intensifica a concorrência, restando ainda mais difícil o restabelecimento da confiança e da lealdade nos ambientes laborais – condição para o exercício da atividade deontica, conforme entende Dejours (2009/2012).

### **2.1.4.3 O lugar da economia política na nova arte de governar**

Para fundamentar nossa compreensão, retomamos Foucault (2004/2020) e suas concepções críticas ao capitalismo. Interessa-nos revisitar a compreensão do filósofo a respeito da importância da economia política como uma nova “arte liberal de governar”, considerando como características específicas: “(1) a constituição do mercado como lugar de formação da verdade e já não apenas como domínio de jurisdição . ... (2) O problema da limitação do exercício do poder público” (p. 55).

Como já discutido neste trabalho de tese quando abordamos o estudo de Dardot e Laval (2009/2016), Foucault (2004/2020, p. 28) se refere à “razão de Estado”, ou seja, determinada racionalidade predominante “na prática governamental” que se situa “entre um Estado apresentado como dado e um Estado apresentado como a ser construído”. A razão governamental, por meio da reflexão, do ato calculado, é que possibilitaria ao Estado existente fazê-lo chegar ao “seu máximo de ser” (p. 28). Foucault situa em meados do século XVIII a passagem do direito (as leis morais, naturais e divinas) para a economia política como aparato para a prática de governo. Se antes o direito era o instrumento – o modo de racionalidade que imprimia o autolímite na razão governamental –, a partir de então a economia política assumiu esse lugar. Considera a expressão (economia política), a despeito de outros sentidos, como uma racionalidade, um sistema de reflexão com engenhosidade, estratégias e procedimentos de cálculo, que dotara a prática governamental de recursos de autolimitação. Essa racionalidade política demarca, portanto, o surgimento do liberalismo – *locus* para o nascimento da biopolítica.

Nessa nova razão governamental, assentada na ideia de um mercado livre, produtor de preços naturais e de um sistema de verdades, não havia restrição ao enriquecimento que deveria

alcançar toda a Europa, dirigindo-se rumo à um mercado global com todos os Estados convocados para fazer trocas; mundial – com ampla abertura econômica. Porém, Foucault (2004/2020, p. 86) assinala “uma diferença de natureza e de estatuto entre a Europa e o resto do mundo . ... O jogo é na Europa, mas o que está em jogo é o mundo”. Assim, como um dos traços fundamentais da arte liberal de governar, o autor destaca a “posição da Europa como região de desenvolvimento econômico ilimitado relativamente a um mercado mundial” (p. 91). Além do mais, o surgimento de um fenômeno amplo e contraditório, pois a nova arte de governar vai se colocar na posição de “gestora da liberdade”, contudo incumbindo-se de produzi-la e organizá-la (a liberdade), o que produz ameaça destruí-la, pois implica instituir limitações, manipular, fazer coerções e exigências sem restrições de ameaças (p. 94).

O filósofo assinala, portanto, que “no regime do liberalismo, a liberdade não é um dado . ... A liberdade é algo que se fabrica a todo instante” (p. 95). Isso, mesmo com todas as implicações decorrentes dessa produção – os “problemas de custo criados por esse fabrico” (p. 95). Um desses problemas seria a questão da segurança e, assim, a liberdade de um lado e a segurança de outro tornaram-se um desafio do qual a nova razão liberal precisaria dar conta. Como consequência dessa situação, Foucault (2004/2020, p. 97) faz referência ao que sugere chamar de “a cultura política do perigo”, consolidada no século XIX, quando as pessoas são o tempo todo postas em situação de perigo ou levadas a ver o perigo em tudo que as ronda, fazendo emergir uma educação para lidar com essa condição. Conclui que a cultura do medo do perigo constitui, de algum modo, “o correlativo psicológico e cultural interno do liberalismo. Não há liberalismo sem a cultura do medo” (p. 97).

Uma segunda consequência identificada pelo autor diz respeito ao incremento substancial dos processos de controle, de métodos coercitivos e de condicionamento “que vão constituir uma espécie de contrapartida e contrapeso às liberdades” (p. 97). Como terceira consequência da arte liberal de governar, Foucault (2004/2020) menciona o surgimento de mecanismos com a função de estimular, produzir mais liberdade, utilizando-se de mais controle e intervenção, de modo que o controle não se caracteriza mais como “o contrapeso necessário à liberdade. É o seu princípio motriz” (p. 98). Esses mecanismos, os quais Foucault sugere chamar de dispositivos “liberógenos” (p. 99), acabam, por vezes, engendrando efeitos destruidores sobre o que produzem, ou seja, na tentativa de fabricar liberdade podem produzir o seu oposto.

No percurso dessa nova arte de governar, temos como principal característica da mutação do liberalismo para o neoliberalismo o fato de que se antes o princípio era a troca, e a ausência de intervenção do Estado deveria servir para o bom funcionamento de um mercado

livre e equivalente, agora o princípio não é mais a troca, mas a concorrência. Não se busca mais a igualdade e sim, a desigualdade. Como atributo do neoliberalismo, Foucault (2004/2020) assinala um mecanismo que institui: no campo econômico, a retomada de teorias econômicas já ultrapassadas; no campo social, “relações estritamente mercantis” (p. 173); e, no campo político, um aval para um estado intervencionista. Dessa vez, uma intervenção “pesada” e “insidiosa” em função dos disfarces neoliberais de produção de liberdade (p. 174).

O Colóquio Walter Lippmann, ocorrido na França em 1938, fora o evento, segundo Foucault (2004/2020), no qual se firmaram os pontos que se tornariam “as propostas específicas do neoliberalismo” (p. 176). Naquele momento, teria recebido o sugestivo nome de “liberalismo positivo” que nada mais era do que um “liberalismo interventivo” (p. 177). O governo deveria assumir uma política ativa, vigilante e interventiva; menor do que em qualquer outro sistema, mas não “menos densa, menos frequente, menos activa, menos contínua do que noutro sistema” (p. 189). Não deveria intervir nas consequências oriundas do mercado, mesmo que recaíssem sobre a sociedade de forma destrutiva, ou seja, não deveria usar de mecanismos governamentais para repará-las. Mas intervir na sociedade sim, “para que os mecanismos concorrenciais, em cada momento e em cada ponto da espessura social, [pudessem] desempenhar o papel de reguladores”, assinala Foucault (2004/2020, p. 190).

Não seria, portanto, “um governo económico, mas sim um governo de sociedade” (p. 190). O intuito seria o de viabilizar o mercado para que viesse a se constituir como “princípio da racionalidade política” (p. 190). Foucault argumenta que não se tratava de instaurar “uma sociedade mercantil . ... uma sociedade sujeita ao efeito-mercadoria, mas sim uma sociedade sujeita à dinâmica concorrencial. Não uma sociedade de supermercado, mas uma sociedade de empresa” (p. 191). O que estaria em jogo nessa reconstrução era o “*homo economicus*” que encarna a ideia “do homem da empresa e da produção”, não se ancorando, desse modo, na concepção de troca de mercadoria ou de elemento consumidor (p. 191). Os mecanismos visavam, portanto, a uma sociedade regida pela competição, rumo à construção de um novo *ethos* social – o da empresa.

Nessa esteira de textos críticos ao capitalismo, acessamos ainda uma obra de Suely Rolnik (2019) que condensa três ensaios repletos de análises contundentes sobre o sistema econômico que a autora denomina com muita pertinência, em nosso entendimento, de “regime colonial capitalístico” (p. 29). Iremos priorizar o primeiro e o segundo textos, porém sem deixar de reconhecer a correlação entre os três.

A autora inicia o primeiro ensaio, “O inconsciente colonial-capitalístico” (pp. 28-97), fazendo alusão ao capitalismo marcado pela financeirização, neoliberalismo e globalização, e

aponta os anos 1970 como o período determinante de sua afirmação, exatamente “após os movimentos micropolíticos que sacudiram o planeta nos anos 1960 e 1970” (p. 29). Ressalta os sinais de insurgências contra o sistema que começaram a aparecer ou a ressurgir com mais força a partir dos anos 1990, em razão de uma maior evidência de seus impactos no cotidiano. Sinais atrelados a um debate coletivo oriundo dos movimentos sociais que germinaram nas décadas anteriores, como forma de reação ao regime, e que podem atuar na esfera micropolítica, macropolítica ou, simultaneamente, nas esferas micro e macropolítica. Dentre os apontados por Rolnik (2019, pp. 30-31), no Brasil, ressaltamos: “os movimentos feminista e negro” que, embora tenham surgido desde o final do século XIX, tomam novo impulso a partir da década de 1970; “o movimento LGBTQI” (atualmente LGBTQIA+), organizado no final da década de 1970 e em expansão desde os anos 1980; as manifestações dos “Caras-Pintadas”, agregando prioritariamente jovens em torno do *impeachment* do Fernando Collor; “o surgimento do Partido dos Trabalhadores” (1980); a campanha pelas “Diretas Já (1983-1984)”; o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), no final dos anos 1980; e outros “que se organizaram ou se fortaleceram” em volta da última Constituinte (1987), a exemplo do “movimento indígena”. Destacariamos ainda o movimento feminista negro com atuação tão significativa, notadamente a partir de meados da segunda década deste século.

Rolnik (2019) entende que movimentos como esses irrompem com força, de modos distintos e em diferentes lugares diante do intolerável, podendo desestabilizar, ainda que temporariamente, a “tirânica onipotência” do sistema (p. 30). A autora situa a produção de seu primeiro ensaio em meio às acontecimentos e debates decorrentes dos movimentos surgidos em várias partes do planeta, especialmente desde o início da década de 2010. Enuncia o seu propósito de discutir a relação entre o capitalismo vigente e a apropriação da força criadora dos indivíduos e dos grupos. Compreende que se a economia capitalista se assenta na exploração da força de trabalho e da cooperação para a produção de mais-valia, essa equação sofreu mudanças ao longo dos cinco séculos de sua existência. Nos tempos presentes, o capital se apropria não apenas da força de trabalho, mas também da vida em sua potência criadora e igualmente da cooperação que incide sobre essa potência. Assim, “em sua nova versão é a própria pulsão de criação individual e coletiva de novas formas de existência, suas funções, seus códigos e suas representações que o capital explora, fazendo dela seu motor”, afirma a autora (pp. 32-33). Essa constatação evidencia que, além da economia, o capitalismo vigente se fortalece de uma fonte “cultural e subjetiva” que o dota de poderes com um maior grau de perversidade e sutileza, dificultando, portanto, o seu combate (p. 33).

Diante desse cenário, Rolnik (2019) compreende que não se pode agir apenas na esfera

macropolítica. Faz referência a Toni Negri e Michael Hardt como autores que, entre outros, entendem a resistência nos tempos atuais como um “esforço de reapropriação coletiva” da potência criadora para a produção do que denominam de “o comum”, configurando-se como uma experiência no campo micropolítico de cuja construção surgem mudanças na realidade (p. 33). Ao dialogar com esses pensadores, a autora propõe definir “o comum como o campo imanente da pulsão vital de um corpo social quando a toma em suas mãos, de modo a direcioná-la à criação de modos de existência para aquilo que pede passagem” (p. 33).

Rolnik (2019) acrescenta que a compreensão racional desse processo não é suficiente para movermos nessa direção, uma vez que “a reapropriação do impulso criativo só se efetua ao incidir sobre as ações do desejo, de modo a imprimir-lhes sua direção e seu modo de relação com o outro” (p. 35). Logo, é preciso resistir às forças de dominação que já nos capturaram, o que exige um esforço persistente de cada uma ou um de nós, de modo a incluir o nosso mundo de relações. É a partir dessas relações que se formam as “comunidades temporárias”, as quais agirão em busca da construção de um comum (p. 36). É nessa direção, por meio do ativismo e/ou da arte, que seguem os movimentos coletivos insurgentes, assinala a autora.

A professora e pesquisadora defende ainda, para uma proposta de reapropriação coletiva da potência criadora, que se faça um diagnóstico dos modos de subjetivação contemporâneos, assim como das estratégias inconscientes que lhes são correspondentes, de modo a cogitar possibilidades de desvios qualitativos no fio condutor desse processo. Sugere chamar de “inconsciente colonial capitalístico” ou “inconsciente colonial-cafetinístico”<sup>29</sup> a política que rege esse processo no capitalismo financeiro neoliberal, responsável pelo sequestro da força vital “no próprio nascedouro de seu impulso germinador de mundos” (pp. 36-37). Rolnik (2019) propõe pensar possibilidades de driblar o próprio inconsciente colonial-capitalístico, entendendo ser necessário um trabalho investigativo no âmbito da experiência subjetiva, de modo a buscar acessar a própria potência criadora. Algo que exige, no plano individual, uma constante atenção sobre si, para que, aliado às novas descobertas no plano das ideias, o processo de reapropriação no plano subjetivo vá tomando corpo e se fortalecendo aos poucos. O que se pretende é um deslocamento duplo: na “política de produção da subjetividade e do desejo dominante na nova versão da cultura moderna ocidental colonial-capitalística” e na política de formação do pensamento correspondente a esse encadeamento cultural (p. 37).

---

<sup>29</sup> Com base em Rolnik (2006), e nas ideias presentes no texto ora comentado, compreendemos o termo como uma espécie de submissão de certo modo consentida, que se configura nas relações de poder com o objetivo de obter algum ganho. A cafetinagem envolve, portanto, um processo de identificação e de submissão nas situações de opressão, movido pelo próprio desejo na expectativa de alcançar reconhecimento e de ser incluída(o) no mundo de outrem.

Nessa perspectiva, Rolnik (2019, p. 38) entende que “pensar e insurgir-se” são indissociáveis e, embora a experiência se concretize no âmbito individual, só se efetiva no coletivo. Em primeiro lugar, porque se trata de um processo impulsionado pela conjunção de forças que atravessa cada indivíduo, ou seja, não tem começo nem fim no próprio indivíduo. Depois, porque diz respeito exatamente a condições fomentadas por “ressonâncias” de esforços coletivos direcionados para um mesmo fim (p. 38). Essas ressonâncias têm o poder de polinizar e, sobretudo, de produzir sinergias, viabilizando a formação de coletivos que vão impedir ou reduzir o domínio das forças que tentam usurpar a potência de vida de outrem. Dito de outra maneira: com a conjunção dessas sinergias novas rotas são construídas e, assim, podem impedir que as forças destruidoras cumpram suas metas.

Em seu segundo ensaio, “Insurgências macro e micropolítica: dessemelhanças e entrelaçamentos”, Rolnik (2019) continua tratando da voracidade destrutiva do capitalismo “em sua nova dobra” (p. 99). Refere-se à financeirização do capital e ao neoliberalismo – conjunção que nos tem levado a um estado de perplexidade e mesmo de “pavor” perante outrem (p. 99). Isso nos coloca em um cenário em que se destaca a tomada de poder por grupos conservadores, detentores de métodos e estratégias com requintes de “violência e barbárie” que nos remetem a situações já vivenciadas no passado, lembra a autora (p. 100).

Ao traçar um paralelo entre “neoliberalismo e (neo)conservadorismo”, Rolnik (2019) afirma que, em princípio, parece haver um antagonismo entre os dois fenômenos, porém aos poucos vai compreendendo que a ocupação de poder por “subjetividades rudes” se faz necessária ao capitalismo financeiro, para que venha a se ocupar do “trabalho sujo” necessário à implantação de um neoliberalismo de Estado (p. 100). O objetivo seria o de destruir os avanços democráticos e republicanos, além de se livrar de suas personagens protagonistas, especialmente daquelas que se situam mais à esquerda. A autora conclui que, detentores de uma subjetividade “arraigadamente classista e racista”, os neoconservadores cumprem seu papel com grande velocidade e livres de qualquer embaraço ético (p. 101).

Os impactos mundiais dessa nova conjuntura se fazem sentir na ascensão de governos afinados com essa paisagem, os quais reúnem forças conservadoras e neoliberais, produzindo perplexidade, pavor e frustrações, além de nos fazerem acessar memórias traumáticas. O mal-estar se intensifica rompendo os limites da tolerância, em face dos riscos para a vida que representa a intensificação do projeto neoliberal. De acordo com Rolnik (2019), uma situação traumática que nos afeta de modo a produzir um estado de urgência “que convoca o desejo a agir” (p. 102). Respondemos ao desejo, oscilando entre uma forma reativa, patológica – de despotencialização – e outra ativa, preservando e mesmo intensificando a potência criadora –

potência de vida. Essa última resposta amplia o nosso olhar, tornando-nos pessoas mais aptas a reconhecer “os efeitos da violência em nossos corpos, de sermos mais precisos em sua decifração e expressão e, com isso, mais aptos a inventar maneiras de combatê-los”, afirma Rolnik (p. 102). Os movimentos insurgentes irrompem dessas experiências, segundo a autora, criando estratégias para enfrentar as questões que lhes deram origem.

Pois bem. Acessar esses textos críticos nos caminhos trilhados durante o percurso doutoral, fez-nos ampliar a perspectiva de escuta clínica do trabalho. Podemos dizer que, ao longo do estudo de tese, passamos a não acreditar em uma escuta clínica de coletivos de trabalho que não seja também uma escuta política. Ou seja, apostamos em uma escuta que leva em consideração questões da “economia política” como uma nova arte de governar, conforme discutido por Foucault (2004/2020), em face das imbricações na produção de subjetividade e nos modelos de gestão organizacionais, consequentemente no sofrimento e no adoecimento no trabalho. Uma concepção dessa natureza requer um outro compromisso, exigindo-nos maior compreensão dos processos que atravessam nossas relações sociais e nos constituem, produzindo, também em nós, respostas diferentes no ato de escutar.

## **2.2 Por uma clínica cartográfica nos contextos de trabalho**

Por todo o exposto, acreditamos que uma clínica cartográfica poderá ter maior abertura para acolher tantos atravessamentos. Sem promessas de grandes rupturas, pois, não acreditamos em mudanças qualitativas nas organizações por meio de qualquer modalidade de clínica do trabalho no capitalismo, especialmente em sua versão neoliberal, a ponto de falarmos em emancipação ou autonomia. Em nosso entendimento, esse é um debate que precisa ser ampliado, mesmo em escala global, dada a mundialização do capital, ainda que atentando para as especificidades de cada nação, cada pedaço de nação, cada organização, enfim. Acreditamos, inclusive, que em nosso caso específico, o Brasil, por se tratar de um país que passou pela experiência da colonização, precisaríamos passar a limpo algumas questões decorrentes dessa condição, as quais certamente interferem em nossa conduta.

A clínica cartográfica caminha nessa direção, procurando alcançar para além do que a história retém do acontecimento. Deleuze (1990/1992) faz referência a Nietzsche para afirmar: “o que a história capta do acontecimento é a sua efetuação em estados de coisa, mas o acontecimento em seu devir escapa à história” (p. 210). Assim, há uma distinção entre a história e a experimentação. A primeira diz das condições concretas quase sempre desfavoráveis que, mesmo assim, propiciam a experimentação de alguma coisa que lhe escapa. “Sem a história, a experimentação permaneceria indeterminada, incondicionada, mas a experimentação não é

história”, conclui Deleuze (pp. 210-211).

Por conseguinte, não há que se confundir o devir com a história. A história estaria relacionada apenas às condições “das quais desvia-se a fim de ‘devir’, isto é, para criar algo novo” (p. 211). Deleuze (1990/1992) cita novamente Nietzsche para dizer que o filósofo alemão chamava isso de “o Intempestivo” (p. 211). Em seguida, faz uma distinção entre revolução – considerando que o futuro das revoluções na história nem sempre é alvissareiro – e devir revolucionário. “A única oportunidade dos homens está no devir revolucionário, o único que pode conjurar a vergonha ou responder ao intolerável”, assegura Deleuze (p. 211).

Resumamos: a história e a experimentação não se confundem, mas a primeira é ancoradouro para a segunda. Nessa perspectiva, para uma abordagem clínica do trabalho, julgamos necessário também continuar examinando de modo mais profundo alguns aspectos dos processos econômicos, políticos e culturais que incidem historicamente sobre o mundo do trabalho. No campo da filosofia, por exemplo, Deleuze (1990/1992) afirma, entre outras coisas, que ele e Guattari não acreditam “numa filosofia política que não seja centrada na análise do capitalismo e de seu desenvolvimento” (p. 212).

Em nossa compreensão, uma direção clínico-política na escuta de coletivos de trabalho precisa considerar os diversos marcadores histórico-culturais que interferem em nossos processos de subjetivação. Para além da racionalidade neoliberal, mas a ela alimentando e sendo retroalimentada, precisamos atentar para as questões relativas à colonialidade, ao racismo, ao patriarcalismo, à misoginia, à homofobia, à transfobia, entre tantas outras, que constituem o nosso contexto macro e interferem nas micropolíticas cotidianas. Por conseguinte, também impactam os ambientes de trabalho.

Evidentemente não podemos nos isentar nesse processo, pois aí estaria contida a necessidade de lançarmos um olhar investigativo sobre nós mesmas – aquele de que nos fala Rolnik (2019) –, que nos levasse a compreender como esses marcadores nos atravessam nesse nosso lugar de escuta. Um olhar sobre nós mesmas em busca de nossa própria potência criadora, como nos instiga a autora. Suas “dez sugestões para uma contínua descolonização do inconsciente” (pp. 195-197) podem se constituir como pistas para a desanestesia de nossos corpos e reconexão com os afetos, com vistas à recuperação do gesto criativo.

É nessa clínica que apostamos: aberta, atenta às questões contemporâneas, inacabada, em movimento, em construção permanente. Seguimos, pois, buscando “**não abrir mão do desejo em sua ética de afirmação da vida**” – uma dessas dez sugestões propostas por Rolnik para descolonizar o inconsciente (p.196, grifo da autora). E com “os olhos da alma”, atentando para os afetos e perceptos que nos atravessam, e nos possibilitam agir no mundo, continuamos

nossa caminhada.

Nesse momento de escritura desta tese, dando continuidade ao trajeto ainda a percorrer, estamos nos dirigindo para um outro texto em que vamos evidenciar como fomos incorporando, na própria caminhada, saberes e fazeres, de modo a trilhar novas pistas. Apresentaremos o caminho construído com base no pressuposto primordial da cartografia, que nos possibilitou desenhar e redesenhar o mapa cartográfico da pesquisa-intervenção tantas vezes, qual seja, a abertura ao devir. Ainda nesse mesmo texto, traremos informações sobre os dados utilizados no estudo de tese, os quais nos permitem defender o uso da cartografia como referência teórico-metodológica para a escuta clínica do trabalho.

### 3 Um caminho metodológico incorporado na própria caminhada

Caminhante, são tuas pegadas o caminho e nada mais;  
caminhante, não há caminho, se faz caminho ao andar.

Antônio Machado, *Cantares*

Utilizar a cartografia como metodologia de pesquisa é literalmente fazer o caminho metodológico na própria caminhada. Um dos princípios básicos dessa abordagem que a diferencia de outras é sua construção metodológica. Ou seja, ao adotá-la como referência em uma pesquisa-intervenção, distanciamos-nos da ideia de um *metá-hódos* em que seguimos passos prefixados para alcançar determinadas metas para, ao contrário, definir as metas na própria caminhada, adotando, assim, um *hódos-metá*, consoante Passos e Barros (2015, p. 17). No caso em estudo, utilizamos pressupostos da cartografia quando da pesquisa-intervenção realizada, contudo, a extensão do caminho cartográfico só se tornou evidente mais recentemente, como já mencionado. Uma constatação que nos levou a defender a tese da suficiência da abordagem como um campo teórico-metodológico para a escuta clínica do trabalho.

E como chegamos a essa compreensão? Quais devires acessamos para alcançar tal discernimento? Poderíamos dizer que a vida é constituída por múltiplos devires. Alguns irrompem com intensidade em um tempo, por vezes, inesperado, outros vão se revelando ao longo de uma caminhada. Esta última situação foi exatamente o que aconteceu neste trabalho de tese. Ao revisitarmos por várias vezes a intervenção realizada, demos-nos conta de um ato que se impôs em cena, mas que não conseguimos enxergar em sua total dimensão quando da primeira investigação. Puro devir: diferenciação, movimento. “Devir é jamais imitar, nem fazer como, nem ajustar-se a um modelo, seja ele de justiça ou de verdade”, afirma Deleuze (1977/1998, p. 10) na obra *Diálogos* escrita em parceria com Parnet. O filósofo diz também que “há devires que operam em silêncio, que são quase imperceptíveis” (p. 10).

E devires não têm ponto final; se multiplicam, se bifurcam, se dispersam, se juntam aqui e ali. Tomam formas diversas, mas, por vezes, só nos damos conta de um devir tempos depois, como na experiência em estudo. Percebemos que havia algo mais a levar em conta na pesquisa-intervenção, considerando todo o percurso do trabalho realizado com o coletivo que compunha a unidade objeto de nosso estudo. Dito de outro modo, tornou-se evidente que a cartografia se sobrepunha como recurso teórico-metodológico na experiência em análise, por percebermos que a realidade apresentada na narrativa das(os) participantes exigia uma leitura

rizomática. Uma leitura em que fomos nos apropriando dos possíveis sentidos do vivido na experiência, tempos depois; uma leitura que se desdobrou em linhas, levando-nos a alcançar um pensamento-diferença; que nos fez escutar novas sonoridades por vezes com notas dissonantes, levando-nos à conexão com outros afetos. Assim, se a cartografia é da ordem do devir, conforme apreendemos a partir de Deleuze e Guattari (1980/2011), no estudo em tela o devir se fez cartografia, operando, portanto, um duplo sentido: Devir ↔ Cartografia.

Para chegar a essa compreensão, além do distanciamento da experiência e da instituição, como também da interferência da banca de avaliação do projeto de tese, queremos destacar a importância de um certo exercício de *anacorese*<sup>30</sup>, conforme concebemos a partir da leitura de Foucault (1983/2017a) no texto *A Escrita de Si*. Um movimento, a nosso ver, necessário à feitura de uma tese, que implica em nos retirarmos do mundo das coisas cotidianas, da vida dos prazeres habituais; em nos ausentarmos dos círculos sociais costumeiros; enfim, em nos recolhermos na solidão da escrita que, por sua vez, como um efeito de retorno, atenua os riscos dessa solidão. É a compreensão da escrita como uma ascese do pensamento que “oferece aquilo que se fez ou se pensou a um olhar possível” (p. 142).

Ao mencionarmos esse texto relacionando-o à escrita da tese, entendemos que a(o) docente que nos orienta comporia, em um primeiro momento e de modo especial, essa condição de “um olhar possível”. O olhar daquela(e) que, em face da abrangência de seus estudos, de sua área de pesquisa e do lugar de docência, acompanha-nos, orientando-nos, entre outras coisas, na escolha dos textos importantes para a nossa pesquisa. Em seguida, esse “olhar possível” alcança a banca examinadora para só então chegar ao mundo acadêmico mais amplo ou mesmo a qualquer pessoa que se interesse pela temática estudada. Podemos dizer que o caminho trilhado para escrever uma tese exige abertura e um exercício contínuo de escavar os textos, buscar referências, escutar, eleger autoras(es) para iluminar nosso percurso; atravessar fronteiras, buscar atalhos para, enfim, chegar ao texto final. Uma caminhada que implica pensar o pensamento e assumir uma determinada dimensão estética na escritura textual.

Entretanto, o percurso de uma tese se inicia bem antes disso. Antecede inclusive ao extenuante processo de seleção para a vaga desejada ou, como foi o nosso caso, de submissão às regras para o *upgrade* do mestrado para o doutorado – igualmente exaustivo; passa pelas disciplinas com os trabalhos e avaliações, chega ao projeto de pesquisa, segue para a pesquisa propriamente dita e escrita da tese, culminando com a defesa pública frente a uma banca

---

<sup>30</sup> Segundo Jacques Lacarrière (1975/2002), *anachóresis*, do grego, significa retirada – “fuga para longe do mundo cotidiano”.

constituída por docentes doutoras(es) com condição de avaliar o estudo desenvolvido.

Nesse percurso, constitui-se como etapa importante a busca por algum trabalho semelhante ao nosso, publicado em fontes referenciadas academicamente, de modo a compreendermos a relevância de nossa pesquisa. Assim, em vista de nossa proposição de tese, procedemos à investigação com o objetivo de encontrar uma pesquisa-intervenção que tenha utilizado somente a cartografia como referência teórica e metodológica para a escuta clínica do trabalho e não encontramos. Elegemos, para tanto, os Portais da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e do Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), em função de suas abrangências e da credibilidade que gozam no mundo acadêmico.

A cartografia, nas experiências de escuta clínica do trabalho, aparece sim, mas como metodologia de pesquisa sempre aliada a alguma modalidade de clínica do trabalho, especialmente a ergologia e a clínica da atividade. Não encontramos nenhum estudo que se reportasse a uma escuta clínica do trabalho apoiada, do ponto de vista teórico e metodológico, prioritariamente na cartografia, como estamos propondo em nosso trabalho de tese. Embora saibamos que essa abordagem, consoante Passos, Kastrup e Escóssia (2015), sustenta-se na transdisciplinaridade, enredando-se com outros saberes, tensionando as fronteiras e questionando “os objetos bem definidos e as teorias internamente consistentes, a preexistência de sujeitos do conhecimento e objetos a serem conhecidos, os campos bem demarcados das práticas discursivas e não discursivas, os especialistas defensores de territórios identitários de conhecimento” (p. 202).

Queremos dizer exatamente o seguinte: embora não tenhamos encontrado nenhum estudo com proposição semelhante à nossa, não há por que se falar na cartografia como uma abordagem com fronteiras e bordas bem demarcadas, portanto sua utilização sempre se dará a partir do enredamento com outros saberes, ou seja, assentada no dialogismo com outras teorias e autoras(es) no decorrer do trabalho clínico realizado. E é do caminho trilhado para produzirmos o mapeamento da pesquisa-intervenção como um percurso cartográfico que trataremos logo mais. Para tanto, primeiro especificaremos quais os dados utilizados na análise, que nos permitiram evidenciar a possibilidade de uma clínica cartográfica destinada à escuta de coletivos de trabalho.

### **3.1 Dados da análise**

Os dados da análise se constituíram de registros das sessões e dos diários de campo produzidos no processo da pesquisa-intervenção. Os registros foram elaborados durante os

encontros que se configuraram como sessões coletivas. A cartografia orienta fazer o diário de campo desde os primeiros encontros com a unidade demandante e assim o fizemos, desde as primeiras conversas com as pessoas responsáveis pela gestão do coletivo participante, em todos os níveis. Da gestão mediata (correspondente às pessoas que respondiam pela secretaria e coordenadoria) à imediata, esta correspondente à chefia da unidade em que o grupo trabalhava. Desse modo, dispomos de mais diários de campo do que de registros das sessões.

Sobre esses documentos, podemos dizer que os registros das sessões trazem um relato pormenorizado do que ocorreu em cada sessão, inclusive assinalando os não ditos, gestos, posturas, risos e silêncio ou qualquer “movimento” significativo observado. Esses registros foram realizados por meio de anotações, por uma servidora que compôs a equipe de clínicas, acrescidas de notas registradas pelas demais clínicas. Procuramos, nesses registros, preservar as falas integralmente, de modo a resguardar a polifonia do texto, contudo houve dois encontros em que não pudemos contar com todo o coletivo clínico e acabamos por assumir um registro mais narrativo, preservando, ainda assim, alguns diálogos.

Também elaboramos os memoriais após as sessões, os quais eram lidos no início das sessões seguintes. Neles registrávamos a compreensão clínica que tivemos das questões vivenciadas durante as sessões, por vezes ilustradas com fragmentos de falas do grupo, conforme orienta a psicodinâmica do trabalho. Contudo, mesmo que essa abordagem oriente fazer a leitura do memorial no início da sessão seguinte, deixamos de fazê-lo em algumas sessões, uma vez que o grupo estava muito mobilizado e iniciou a falar antes que começássemos a ler o memorial. Nossa decisão de não interferir na conduta do grupo não foi vislumbrada ou planejada antecipadamente mediante qualquer circunstância. Tratou-se de um movimento de abertura ao que se apresentava – uma atitude cartográfica. O memorial não constitui um documento importante para a cartografia, ao contrário, acompanhamos processos e, sendo assim, bem o fizemos nas sessões em que o deixamos de ler. Dessa forma, limitamo-nos aos registros das sessões e aos diários de campo para a realização deste estudo de tese.

Com relação ao diário de campo, a orientação é para nele registrarmos sobretudo nossas observações clínicas, os fatos lembrados, os estranhamentos, as inquietações sentidas e as perguntas que nos fazíamos, além dos aspectos sobre a relação com as pessoas que compuseram o corpo clínico e o coletivo de participantes, sempre priorizando os afetos. Por tudo isso, os diários de campo se tornaram particularmente importantes no estudo atual, especialmente em função das indagações que confluíram para a questão de pesquisa: o que pode uma clínica do trabalho realizada por um corpo clínico que escuta seus pares, no âmbito de uma instituição do Poder Judiciário da União?

A orientação da cartografia de fazer o diário de campo desde a primeira visita, os primeiros contatos estabelecidos com a unidade demandante, ou ainda em face de questões circunstanciais no decorrer do processo interventivo (como de fato aconteceu), tem o intuito de preservar informações significativas a partir de situações vivenciadas nessas ocasiões, que podem ser relevantes para a compreensão e o desenvolvimento do trabalho. Caso não sejam registradas, corremos o risco de perdê-las da memória ante os novos acontecimentos.

Entendemos ser importante também, e mesmo fundamental para a compreensão de como se deu o processo de pesquisa-intervenção em comento, trazer informações relativas ao corpo clínico e ao coletivo de participantes, além do quantitativo de encontros realizados, duração das sessões, entre outros dados. Pois bem, o corpo clínico se constituiu de três servidoras da própria instituição, à época desenvolvendo estudos e pesquisas na área da psicodinâmica do trabalho, acrescida, para nós que respondemos pela presente tese, de uma imersão no estudo da abordagem cartográfica, no curso do mestrado em Psicologia Clínica da Universidade Católica de Pernambuco (na ocasião, vivenciávamos o processo de *upgrade* do mestrado para o doutorado). Um estudo que acabou sendo partilhado com outras servidoras, ainda que de modo pouco sistemático. Compartimos textos em estudos de grupo, à época, e mesmo discutimos alguns pressupostos da cartografia, quando entendíamos ser necessário para lidarmos com os limites impostos no trânsito pelas linhas de segmentaridade duras no contexto institucional.

Em dado momento, quando tivemos de interromper o trabalho, em razão de questões institucionais que não estavam em nosso alcance resolver, preocupamo-nos com a sua finalização. Em uma discussão sobre o assunto, ouvimos de uma colega que compunha o grupo de clínicas: “vamos agir e aguardar; seguir, diante do possível. Afinal, não estamos fazendo cartografia?” Essa afirmação/indagação, consignada em um diário de campo elaborado no curso do trabalho sem que houvesse um encontro com o coletivo participante ou com qualquer pessoa da gestão a ele vinculado, mas como forma de registrar nossas inquietações ante o imprevisível (diário de campo XIII), foi fundamental para compreendermos o quanto o nosso trabalho transitou pela cartografia.

Em continuidade à caracterização dos dados, seguimos com as informações a respeito do grupo de participantes. Esse coletivo foi constituído por sete servidoras(es), entre homens e mulheres, com idade entre 27 e 50 anos, e tempo de serviço na instituição variando entre 8 e 21 anos, portanto, com muita referência sobre as normas, valores e cultura institucionais. No tocante às sessões, realizamos, em princípio, um total de oito sessões, as quais, conforme acordo estabelecido com o coletivo participante, deveriam ocorrer semanalmente, com duração

de cerca de uma hora e meia a duas horas, no horário de trabalho, mas distante da unidade em que o grupo exercia suas funções. Essa medida teve o intuito de fazer com que acontecessem em ambiente apropriado, como de fato aconteceram, de modo a evitar a interferência das tarefas cotidianas e preservar o sigilo sobre as narrativas e vivências de forma geral.

As duas últimas sessões (desse bloco de oito) não obedeceram à periodicidade semanal, ocorrendo com intervalo maior, em razão das questões institucionais anteriormente referidas. Um outro dado importante a ressaltar é que todas(os) as(os) participantes pertenciam ao quadro efetivo da instituição, ou seja, ingressaram no órgão por meio de concurso público. Houve mais um encontro com o grupo ocorrido quatro meses depois. Estava destinado a fazer uma avaliação do trabalho, porém se constituía, de fato, como os anteriores, em um espaço de discussão e de compartilhamento de inquietações do coletivo participante. Estava em curso a discussão em torno das propostas de mudanças encaminhadas pelo governo do presidente Michel Temer para a reforma da previdência social, consubstanciada na *PEC nº 287/2016*. Diante da situação, uma vez que uma pesquisa-intervenção cartográfica acompanha processos em andamento, consoante Pozzana e Kastrup (2015), trazendo em seu bojo como princípio fundamental a abertura ao devir, conforme tantas vezes repetido, restou-nos acolher o que se apresentava.

Assim, o encontro acordado para fazer a avaliação acabou tomando ares de uma sessão, inclusive o contabilizamos como tal e respeitamos o encaminhamento dado pelo grupo, pois todas(os) estavam se sentindo ameaçadas(os) com a possibilidade de perda de alguns direitos que vieram a se confirmar. Logo, viram o espaço destinado à avaliação como um momento para compartilhar suas vulnerabilidades, que não diziam respeito aos problemas de gestão institucional naquela ocasião. Tentamos mais de uma vez fazer um chamamento em direção ao propósito definido para aquele encontro, mas o grupo estava realmente muito mobilizado para discutir essas questões. Compreendemos também que a situação nos falava de um *ethos* de confiança construído e preservado, mesmo com o nosso distanciamento da instituição, e que, considerando outros pressupostos da cartografia, tratava-se de um movimento que poderia se configurar daquela forma. Uma situação que ocorrera de modo fluido e com muita autonomia do grupo, independente da proposição do corpo clínico.

Em resumo, para a análise dos dados relativos à pesquisa-intervenção na qual estamos nos apoiando com o intuito de propor uma escuta clínica do trabalho com fundamento teórico-metodológico na cartografia, contamos com os registros das sessões relativos a nove encontros, somados aos diários de campo, alguns dos quais (de ambos: registros das sessões e diários de campo) serão retomados no próximo eixo textual. Os diários de campo correspondentes não

apenas às nove sessões com o grupo participante, mas também aos encontros anteriores, inclusive com as gestões mediatas e imediata, com o coletivo de participantes, além daquele que fizemos para registrar nossas inquietações ante um acontecimento imprevisível, perfazendo, portanto, um total de dezesseis diários de campo.

Julgamos importante assinalar também que o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Católica de Pernambuco e aprovado sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE): 64629117.0.0000.5206. As(os) servidoras(es) participantes, em um dos encontros anteriores àqueles destinados à escuta clínica do trabalho (as sessões coletivas), foram informadas(os) sobre os objetivos da pesquisa ao tempo em que manifestaram suas anuências por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Esse foi o encontro em que também estabelecemos coletivamente as condições para o desenvolvimento da pesquisa-intervenção.

Para concluir este tópico, antes de passarmos a falar sobre as pistas cartográficas que seguimos, queremos nos referir à análise da implicação que realizamos durante todo o período do trabalho interventivo. Um exercício de fundamental importância, em razão de nossa condição de servidoras e, portanto, da sujeição à parte das injunções institucionais causadora de sofrimento no grupo escutado. Em nossas discussões internas em que procedíamos à análise da implicação, sempre envolvíamos outras servidoras que também faziam parte de um projeto com o intuito de instalar um serviço continuado de escuta clínica do trabalho no âmbito institucional, inclusive aquela responsável pela gestão da unidade de saúde à qual estávamos vinculadas. A análise da implicação foi também realizada junto ao coletivo objeto da pesquisa-intervenção e, em ambas as situações, na perspectiva defendida por Passos e Barros (2015, p. 26), qual seja, aquela que aponta para “uma direção clínico-política”.

### **3.2 O trânsito por pistas cartográficas já conhecidas**

A partir das visitas e revisitas aos dados da análise, fomos mapeando processos. Em princípio, utilizando-nos das pistas evidenciadas nos dois volumes da obra *Pistas do método da cartografia*, organizados, o primeiro volume por Passos, Kastrup e Escóssia (2015) e o segundo por Passos, Kastrup e Tedesco (2014). Mesmo não se configurando como um método a seguir, essas pistas reúnem pressupostos importantes para a abordagem. Em vista disso, acompanhamos o pensamento de Virgínia Kastrup (2015a, p. 32) de que, embora a cartografia seja “um método *ad hoc*”, isso não impede que, a cada trabalho realizado, possamos produzir algumas pistas com o objetivo de discutir e compartilhar a experiência do exercício cartográfico. Uma atitude que nos possibilitou acessar paisagens pintadas por outrem, contudo

sempre atentando para a singularidade do campo pesquisado, em razão de sua condição espaço-temporal.

Então, especialmente a partir de algumas dessas pistas, fizemos a pesquisa buscando reconhecer as linhas de segmentaridade duras e flexíveis expressas nas narrativas das(os) participantes, que nos levaram a encontrar pegadas, atalhos, fazendo-nos produzir novas pistas – aquelas circunstritas à experiência clínica em análise. Para tanto, precisamos ora parar, refletir, para seguir mais adiante, ora recuar, diante da aridez das linhas de segmentaridade duras, e esperar o momento oportuno de retomar a caminhada. Contudo, por vezes foi possível, também, seguir com desembaraço ante a fluidez de caminhos construídos com a efetiva participação de um coletivo formado por servidoras(es) com sólidos laços afetivos, fomentados na convivência de muitos anos.

### **3.3 Novas pistas da cartografia mapeadas**

As novas pistas foram mapeadas seguindo os sinais daquilo que ia se mostrando por meio dos enunciados que não se constituíram necessariamente como frases e mesmo não se limitaram aos atos de fala, mas ao curso das falas com suas dualidades, suas interrupções, suas nuances. O surgimento dessas novas pistas se deu especialmente a partir das conexões com aquelas já conhecidas, mas também do diálogo com outros saberes que acessamos durante o percurso doutoral. E mesmo reconhecendo a condição de espaço-temporalidade que as circunscreve, vislumbramos igualmente a possibilidade de vê-las emergir noutros contextos por carregarem alguns pressupostos afinados com os tempos presentes ou mesmo com os caminhos cartográficos. Assim, com atenção às brechas, aos atalhos que se mostravam possibilitando seguir um rumo, fomos trilhando novos caminhos e alterando a paisagem.

No rastro das rotas deixadas por Deleuze e Guattari (1980/2011, 1980/2012), fomos mapeando os agenciamentos coletivos de enunciação e as conexões rizomáticas que nos levaram a percorrer diferentes pistas, observando a movimentação que se deu. E se por vezes nos exigiu retroceder, por outras nos impeliu a ousar, a seguir desbravando novas trilhas. Procuramos atentar também para os indícios que sinalizavam os modos de gestão vigentes na instituição e os possíveis efeitos de verdade que essas práticas instituíram na organização do trabalho do órgão pesquisado. Em nossas movimentações de pesquisa, buscamos ainda, a partir dos dados registrados, compreender as situações que parecem trazer algo indicativo de nossa inscrição como povo colonizado. Nessa direção, atentamos para os discursos sobre as percepções e práticas institucionais que sinalizam a existência de vestígios dessa e de outras condições referentes aos sistemas políticos que nos atravessaram e nos constituíram, e que

insitem em se atualizar em situações específicas.

No bojo da análise empreendida, procuramos observar sobretudo se as questões problematizadas quando da escuta clínica do trabalho propiciaram construções sugestivas de novas práticas, novas estéticas de existência, na qual se encontram imbricadas as dimensões ética e política da ação humana. Dito de outra maneira, se auxiliaram na produção de práticas de liberdade e de potencialização da vida, e se essas práticas propiciaram saídas criativas frente aos impasses que determinadas condutas instituídas na organização colocavam para o conjunto de servidoras(es). Conseqüentemente, se havia indícios de produção de deslocamentos micropolíticos nas relações cotidianas, de modo a estabelecer novos jogos de poder, focos de resistência, em busca de espaços de passagens não convencionais. Ou seja, se as construções possíveis se constituíram como movimentos rizomáticos, possibilitando novas passagens, atalhos, desvios importantes em favor da saúde mental das pessoas participantes.

Será sobre os saberes que acessamos no percurso da tese e as pistas construídas ao mapearmos todo o caminho percorrido que trataremos a seguir. Traremos os enredamentos dessas novas pistas com aquelas contidas na obra *Pistas do método da cartografia*, já tantas vezes referida, de modo a realçarmos os pontos de conexão no desenho cartográfico que se configurou com o aprofundamento do estudo sobre a experiência clínica em análise.

#### 4 Sobre os saberes que tocamos na tecitura de um novo fazer

O que me dá prazer é percorrer como um equilibrista essa linha de fronteira entre pensamento e sensibilidade, entre inteligência e intuição, entre poesia e saber científico.

Mia Couto, *Rios, cobras e camisas de dormir*

Acreditamos na interseção entre o exercício do pensamento e a abertura à sensibilidade, quando olhamos para os saberes que nos guiaram em nossa caminhada. Um percurso que nos lançou em um mundo instável sem a “segurança” de um prescrito a seguir, no qual, tal como equilibristas, precisamos caminhar sobre um fio, uma linha que nos levou a outras – conexões que possibilitaram o fazer e, assim, conhecer, e o dizer do feito e do conhecido. Nesse processo, contamos com o que foi se constituindo como conhecimento tácito e com aquilo que aprendemos constantemente a partir de nossas referências teórico-metodológicas. Uma composição que transita entre o pensamento e a sensibilidade, potencializando a nossa produção e nos levando a caminhar, por vezes a passos largos, mas noutras a passos lentos, e até a parar, com o intuito de pensar novos tempos e espaços mais propícios para dar lugar àquilo que pede passagem.

E quais esses saberes incidentes que não só nos auxiliaram no trabalho de campo, mas também se constituíram como referência ao olharmos para os dados produzidos? Em sua grande maioria, trata-se de saberes que de algum modo confluem para a cartografia – uma abordagem teórico-metodológica com espessura expressiva para dar conta de escutas clínicas de coletivos de trabalho e para analisar as produções resultantes de nossas pesquisas-intervenções. Mas antes de falarmos sobre a cartografia nas ciências humanas, julgamos ser importante compreender sua origem no campo da geografia, área de conhecimento em que é definida como “a arte de conceber, de levantar, de redigir e divulgar os mapas”, segundo Joly (1985/2013, p. 7). Nessa perspectiva, um mapa cartográfico se constitui como um instrumento “para mostrar ou sugerir ao leitor a diversidade das relações visíveis ou invisíveis que são a própria essência das realidades geográficas. Portanto, a mensagem cartográfica também pode ser uma mensagem de interpretação e de comunicação científica” (p. 9). E como se trata de um meio de comunicação intelectual, não há neutralidade no mapa. Ou seja, um mapa está circunscrito em um “sistema de conhecimento” e transmite uma visão de mundo por meio da imagem e de um conjunto de símbolos (p. 9).

Independente daquilo que procura representar, um mapa cartográfico se constitui como um recurso visual de rápida e fácil apreensão para quem detém os conhecimentos básicos de

leitura de um mapa, segundo Joly (1985/2013). O autor defende o status de linguagem para a cartografia, pois expressa um pensamento a partir de “um sistema de signos”, além de comportar um “desejo” de se comunicar com outrem (p. 11). Nesse sentido, caracteriza-se como uma linguagem de abrangência universal, por incorporar um sistema de comunicação com um conjunto de símbolos de fácil interpretação.

É interessante observar o significado que a palavra tem para a geografia e compreender sua apropriação por Deleuze e Guattari (1980/2011), no campo das ciências humanas, como um dos princípios do rizoma em contraposição ao decalque. Conhecemos a habilidade desses dois pensadores do século XX em utilizar termos de outras áreas do saber como da geografia (cartografia), da botânica (rizoma), da música (cifra, ritornelo), entre tantas outras, para expressar suas ideias. Deleuze inclusive, na obra *Diálogos* escrita com Parnet (1977/1998), discursa sobre a inexatidão das palavras para expressar com precisão alguma coisa, incitando-nos à criação: “criemos palavras extraordinárias, com a condição de usá-las da maneira mais ordinária, e de fazer existir a entidade que elas designam do mesmo modo que o objeto mais comum” (p. 11).

Já Deleuze e Guattari (1991/1992) discutem a respeito da noção de conceito. Nesse caso, expressam não acreditar na simplicidade como característica que pode ser atribuída a um conceito. “Não há conceito simples. Todo conceito tem componentes, e se define por eles. Tem portanto uma cifra”, sustentam os autores (p. 27). E se por um lado asseguram a impossibilidade de existência de conceitos com apenas um componente, por outro afirmam não existir aquele que possa conter todos os componentes, mesmo os supostamente avaliados como universais. Nesse sentido, trazem à baila a ausência de uma demarcação consistente como uma característica das molduras conceituais. “Todo conceito tem um contorno irregular, definido pela cifra de seus componentes.” (p. 27).

Assim caminhou a construção dos arranjos conceituais de Deleuze e Guattari. Do entrecruzamento de ideias foram incorporando termos de outras áreas de conhecimento como se compusessem uma partitura. Mas uma partitura sempre inacabada, que pode ser acrescida de mais notas musicais e ser experimentada por uma diversidade de instrumentos. Uma partitura aberta à possibilidade de mudança, de composição com notas musicais dissonantes, de improvisação de arranjos como em uma sessão de jazz. E ao chegar naquela ou naquele que a toca, ou a escuta por meio de sua execução por outrem, à pluralidade de notas, instrumentos e cifras soma-se a multiplicidade de construções subjetivas produzindo diferentes escutas, imagens, lembranças, sentimentos. De modo semelhante, é o que acontece com os conceitos, pois à pluralidade de ideias pensadas por quem os anunciou soma-se a complexa e vasta

diversidade de produções subjetivas de quem os acessa, com diferentes modos de vida e visões de mundo.

Por conseguinte, na heterogeneidade dos elementos que compõem cada contexto; os elementos que nos circundam e se entrecruzam em nossas produções subjetivas – sejam eles outros humanos, objetos diversos, cores, paisagens e sons, entre tantos outros que nos atravessam –, vamos assimilando, superpondo e (re)criando os conceitos em sua fragmentariedade constitutiva. Contudo, sempre lembrando que um conceito encerra a ideia de um todo sim, porque se constitui na soma de seus componentes, porém “um todo fragmentário” (Deleuze & Guattari, 1991/1992, p. 27).

É a partir desses atravessamentos, das reflexões a respeito da inexatidão das palavras, sobre as cifras inacabadas que produzem a fragmentariedade dos conceitos, que os pensamentos em sua condição rizomática nos fazem retornar ao texto de Foucault *A Escrita de Si* (1983/2017a). Enquanto o interlocutor privilegiado de Deleuze alude a um período da cultura greco-romana em que se recomendava fazer anotações dos próprios pensamentos e das ações como prática para uma vida ascética<sup>31</sup>, valemo-nos do texto para abordar a feitura de uma tese.

Em continuidade ao nosso percurso, voltamos a olhar para a tecitura de uma tese dessa vez como um exercício que prescreta os movimentos da alma, nos moldes evidenciados por Foucault (1983/2017a), novamente referindo-se à ascese como um trabalho do pensamento. Um exercício que, na exposição, submete-se ao constrangimento do olhar de outrem sobre os “movimentos interiores da alma” (p. 142). Ao fazer uma analogia com essa compreensão, enxergamos nossa caminhada como um processo em que vamos revelando aquilo que aprendemos e o que passamos a pensar a partir do que aprendemos, deslocamento fundamental em qualquer processo de investigação acadêmica, uma vez que não pesquisamos apenas para produzir dados ou descobrir como se dão os fenômenos, mas para produzir conhecimento e dá-lo a conhecer. Neste estudo de tese, um processo de aprendizagem e confirmação da cartografia como uma abordagem teórico-metodológica bem apropriada para a escuta clínica de coletivos de trabalho, especialmente nesses tempos disruptivos.

Ainda em referência a Foucault (1983/2017a, p. 143), vimos que o autor ressalta um dos princípios tradicionais que mesmo depois de muito tempo teria sido exaltado pelos

---

<sup>31</sup> Palavra derivada do vocábulo ascese, que significa exercício, de acordo com o *Dicionário de Filosofia* de Nicola Abbagnano (1971/2007, p. 83). Originalmente, a ascese estava destinada aos atletas, incluindo seus treinamentos e regras para a vida – uma vida ascética. Mas os pitagóricos, os cínicos e os estoicos trouxeram a ideia de uma prática ascética para a “vida moral”, por comungar “a realização da virtude” com o controle dos desejos e com a renúncia. O ideal ascético assumiu contornos rigorosos na Idade Média, os quais foram combatidos a partir do Renascimento, em face do resgate da valorização do corpo e da sensibilidade.

pitagóricos, socráticos e cínicos: “nenhuma técnica, nenhuma habilidade profissional pode ser adquirida sem exercício; não se pode mais aprender a arte de viver, a *technê tou biou*, sem uma *askêsis* que deve ser compreendida como um treino de si por si mesmo” (p. 143). Pois bem, em nossa trajetória, o treino, a ascese do pensamento, fez-nos lidar com a imprecisão das palavras, como chamou a atenção Deleuze na obra *Diálogos* (1977/1998) escrita em parceria com Parnet, e com o caráter fragmentário dos conceitos, como ponderaram Deleuze e Guattari (1991/1992).

Já com relação à prática clínica, fomos percorrendo estradas que nos pareciam mais ou menos seguras, abandonando-as e pegando atalhos que inclusive se revelaram mais “instáveis”, porém mais luminosos em nossa compreensão. Esse exercício nos exigiu abertura para viver o estranhamento; para acolher e processar os desconfortos que a caminhada rumo ao doutoramento nos lança; para “**não interpretar a fragilidade desse estado instável e desconforto como coisa ruim**”, como propõe Rolnik (2019, p. 195, grifo da autora), novamente em uma de suas sugestões para descolonizar o inconsciente. Embora a autora faça reflexões mais abrangentes ao anunciar essas sugestões, em consonância com as temáticas por ela discutidas nos ensaios que as antecedem (as sugestões), entendemos que cabem igualmente nos contextos em que foram assinaladas neste estudo de tese. E o que queremos ressaltar, nesse momento, é que a travessia nos exigiu abertura para adentrar em uma experiência cheia de intensidades – uma experiência visceralmente cartográfica.

Como já mencionado, Deleuze e Guattari (1980/2011, p. 22), ao enumerarem o que chamaram de “certas características aproximativas do rizoma”, apontaram como 5º e 6º princípios a cartografia e a decalcomania (p. 29), diferenciando-os. Ao rizoma não pode ser atribuído “nenhum modelo estrutural ou gerativo. Ele é estranho a qualquer ideia de eixo genético ou de estrutura profunda” (p. 29). O eixo genético comporta a noção de multiplicação, de decalques, de reprodução em contraste com a ideia de produção. “Toda lógica da árvore é uma lógica do decalque e da reprodução” (p. 29). Diferentemente, o rizoma produz mapa e não decalque. O mapa se contrapõe ao decalque exatamente “por estar inteiramente voltado para uma experimentação ancorada no real” (p. 30). Assim, não percorre um roteiro predefinido; vai se desenhando a partir dos vestígios, das pistas que vão surgindo. Muito frequentemente, na construção de um mapa cartográfico, deparamos com obstáculos, com indicativos confusos, indefinidos, exigindo-nos abertura e entrega a fim de não atropelarmos o tempo das coisas e dos processos de criação.

Por conseguinte, o mapa, a cartografia é avanço, mas também recuo, para encontrar um ponto de conexão e fazer fluir; é potência de vida que experimentamos na arte do encontro; é criação com; é composição em desvio, diferença, devir; irrompe em *poiesis* – é poética do

outramento. “O mapa é aberto, é conectável em todas as suas dimensões, desmontável, reversível, suscetível de receber modificações constantemente.”, afirmam Deleuze e Guattari (1980/2011, p. 30). O mapa é rizoma, configura-se na multiplicidade de conexões; possui natureza ampla, várias entradas; é fluido, maleável, de fácil adaptação; não possui um contorno definido como uma fotografia, assemelha-se mais a uma pintura sem bordas precisas que sugere movimento e parece se estender para além da tela. O mapa é da ordem da performance, constitui-se no espaço-tempo do instante presente, na interação com o meio; compõe-se na diferença, no hibridismo das relações, sejam elas humanas ou não humanas.

Cartografia é rizoma; rizoma é cartografia. E decalcar, arborificar um rizoma é obstar a produção do desejo “porque é sempre por rizoma que o desejo se move e produz”, sustentam Deleuze e Guattari (1980/2011, p. 32). Percorrer uma árvore, radicular-se produz o declínio e até a morte do desejo. Entretanto, os autores apontam para a possibilidade de restauração quando religamos os decalques ao mapa. E isso tanto pode acontecer tanto em relação aos processos individuais, de modo a “ressituar os impasses sobre o mapa e por aí abri-los sobre linhas de fuga possíveis”, quanto no que concerne aos grupos, na busca por encontrar saídas para restaurar caminhos conjuntamente (p. 32). Nessa direção podemos detectar, no percurso da tecitura de um rizoma, os movimentos que levam a pontos de obstrução, ou seja, as condições que dificultam a criação, que massificam, burocratizam, assumindo por vezes características microfascistas, entre outras situações.

A par disso, poderemos reconhecer as linhas que permanecem produzindo rizoma, ainda que de forma clandestina. Aquilo que é da ordem do instituinte e, por vezes, subjaz ao instituído, mas que parece permanecer à espreita pedindo passagem para se atualizar. Um jogo de forças entre as linhas de segmentaridade duras que sustentam o instituído, atravessado por linhas flexíveis, quer de modo evidente quer de forma disfarçada, mas que produzem pequenos desvios. Além dessas linhas duras e flexíveis, temos as linhas de fuga que se compõem nas rupturas, levando a lugares desconhecidos, engendrados, inventados no próprio percurso fugidio. São linhas “emaranhadas”, embora seja possível viver sem nunca acessar uma linha de fuga, sem nunca produzir rupturas com aquilo que oprime, arrasta, que impede a expansão e a criação, conforme compreendemos a partir de Deleuze e Parnet (1977/1998, p. 146). O autor e a autora dizem, inclusive, que “talvez haja pessoas que não têm essa linha, que têm apenas as duas outras, ou que têm apenas uma, que vivem apenas sobre uma” (p. 146). Paradoxalmente, a linha de fuga estaria sempre ali, como se estivesse pronta para ser tecida e assim conduzir a lugares ainda inexplorados, imprevisíveis. Deleuze e Parnet afirmam que “as três linhas são imanentes, tomadas umas nas outras” (p. 146).

A essas reflexões, de grande importância para a pesquisa-intervenção em grupos de trabalhos, devemos acrescentar que, ao considerarmos um mapa ou rizoma como um sistema de múltiplas entradas, podemos adentrar, acessar essas entradas “pelo caminho dos decalques ou pela via das árvores-raízes, observando as precauções necessárias (renunciando-se também aí a um dualismo maniqueísta)”, conforme atentam Deleuze e Guattari (1980/2011, p. 33). Os dualismos podem endurecer ainda mais as rígidas linhas de segmentaridade, dificultando sobremaneira o curso daquilo que pede passagem. Assim, diante da detecção de obstáculos, podemos parar, recuar, desviar, refletir conjuntamente, de modo a encontrar atalhos, pistas que podem nos ajudar a seguir a caminhada. Por outro lado, é verdade que em algumas situações é necessário nos apoiarmos “sobre uma linha de fuga que permita explodir os estratos, romper as raízes e operar novas conexões”, se quisermos realmente mudar o curso, dar outra destinação àquilo que mina nossa potência de vida (p. 33).

Entretanto, é importante que não deixemos de aproveitar as possibilidades rizomáticas que podem surgir em estruturas raízes, arborificadas, como também de atentar para as possibilidades arborificadoras que podem se fixar em um rizoma. Essa compreensão não depende de “análises teóricas que impliquem universais, mas de uma pragmática que compõe as multiplicidades ou conjuntos de intensidades”, afirmam Deleuze e Guattari (1980/2011, p. 33). Em relação ao estudo em tela, entendemos que os processos inerentes ao funcionamento organizacional, no que concerne à administração como um todo, operam por meio de decalques – modelos observados com rigor. Entretanto, os mesmos segmentos burocráticos institucionais podem conter brotos de um rizoma propensos a desabrochar diante de algum rasgo de luz e da possibilidade de troca de oxigênio oferecida nas experiências que acolhem as diferenças, as heterogeneidades. “Árvores podem corresponder ao rizoma, ou, inversamente, germinar em rizoma”, afirmam os autores (p. 38).

Deleuze e Guattari (1980/2011) atentam para o domínio do pensamento-árvore no Ocidente, nas várias áreas do conhecimento, inclusive na relação com a terra, com o desmatamento e plantação de grãos, além da criação de animais, tudo por meio de “uma cultura de linhagens, incidindo sobre a espécie e de tipo arborescente” (p. 39). Essa mesma concepção atravessa nossa sexualidade no Ocidente, segundo os autores, submetida ao modelo reprodutivo fundamentado na arborescência. Afirmam que “o rizoma, ao contrário, é uma liberação da sexualidade, não somente em relação à reprodução, mas também em relação à genitalidade. No Ocidente a árvore plantou-se nos corpos, ela endureceu e estratificou até os sexos” (p. 39).

Deleuze e Guattari (1980/2011) alertam, contudo, a respeito do rizoma em relação ao despotismo e à hierarquia que também o constituem, conferindo-lhes uma maior rigidez, em

razão da inexistência de dualismo na concepção do rizoma. Confirmam, portanto, a existência de “nós de arborescência nos rizomas, empuxos rizomáticos nas raízes”, mencionando que as configurações “árvore-raiz” e “rizoma-canal” não são modelos que se contrapõem (p. 42). Embora o primeiro se apoie na lógica da reprodução, do “decalque transcendente”, ainda que contemple desvios e fugas, o segundo “age como processo imanente que reverte o modelo e esboça um mapa, mesmo que constitua suas próprias hierarquias, e inclusive ele suscite um canal despótico”, sustentam os autores (p. 42).

O filósofo e o psicanalista estão sempre a combater as armadilhas que nos levam aos dualismos. Falam da necessidade de “corretores cerebrais” que os desfaçam, pois mesmo na tentativa de recusá-los, por vezes a eles recorreremos (p. 42). Observações como essas requereram muita atenção de nossa parte em relação à pesquisa-intervenção em comento, especialmente no que diz respeito à cautela que precisamos ter para não nos apoiarmos nas ideias subterrâneas de razões maniqueístas que nos povoavam diante da escuta de pares; uma atitude atencional para não sobrepujarmos a experiência de escuta clínica do trabalho a outras iniciativas oferecidas pela instituição; para acolher as diferenças diante de um grupo formado por pessoas que expressavam ideias e opções de vida bem divergentes; um cuidado para não cairmos na armadilha da busca por consensos, por ideias homogeneizantes, entre outras questões que enfrentamos. Questões essas engendradas na razão dualista que nos habituamos a carregar a tiracolo e utilizar em nossas práticas, quer no domínio das relações pessoais quer no âmbito das relações socioprofissionais.

Nessa perspectiva, a análise da implicação cumpriu um papel fundamental, como já dissemos, para não embarcarmos na ideia de que lidávamos com dois grupos que estavam em lados opostos: categoria servidora versus administração, entre outras situações que a escola de pensamento pautada em uma visão dual nos ensinou. Sabíamos que a pragmática neoliberal afetava toda a instituição. Assim, ainda que algumas pessoas gozassem de maior autonomia e melhor condição econômica, em face da ocupação de lugares de gestão ou de assessoria e do consequente recebimento de gratificação financeira por conta dessas funções que exerciam, estavam igualmente (ou até mais) submetidas a controles. Isto é, estavam, como toda a classe servidora em atividade na instituição, sujeitas aos mesmos constrangimentos resultantes de uma prática fundamentada na razão econômica preconcebida no capitalismo neoliberal, mesmo que de algum modo a defendessem.

Assim, pudemos observar, a partir dos relatos das sessões e dos diários de campo revisitados, que procuramos preservar uma linha de atuação a mais aproximada possível de uma prática rizomática, mesmo compreendendo que tivemos de fincar raízes aqui e ali, ante as

dificuldades de seguir. Contudo, sempre procurávamos resguardar os brotos rizomáticos que nos possibilitariam florescer novamente de modo criativo. Nessa direção, achamos importante rever, no intuito de cultivar como horizonte, as principais características de um rizoma, conforme resumidas por Deleuze e Guattari (1980/2011, pp. 43-44), entre as quais listamos as seguintes: a perspectiva de conectar um ponto a outro qualquer e a ideia de que suas linhas nem sempre remetem a outras de igual natureza; a não aquiescência com o retorno ao uno, nem com a direção ao múltiplo. O rizoma não pode ser dividido em unidades, antes possui dimensões, destinos incertos (como incerta é a vida); a não configuração do rizoma com começo e fim, mas com um meio por onde se expande e “transborda”. O rizoma possui apenas linhas: “linhas de segmentaridade, de estratificação, como dimensões, mas também linhas de fuga ou de desterritorialização como dimensão máxima segundo a qual, em seguindo-a, a multiplicidade se metamorfoseia, mudando de natureza”. No rizoma não há espaço para a reprodução, decalque; “o rizoma é antigenealogia. É uma memória curta ou uma antimemória.” Diferentemente do decalque, da fotografia, do desenho, o rizoma é mapa em construção permanente, desvio de rota, desmontagem, podendo se conectar em qualquer ponto e, portanto, modificar-se a todo momento; o rizoma é “acentrado”, não possui um sistema hierárquico.

O rizoma é um sistema por onde transita todo tipo de devir, ou seja, por onde podemos pensar as organizações, o mundo virtual, os sistemas políticos e econômicos, os ecossistemas diversos, a relação com o meio ambiente, os segmentos da vida animal como um todo, a arte, entre tantas outras manifestações da existência. Fincar-se, enraizar-se como uma estrutura-árvore é impedir o fluxo criativo de uma vida que se renova; é impedir a produção de uma estética da existência assentada na potência criativa. O rizoma é como um sistema venoso do qual precisamos cuidar para possibilitar a livre circulação do fluido que mantém a vida; para impedir a formação de trombos, mas, se assim acontecer, possibilitar a descoberta de novos caminhos venosos, de modo a retomar a vida pulsante. Enfim, a vida é rizoma pedindo passagem e, como tal, requer atenção permanente e cuidado para não nos aliarmos a grupos, sistemas, projetos – sejam eles de comunicação explícita ou implícita – que impedem o nascimento e a expansão das diversas formas de vida.

Compreendemos que assumir a vida como rizoma em nossos tempos é sobretudo nos engajarmos, de algum modo, no letramento racial, na luta pela sobrevivência e manutenção da riqueza (em todos os níveis) dos povos originários; pelo direito à vida e ao amor das diversas formas de gênero; contra a fome e a miséria, entre tantas situações que nos convocam à ação. Portanto, entender a vida como rizoma, como produção de mapa, de cartografia pressupõe o desenvolvimento de uma sensibilidade política para a escuta, uma educação e capacidade de

afecção que nos faz ver para além da fotografia, sentir o cheiro para além daquilo que entra por nossas narinas, enfim, tocar com os olhos, escutar com as mãos, ver com os ouvidos. Subverter os sentidos, possibilitar-lhes outras conexões, alargar a nossa capacidade de perceber, de sentir e de nos afetar pelos fenômenos. Mas isso pede um movimento que exige a formação de redes, de diagramas, produzidos como circuitos abertos, instáveis, fluidos, de modo a operarmos no *inter*, em ressonância com um constante devir. As configurações estabelecidas pelos jogos de forças, os quais possibilitam a fluidez de determinados processos e dificultam a passagem de outros, são o que tornam o mapa cartográfico instável, em razão dos interesses diversos, da pluralidade existente nos campos que faz impulsionar, afastar, invisibilizar, reaparecer. Uma movimentação que nos leva a desenhar e redesenhar o diagrama o tempo todo.

Diante disso, na representação de um diagrama deveremos sempre levar em consideração a ideia de um recorte espaço-temporal, em face dos contínuos deslocamentos no campo por conta dos acordos, dos confrontos, dos processos de nadição e de invisibilização de pessoas ou grupos, mas também de aprendizados constantes, de movimentos de resistência, enfim, dos desvios que permitem a produção das diferenciações. Deleuze (1986/2013), ao escrever seis ensaios nos quais analisa várias questões formuladas por Foucault, atribui ao filósofo, seu contemporâneo e grande interlocutor, a ideia de denominar de diagrama as relações de forças que circunscrevem os diversos campos sociais. Em referência à obra de Foucault *Vigiar e Punir* (1975/1987), Deleuze se refere ao amigo e interlocutor como “um novo cartógrafo” (p. 33). Nesse ensaio, Deleuze afirma que Foucault, ao definir o “Panoptismo”, fá-lo tanto do ponto de vista da vigilância concreta como da perspectiva abstrata. Nesse sentido último, não se constituindo mais como algo que se aplica a uma unidade como a prisão, o hospital, a escola, entre outras, não implicando mais a ideia de “ver sem ser visto, mas *impor uma conduta qualquer a uma multiplicidade humana qualquer*” (p. 43, grifo do autor), portanto, como “uma máquina abstrata” que, segundo Deleuze, Foucault teria denominado de “diagrama” (p. 44).

Por conseguinte, o diagrama não circunscreve apenas a forma, antes leva em conta os dois sentidos: a forma de organizar-se e de funcionar, como a prisão, a escola, o hospital, entre outras instituições concebidas com funções formalizadas de punir, educar, cuidar da saúde. “O *diagrama* não é mais o arquivo, auditivo ou visual, é o mapa, a cartografia, co-extensiva a todo o campo social” (p. 44, grifo do autor). O panoptismo passa a adotar um modo de funcionamento mais eficaz que age por meio de “uma máquina quase muda e cega, embora seja ela que faça ver e falar” (p. 44). Para Deleuze (1986/2013), mesmo que Foucault ao evocar a noção de diagrama o tenha feito pensando nas sociedades modernas, disciplinares, é possível

olhar para as sociedades antigas e observar também seus diagramas. Embora tenham se constituído, materializado e funcionado de outra forma, havia, nas sociedades de soberania, forças que se sobrepunham a outras, mesmo que com outra configuração: “mais próxima do teatro do que da fábrica: outras relações de forças” (p. 44). O poder era exercido mais para separar, dividir, do que para compor, enquadrar.

Ainda a partir dos diagramas das sociedades de soberania, Deleuze observa os diagramas intermediários que demarcam a passagem de uma sociedade à outra. Poderíamos pensar nessa direção olhando para os tempos presentes, já que a sociedade disciplinar tem dado lugar à sociedade de controle? Ana Francisco (2017), ao se referir aos modos de funcionamento dos “Estabelecimentos/Organizações”, afirma que, embora tenham sido “concebidos para e nos moldes de uma Sociedade Disciplinar . . . historicamente, as condições que permitiram o surgimento dessa sociedade já não são as mesmas – assistimos ao surgimento gradual de uma Sociedade de Controle contínuo e de comunicação instantânea” (p. 19). Francisco aponta para esse tempo de passagem entre uma e outra sociedade, mencionando as oportunidades que podem surgir nesse “espaço do **entre**”, ao delinear os dispositivos já existentes ou “em estado de gestação” que podem potencializar criativamente as organizações (p. 19, grifo da autora).

A questão se volta então para os modos de mapear e potencializar esse espaço do entre; de observar o diagrama e compreender a condição instável dos jogos de forças que o compõem, própria de sua característica rizomática; de aproveitar as brechas, as possibilidades de abrir passagens a partir das conexões que vão se formando. O diagrama está em constante devir – produz mutações. Não representa a realidade; antes, produz realidade. Todo grupo social possui os seus diagramas, com suas alianças, seus movimentos de resistência que enfrentam, opõem-se, desviam, encontram passagens, brechas, e se atualizam. Diferentemente das estruturas que operam no modelo raiz, essas alianças operam no modelo rizoma. Deleuze (1986/2013) define um diagrama como “a exposição das relações de forças que constituem o poder,” isto é, o mapa que condensa a máquina abstrata; o mapa em que as relações de forças se imbricam no “próprio tecido dos agenciamentos que produzem” e se estendem por todo o *socius* (p. 46).

Nesse particular, valemo-nos da obra de Deleuze e Guattari (1975/2022) como um primeiro texto para compreender a noção de agenciamento e seus desdobramentos. Nele, os autores se reportam a duas faces do agenciamento: “agenciamento maquínico de desejo” e “agenciamento coletivo de enunciação” (p. 147). O primeiro está relacionado à ideia de fazermos parte das máquinas que agenciam nosso desejo; o segundo se refere à enunciação do desejo maquínico, que se alimenta do coletivo de forças e do poder que esse coletivo encerra,

muitas vezes contrariando, opondo-se ao agenciamento maquínico de desejo. As máquinas dizem respeito a toda engrenagem de um sistema do qual tomamos parte, que comporta as máquinas como objetos físicos e todas as conexões possíveis que passam por ela, abrangendo desde as pessoas que a operam até a administração e as condições políticas e sociais que legitimam a engrenagem. Fazemos parte da máquina não apenas quando estamos trabalhando, mas também nas atividades de diversão, nos momentos de amor, nos movimentos de resistência, no descanso, entre outras situações. Também fazemos parte da máquina pela dimensão erótica imprescindível para a existência e funcionamento da técnica. Sobre essa temática, afirmam Deleuze e Guattari (1975/2022):

É que a máquina é desejo, não que o desejo seja desejo da máquina, mas porque o desejo não cessa de fazer máquina na máquina, e de constituir uma nova engrenagem ao lado da engrenagem precedente, indefinidamente, mesmo se essas engrenagens parecem se opor, ou funcionar de maneira discordante. (p. 148)

Os autores usam como exemplo a ideia circunscrita na expressão “máquina de justiça”, evidenciando que não se trata de uma metáfora, antes refere-se a uma engrenagem da qual toma parte tudo que por ela perpassa. Atualmente, temos todo o maquinário tecnológico, o conjunto de normas e saberes que a orienta, os espaços físicos alocados para o seu funcionamento, as pessoas operadoras do direito e todo o corpo técnico que a apoia, além da sociedade de um modo geral que a utiliza ou que sofre seus reveses. Enfim, toda a engrenagem que a constitui, a legitima, mesmo a pessoa que não se sente por ela amparada, mas que a ela está sujeita (à máquina de justiça). Trata-se das conexões infindáveis, pois são essas conexões que fazem máquina.

“O agenciamento maquínico de desejo é também agenciamento coletivo de enunciação”, afirmam Deleuze e Guattari (1975/2022, p. 148). E o enunciado pode ser de submissão, de solicitação ou mesmo de insubordinação, mas o fato é que ele faz parte da máquina, da engrenagem que o produziu. “Nada de agenciamento maquínico que não seja agenciamento social de desejo, nada de agenciamento social de desejo que não seja agenciamento coletivo de enunciação”, assim resumem Deleuze e Guattari (p. 149). Os autores discutem sobre o sentido coletivo do enunciado, mesmo quando parece ser proferido por uma singularidade. Ou seja, não há um “sujeito de enunciação” nem um “sujeito de enunciado” (p. 150). O fato é que qualquer pessoa só o é ou será, sob qualquer representação, em função do que a rodeia ou a rodeará.

Assim, ao considerar sua função rizomática, não podemos vislumbrar apenas duas faces no agenciamento. Sua condição segmentária o faz percorrer “vários segmentos contíguos” ou

mesmo repartir-se em segmentos que constituirão novos agenciamentos, conforme evidenciam Deleuze e Guattari (1975/2022, p. 154). A abrangência dessa segmentaridade é ampla, podendo variar da linha mais dura à mais flexível e mesmo as mais flexíveis podem paradoxalmente se tornar rígidas e sufocantes. Afirmam Deleuze e Guattari (1975/2022):

Os segmentos são, a um só tempo, poderes e territórios: também captam o desejo, territorializando-o, fixando-o, fotografando-o, colando-o sobre uma foto ou em roupas colantes, dando-lhes uma missão, extraíndo dele uma imagem de transcendência à qual ele se prende, a ponto de se opor a si mesmo essa imagem. (p. 154)

Contudo, um agenciamento tem também “*pontas de desterritorialização*”, ou seja, ele carrega uma linha de fuga por meio da qual escoam seus enunciados e todo o seu conteúdo, passando ambos por desconstruções ou metamorfoses (p. 154, grifo dos autores). Dito de outra maneira, um agenciamento se lança “em um *campo de imanência ilimitado*”, no qual as possibilidades de saídas potentes e criativas dependerão das forças enunciativas que escoam pela linha de fuga: sempre coletivamente, mas em condições minoritárias, no sentido amplo do termo (p. 154, grifo dos autores).

Mais adiante, Guattari e Rolnik (1986, p. 30) também se reportam à ideia de “*agenciamento coletivo de enunciação*”, reafirmando a preferência por essa expressão em contraposição a “sujeito de enunciação” (grifo do autor e da autora). Ao mesmo tempo, procuram elucidar que tal agenciamento “não corresponde nem a uma entidade individualizada, nem a uma entidade social predeterminada” (p. 31). Ou seja, o que se discute diz respeito à produção de subjetividade “por agenciamentos de enunciação” (p. 31). Um entendimento que contradiz a noção de sujeito com instâncias intrapsíquicas estruturadas a partir da interação com o ambiente. O autor e a autora entendem que os processos de subjetivação “são duplamente descentrados” (p. 31). Nesse sentido, compreendem a engrenagem de máquinas tanto de “natureza extrapessoal” como também do domínio do “intrapessoal” (p. 31). Ou seja, desde os sistemas das áreas da economia, da ecologia, da mídia, da tecnologia, os sistemas maquínicos, sociais, entre tantos outros, aos sistemas do campo do sensível, da percepção, do domínio dos afetos, dos desejos, os sistemas corporais e orgânicos, além de outros tantos.

Guattari e Rolnik (1986) ressaltam ainda a diferença radical entre as noções de indivíduo e de subjetividade. O primeiro decorreria de um processo de “produção de massa” e comportaria a ideia de um indivíduo produzido em série, como um modelo (p. 31). O autor e a autora mencionam que o próprio Freud teria sido o primeiro a observar “até que ponto é precária essa noção da totalidade de um ego” (p. 31). Já a subjetividade não cabe na ideia de uma totalidade ou de uma espessura centrada no indivíduo. Não se põe em dúvida a ideia de

uma unidade corporal, de “individuação do corpo”, mas não há fronteiras individuais, corporais, na noção de subjetividade – ela é produzida “e modelada no registro do social”, a partir de múltiplos agenciamentos (p. 31).

Os agenciamentos produzem subjetividades envolvendo diversos agentes nesse processo: pessoas, espaço, temporalidade, múltiplos discursos por meio de diferentes linguagens, objetos diversos, entre tantos. “No agenciar, múltiplos agentes entram em ação. Eles podem ser de natureza humana ou inumana, corpórea ou incorpórea”, afirma Pedro de Souza (2015, p. 29). O agenciamento compreende renunciar ao que já se sabe e entregar-se “ao estranhamento em si”, de forma a desorganizar os modelos definidos “de dizer e fazer” no que diz respeito ao agenciamento de enunciação e em criar novos modos de subjetivação, “desbancando regimes cristalizados de subjetividades”, no que confere ao agenciamento maquínico de desejo (p. 31). Ou seja, criar novas maneiras de ser, fazer e dizer, constituindo-se como um processo contínuo, com produção de novos desarranjos ante a condição instável dos modelos e em face das infinitas possibilidades de composição com os múltiplos agentes em trânsito.

Sobretudo a partir dessas referências conceituais, ainda que a elas não nos reportemos a todo momento, fomos reconhecendo, em nosso trabalho de pesquisa-intervenção, um desenho cartográfico em um campo atravessado por múltiplas forças – um órgão do Poder Judiciário da União. Referências importantes também para o mapeamento elaborado pelo coletivo que escreveu a obra já referida tantas vezes, qual seja, *Pistas do método da cartografia*, volumes 1 e 2, organizada por Passos, Kastrup e Escóssia (2015), e Passos, Kastrup e Tedesco (2014), respectivamente. Uma obra com a qual dialogamos recorrentemente na construção de novas pistas. Desse modo, a cada passo, cada respiro, cada despertar nas madrugadas para não perder a pista rastreada nas paisagens que emergiram em nossos pensamentos entre o sono e a vigília, fomos desenhando e redesenhando o mapa.

E assim começamos a rastrear sinais e a observar as misturas fronteiriças a partir de múltiplas conexões. Como já dito mais de uma vez, embora ainda sob a influência da psicodinâmica do trabalho à época da pesquisa-intervenção, a cartografia se fez presente desde as primeiras abordagens às(aos) gestoras(es) responsáveis pelas várias instâncias às quais estava vinculado o coletivo escutado, como também nos primeiros contatos com esse coletivo. Além de uma série de outras atitudes assumidas durante todo o processo, conforme veremos a seguir, a feitura dos diários de campo nessa fase da pesquisa atendeu a uma orientação da cartografia. Assim, podemos dizer que, desde o início, colocamo-nos à espreita em busca de sinais, rastros, que nos levassem a percorrer caminhos desconhecidos, ainda que tivéssemos

alguma familiaridade com o território da pesquisa.

Isso posto, apresentaremos as composições entre saberes e fazeres coletivos que nos levaram a trilhar rumos – seguir pistas cartográficas. Como já dito, sempre dialogando com autoras e autores que compuseram os textos constantes na obra organizada pelo coletivo docente-pesquisador tantas vezes aludida, pois fazer cartografia é enredar-se. Assim, as pistas que emergiram neste estudo se enredam com algumas daquelas já desenhadas por outrem, as quais também trazem enredamentos entre saberes e pistas. Retomaremos também os fundamentos da pesquisa-intervenção anunciados especialmente por Deleuze (1986/2013), por Deleuze e Guattari (1975/2022; 1980/2011) e por Guattari e Rolnik (1986), em particular aqueles que ancoram as pistas rastreadas, além de recorrermos a outras referências que têm nos ajudado em nossa caminhada. Traremos ainda alguns recortes retirados dos registros das sessões, alusivos aos discursos do coletivo participante, como também reproduziremos recortes de diários de campo, tudo no intuito de referendar nossas compreensões. Feitas essas observações, apresentaremos a seguir as pistas trilhadas conjuntamente com todo o coletivo que, de alguma forma, esteve presente no trabalho, inclusive neste ato de escritura da tese.

#### **4.1 Deambular, escutar, seguir, tocar, fluir**

Deambular – esse é o termo mais adequado para designar o início de uma caminhada cartográfica. E foi assim que fizemos: deambulamos, tanto no sentido metafórico como no sentido próprio do termo. Começamos andando à toa, vagueando, conversando com as pessoas que encontrávamos sobre o trabalho de escuta clínica de coletivos que estávamos desenvolvendo no âmbito institucional<sup>32</sup>. No caso em estudo, o contato com o campo se deu a partir de uma conversa informal com uma pessoa da gestão, à qual estava vinculada a unidade objeto da pesquisa-intervenção. Desde então, houve empenho dessa gestão, representada por um coletivo, para melhor conhecer o nosso trabalho. Logo marcamos reuniões e passamos a construir, conjuntamente, uma proposta de intervenção no que cabia à unidade gestora.

Em princípio, o desafio se revelou na busca pela desconstrução do intento de seguir passos predeterminados isso porque, como já havíamos mencionado, ainda estávamos muito influenciadas pela psicodinâmica do trabalho, metodologia que se orienta por um prescrito, embora também com a compreensão de que o real nunca corresponderá ao prescrito, consoante afirma Dejours (1993/2011a). Dessa forma, desde os primeiros contatos fomos contagiadas

---

<sup>32</sup> Atualmente o trabalho está bem mais estruturado e reconhecido, tanto pela gestão quanto pelo corpo servidor, ocorrendo demandas espontâneas à unidade que abriga o coletivo responsável pelo processo interventivo.

pela ideia de construção de um *hódos-metá*, ao invés de um *metá-hódos*, conforme anunciada por Eduardo Passos e Regina de Barros (2015). Um recurso do qual nos valem em vários momentos, diante de questões institucionais que interferiram no processo e sobre as quais não tínhamos condições de resolver. E nessa caminhada, evidenciamos em um recorte extraído de nosso primeiro diário de campo o que na cartografia podemos chamar de “encomenda inicial”, de acordo com Passos e Barros (2015, p. 19).

*No encontro, tornou-se evidente o interesse por entender o nosso trabalho e após compreendê-lo em linhas gerais, a(o) secretária(o) [aquela(e) que ocupava o maior cargo de gestão dentre aqueles diretamente ligados ao coletivo objeto da pesquisa-intervenção] expressou o desejo de contribuir para a melhoria da ambiência nas unidades vinculadas àquela em que exerce o cargo de gestão. Percebe um aumento nas dificuldades de relação entre as pessoas que compõem a categoria servidora da instituição nos últimos tempos, embora não consiga compreender exatamente as causas. A equipe que a(o) acompanhava chegou a questionar se não teria relação com a configuração do espaço físico com muitas divisórias de que hoje dispomos, expressando uma certa nostalgia em relação às condições de outrora. (Diário de Campo I)*

Trata-se, pois, de uma encomenda evidenciada no desejo expresso pela pessoa que ocupava o maior cargo de gestão dentre aqueles diretamente ligados ao coletivo participante, de melhoria da ambiência no contexto das unidades sob sua gestão, pois percebia um aumento nas dificuldades de relação da categoria servidora da instituição nos últimos tempos. Feito esse registro, podemos dizer que o desafio na construção de um *hódos-metá* nos levou à busca por uma escuta apurada desde os primeiros contatos com o campo.

Uma escuta apurada diz respeito a uma atitude atencional, conforme veremos mais adiante, que não se pauta apenas pela sensibilidade auditiva, mas também nos move a escutar, além dos sons e do silêncio, os ruídos aparentemente indecifráveis; àquela que também apura as cores, as texturas, e sobretudo acessa as intensidades; que se volta para a escuta a nós mesmas, às demais pessoas que estão conosco no desenvolvimento do trabalho e às que vamos encontrando no percurso; uma escuta às diversas paisagens e discursos do meio da estrada, enfim, um exercício contínuo do ato de escutar a si mesma (ou mesmo) e de outrar-se. E, apesar da incipiência de nosso percurso cartográfico naquele momento, registramos nesse processo de escuta de si afecções emergentes nos primeiros encontros com o campo, conforme podemos observar ainda a partir de recorte do primeiro diário de campo, mas trazendo também algo do segundo.

*Hoje tivemos o primeiro encontro com a(o) secretária(o) e sua equipe de apoio, da secretaria com a qual passaremos a trabalhar nos próximos meses. Foi um “bom encontro”, para lembrar Spinoza. Essa será a nossa primeira escuta clínica do trabalho depois de minha imersão na cartografia. Será a primeira vez que a faremos da forma mais aproximada de nossas compreensões conceituais sobre as possibilidades interventivas na clínica do trabalho, em face dos estudos que temos desenvolvido nos últimos tempos . ... Concluída a nossa conversa, um misto de desejo e inquietude diante do novo me tomou. Senti afinção em nossa equipe no exercício da escuta ao coletivo gestor. Saí com vontade de começar a fazer e vi essa mesma vontade expressa nos olhos, nos movimentos e no tom de voz das demais colegas. Um trabalho dessa natureza faz acessar outras instâncias que não somos convocadas a desenvolver no ambiente de trabalho, embora irrompam o tempo todo, lembrando-nos de que somos seres de afetação como evidencia Spinoza. E, nesse sentido, o encontro parece ter contagiado a todas as pessoas presentes. Para além da dimensão afetiva mobilizada, sabemos que conseguimos resolver de modo mais fácil e célere algumas questões da ordem do inesperado, próprias do trabalho real, quando podemos contar com o apoio da gestão. Então, por onde começar? Conversamos (nós que compomos o coletivo de clínicas) e decidimos construir junto à gestão e especialmente junto aos grupos que serão escutados, uma proposta de trabalho compatível com as possibilidades de cada grupo. (Diário de campo I)*

*Hoje tivemos o segundo encontro com o coletivo gestor. Com uma composição de afetos e ideias – ideias afetivas – pudemos pensar conjuntamente e “afinar o instrumento, de dentro pra fora, de fora pra dentro” [frase da música de Walter Franco, “Serra do Luar”, imortalizada na voz de Leila Pinheiro]. Percebemos que o encontro anterior mobilizou igualmente o coletivo gestor e nossa equipe. Ficamos mais à vontade, tratando das questões operacionais com mais leveza, pensando na ideia de fazer o trabalho de modo menos burocrático, considerando toda a burocracia que nos cerca. O planejamento fluiu em um encontro agradável e alegre, fazendo-nos compreender que podemos operar com prazer e criatividade, especialmente quando encontramos abertura em nossas parcerias. Tratamos dos aspectos práticos do trabalho, como a data para fazer uma reunião com todo o coletivo vinculado à gestão, com o intuito de conversar sobre a clínica do trabalho e de como se dá a participação no processo. Também discutimos a forma que adotaríamos para viabilizar a inscrição voluntária das(os) participantes. O trabalho continua em clima de cooperação e*

*construção conjunta. Desejo renovado e vontade de fazer.* (Diário de campo II)

Em continuidade, após os encontros com a gestão (nos vários níveis), acessamos os coletivos participantes e, entre eles, o que se constituiu como objeto da pesquisa-intervenção. Tivemos dois encontros prévios com esse grupo que, desde então, passou a construir em conjunto com a equipe interventiva a proposta de escuta clínica do trabalho que lhe seria direcionada. Passos e Barros (2015, p. 18) assinalam que, se não dispomos de uma prescrição, de uma “garantia ou ponto de referência exterior” ao plano de experiência, o que nos move deve estar ancorado no “saber-fazer”, que é construído na feitura, ou seja, na tecitura de um modo de fazer sempre aberto à junção de novos elementos, dada a sua concepção rizomática. Ao priorizar a experiência ao invés de um caminhar por passos predeterminados, o autor e a autora propõem uma nova inversão: “do saber-fazer ao fazer-saber, do saber na experiência à experiência do saber” (p. 18). Afinadas com esses pressupostos, seguimos fazendo.

O autor e a autora dizem ser essa também a orientação do movimento institucionalista francês (das análises institucionais), que teria acentuado a importância da perspectiva política que abrange o ato de pesquisar, quer em relação à produção de conhecimento vinculada aos centros de pesquisa quer no tocante à clínica em suas várias modalidades. Destacam então o papel de René Lourau e de Félix Guattari entre outros autores dos estudos institucionalistas. Abordaremos a contribuição de Guattari na próxima pista. Por ora destacamos a discussão trazida por Passos e Barros (2015) com base em Lourau sobre o “campo de ação”, que desdobraria em “campo de intervenção e campo de análise” (p. 19). O primeiro estaria relacionado ao “espaço-tempo” destinado à intervenção em função da “encomenda” e o segundo, às transformações em decorrência da análise dessa encomenda, no decorrer do processo interventivo (p. 19). Essa modificação do campo, em face da análise institucional no próprio transcurso do processo, percorre um caminho que se inicia com a encomenda e chega à caracterização da demanda. Por conseguinte, campo de análise e campo de intervenção não são a mesma coisa, embora não se separem. O autor e a autora acrescentam ainda que “a análise aqui se faz sem distanciamento, já que está mergulhada na experiência coletiva em que tudo e todos estão implicados” (p. 19).

Em nossa compreensão, quando o próprio indivíduo ou coletivo objeto da intervenção faz a encomenda, os papéis coincidem (o de fazer a encomenda e o de anunciar a demanda), mas não é assim que tem acontecido nos casos em que atuamos. Contudo, independente de quem faz o que, todas as pessoas envolvidas e os processos adjacentes compõem o campo: “quem encomenda, quem demanda, quem e o que analisa”, afirmam Passos e Barros (2015, p. 19). No estudo em tela, tivemos a encomenda de um trabalho de intervenção com vistas à

melhoria da ambiência. Por outro lado, pudemos compreender a demanda inicial do grupo escutado que, ao longo das sessões, foi dando lugar a uma outra consubstanciada em uma possibilidade mais concreta com vistas à interferência nas situações que produziam constrangimento e sofrimento no grupo. Em princípio, traremos a demanda inicial do coletivo, conforme os recortes de fala a seguir<sup>33</sup>.

– *Não há reconhecimento em relação ao nosso trabalho por parte da instituição, não vejo isso em relação a certos setores – nós somos o primo pobre do Tribunal;*

– *a gente é desrespeitado por toda a instituição. Pela alta gestão por furar o cronograma contido no planejamento que ela mesma aprova: aqui finge-se fazer planejamento. As pressões chegam de cima sem o devido respeito aos prazos estabelecidos para cumprir um trabalho – ele não surge da noite para o dia. Mas há, também, desrespeito por parte de outras unidades do Tribunal e mesmo de colegas servidores que, às vezes, solicitam algum serviço a gente e desistem de utilizá-lo em seguida, mas não nos comunicam a tempo de evitar que a gente comece a fazê-lo;*

– *acho também que a unidade não se autopromove, não comunica o que realiza e o nosso trabalho não aparece para o usuário; o que aparece para os usuários é o trabalho das unidades que estão na ponta;*

– *falta muito é comunicação interna. A gente não conhece o trabalho um do outro. Se conhecesse, saberia o quanto custa, em termos de esforço e de tempo, o desenvolvimento do trabalho de cada unidade e isso geraria mais reconhecimento e respeito pra todos;*

– *há muito desrespeito institucional mesmo. Tomam decisões administrativas que implicam em mudanças de impacto em nosso trabalho e no de outras unidades da nossa secretaria sem escutar a gente. As unidades precisam ser envolvidas nas mudanças que afetam seus trabalhos;*

– *ainda bem que a gente é um grupo coeso, muito comprometido, de pessoas responsáveis; um grupo que se ajuda muito. Às vezes, a gente se junta só pra desabafar e isso alivia o sofrimento que essas situações causam, deixando a gente melhor. A gente*

---

<sup>33</sup> Além de não identificarmos as pessoas participantes, não estabelecemos nomes fictícios, pois entendemos que o mais importante não é o que cada uma(um) diz individualmente, mas aquilo que reverbera e produz diferenciação no coletivo. Assim, as falas são precedidas somente de um travessão. Por vezes, em um mesmo bloco uma pessoa fala mais de uma vez. Quando julgarmos importante informar isso, assim o faremos. As falas destacadas estão expostas como foram proferidas, mas quando foi necessário preservar a identidade de alguém sobre quem se fala usamos a variação “a(o)” para nos referir à pessoa, de modo a não oferecer elementos que sinalizem a identificação de gênero e, conseqüentemente, que possam contribuir para que seja reconhecida(o).

*tem que trabalhar muito internamente para não deixar que esses problemas afetem a saúde. Também o reconhecimento dos gestores mais próximos ajuda a gente a lidar com tudo isso.* (Registro da primeira sessão)

Para além das afetações e dos afetos produzidas(os) a partir da rica metáfora do “primo pobre” expressa no grupo, em razão do que pudemos trabalhar nesse e noutros momentos em que essa figura de linguagem retornou, podemos dizer que a demanda inicial do grupo versou sobre o desejo de ser reconhecido pelo trabalho que desenvolve. Reconhecido e respeitado pelos esforços despendidos, tanto pela alta gestão como pelas(os) demais servidoras(es). Desse modo, poderíamos pensar, apenas olhando para esse primeiro momento, para o que nos pareceu se configurar como demanda inicial do coletivo participante, que em sendo atendida na instituição provavelmente viria a contribuir para um melhor bem-estar da coletividade servidora. Uma condição que, em tese, poderia repercutir na qualidade da ambiência, conforme desejou a gestora ou o gestor que fez a encomenda, pois o reconhecimento poderia sinalizar algo das relações estabelecidas com a gestão e com a coletividade servidora. Contudo, sabemos que a demanda inicial, na medida em que vai sendo trabalhada ao longo do processo, vai tomando outra configuração e que há uma dinâmica concorrencial que nos atravessa nesses tempos neoliberais, de modo a interferir fortemente na ambiência organizacional. Algo bem mais complexo como vimos em nossa discussão inicial sobre a produção de subjetividade no neoliberalismo.

Por conseguinte, na tecitura dos primeiros caminhos trilhados, vimos confirmada a ideia de “inseparabilidade entre conhecer e fazer, entre pesquisar e intervir: toda pesquisa é intervenção”, afirmam Passos e Barros (2015, p. 17). Ou seja, é fazendo que conhecemos e aprendemos a fazer. E se “toda pesquisa é intervenção” – uma vez que a nossa presença no campo já interfere nesse campo, já o modifica –, acreditamos que toda intervenção se constitui também uma pesquisa no sentido amplo do termo, na medida em que nos faz questionar determinadas condutas interventivas, reafirmar outras e assimilar novos conhecimentos.

À ideia de indissociabilidade entre pesquisar e intervir, Passos e Barros (2015) acrescentam um outro raciocínio que diz respeito à imersão na experiência de cartografar, constituindo assim um plano de experiência de produção coemergente, o que envolve o conjunto de agentes da pesquisa, inclusive os domínios da teoria e da prática. Um plano de experiência traçado de modo a levar em conta os efeitos do processo de investigação sobre todas as pessoas envolvidas – participantes, pesquisadoras(es) – e sobre a produção de saber. Uma concepção que reafirmamos de suma importância para toda a equipe responsável pela escuta clínica do trabalho na instituição, especialmente por ser composta de pessoas servidoras

igualmente sujeitas às injunções institucionais daquelas escutadas, portanto, submetidas aos mesmos jogos de poder, a agenciamentos coletivos que insistem em se reatualizar. Nesse particular, a análise da implicação se tornou imprescindível no decorrer de todo o trabalho, pois se não nos isentou de sermos afetadas de modo semelhante ao coletivo participante em algumas passagens das sessões, minimizou os efeitos de tais afetações na maioria das ocasiões. Vejamos alguns recortes de falas do grupo participante a respeito de determinadas regras institucionais.

– *Há muita rigidez nas regras em relação àquilo que seria um direito do servidor; há muito rigor e burocratismo institucionais;*

– *é verdade, um exemplo é o caso das horas de trabalho excedentes: cortam o ponto após determinada hora, levando a gente a fazer hora-besta; também, as horas registradas no banco de horas expiram depois de certo tempo;*

– *essa rigidez dificulta muito porque, pela natureza de nosso trabalho, às vezes realmente a gente precisa ultrapassar o horário limite determinado, para dar conta de alguma coisa que não pode esperar para o dia seguinte e o excedente não é registrado. Inclusive há pessoas que tiram folga para não perder as horas acumuladas no banco de horas e, nessas ocasiões, acabam levando trabalho para fazer em casa;*

– *é verdade que há rigidez, mas acho que, com relação às horas expirarem [do banco de horas] depois de um certo tempo é bom para o servidor, pois deve haver vida fora do Tribunal. A gente precisa tirar essas folgas e usá-las para descansar, ficar com a família, fazer o que a gente quiser com elas. E concordo que haja um limite de horas extras por mês. Mas não se pode cortar as horas excedentes – isso é injusto. A natureza de nosso trabalho às vezes requer que a gente ultrapasse o horário limite estabelecido pela instituição;*

– *mas nem sempre é possível tirar folga no prazo estabelecido pelo Tribunal; a gente assume muita responsabilidade. O quadro [de funcionários] está reduzido e os setores estão assoberbados de trabalho. Há mesmo muita rigidez em alguns critérios, inclusive mais do que no . . . [nesse momento, a(o) participante mencionou o órgão superior ao qual está vinculado o Tribunal em que ocorreu a pesquisa-intervenção] e não temos abertura na instituição para discutir essas questões que dizem respeito a direitos e deveres do servidor, digo, coisas que estão no âmbito da administração do Tribunal, que o órgão tem poder para decidir;*

– *é . . . [breve silêncio] – não há abertura para discutir, para ouvir reclamações; os servidores têm que engolir tudo que vem de cima;*

- *vejam o exemplo do “Aquesinho”<sup>34</sup>, o . . . [novamente o nome do órgão superior] é mais flexível na aceitação de cursos para recebimento desse “Aquesinho”. Deveria haver transparência em relação aos critérios objetivos utilizados para aceitação dos cursos. Assim a gente poderia recorrer quando achasse injusta a não aceitação do curso para efeitos de recebimento de AQ;*
- *certa vez, procurei saber e me disseram que meu caso seria analisado pelo comitê. Algo que me pareceu muito subjetivo. Mas, isso ocorreu há muito tempo. Recentemente liguei para o setor e me atenderam muito bem. Acredito que as coisas podem ter mudado. Mas gostaria também de conhecer os critérios que regem as decisões do comitê criado para analisar os cursos que possibilitam receber AQs;*
- *a verdade é que a instituição sempre interpreta as normas prejudicando o servidor. É como se tomasse como regra o servidor que quer burlar, o servidor desonesto. Então, qualquer pedido é visto por essa ótica: você quer tirar alguma vantagem, quer algo que não merece. E isso até desestimula, às vezes, de pedir alguma coisa. Também faço coro que não sei se isso mudou de uns tempos para cá porque faz anos que não precisei pedir algo, mas antes, a minha impressão era essa: era como se a gente tivesse mendigando alguma coisa. (Registro da terceira sessão)*

Como vimos, à falta de reconhecimento, de respeito ao planejamento, juntam-se as críticas à rigidez com que as normas são interpretadas. E, embora o grupo abordasse questões específicas da unidade que compunha, lançando para si um olhar distinto arrematado na metáfora do “primo pobre”, a falta de reconhecimento institucional e a rigidez nas normas diziam respeito a situações que podiam afetar a massiva maioria da coletividade servidora vinculada à instituição e, nessa perspectiva, também nos afetava, evidentemente.

Não obstante as tentativas isoladas de determinadas(os) gestoras(es), de encontrar formas de reconhecer e premiar iniciativas importantes das equipes com as quais trabalham, não há transparência de critérios para aquilo que é formalizado institucionalmente, qual seja, o

---

<sup>34</sup> Denominação informal e usualmente empregada pela categoria servidora para designar o Adicional de Qualificação (AQ) a que tem direito, correspondente a 1% sobre o vencimento do cargo efetivo, limitado a 3%. Cada 1% alusivo à comprovação de ações de treinamento, de modo a totalizar 120 horas, conforme a *Lei nº 11.416/2006*, regulamentada por resolução específica expedida pelo órgão superior da instituição em estudo, tem validade de quatro anos. Após esse tempo, faz-se necessário apresentar outros certificados, caso se deseje continuar recebendo o AQ. Esse percentual não é incorporado aos vencimentos, pois enseja a ideia de treinamento permanente e, assim, só é recebido enquanto se está na ativa e os certificados estiverem dentro da validade dos quatro anos. Há outra modalidade de AQ a que a categoria servidora tem direito, fazendo jus aos percentuais de 7,5%, 10% e 12,5% sobre o vencimento do cargo efetivo, correspondentes à formação acadêmica em cursos de pós-graduação de especialização, mestrado e doutorado respectivamente. Estes são incorporados em caráter permanente ao vencimento do cargo efetivo.

reconhecimento por meio da indicação para ocupar os cargos e funções “de natureza gerencial”, conforme prevê a *Lei nº 11.416/2006*. Em seu art. 5º, essa norma legal dispõe sobre “as Funções Comissionadas, escalonadas de FC-1 a FC-6, e os Cargos em Comissão, escalonados de CJ-1 a CJ-4, para o exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento”, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário da União<sup>35</sup>. Vejamos o que dispõem os parágrafos 1º e 7º, desse mesmo artigo:

§ 1º Cada órgão destinará, no mínimo, 80% (oitenta por cento) do total das funções comissionadas para serem exercidas por servidores integrantes das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário da União, podendo designar-se para as restantes servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo que não integrem essas carreiras ou que sejam titulares de empregos públicos, observados os requisitos de qualificação e de experiência previstos em regulamento.

§ 7º Pelo menos 50% (cinquenta por cento) dos cargos em comissão, a que se refere o *caput* deste artigo, no âmbito de cada órgão do Poder Judiciário, serão destinados a servidores efetivos integrantes de seu quadro de pessoal, na forma prevista em regulamento.

É justo e importante reconhecer, mais uma vez, o esforço de determinadas(os) gestoras(es) na luta pela nomeação de pessoas que compõem o quadro efetivo do órgão, por considerarem as mais indicadas para ocupar tais postos “de natureza gerencial”. Contudo, esses postos são de livre nomeação da presidência. Os presidentes (até o presente todos homens), podem acolher ou não essas indicações, pois dispõem de um percentual importante das Funções Comissionadas (20%) e dos Cargos em Comissão (50%) para as(os) quais podem nomear pessoas sem qualquer relação com o órgão, por vezes gerando muito sofrimento e sobrecarga como veremos no recorte de fala seguir.

*Fica tudo muito difícil quando temos uma pessoa em cargo de gestão que não detém conhecimento sobre o nosso trabalho; sobre o tempo demandado para atender esse ou aquele pedido. Ela vai a uma reunião e se compromete com tudo que é solicitado. Não sei se teme dizer não, por estar ocupando um cargo que remunera bem e, então, quer mostrar serviço e, mais ainda, não desagradar ninguém, ou se atende porque não sabe do que se trata. Mas o fato é que gera muito estresse e sobrecarga essa situação. Além*

---

<sup>35</sup> Esses órgãos têm uma estrutura organizacional verticalizada, com vários níveis de gestão, conforme se pode consultar nos organogramas disponíveis em seus sítios na internet. Na instituição em comento, mesmo nas unidades desenhadas de modo diferente (submetidas a menos níveis de gestão), não parece haver indícios de que essa condição diferenciada produza mudanças significativas, em função de ser a hierarquia um traço forte da cultura institucional e, desse modo, parece estar internalizada por todas as pessoas que lá trabalham.

*da sobrecarga própria ao aumento de nosso trabalho, tem aquela decorrente do fato de ela não entender do serviço e, por isso, temos que fazer muita coisa que seria da competência dela.* (Registro da quarta sessão)

Essas questões e aquelas alusivas à rigidez das normas muito mobilizavam o coletivo, e mesmo que algumas das situações trazidas, relativas à rigidez das normas, tenham sido revistas, queremos destacar os efeitos sobre a categoria servidora de decisões oriundas de um modelo de gestão gerencial. Um modelo gerencialista, inclusive consignado em Lei, na menção aos postos “de natureza gerencial” (*Lei nº 11.416/2006*, art. 5º, §§ 2º, 3º, 4º, 5º, 6º e 8º). Um modo de gestão caracterizado sobretudo pela centralização no que diz respeito aos processos decisórios, mesmo que afete todo o coletivo servidor – um modo de gestão que sinaliza como operam as linhas de segmentaridade duras, oriundas de uma estrutura raiz.

A tônica dos discursos das(os) servidoras(es) nas primeiras quatro sessões se concentrava nas queixas sobre a falta de reconhecimento e em torno de normas e ações instituídas no órgão que as(os) impactavam diretamente, sobre as quais não teriam sido ouvidas(os). O grupo afirmava que conseguia levar suas insatisfações às(aos) gestoras(es) mais próximas(os), mas suas reivindicações não chegavam aos estratos mais altos da gestão ou, se chegavam, não produziam eco. Nesse particular, reafirmamos a importância da análise da implicação com o aprendizado e a compreensão de que dispúnhamos na ocasião. O entendimento dos processos que atravessavam as linhas de forças a permear o território em cada situação e de nossa localização nesses contextos nos ajudou, na maioria das vezes, a transpor as dificuldades oriundas da condição de escutar iguais.

E nessa caminhada, a partir da quinta sessão, mesmo que o grupo sempre trouxesse alguma queixa ou algo relacionado às dificuldades vivenciadas no dia a dia da vida laboral, em face de um acontecimento de impacto vivido no âmbito das unidades às quais estava vinculado, começamos a observar vestígios de uma movimentação diferente. Notemos que a discussão reproduzida no recorte a seguir, embora ainda se reporte aos efeitos de decisões pautadas pelo modelo gerencialista, traz desdobramentos diferentes.

*– Vivemos uma situação de muito desrespeito com as pessoas que ocupam os lugares de gestão. Às vezes, brinca-se com essas pessoas como se estivessem em um jogo de xadrez: vamos tirar fulana dali e colocar aqui e deslocar outra pra ali. Às vezes, nem as próprias pessoas que estão sendo mexidas, sabem. Algumas até se prepararam por muito tempo para estar em determinado lugar e, de repente... [breve silêncio]. Sem ser consultada, sabe da mudança quando o ato já está pronto e assinado para ser*

publicado no Diário Oficial<sup>36</sup>;

– acho que, quem faz isso, não sabe da repercussão desse ato; não tem a noção do impacto que gera para os setores;

– o que acho mais grave nisso tudo não são nem as mudanças, mas as intrigas que são criadas em torno dessas mudanças, prejudicando às vezes amizades de muito tempo. O pior que acho é isso, mexer na harmonia. Na verdade, cem por cento harmônico nenhum ambiente é, mas se trabalha pra isso né? Então, criam-se inimizades, gerando desconfiança e intriga nos grupos. Isso não repercute de modo favorável no trabalho. Eu não entendo por que fazem isso. E não vou dizer que tem santos, bons ou maus. Acho que tem seres humanos, ali, reagindo. Às vezes de forma impulsiva com suas desconfianças e seus medos. Não estou fazendo julgamentos; de repente, não tem ninguém errado. Foi criada uma situação que fez gerar desconfiança no grupo todo e não foi bom pra nenhuma unidade, não foi bom para a secretaria como um todo;

– isso tudo revela o nível de imaturidade da organização; cargo de gestão não deveria ser exclusivo dessa ou daquela pessoa. Deveria haver um rodízio nesses cargos e isso seria tratado com mais naturalidade; como não há, essas situações acabam gerando desconforto e inimizade;

– imaturidade também se revela na falta de comunicação: por que não comunicam antes, à pessoa, quando quiserem dispensar os serviços dela ou mesmo colocar alguém em determinado lugar? O problema é organizacional, da cultura organizacional;

– eu não acho que o problema é uma questão de maturidade; acho que, quanto mais a pessoa vai ascendendo, vai se envolvendo em mais jogos de poder, jogos políticos... [pequeno silêncio]. Trata-se basicamente disso. Acho que tem muito essa tensão entre interesses: para a gente que está aqui embaixo, o nosso interesse é fazer um trabalho que funcione, enquanto que, para quem está em cima, o interesse envolve questões políticas de retribuir um favor ali, às vezes dar um castigo... [risos]. Eu acho que quando chega no meio gera esse... [silêncio]. (Registro da quinta sessão)

Essa sessão foi muito produtiva e voltaremos a ela mais adiante, na próxima pista. Nesse momento, queremos destacar alguns aspectos dessa discussão tão rica, com reflexões por vezes surgidas a partir de uma anterior, de modo a acrescentar-lhe alguma coisa ou mesmo para se posicionar de forma contrária. Algo que sinalizava o clima de liberdade e segurança

---

<sup>36</sup> As mudanças para ocupação dos cargos ou funções comissionadas são formalizadas por meio de um ato administrativo, normalmente uma Portaria, publicada em Diário Oficial da União (DOU).

sentido nas sessões, aspectos que observamos sobre os quais ainda não tínhamos nos referido. O grupo de participantes parecia sentir o ambiente seguro, de modo a se posicionar sobre os diversos temas com muita liberdade e, por vezes, com discordâncias bem demarcadas. As diferenças eram acolhidas no grupo, fazendo-nos pensar que, além do bom clima já existente na unidade escutada, o nosso exercício clínico parece ter favorecido as discussões.

Com relação aos aspectos a destacar desse recorte da sessão, ressaltamos em primeiro lugar as referências aos jogos de poder, tanto no que diz respeito à menção ao “jogo de xadrez” em que as peças são as pessoas quanto no tocante à conclusão de que há interesses diferentes em uma organização; há “tensão entre interesses”, e quanto mais se ascende, mais se precisa lidar com os jogos de poder, pondera a(o) participante. Em uma organização em que não há critérios transparentes para a ocupação dos cargos de poder, submetida muitas vezes a critérios políticos, as pessoas ocupantes desses cargos podem se envolver em situações das quais nem sempre conseguem se desvencilhar. Trata-se de um diagrama de forças em que o desenho vai se modificando, adaptando-se e se reorganizando a cada mudança de presidente.

Um outro aspecto que julgamos interessante ressaltar, diz respeito a uma suposta solução mencionada com o intuito de minorar os efeitos desses jogos de poder sobre todo o coletivo, qual seja, a implantação de um rodízio nos cargos comissionados. Algo que poderia realmente oxigenar a organização, com a criação de oportunidades e regras transparentes para as pessoas que desejassem ocupar tais cargos. Desse modo, poderiam buscar o aprendizado e a formação necessária para a ocupação do lugar almejado. Uma condição como essa enseja mudanças nas normas legais, de modo a deixar tudo muito transparente em relação à ocupação dos cargos e funções comissionadas no âmbito dos órgãos que constituem o Poder Judiciário da União.

Por último, queremos evidenciar o benefício da dúvida dirigido a quem movimenta o jogo de xadrez: “acho que, quem faz isso, não sabe da repercussão desse ato; não tem a noção do impacto que gera para os setores”, disse uma(um) participante. Mais à frente, outra(o) componente do grupo, diante da desarmonia que esses jogos produzem, afirma não entender por que fazem isso, mas também combate a visão dual do bem e do mal e humaniza as pessoas que se envolvem nesses jogos: “e não vou dizer que tem santos, bons ou maus. Acho que tem seres humanos, ali, reagindo. Às vezes de forma impulsiva, com suas desconfianças e seus medos. Não estou fazendo julgamentos; de repente, não tem ninguém errado”. Essas reflexões nos remetem a Deleuze e Guattari (1980/2011) e à referência às armadilhas que nos levam aos dualismos maniqueístas, fazendo-se necessário nos utilizarmos de “corretores cerebrais” para desfazê-los (p. 42). Interessante ver esses corretores cerebrais emergindo no grupo ao longo do

processo interventivo.

É importante sempre lembrar que o trabalho realizado com finalidade acadêmica tinha como objetivo uma pesquisa de um mestrado iniciado em 2016 e que o desenvolvimento desta tese decorreu da submissão ao *upgrade* do mestrado para o doutorado, conforme as regras instituídas pela própria Unicap. Muita coisa mudou desde então, tanto no que se refere à legislação alusiva à seguridade social como diante das pressões para adequação aos novos tempos. Por outro lado, a pandemia da covid-19 dificultou o retorno à instituição em busca de um novo encontro, caso fosse possível para o grupo participante e autorizado pelo órgão, como fora à época do trabalho realizado. Assim, por ocasião da pesquisa-intervenção realizada, não tínhamos ainda nos aprofundado sobre o paradigma neoliberal e seus impactos na construção de valores, comportamentos e costumes na contemporaneidade.

Especialmente, naquela época, não vislumbrávamos com tanta evidência os aspectos centrais da racionalidade neoliberal, conforme assinalado por Foucault (2004/2020), no curso do Collège de France ocorrido em 1978-1979 – Nascimento da Biopolítica. Aspectos estes – a empresa como ideário de subjetividade e a concorrência generalizada – retomados por outros pesquisadores, a exemplo de Dardot e Laval (2009/2016). Esse conhecimento, se a ele tivéssemos tido acesso anteriormente, possivelmente nos ajudaria nas compreensões e discussões durante as sessões coletivas, em face dos relatos e das reclamações em torno das metas a atingir, da necessidade de formação permanente, do prolongamento do trabalho nos horários que deveriam ser destinados ao descanso e à vida familiar, entre outras questões.

Acreditamos que problematizar esses aspectos, levando em conta as dimensões macro e micropolítica a partir do que fora trazido pelo grupo, poderia produzir afetações de maior potencial mobilizador desde os primeiros encontros. Inclusive nas reuniões com a gestão nos vários níveis, em face do papel que desempenham as pessoas que a ocupam, no repasse dos serviços e na cobrança por metas à coletividade servidora. Ajudaria sobretudo o coletivo gestor a compreender o princípio da concorrência generalizada que certamente interfere na ambiência.

Entretanto, embora reconheçamos que hoje dispomos de mais elementos para atuar nos processos de pesquisa-intervenção, tivemos oportunidade sim, ao longo do trabalho, de discutir e evidenciar essa condição contemporânea na qual, como categoria servidora, nos encontramos enredadas, conforme veremos na próxima pista. Ademais, considerando que o trabalho ainda não findou, pois dele fazem parte as produções textuais decorrentes, incluindo a escrita da tese, além da devolução ao coletivo participante, acreditamos que as discussões vindouras, a partir do conhecimento construído neste estudo, poderão produzir novas afetações importantes. Em nosso entendimento, a devolução de um trabalho de pesquisa também pode se constituir como

um momento de intervenção clínica.

Nessa esteira de raciocínio, importa reafirmar a perspectiva coletiva na produção dos dados de uma pesquisa-intervenção, conforme assinala também Kastrup (2015a). A autora ressalta que tal concepção abrange desde as primeiras entradas no campo, passando por todo o processo de construção de conhecimento, pela análise dos dados, a produção de textos e chegando a alcançar a publicação e a leitura de nossos escritos. Essas últimas etapas também são construções coletivas porque não escrevemos sozinhas(os) e o que se produz a partir da leitura de nossos escritos já não é mais nosso, nem unicamente da pessoa que o fez. Na composição textual de uma tese, por exemplo, temos, além das autoras e autores com quem dialogamos, o acompanhamento precioso da(o) docente que nos orienta, a contribuição da banca examinadora nos vários momentos do percurso doutoral, o grupo de colegas do mestrado e do doutorado que esteve junto na caminhada discutindo suas produções e as(os) participantes da pesquisa. No estudo em tela, incluímos ainda as colegas que compuseram o coletivo clínico, além daquelas que faziam parte do grupo em formação para o desenvolvimento do trabalho interventivo na instituição, e todas as pessoas da gestão com quem entramos em contato. Dito de um modo mais simples e direto: nossos textos não são somente nossos.

Ao retomarem o tema da escrita, Pozzana e Kastrup (2015, p. 69) citam, como também já o fizemos mais de uma vez, o texto de Foucault (1983/2017a) *A Escrita de Si*. Mencionam o diário de campo e o caderno de anotações, sendo estes últimos, conforme entendemos, algo que comportaria os registros das sessões no caso da pesquisa-intervenção em análise. Ao se referirem aos cadernos de anotações, as autoras fazem alusão aos *hipomnêmata* descritos por Foucault (1983/2017a). Segundo o filósofo, a utilização de tais escritos “como livro de vida, guia de conduta” parece ter sido comum à população culta em um período da cultura greco-romana (p. 144). “Eles constituíam uma memória material das coisas lidas ouvidas ou pensadas; assim, eram oferecidos como um tesouro acumulado para releitura e meditação posteriores”, afirma o autor (p. 144).

Acompanhamos o pensamento de Pozzana e Kastrup (2015), no entendimento de que, para a cartografia, o caderno de anotações – ou o registro das sessões como no nosso caso – é muito importante para a pesquisa, pois as frases anunciadas pelo coletivo, nossas intervenções e compreensões ali anotadas, podem ser transformadas em saber; em modos de conhecer e de fazer. “Há transformação de experiência em conhecimento e de conhecimento em experiência, numa circularidade aberta ao tempo que passa. Há coprodução”, afirmam as autoras (p. 70). Para tanto, é necessário que tais relatos espelhem o vivido, ou seja, que possibilitem “um retorno à experiência do campo, para que se possa então falar de dentro da experiência e não

de fora, ou seja, sobre a experiência”, sustentam Pozzana e Kastrup (p. 71).

Pozzana e Kastrup (2015) se remetem à processualidade no ato da escrita de dimensão coletiva, pois mesmo que seja efetivado em atitude de recolhimento, presentificamos as pessoas participantes quando trazemos suas “falas e diálogos que emergem nas sessões ou visitas ao campo” (p. 71). Nessa perspectiva, além dos relatos, as autoras apontam o diário de campo como um recurso importante para a composição dos escritos que refletirão o resultado da investigação. Recorrem a Mikhail Bakhtin, enfatizando a “polifonia do texto” como um alvo a atingir, embora reconhecendo que constitui também um desafio (p. 71).

Em consulta a um dos textos de Bakhtin (1979/2000) citados pelas autoras, vimos que o filósofo russo situa a invasão da polifonia na literatura universal a partir de Dostoievski. Bakhtin menciona que o romancista russo teria trazido para a literatura uma dialogicidade com “uma qualidade nova” em que o debate não é decidido a partir do ponto de vista de quem escreve (p. 340). “Em Dostoievski, temos o estenograma de um debate inacabado e inacabável” (p. 340). Nessa perspectiva, o humano na condição de imagem-objeto não é redutível “a uma pura coisificação” (p. 340). Assim, pode incitar os mais variados sentimentos, contudo precisa ser compreendido. A compreensão se distingue da ideia de armazenar conhecimento por meio de um sistema explicativo. O filósofo russo confere à compreensão uma característica dialógica, conforme veremos a seguir:

Ver e compreender o autor de uma obra significa ver e compreender outra consciência: a consciência do outro e seu universo, isto é, outro sujeito (um tu). A *explicação* implica uma única consciência, um único sujeito; a *compreensão* implica duas consciências, dois sujeitos. (Bakhtin, 1979/2000, p. 338, grifos do autor)

Nessa direção, Pozzana e Kastrup (2015) apontam o pluralismo de vozes que integram o texto final resultante da pesquisa, enfatizando a importância de uma escrita que dê “visibilidade ao processo de construção coletiva de conhecimento, que se expressa num texto polifônico” (p. 71). Devemos então ter cuidado para não preencher as lacunas ante as estranhezas das quais não damos conta. Ou seja, precisamos evitar o uso de interpretações generalistas e reducionistas, na tentativa de encontrar um todo harmônico no resultado da pesquisa. Ao contrário, devemos cultivar, na escrita, a relação de alteridade, preservando a polifonia no texto e não nos esquivando de lidar com as estranhezas oriundas do campo.

Pensamos também que esse cuidado para não preencher as lacunas que vamos encontrando na análise revela-se na ideia de expor nossas fragilidades durante o processo de pesquisa-intervenção. Acreditamos que dar visibilidade a tais situações, acessá-las e discutí-las de modo a evidenciar, digamos, nossas incompletudes, poderá nos ajudar em outros

exercícios cartográficos. Nesse sentido, retomamos, por exemplo, as questões trazidas à tona tanto pelo coletivo quanto pela gestão que no fundo diziam respeito ao espírito de concorrência que paira sobre a sociedade e, muito fortemente, sobre as organizações na contemporaneidade; a pressão por metas e o prolongamento do trabalho nos momentos que deveriam ser destinados ao descanso e à família, entre outras situações referidas pelo coletivo. Todas elas fortemente intensificadas nos tempos neoliberais.

Acreditamos, pois, que as leituras e discussões a esse respeito realizadas durante o percurso doutoral poderiam ter nos ajudado em nossa atuação clínica. Compreender os processos que nos atravessam e nos constituem, embora não garanta a recuperação da força vital uma vez que tais processos passam pela produção de desejo maquínico, conforme concebemos a partir da leitura de Deleuze e Guattari (1975/2022), torna-se fundamental para a irrupção de novas movimentações desejanças, de modo que possamos recuperar um *quantum* de nossa potência criativa. Por conseguinte, esse conhecimento contribuiria para nossa ação clínica em razão de conteúdos nele contido que, em tese, poderia produzir afetações.

Passos, Kastrup e Escócia (2015, p. 202) falam da necessidade de um compromisso “com a produção de uma política cognitiva” ao decidirmos adotar a cartografia como metodologia de pesquisa-intervenção. Uma decisão que implica construir um novo modo de se colocar no mundo, de produzir conhecimento. Algo que inicialmente demanda um certo esforço, podendo se corporificar como uma “atitude encarnada” que se manifestará em um novo modo de existir, de conhecer e de trabalhar para a construção de novas realidades (p. 203). Acrescentam o autor e as autoras que se há ganhos no aprendizado em relação à formação como cartógrafa(o), esse ganho se dá por “inscrição corporal do conhecimento” (p. 203).

Nessa direção, precisamos nos lançar e nos arriscar, experimentar dispositivos, enfrentar nossos medos, inclusive na escrita – uma dimensão que também faz parte da ascensão para nos tornarmos cartógrafas(os). Pozzana (2014), ao retomar a ideia de que a formação na cartografia se dá por inscrição corporal, isto é, por “corporificação do conhecimento” (p. 52), faz-nos compreender que o fundamento teórico acompanha e dialoga com a experiência, mas é sobretudo no diálogo com a multiplicidade de agentes no campo, na composição com os elementos do campo, que se dá a aprendizagem – “corporificação e afetabilidade” (p. 42). Nessa esteira de raciocínio, a exposição dos nós que desatamos naquele ou neste momento, ou mesmo daqueles que ainda iremos tentar desatar é também aprendizado que se constitui e se corporifica nesses tempos de reflexão e de produção textual.

Pois bem, continuemos visitando os infinitivos e suas conexões que compõem o título da pista ora discutida. Após deambular e escutar, chegamos à dimensão do “seguir”. Além de

comportar a concepção primeira de que cartografar é seguir pistas, esse vocábulo nos leva a pensar que a entrada no campo de pesquisa propriamente dito é marcada pela mobilização de afetos, acontecimentos da ordem do inesperado e precedida de uma série de ações referentes a acordos preexistentes à realização da pesquisa. Então, a nossa chegada ao campo não diz de um processo que passa a existir dali por diante. Muito pelo contrário, passamos a seguir, a acompanhar processos já existentes, muitos dos quais pedindo passagem para se atualizar.

Nessa perspectiva, retornamos a Pozzana e Kastrup (2015) com a ideia da pesquisa como processualidade, em contraposição à noção de processamento pautado pela busca de conhecimento por meio da coleta de informação. As autoras fazem referência a uma certa aproximação da cartografia com a etnografia e reproduzem a seguinte afirmação: “a situação de pesquisa caracteristicamente oferece atrito, e é esse atrito que impulsiona o pensamento, que traz novidade” (Janice Caiafa, como citada por Pozzana & Kastrup, 2015, p. 56). Segundo as autoras, Caiafa também aborda a necessidade de nos colocarmos de forma disponível para acessar a novidade, pois a sensação de estranhamento não está lá, pronta para ser acessada com a simples entrada no campo – trata-se de algo construído durante a atuação no campo, ou seja, algo também processual.

Ainda se referindo às concepções de Caiafa, Pozzana e Kastrup (2015) aludem à ideia de estabelecer relação de agenciamento com as(os) participantes da pesquisa, “uma relação de cofuncionamento”, descrita como “um tipo de simpatia” (p. 57). Trata-se de uma composição que permitiria à(ao) etnógrafa(o) se relacionar com as pessoas heterogêneas que a(o) cercam, de modo a atuar e produzir escrituras com elas. Uma concepção semelhante àquela proposta pela cartografia que, ao contrário dos métodos utilizados pela ciência moderna, não busca isolar o objeto de seu contexto histórico, de sua condição espaço-temporal.

A cartografia, compreendem Pozzana e Kastrup (2015), procura, diferentemente, mapear “a rede de forças” que incide sobre o objeto, de modo a entender suas modulações e as contínuas movimentações, o que exige, em certa medida, “se deixar levar por esse campo coletivo de forças” em que se concebe o fazer cartográfico (p. 57). Ao entrarmos em campo, já deparamos com processos em curso, levando-nos à “situação paradoxal de começar pelo meio, entre pulsações” (p. 58); de seguir os fluxos, atentando para as bifurcações, as obstruções e os acessos pouco convencionais que permitem a passagem daquilo que persiste na busca por firmar uma diferença, por acontecer como diferença – uma compreensão que nos remete à noção de rizoma, consoante Deleuze e Guattari (1980/2011).

Na esteira de pensamento sobre o aspecto processual da pesquisa cartográfica, Pozzana e Kastrup (2015) trazem elementos importantes a respeito da produção dos dados e da escrita

decorrente de todo trabalho de investigação, ressaltando a perspectiva construtivista em ambas as situações, a partir da ação coletiva. Dessa discussão, entendemos que os rastros deixados pelos dados produzidos podem ser debatidos com o coletivo participante, de modo a melhor compreendermos aquilo que precisa de maior evidência. Acreditamos inclusive tratar-se de medida que contribui para evitar, ao máximo, os riscos inerentes aos resultados de qualquer pesquisa. O coletivo também pode opinar quanto à destinação do relatório final, antes da escrita de um texto para a formatação de um artigo, de uma dissertação ou tese, como é o caso. Essa pode ser uma rica discussão, de modo a auxiliar na identificação de linhas de forças que atravessam o grupo.

Na experiência em comento, o grupo participante teve acesso ao relatório final antes de ser encaminhado à instituição e fez pontuações que julgou importantes a respeito, corroborando a ideia de construção coletiva também na feitura de tal documento. No tocante às oportunidades que tivemos de falar sobre a pesquisa nas apresentações orais em congressos e textos publicados até o momento, bem como neste percurso de escrita da tese, reafirmamos o caráter processual de construção coletiva que ocorre durante toda a caminhada investigativa. É certo que estamos sempre nos referindo aos dados produzidos com a participação de todo o coletivo envolvido de algum modo com a pesquisa.

Tudo isso compõe a dimensão do seguir, pois se estamos lidando com um modo de fazer investigação que assume o seu objeto como um “objeto-processo”, conforme apontam Pozzana e Kastrup (2015, p. 59), a processualidade se configura em todo o curso da pesquisa-intervenção. Essa condição configura a pesquisa cartográfica como uma contínua sucessão de passos, sem etapas a cumprir que começam e findam para que possamos nos dirigir à seguinte. Seguir, no sentido que estamos usando, significa exatamente seguir as pistas em processo de coengendramento com o coletivo com o qual estamos trabalhando. No estudo em tela, entendemos que a processualidade esteve presente desde as leituras prévias, passando pelos contatos iniciais tanto com as pessoas da gestão quanto com o grupo objeto da intervenção, no trabalho com esse coletivo participante, na produção dos dados, na discussão sobre esses dados, na feitura dos textos correlatos (artigos, comunicações para congressos) e chegando até esse momento de escrita da tese.

No que se refere à dimensão do tocar, também dialogaremos com Kastrup (2015a). Interessa-nos, nesse momento, a sua instigante discussão a respeito da atenção que devemos destinar à pesquisa cartográfica. A autora evidencia que a produção de conhecimento na cartografia está assentada em um modo de atenção que comporta aspectos da “atenção flutuante”, conforme descrita por Sigmund Freud (1912/2010a), do “reconhecimento atento”

formulado por Henri Bergson (1939/2010), além de outras referências encontradas no domínio “das ciências cognitivas contemporâneas” (pp. 32-33). Sobre a atenção flutuante, com fundamento especialmente no mesmo texto referenciado pela autora, qual seja: *Recomendações ao médico que pratica a Psicanálise*, Jean Laplanche e Jean-Bertrand Pontalis (1987/1998) se referem a essa modalidade atencional como a maneira de a(o) analista fazer a escuta da(o) analisanda(o), de forma a suspender, o máximo possível, a atenção daquilo que está habituado a focalizar, desde preconceitos e inclinações pessoais até mesmo os fundamentos teóricos, independentemente do quão estejam bem consolidados. Estaria, por conseguinte, na contramão da atenção focalizada. Diz respeito ao uso do próprio inconsciente, de modo a funcionar da forma mais livre possível na escuta de outrem, não privilegiando quaisquer dos elementos particulares do discurso.

Embora considerem a atenção flutuante como uma regra do plano do ideal, Laplanche e Pontalis (1987/1998) trazem contribuições a respeito do tema. Afirmam que “alguns autores . . . tendem a atribuir à escuta de inconsciente a inconsciente o sentido de uma empatia (*Einfühlung*) que se produziria essencialmente a um nível infraverbal” (pp. 41-42). A contratransferência seria o dispositivo que asseguraria a comunicação em seu grau mais profundo. Já outras(os) entendem de modo diferente, ou seja, a atenção flutuante não estaria relacionada à conexão com o que se sente, mas à “abertura” da(o) analista às incitações de sua psique com o objetivo de evitar que suas compulsões defensivas interfiram no processo. Nessa perspectiva, “o essencial do diálogo psicanalítico prossegue de ego a ego” (p. 42). Por fim, Laplanche e Pontalis trazem a perspectiva de Lacan, que viria a acentuar “a analogia entre os mecanismos do inconsciente e os da linguagem” (p. 42). Assim, a escuta analítica deveria favorecer o funcionamento, da forma mais livre possível, dos processos inconscientes assentados nessa equação.

Com relação à temática do reconhecimento, Bergson (1939/2010) afirma que geralmente reconhecemos alguma coisa antes de pensar sobre ela. A simples presença de um objeto “nos convida a desempenhar um papel: nisso consiste seu aspecto de familiaridade” (p. 106). O autor se refere a dois tipos de reconhecimento: o reconhecimento automático e o reconhecimento atento. Ambos se realizam por movimentos, mas enquanto o primeiro se dá por distração, fazendo com que os movimentos prologuem a percepção com o objetivo de lograr “efeitos úteis”, afastando-nos do objeto, no segundo os movimentos “nos *reconduzem* ao objeto para sublinhar seus contornos”, realçando o papel das “lembranças-imagens” (p. 111, grifo do autor). Estas seriam aquelas semelhantes à percepção do presente que retornam fazendo uma fusão com a compreensão atual, abandonando, para isso, muitos detalhes (um

mecanismo que facilita a composição com a percepção presente). Já sobre os estudos recentes alusivos às ciências cognitivas contemporâneas, Kastrup (2015a) se remete à perspectiva construtivista para afirmar que, mesmo no início da pesquisa, não temos coleta de dados, mas sim uma produção de dados. Ou seja, os dados não estavam lá esperando que chegássemos para os coletar, nós os produzimos coletivamente.

A autora destaca dois aspectos da atenção. O primeiro está relacionado ao seu funcionamento, que não se caracteriza pela escolha seletiva de informação. Segundo Kastrup (2015a), para localizar e apreender o material (discursos, passagens, cenas, paisagens), “em princípio desconexo e fragmentado”, devemos buscar alcançar uma forma de atenção que se caracteriza pelo exercício de “uma concentração sem focalização” (p. 33). A pesquisadora afirma que Deleuze indicara essa modalidade atencional “no seu *Abécédaire*”, por meio da concepção “de uma atenção à espreita” (p. 33). Em relação ao segundo aspecto, a autora amplia a discussão e aborda a atenção em sua complexidade e variação de modalidade, mencionando diversas formas de seu funcionamento: “seletivo ou flutuante, focado ou desfocado, concentrado ou disperso, voluntário ou involuntário em várias combinações como seleção voluntária, flutuação involuntária, concentração desfocada, focalização dispersa, etc.” (p. 33).

Kastrup (2015a) afirma que as variações atencionais coexistem, contudo ganham maior ou menor espaço de acordo com as políticas cognitivas que incorporamos não só em relação ao conhecimento, mas à vida como um todo. Ao distinguir as políticas cognitivas realista e construtivista, a autora menciona que, se por um lado a ideia de um mundo a nos fornecer dados para os assimilarmos se integra a uma política cognitiva realista, por outro a concepção de mundo construída em coengendramento com “o agente do conhecimento” identifica-se como uma política cognitiva construtivista (p. 34). Nessa perspectiva, a atenção para quem se fundamenta na cartografia se constitui também como uma construção, um aprendizado. Vejamos um retorno aos dados, conforme recorte do diário de campo a seguir, o qual traduz um momento de reflexão e aprendizado de nossa caminhada com respeito à atenção.

*Compreender a clínica como processo reflete em nosso próprio processo como clínicas. Nesse sentido, a experiência de consultório no atendimento individual tem me ajudado muito em relação à escuta nas sessões coletivas, pois tudo é um aprendizado que soma. Contudo, o exercício da atenção em uma instituição da qual somos parte assume matizes próprios, constituindo-se como um grande desafio. Em um dia achamos que encontramos um fio, um vestígio; noutra, temos a sensação de que nos perdemos no percurso. E assim seguimos, aprendendo conjuntamente em cada experiência. É isso. Vejo o aprendizado refletido também nas colegas que costumeiramente estão*

*comigo no trabalho de escuta de grupos na instituição. Embora de outras áreas de formação, é visível o crescimento de todas nesse processo e isso é muito gratificante para o nosso núcleo de formação de escuta clínica do trabalho na instituição. Sei que os estudos e supervisões têm contribuído, mas sobretudo é a experiência que nos forma e, nessa construção, somos todas igualmente aprendizes.* (Diário de campo X – quarta sessão)

Nessa direção, ainda que compreendamos a complexidade desse exercício da atenção “com concentração sem focalização”, dificultado por nossa condição de escuta de iguais, vamos continuar discutindo esse tópico na perspectiva do aprendizado da cartografia, conforme proposto por Kastrup (2015a). A autora se refere à ideia de pouso da atenção – da seleção do elemento sobre o qual vamos pousar nossa atenção entre tantos que, de algum modo, alcançamos por meio dos “sentidos” e do “pensamento” (p. 35). Kastrup retoma Freud (1912/2010a), em cujo texto o inventor da psicanálise defendera a atenção flutuante, inclusive como forma de evitar “uma fadiga da atenção” (p. 149). Nessa perspectiva, Freud acrescenta que o ato de aguçar a atenção de forma deliberada acaba nos levando à seleção de material entre aqueles apresentados. Assim, ao escolhermos alguns elementos e eliminarmos outros, agiremos em função de “nossas expectativas ou inclinações” e, dessa maneira, poderemos encontrar apenas o que já conhecemos a partir de nossas expectativas ou, em face de nossas inclinações, falsear o que encontramos (p. 149).

Mesmo que considere uma limitação para a ideia de atenção flutuante a ênfase de Freud na atenção auditiva, Kastrup (2015a) reconhece a aproximação do modelo descrito por Freud com aquele praticado na pesquisa cartográfica, especialmente no que concerne à ideia de suspensão das expectativas e inclinações pessoais, as quais obstruem o alcance ao imprevisível. A autora se refere àquilo que é da ordem do surpreendente e que se apresenta a partir de nossa entrada no campo – em face dos processos em andamento já existentes – e durante todo o decorrer do trabalho interventivo. Contudo, a pesquisadora aponta para a necessidade de utilização de outros recursos sensoriais na cartografia, a exemplo do recurso visual.

Kastrup (2015a) alerta sobre a exposição da(o) cartógrafa(o) a vários elementos que podem chamar a sua atenção ao entrar no território da pesquisa. Adverte que muitos desses elementos só produzem dispersão, exigindo maior cuidado por parte de quem adota a cartografia como abordagem para a pesquisa-intervenção. O exercício da atenção com “concentração sem focalização” pode contribuir nesse processo, de modo a alcançarmos uma atenção aberta que favoreça a acolhida daquilo que é da ordem do inesperado (p. 39). E nesse exercício atencional, cabe seguir por vezes lidando com conteúdos fragmentados sem qualquer

ideia de direção, mas que constata uma “processualidade em curso” (p. 39). Assim, ao longo dos encontros no processo interventivo, os caminhos indicativos para dar destino aos problemas discutidos pelo coletivo, isto é, as possíveis soluções, vão surgindo, às vezes desdobrando-se em outras questões. Desse modo, seguimos a caminhada desenhando um mapa-rizoma e, como tal, com inscrição na ordem do inacabado. Contudo, sempre tendo como horizonte o exercício atencional como elemento fundamental para o trabalho cartográfico, dada a sua importância para a produção dos dados e do conhecimento na perspectiva cartográfica.

A autora aponta quatro variedades do funcionamento da atenção, incluindo “o toque” (ação contida no título da pista ora apresentada), na perspectiva da modalidade atencional “com concentração sem focalização”, quais sejam: “o rastreio, o toque, o pouso e o reconhecimento atento” (p. 40). Rastrear é revolver o campo, prestar atenção à poeira que se levanta, aos sinais que são emitidos. Decerto que “a atenção que rastreia visa uma espécie de meta ou alvo móvel”, afirma Kastrup (2015a, p. 40), por isso precisamos desenvolver uma aptidão para lidar com constantes variações de metas, ou seja, como não temos uma meta a alcançar, trata-se de algo que se dá no domínio do imprevisível. Assim, rastrear também envolve a ideia de “acompanhar mudanças de posição, de velocidade, de aceleração, de ritmo” (p. 40). Na perspectiva de uma atenção aberta, sem foco, “movente”, a autora se reporta a uma concepção de atenção que se aproxima da noção de “percepção háptica” (p. 41).

A percepção háptica ocorre no campo do tato, exigindo, na maioria das vezes, a movimentação “dos dedos, mãos e braços”, conforme assinala Kastrup (2015b, p. 73), de modo a constituir “um sistema tátil-cinestésico” que envolve uma conexão estrita entre aspectos da percepção – próprios do tato – e a atividade motora. Kastrup (2015a) afirma que Deleuze estendeu o conceito de percepção háptica para outros campos do sensível. Em visita a Deleuze e Guattari (1980/2012), vimos que se trata de uma percepção mais relacionada ao campo dos afetos; à força da matéria mais do que à sua forma; às intensidades mais do que ao domínio do extensivo. Nessa perspectiva, há uma ampliação do olhar que pode também tatear, rastrear. E não só do olhar, mas também de outras funções inerentes aos demais órgãos dos sentidos.

A atenção mobilizada no exercício da cartografia deve alcançar essa imprecisão, essa ampliação dos sentidos, de modo a entrarmos no campo sem um alvo, sem nos demorarmos nos pontos luminosos que podem funcionar como dispersadores da atenção. Ao nos movimentarmos por um novo território, devemos fazê-lo “com movimentos mais ou menos aleatórios de passe e repasse, sem preocupação com possíveis redundâncias. Tudo caminha até que a atenção, numa atitude de ativa receptividade, é tocada por algo”, assinala Kastrup (2015a, p. 42). Esse toque, algo de diferente em uma ambiência até então estável, um indício de que há

algo que merece ser notado, evidencia uma processualidade, convocando uma atenção concentrada. A autora justifica que não se trata de uma figura a se destacar, “mas uma rugosidade, um elemento heterogêneo” (p. 42). Algo que se dá no domínio das sensações, das intensidades e não no âmbito “das percepções ou representações de objetos”, portanto, em princípio, de maneira involuntária (p. 42). Assim, por meio da “atenção ao toque”, procuramos acolher aquilo que é da ordem do imprevisível, ao tempo em que asseguramos o rigor metodológico necessário à abordagem (p. 43).

Em relação ao pouso, Kastrup (2015a) se refere ao gesto oriundo de uma percepção que convoca a uma parada, produzindo uma “espécie de zoom”, que não significa um movimento de focalização, mas evidencia a formação de um novo território, reconfigurando “o campo de observação” (p. 43). A autora cita Pierre Vermersch, trazendo o entendimento do autor sobre esse deslocamento no campo de observação como um movimento de mudança de “janela atencional” (p. 43). A janela é um espaço que permite a mobilidade da atenção, dentro da própria janela e na passagem para outra.

Sobre o quarto gesto – o reconhecimento atento –, Kastrup (2015a, p. 45) se refere à “atitude investigativa” que devemos adotar ante aquilo que nos convoca. O cuidado é para não sairmos da suspensão, lembrando que estaremos acompanhando um processo, diferentemente da procura por um meio de representação de um objeto. A perspectiva não é a de reconhecer um objeto para nos servir dele, como acontece no reconhecimento automático. Assim, não podemos transitar no campo de modo automático, pois não o conhecemos e nossa intenção é exatamente a de mapear, cartografar, levando em conta essa condição – a de estarmos circulando por um território que não habitávamos.

Então, o que compreendíamos disso ante a questão circunstancial de estarmos fazendo um trabalho de escuta na instituição em que éramos servidoras, isto é, na instituição que conhecíamos em certa medida? Que abertura ao estranhamento poderíamos acessar? No ensejo de responder a essas perguntas, produzimos outras: o que é conhecer? O que, de fato, conhecíamos? Do ponto de vista da proximidade, vimos que conhecíamos questões macro que repercutiam na instituição como um todo, mas pouco sabíamos do que vivia o grupo escutado, surpreendendo-nos em vários momentos. O recorte do diário de campo a seguir, referente a uma sessão da qual já transcrevemos parte de seu registro, nos fez compreender que habitamos um novo território em alguma medida.

*Hoje fomos surpreendidas por uma expressiva sentença metafórica, quando uma(um) componente do coletivo escutado afirmou: “nós somos o primo pobre do Tribunal”. Uma metáfora que nos fez compreender o quanto estamos distantes, o quão pouco*

*conhecemos dos meandros institucionais, da organização do trabalho, do real do trabalho de cada unidade, daquilo que não é visível a não ser que cheguemos perto, que nos interessemos pelos processos de criação desenvolvidos em cada canto, por cada pessoa servidora. Nessas épocas de tanto controle, tanto formulário a preencher, tantos sistemas a alimentar, parece que somos engolidas(os) pelo tempo e acabamos não interagindo mais de perto com as(os) servidoras(es) que não fazem parte de nossos grupos. Para além dessas reflexões, a metáfora do primo pobre, corroborada em alguma medida por todas(os) os participantes, mostrou-nos o alcance de nosso trabalho de escuta. Uma escuta que nos leva a conhecer dimensões não apenas de outros coletivos, mas também nossas. É difícil estar nesse lugar porque muitas vezes ouvimos falar de coisas que sentimos de modo semelhante. Será sempre assim, a escuta de iguais, e a cada trabalho iremos deparar com questões que nos impactarão um pouco mais ou um pouco menos; a cada trabalho realizado, vamos aprendendo a lidar melhor com essas situações. (Diário de campo VII – primeira sessão)*

Assim, as indagações que fizemos sobre o que é conhecer e o que de fato conhecíamos, além de nossas impressões registradas no diário de campo, nos levam a pensar como somos prejudicadas(os) no desenvolvimento de nossas percepções hápticas na contemporaneidade. Estamos convictas de que essa condição não está descolada de uma estética de existência fomentada por uma racionalidade neoliberal. Ademais, ancoradas(os) em uma perspectiva visuocêntrica, parece que desenvolvemos uma certa miopia (de maneira voluntária ou involuntária), de modo a nos isentarmos da responsabilidade com outrem; da responsabilidade de combater nossas mazelas, tanto em relação aos contextos micropolíticos como no que diz respeito a domínios do macro, mas que interferem de modo significativo nos contextos micros. E isso leva a nos comportarmos como se desconhecêssemos as situações, quer por nos implicarem e assim evitamos os constrangimentos, quer por nos favorecerem de algum modo.

Por outro lado, a pandemia da covid-19 escancarou nossas contradições e omissões e nos convocou a agir. Em relação ao contexto mais amplo, fomos instadas(os) a desenvolver nossa percepção háptica sobre os diversos problemas que nos afetam direta ou indiretamente e já pudemos ver alguma repercussão no Encontro Internacional sobre o Trabalho (Eita), ocorrido na cidade de João Pessoa, no final de agosto do ano de 2022. Nesse evento, algumas palestras e apresentações tematizaram questões como a escravização e a condição de trabalho do povo negro em nossos tempos, os ensinamentos dos povos originários em relação ao trabalho, o trabalho precarizado e a escuta dos sem-trabalho, entre tantos outros tópicos dantes não tratados da mesma maneira nos grandes temas dos encontros nacionais ou internacionais

para discutir o mundo do trabalho. Movimentações que nos levam a confirmar a ideia de que precisamos ter abertura para os devires insurgentes, de modo a estarmos juntas(os) na construção de um novo *ethos*, possibilitando novas estéticas de existência, outros pactos que possam repercutir nos domínios micro e macropolíticos.

Todas essas questões envolvem a proposta de conhecer por meio da atenção – do reconhecimento atento, conforme evidencia Kastrup (2015a); de criar um “território de observação” e, por via de consequência, “produzir conhecimento” durante todo o percurso de uma pesquisa, incluindo a construção de um texto de tese, por exemplo (p. 45). Nessa direção, retomamos Bergson (1939/2010) e suas distinções entre o reconhecimento automático e o reconhecimento atento. Ambos ensejam movimentos, como já vimos, mas se no reconhecimento atento os movimentos perceptivos nos fazem retornar às imagens do passado preservadas no arcabouço da memória, no reconhecimento automático tais movimentos nos levam à memória para projetar uma ação futura, de utilidade em um dado momento.

Kastrup (2015a) ressalta a originalidade do pensamento de Bergson ao apontar o fenômeno do reconhecimento atento como algo que não ocorre de modo linear, por meio de uma única via, mas “na forma de circuitos” (p. 46). A autora afirma que, de forma geral, entendemos o reconhecimento “como uma espécie de ponto de interseção entre a percepção e a memória. O presente vira passado, o conhecimento, reconhecimento” (p. 46). Contudo, no que diz respeito ao reconhecimento atento, a “conexão sensório-motora”, aquela que nos leva à ação para atender a uma necessidade (uma relação de utilidade) é inibida e ambas, “memória e percepção”, seguem juntas (p. 46). Nessa direção, ao acionarmos os circuitos por meio do exercício atencional e expandirmos a cognição, construímos percepção e assim alcançamos outros planos, passando a produzir dados que já existiam como virtualidade e ali foram reconhecidos. Uma virtualidade, de acordo com o pensamento bergsoniano evocado por Kastrup, entendida como um processo que se atualiza por meio do gesto criativo e de diferenciação.

Para finalizar nosso percurso nessa pista, chegamos à dimensão do *fluir*, que diz respeito às possibilidades de ação do grupo pensadas nos espaços coletivos (as sessões) a partir das discussões e da busca de saídas para os impasses enfrentados. Algo que requer o desenvolvimento de certa autonomia por parte do coletivo, demandando que a nossa participação se dê também de maneira fluida e pautada por uma perspectiva construtivista. O objetivo é a construção de um espaço que favoreça a produção de passos pelo próprio coletivo sem estar ancorado pelo corpo clínico. Uma configuração que de algum modo evidencia a forma como nos portamos na condição de pesquisadoras(es) cartógrafas(os). Passos e Eirado

(2015) lembram que na cartografia acompanhamos um processo e, se o guiamos, agimos “tal como o guia de cegos que não determina para onde o cego vai, mas segue também às cegas, tateante, acompanhando um processo que ele também não conhece de antemão” (p. 123).

Para tanto, a construção de um “*ethos* de confiança”, conforme pensado por Christian Sade, Gustavo Ferraz e Jerusa Rocha (2014), torna-se essencial. Um *ethos* de confiança entre o corpo clínico e o coletivo participante e entre os próprios componentes desse coletivo. Nessa perspectiva, podemos dizer que o nosso trabalho foi facilitado por lidarmos com um grupo cujos participantes mantinham relações socioprofissionais bem constituídas, pautadas pelo respeito e pelo espírito de cooperação fomentados em um longo tempo de convivência. Isso de certo modo possibilitou uma maior fluidez na produção de saídas mais coletivas para lidar com algumas dificuldades, embora as resistências fossem evidentes nas primeiras sessões.

O *ethos* de confiança se estabelece, segundo Sade, Ferraz e Rocha (2014, p. 69), em direção à “abertura ao plano da experiência e de aumento da potência de agir”. E essa direção evidencia a importância da formação e da manutenção dos vínculos com o coletivo participante da pesquisa-intervenção. Uma construção que se distancia da ideia de pensar atividades e atitudes calculadas para esse fim. De outro modo, comporta a descentralização em prol de uma ação coletiva e criativa, além da partilha de sentido, mesmo considerando as diferenças de perspectiva de cada grupo (grupo participante e corpo clínico). O *ethos* de confiança se constrói na abertura ao devir, na disponibilidade para a afetação, portanto está associado às transformações mútuas que advêm dessa afetação. O devir compreende a ideia de produção de diferenças; de, na condição de indivíduo ou grupo, entrarmos em contato com algo diferente de nós que provoca uma mudança no nosso modo de perceber e de sentir as coisas. Portanto, é preciso que haja um encontro para que possamos “con fiar - fiar com, tecer com, composição e criação com o outro/outrem” (p. 69).

A construção partilhada de um plano de experiência, de modo que todas as pessoas envolvidas possam compreender e acolher os pontos de vista plurais, valorizados especialmente naquilo que diferem, produz novas conexões. O entendimento é o de que essa construção fomenta o *ethos* de confiança, aumentando a potência de agir. Ou seja, o compartilhamento do plano de experiência contribui para a fluidez dos afetos, gerando confiança e produzindo potência. Um aumento em um *quantum* de forças, de vitalidade, produz agenciamentos em prol de movimentos de resistência (aqui no sentido de resistir para preservação da vida, como o broto de um rizoma em uma estrutura raiz) ou mesmo de ruptura, frente a situações de constrangimento vividas pelos coletivos de trabalho.

Isso posto, concluímos retomando referências importantes sobre a atitude atencional

apropriada ao exercício da cartografia, necessária em todas as dimensões dessa pista e das demais que virão. Assim, na tentativa de produzir um movimento fecundo, buscamos e continuaremos buscando ativar “uma atenção à espreita – flutuante, concentrada e aberta –”, conforme assinalada por Kastrup (2015a, p. 48), constituindo-se mesmo como um pressuposto fundamental no processo de formação na cartografia. Um aprendizado no intuito de desmontar ou pelo menos debilitar o modo de atenção seletiva, habitual em nossos exercícios cognitivos. A autora, a partir de suas referências, alude à “noção de aprendizagem por cultivo” (p. 48). Trata-se de uma concepção distanciada daquela que envolve a aquisição de habilidades e competências, e que se aproxima também da ideia de ativar uma virtualidade, ou seja, “de potencializar algo que já estava lá” (p. 48). Em nosso entendimento, essa virtualidade se manifesta igualmente no exercício da escrita. E assim continuaremos o nosso processo de cultivo da aprendizagem, nesse momento com a apresentação de mais uma pista mapeada, na perspectiva de mostrar como os saberes e fazeres foram dando corpo ao trabalho e o que dele pudemos compreender.

#### **4.2 Cartografar é mapear o caminho traçado pelas linhas que nos constituem**

Cartografar é mapear, de forma a não perder de vista a nossa historicidade, ou seja, de modo a nos levar a conhecer o caminho traçado pelas linhas que nos constituem, pois assim poderemos compreender nossas produções subjetivas naquilo que somos e temos possibilidades de vir a ser; tecer fios transversais em favor do acolhimento das diversas formas de vida; resgatar o gesto criativo de maneira a engendrar novas subjetividades e outros mundos.

Para quem se fundamenta na cartografia, atentar para o caminho percorrido tem grande importância também no mapeamento do processo de pesquisa-intervenção. Observar os rastros deixados para trás nos permite compreender os recuos e as paradas estratégicas, e mesmo a ruptura de rotas com as consequentes mudanças de percurso em busca de novas sendas, outras trilhas. Pode contribuir ainda como um elemento importante na validação dos caminhos percorridos em uma pesquisa-intervenção, evitando que sigamos por linhas de segmentaridade duras que impossibilitam fluxos correntes; enfim, pode nos ajudar a otimizar os recursos de que dispomos.

Viabiliza inclusive a produção de dados em vista de trabalhos futuros, desde que sempre tenhamos em mente, a cada intervenção, tratar-se de uma outra situação clínica e como tal exige-nos abertura para o novo, pois ainda que se dê na mesma instituição, estaremos vivendo um outro contexto espaço-temporal. Melhor dizendo, a cada experiência sempre emergem novas pistas, em face das singularidades dos campos, dos múltiplos agentes presentes, das

enunciações em processo contínuo.

Pois bem, tracejar as linhas que nos fizeram chegar até aqui nos ajuda a compreender as relações de trabalho na contemporaneidade e, assim, acreditamos que favoreça os processos criativos de desestabilização do instituído. Entendemos inclusive que conhecer essas linhas é fundamental para assumirmos uma disposição clínico-política de intervenção cartográfica. Uma direção que nos faz retornar ao movimento institucionalista francês, com especial destaque para Lourau e Guattari entre os pesquisadores apontados por Passos e Barros (2015), conforme mencionamos na pista anteriormente discutida. “A intervenção como método indica o trabalho da análise das implicações coletivas, sempre locais e concretas”, asseveram o autor e a autora (p. 19), levando-nos a compreender que tal análise está muito mais relacionada às forças do “inconsciente institucional” (p. 20), que se manifesta por meio da composição de valores, crenças, desejos, de maneira a firmar modos de ser e de fazer. A análise ensaja, portanto, um olhar especial ao instituído com o intuito de produzir fissuras “para dar expressão ao processo de institucionalização” (p. 20).

Passos e Barros (2015) evidenciam ainda a preferência por nominar de *plano* ao invés de *campo* o domínio em que a intervenção ocorre, uma vez que compreendem a direção que se dá ao método de pesquisa-intervenção como “aquela que busca aceder aos processos, ao que se passa entre os estados ou formas instituídas, ao que está cheio de energia potencial” (p. 20). Nesse particular, julgamos importante voltar aos dados, especificamente a mais um recorte de registro de uma sessão já referida, mas dessa vez um recorte mais descritivo, e ao diário de campo correspondente, nos quais podemos observar uma fala que nos levou a uma análise da implicação – a uma intervenção no plano.

*Em um momento de discussão sobre os modos de gestão, sobre a forma como as coisas eram definidas e repassadas pela alta gestão para serem cumpridas, uma(um) participante fez a seguinte reflexão: “não sei, parece que há um sistema de coronelismo ainda presente entre nós”. A frase, proferida em voz baixa e hesitante, seguida por um breve silêncio, deu lugar a uma rica discussão em que falamos a respeito das possíveis consequências da colonização séculos depois. A menção ao coronelismo foi retomada por outra(o) componente do grupo e, no final da sessão, começaram a falar que precisavam encontrar saídas no intuito de evitar que decisões administrativas fossem tomadas sem que a coletividade servidora impactada tivesse conhecimento, de modo que pudesse avaliar a viabilidade e os ganhos dessas decisões e, conforme o caso, fazer o planejamento para ocorrer no momento mais adequado. (Registro da quinta sessão) Na sessão de hoje, após uma discussão a respeito dos jogos de poder mobilizados na*

*distribuição dos cargos e funções comissionadas, o grupo retomou o debate sobre a forma como a alta gestão toma decisões e as repassa para as(os) servidoras(es), sobre valores e costumes perpassados no âmbito institucional. Em certo momento, tivemos uma fala que afetou todas(os) nós, produzindo uma grande discussão. Uma(um) participante disse que parecia haver “um sistema de coronelismo ainda presente entre nós”. Apesar do tom hesitante da voz, após um rápido silêncio ocorreu uma grande discussão. Pudemos falar a respeito de nossa formação social em face dos processos de colonização e de certas condutas que remetem à ideia de coronelismo como prática no âmbito político e social, de modo a observar as consequências desse legado ainda em nossos tempos. A discussão foi muito mobilizadora e começam a surgir falas que sinalizam para a saída da queixa em busca de alguma movimentação em prol do coletivo . ... Para além desses registros, vimos como é difícil tratar desses temas que dizem respeito à nossa formação como povo, pois exige que nos perguntemos como essas condições nos atravessam, o que delas também carregamos. (Diário de campo XI – quinta sessão)*

Desses recortes do registro da sessão e do diário de campo, o que queremos ressaltar, nesse momento, é como a análise da implicação começa a produzir efeitos clínicos-políticos. Trata-se de situação em que podemos ver múltiplos agentes em ação, entre outros: o coletivo participante, a força da escuta clínica, os valores e costumes institucionais, a prática da obediência a uma estrutura de poder gerencialista que muitas vezes determina a realização de um serviço sem discussão prévia com quem detém o saber referente àquilo que se determinou. Nessa esteira de raciocínio, entendemos que a alusão ao “sistema de coronelismo” demanda uma reflexão a respeito.

Mesmo que vivamos em tempos relativamente distantes da época considerada como o período do coronelismo, falas como essas merecem a nossa atenção, melhor dizendo, o pouso de nossa atenção, para lembrar Kastrup (2015a). Não apenas na sessão, mas também nesse momento de análise dos dados produzidos e, quem sabe, naquele em que retornaremos para a devolução do resultado da pesquisa às pessoas participantes. Entretanto, antes de discutirmos a alusão ao coronelismo, recorreremos à dissertação de mestrado de Wiulla Garcia (2011), cuja pesquisa realizada com fundamento teórico-metodológico na psicodinâmica do trabalho “teve o propósito de compreender a psicodinâmica do trabalho nas varas criminais do Tribunal de Justiça do Amazonas, . . . com o objetivo de propor intervenções que contribuam para a promoção de saúde neste espaço de trabalho” (p. 6).

Em suas conclusões, a autora afirma, entre outras coisas, que a análise psicodinâmica

do trabalho nas unidades pesquisadas – os cartórios criminais do Tribunal de Justiça do Amazonas (TJAM) – “mostrou que a organização do trabalho . . . é resultado das normas estabelecidas por leis e recebe influências das relações de trabalho do Brasil Colônia, principalmente do favoritismo e clientelismo” (p. 98). Garcia menciona também que compõem a hierarquia nas varas criminais diversas figuras de liderança, como “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” (p. 98).

O Brasil Colônia referido na investigação de Garcia e o coronelismo na nossa pesquisa dizem respeito, respectivamente, aos tempos em que o nosso país foi tornado colônia portuguesa e ao período conhecido como Primeira República ou República Velha, como queiramos. Para compreender essas alusões, bem como o clientelismo também referido por Garcia, recorremos a José Murilo de Carvalho (1997), autor que se propõe a discutir alguns termos utilizados para tratar da vida política brasileira. Entre eles, Carvalho enfatiza os conceitos de “mandonismo, coronelismo e clientelismo”, ressaltando a “imprecisão e inconsistência” no uso desses vocábulos (p. 2).

Com relação ao mandonismo, Carvalho (1997, p. 3) afirma referir-se “à existência local de estruturas oligárquicas e personalizadas de poder”. O “mandão” seria a pessoa que, por controlar algum tipo de “recurso estratégico”, exerce domínio sobre outrem (p. 3). Segundo o autor, essa forma de liderança, presente desde a colonização, atualmente ainda persiste em regiões isoladas. E, embora tenha escrito o artigo a que estamos nos referindo há 26 anos, acreditamos que essa realidade ainda persiste em nossos tempos. O mandonismo não seria um sistema, como no caso do coronelismo, mas “uma característica da política tradicional” (p. 3). Já o coronelismo se tornaria, segundo o autor, um fenômeno datado, constituindo-se como um sistema político localizado na Primeira República (1889 a 1930). Estaria assentado nas trocas de poder entre o governo e os coronéis (geralmente proprietários de terra no interior do Brasil), demarcando, portanto, um deslocamento nas relações de força em favor do Estado. Antes o poder se concentrava predominantemente nas mãos dos coronéis.

No que se refere ao clientelismo, cujo conceito é confundido com o de coronelismo, compreendemos a partir do texto de Carvalho que, de modo geral, consiste em um modelo de relação marcado pela prática do toma lá dá cá entre agentes políticos. Alguém de um lado garante “benefícios públicos, na forma de empregos, benefícios fiscais, isenções, em troca de apoio político, sobretudo na forma de voto” (p. 4). O autor afirma que o coronelismo comportava “relações de troca de natureza clientelística”, mas o clientelismo alcançaria uma amplitude maior, assemelhando-se nesse aspecto ao mandonismo (p. 4). Carvalho assegura que

ambos (mandonismo e clientelismo) perpassam os caminhos políticos de nosso país, mas por considerar “que o clientelismo pode mudar de parceiros, ele pode aumentar e diminuir ao longo da história, em vez de percorrer uma trajetória sistematicamente decrescente como o mandonismo” (p. 4). Logo, trata-se de relações que prescindem da presença do coronel, podendo ocorrer entre agentes públicos que detêm poder e demais cidadãos ou cidadãs, ou seja, entre pessoas que ocupam cargos políticos (ou mesmo quaisquer outros que lhes confere poder) e a população. Para o autor, “é possível mesmo dizer que o clientelismo se ampliou com o fim do coronelismo e que ele aumenta com o decréscimo do mandonismo” (p. 4).

Embora Carvalho traga em seu artigo acepções de várias pessoas estudiosas do assunto mostrando as divergências na literatura sobre esses e outros conceitos utilizados para se referir a fenômenos que marcam ou marcaram as relações políticas brasileiras, ficaremos com essas referências. O nosso intuito é o de melhor compreender tanto as conclusões que ressaltamos da investigação de Garcia quanto a alusão ao coronelismo, na pesquisa que realizamos. Assim, com fundamento no texto citado, mesmo reconhecendo que não temos elementos suficientes para fazer uma afirmação nesse sentido, cremos que as relações de poder estabelecidas no âmbito dos órgãos do Judiciário brasileiro favorecem o surgimento de relações clientelistas.

Vejamos o seguinte: na instituição em que ocorreu a pesquisa-intervenção de que trata esta tese, quem ocupa a presidência tem competência para nomear, remover, designar ou exonerar as(os) servidoras(es) designadas(os) para ocupar funções comissionadas ou cargos em comissão, alguns com gratificação remuneratória elevada. Pode referendar, substituir ou mesmo lotar em um lugar indesejado, por exemplo, qualquer servidora ou servidor que ocupe uma dessas funções ou cargos, de modo a favorecer ou a prejudicar essa servidora ou esse servidor, semelhante ao observado por Garcia (2011) em relação ao poder de figuras de liderança concernente ao objeto de sua pesquisa. Trata-se de uma condição que, sem dúvida, dá margem a relações clientelistas. Para pensar essa questão, achamos interessante repetir um pequeno recorte de uma fala transcrita na pista anterior.

*Fica tudo muito difícil quando temos uma pessoa em cargo de gestão que não detém conhecimento sobre o nosso trabalho; sobre o tempo demandado para atender esse ou aquele pedido. Ela vai a uma reunião e se compromete com tudo que é solicitado. Não sei se teme dizer não por estar ocupando um cargo que remunera bem e, então, quer mostrar serviço e, mais ainda, não desagradar ninguém, ou se atende porque não sabe do que se trata. (Registro da quarta sessão)*

A perspectiva clientelista se coloca quando a servidora ou o servidor alude à possibilidade de a gestora ou o gestor não querer desagradar ninguém por estar ocupando um

cargo que remunera bem, ainda que mencione outras condições que possam interferir na decisão dessa gestora ou desse gestor. Na realidade, essa fala remete a situações em que se nomeia pessoas para determinados lugares sem que sejam dotadas da devida competência técnica para o posto. E olhe que estamos falando em competência técnico-operacional, deixando de examinar aquela referente à gestão de pessoas, atributo inquestionável para quem ocupa um cargo de gestão. Mas o fato é que, em ocorrendo isso, gera muito sofrimento e sobrecarga às equipes, de acordo com a escuta realizada.

Com relação à referência ao coronelismo e ao Brasil Colônia, esta última mencionada por Garcia (2011), acreditamos que, embora sejam ambos fenômenos datados, os vestígios desses tempos ainda podem persistir, esperando uma oportunidade para se reatualizarem. Ou seja, embora tenhamos esses marcos temporais importantes para a história política do país, as características de determinados fenômenos não se esvaem com o acontecimento histórico demarcador de um final de uma fase ou de um começo de outra. Essa compreensão nos faz retornar a Deleuze e Guattari (1980/2011) e à ideia de existência de um sistema de pensamento arborescente e reducionista que pode se concentrar em torno de uma unidade que favoreça grupos hegemônicos, com o retorno de práticas tradicionais e conservadoras. Nessa perspectiva, não poderíamos supor que os tribunais, como órgãos burocráticos e hierarquizados de nossa sociedade, estariam isentos da interferência dessas forças conservadoras com práticas enraizadas que foram tomando outras formas, de acordo com as mudanças em nossos sistemas políticos e sociais. Ainda, não podemos esquecer do gerencialismo como modelo de gestão afinado com os paradigmas neoliberais, carregando traços que fizeram Cooke (2003) questionar a negação do tema da escravidão – da escravização, diríamos – nos estudos de gestão, conforme já aludido no primeiro eixo textual deste trabalho de tese.

Na pesquisa-intervenção em comento, vimos que o coletivo participante aponta para o estilo de gestão gerencialista no âmbito institucional, aquele que se dá de modo predominantemente vertical. Nessa direção, transcreveremos um novo recorte de sessão, compreendendo ter sido aquela em que o grupo, depois de muito trabalho de análise da demanda, começou a dar sinais para aquilo que viria a se configurar como demanda final. As falas transcritas a seguir emergiram quando, após sucessivas queixas sobre a organização, indagamos quem era a organização e obtivemos a seguinte resposta: “a diretoria geral e a presidência”. Em seguida a outras tantas falas, perguntamos de forma direta o que seríamos nós servidoras(es) em geral. Vale a pena observar as respostas e todo o transcorrer da discussão.

*– Nós somos as pessoas que recebem ou a ordem ou a consequência das decisões tomadas pela alta gestão. A gente não tem nenhum poder, ainda mais a gente que é*

*peão, a gente é a ponta do fundinho da organização; quando decidem as mudanças não perguntam nem aos nossos superiores, imaginem à gente! Mas olha, gosto de ser peão;*

*– as mudanças de gestão, quando elas ocorrem não pensam se vai ser melhor pra gente, se vai ser melhor pra unidade, se o trabalho vai fluir melhor. Acho que a organização talvez nos veja como um servidor terceirizado: vocês vão executar o trabalho, mas vocês não fizeram parte da decisão;*

*– eu acho que a instituição são as pessoas; quem faz a instituição somos nós. Se eu mudar, o colega do lado também vai mudar. Fico pensando que sempre devemos também fazer uma autocrítica. Não que a gente tenha essa onipotência de que, mudando, o mundo vai ser maravilhoso, mas penso sempre nisso: a mudança a partir da gente. Eu sinto que meu ambiente de trabalho é bom. As mudanças ocorrem, mas eu continuo trabalhando com as mesmas pessoas, então vou reclamar de quê? Mas, me incomoda sim, ver o sentimento dos colegas que sofrem com a dança das cadeiras; o sentimento de injustiça em relação ao que ocorre com alguns. Eu me sinto solidário e sofro com isso, mas meu ambiente de trabalho continua o mesmo. Onde tem gente, tem problema, mas também tem alegria. O que fazer? Acho que a gente pode falar com a gestão, mas não sei se vai ser ouvido, até que ponto vai ser escutado, mas falar entre a gente já ajuda. Quando você externa sofrimento, já divide esse sofrimento: uma dor falada é uma dor dividida;*

*– eu não consigo me blindar do sofrimento. Eu sofro nessas e noutras situações quando, por exemplo, meu trabalho chega lá na frente e vejo que não teve sentido fazê-lo, porque houve um investimento grande, tanto de minha parte como de recurso público;*

*– ainda falando das decisões tomadas sem a nossa participação, parece que o próprio trabalho do Tribunal, para a alta gestão, fica em segundo plano. Fica parecendo que, quem decide, em parte, não decide pensando na função real do Tribunal para a sociedade.*

Diante da indagação sobre o que estaria em primeiro plano, a(o) participante respondeu:

*– no primeiro plano estão os interesses políticos – fazem política com os cargos que detêm nas mãos, pois assim podem galgar outros espaços políticos. Embora a gente seja um grupo engajado no Tribunal, você imagina se todas essas pessoas que ocupam os cargos da alta gestão também fossem igualmente engajadas? Esse jogo que acontece a cada gestão – tira fulano dali, bota fulano acolá – não é feito para melhorar a gestão; – é mais para atender a interesses políticos mesmo. (Registro da sexta sessão)*

É importante observar a ausência do sentimento de pertença à organização nas duas primeiras pessoas que falam nesse último bloco e as consequências que podem advir dessa condição, tanto para a saúde individual quanto coletiva e, por conseguinte, para a instituição que não estimula e não aproveita grande parte do potencial criativo da coletividade servidora. Ressaltamos também que, a essas alturas do processo interventivo, mesmo o grupo apontando a possibilidade de construção de saídas mais coletivas para lidar com os constrangimentos do dia a dia do trabalho, vez por outra ainda emergiam os mecanismos de autopreservação individuais, de proteção da saúde – as estratégias de defesa, como define a psicodinâmica do trabalho. Vimos, por exemplo, na terceira fala, que embora o(a) servidor(a) se refira ao sentimento de injustiça e à solidariedade, à atitude de conversar, de dividir o sofrimento com outrem, de algum modo toma para si a responsabilidade de dar conta de um sofrimento oriundo de ações institucionais. Contudo, nesse mesmo bloco de discussão, já começa a emergir uma narrativa de que não é possível se blindar contra o sofrimento, ao tempo em que se reivindica um sentido para o trabalho.

Feitas essas observações, retornaremos à análise da implicação para falar de nossa situação frente a essas falas que também nos impactavam, em face da condição peculiar que nos envolvia. Porém compreendemos que, se por um lado, como integrantes da equipe responsável pelo trabalho de pesquisa-intervenção e servidoras estávamos duplamente implicadas, por outro, o fato de conhecermos os meandros institucionais também nos favorecia de algum modo. Mas não podemos deixar de reconhecer que houve situações que nos pareceram mais difíceis e, nessas ocasiões, algumas vezes nos calamus sem que houvesse uma atitude predeterminada nesse sentido. Um silêncio como resposta espontânea fez-nos ratificar nossa compreensão do quão pode ser utilizado como recurso devolutivo, por vezes bem produtivo. Em outras ocasiões, reviramo-nos pelo avesso mesmo, mostrando nossa vulnerabilidade na condição de iguais.

Podemos dizer também que havia algo da dinâmica institucional que mesmo não sendo ainda alcançado pelo coletivo participante, talvez por fazer parte do “inconsciente institucional” (Passos & Barros, 2015, p. 20), às vezes já acessávamos em razão de nossos estudos e práticas até então vivenciadas. Assim, enxergávamos algumas possibilidades nos territórios pelos quais caminhávamos e isso facilitava a busca por rotas menos obstruídas em nosso fazer clínico. Desse modo, podíamos pensar com o coletivo participante sobre aspectos relativos a essa ou aquela solução por ele apontada, na perspectiva de buscar um sentido para as suas questões; sobre o momento adequado para as enunciações, entre outros procedimentos interventivos.

Tudo isso, repetimos, sem desconsiderar as questões complexas que nos atravessavam, em face da peculiaridade de nossos vínculos como servidoras e como integrantes da equipe clínico-interventiva. E ainda procurando desenvolver a atitude atencional que preservasse a nossa capacidade de estranhamento, de nos surpreender em nossas andanças pelo campo – um difícil exercício clínico. Entretanto, embora reconheçamos a complexidade da situação, podemos dizer que desde então o grupo muito caminhou por meio de estudos e de continuidade na formação, mas sobretudo pela experiência acumulada. E mesmo que o trabalho de escuta de servidoras(es) tenha assumido um novo desenho nos últimos tempos, a procura por ele, especialmente pelo corpo servidor, atesta a sua importância e de algum modo o quanto a equipe interventiva tem aprendido a lidar com essa situação tão particular de escuta de iguais.

Há outro aspecto que gostaríamos de elucidar, ainda que possamos correr algum risco de uma interpretação enviesada. Pois bem, diz respeito ao fato de acreditarmos que, nesses tempos, lidar com a classe trabalhadora em nosso país possivelmente produzirá sentimentos de iguais. No serviço público, vivemos um cenário de desmonte e na iniciativa privada, uma caminhada rumo à desregulamentação do trabalho. Estamos, todas(os) as(os) trabalhadoras(es), vivendo jornadas de trabalho extensivas, especialmente quem trabalha na informalidade. As redes sociais de mensagens instantâneas nos levam a trabalhar desde a hora que acordamos até aquela que nos deitamos, acarretando, muitas vezes, o confisco do repouso semanal nos finais de semana ou dos dias de folga.

Nesse particular, relembramos a fala de uma(um) participante, transcrita na pista anterior, sobre o fato de ter pessoas que tiravam folga para não perder as horas acumuladas em um banco de horas, uma vez que havia um limite de data para utilização desse excedente registrado, mas levavam trabalho para fazer em casa nessas ocasiões. Tem-se aqui uma distorção do sentido da folga, uma vez que se trata de uma compensação pelo trabalho excedente, já que no orçamento anual da instituição não há previsão orçamentária para despesa com horas extras. Ademais, a jornada extensiva de trabalho por meio das redes sociais não tem ocorrido de modo diferente para a categoria servidora pública, ainda que ela se valha de algumas condições que não contemplam o contingente trabalhador da iniciativa privada, muito menos a população que trabalha na informalidade. Contudo, de acordo com a pesquisa-intervenção em estudo, não tem sido possível livrar-se da servidão.

Ao escrever *O privilégio da servidão*, Antunes (2018) procura responder, entre outras, à seguinte indagação: “por que o labor humano tem sido, predominantemente, espaço de sujeição, sofrimento, desumanização e precarização numa era em que muitos imaginavam uma proximidade celestial?” (p. 23). Entende porém, o autor, que mesmo considerando esses

tempos em que o trabalho carrega de modo prevalente, “traços de alienação e estranhamento” – aqui no sentido do trabalho estranhado, conforme evidenciado por Marx (1982/2010) –, ele ainda manifesta “coágulos de *sociabilidade*” importantes (p. 25, grifo do autor). Isso se torna visível especialmente ao compararmos a vida de pessoas que estão trabalhando com a daquelas que estão desempregadas, admite Antunes. Entretanto, embora reconheça a importância do trabalho para a vida humana, o professor e sociólogo do trabalho alerta que ela – a vida – não pode se resumir ao trabalho sob pena de se converter “em um mundo penoso, *alienante, aprisionado e unilateralizado*” (p. 26, grifos do autor).

A indagação de Antunes sobre o labor humano como lugar de sofrimento não alcança apenas as pessoas que trabalham na iniciativa privada. No contexto do serviço público, mesmo que o instituto da estabilidade “ainda” proteja as(os) servidoras(es) da ameaça do desemprego, temos outras situações de sofrimento que permeiam o mundo do trabalho de modo mais intenso na contemporaneidade. Em uma visita ao Portal do CNJ (2023, 9 de fevereiro) vemos, por exemplo, como é grande a preocupação com o tema do assédio moral (por vezes o assédio moral e sexual) no sistema de justiça, haja vista o quantitativo de notícias em torno dessa temática e a frequência com que os eventos correlatos têm ocorrido.

Em publicação nesse mesmo Portal (2022, 16 de fevereiro) sobre um seminário que ocorreria para debater o assédio e a discriminação no Judiciário, vimos que o próprio Conselho Nacional de Justiça realizou uma pesquisa com quase 15 mil servidoras(es) sobre o tema do assédio, no âmbito do Judiciário. A pesquisa foi realizada no final de 2021 e de seus resultados, o CNJ divulgou os seguintes dados: mais de 55% já vivenciaram situação de assédio e “quase 60%, até hoje, não se sentem seguros para realizar denúncias de assédio no ambiente de trabalho por temerem represálias”. Na mesma divulgação, consta que o CNJ aprovava a “Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Discriminação no Poder Judiciário” no final de 2020, estabelecendo que cada tribunal criasse uma comissão de prevenção e enfrentamento a esse tipo de violência. Além dessas informações, a publicação se refere ao Comitê de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação do Poder Judiciário, o qual deveria direcionar suas ações seguintes com base nos resultados da pesquisa ali noticiada.

Apesar da urgência da iniciativa, entendemos que o tema do assédio moral e institucional, quer no Judiciário quer noutra esfera do poder público ou mesmo no domínio das empresas privadas, precisa ser analisado levando em conta as transformações políticas e sociais decorrentes das mudanças do capitalismo, em face dos novos paradigmas neoliberais que impactam sobremaneira as relações de trabalho. Ao que parece, temos um órgão de Justiça – o

CNJ – buscando discutir e combater situações que, em nossa compreensão, pode estar ajudando a fomentar com a pressão por metas e outras ações instituídas no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário.

Destacamos como exemplo a criação do “Selo Justiça em Números”, implantado em 2013, e substituído pelo “Prêmio CNJ de Qualidade”, instituído em 2019 (CNJ, 2023). Um prêmio cujo alcance requer empenho extra, produzindo sobrecarga e aceleração dos ritmos de trabalho, segundo nossas escutas. Então, entendemos que há um equívoco nesse dispositivo instituído pelo Conselho Nacional de Justiça. Inclusive incita a competição entre os órgãos de Justiça, pois, além de apenas cinco deles serem agraciados na categoria “Diamante”, há um “Prêmio Excelência” para aquele que mais se destaca e alcança a maior pontuação entre os 91 tribunais brasileiros. Ademais, compreendemos que os métodos de gestão alinhados com os paradigmas neoliberais estimulam o individualismo e a competição, concorrendo para a prática do assédio moral.

Mais uma vez ressaltamos que boas práticas devem ser incentivadas e propagadas na perspectiva de promover trocas de experiência e parcerias – melhor dizendo, de produzir contágio, para usar uma expressão deleuziana. Então, a melhoria na gestão e na prestação de serviço à população, a transparência e a modernização nos equipamentos dos órgãos do Poder Judiciário, entre outras situações avaliadas para a concessão do prêmio, devem ser estimuladas. Até mesmo a avaliação de forma mais sistematizada para sanar os problemas decorrentes do ato de trabalho pode ser feita com certa frequência, porém nunca dirigida ao indivíduo, pois penaliza aquela ou aquele que certamente não é a única pessoa responsável pelo problema observado. Mesmo porque o problema pode estar relacionado à organização do trabalho. Mas, precisaríamos colocar em questão os processos pelos quais enveredamos assentados em práticas concorrenciais, de modo que a avaliação e o acompanhamento dos processos pudessem servir para expandir a capacidade criativa da categoria servidora, potencializando-a. Algo que, sem dúvida, contribuiria para a saúde emocional tanto individual quanto coletiva e os ganhos se estenderiam não só para a instituição, mas também para as pessoas usuárias de nossos serviços.

Por conseguinte, todos esses aspectos abordados são importantes para a análise da implicação. Precisamos mapear as linhas que nos constituem, sedimentam práticas e consolidam valores e crenças no âmbito dos órgãos de Justiça. Ainda, em relação à análise da implicação no contexto da pesquisa em tela, à qual já aludimos na pista anterior, podemos dizer que conhecíamos os embates entre as linhas duras e flexíveis coexistentes na instituição, tema recorrente na nossa equipe de trabalho, à época, razão pela qual tínhamos caminhado em nossas

compreensões. Tais embates se referem às forças instituintes e instituídas que compõem a “dimensão inconsciente” da instituição, conforme assinalada por Passos e Barros (2015, p. 25).

Ao considerar como foco de uma intervenção aquilo que está no domínio do inconsciente institucional, o autor e a autora discutem sobre a “inseparabilidade entre análise das implicações e intervenção” (pp. 25-26). Com base nesse pressuposto, entendem que intervir significa adentrar no “plano implicacional”, de modo a dissolver as fronteiras entre sujeito e objeto (p. 26). Algo que não depende de uma vontade deliberada da(o) profissional ou equipe responsável pela pesquisa-intervenção, mas de um processo em que a dinâmica se dá na afetação por meio de contágio, diferentemente daquele em que ocorre a partir de uma relação dual pautada pela transferência ou contratransferência. Nessa direção, Passos e Barros (2015) afirmam ainda que a cartografia, além de apontar para uma dimensão “clínico-política” na pesquisa-intervenção, por meio da análise da implicação, comporta a ideia de que “toda a prática clínica é, por sua vez, intervenção geradora de conhecimento” (p. 26).

Nessa mesma perspectiva, ainda segundo Passos e Barros (2015), Guattari teria proposto o conceito de transversalidade com o intuito de “problematizar os limites do *setting* clínico, definindo esse conceito como um aumento dos *quanta* comunicacionais intra e intergrupos em uma instituição” (p. 26). Nesse sentido, fazer análise seria atuar em prol da desestabilização do que está posto e se mostra com contornos de uma unidade, seja no plano individual, social ou do instituído, ainda que saibamos que essa unidade bem demarcada é sempre uma idealização. “Do uno ao coletivo, esta é a direção da análise”, afirmam o autor e a autora (p. 26). Não ao coletivo como unidade (grupo de pessoas), “mas ao coletivo como dinâmica de contágio em um plano hiperconectivo ou de máxima comunicação” (p. 26). Uma direção que busca a transversalização pelas brechas, fissuras, “as frestas das formas”, de modo a impulsionar os processos criativos (p. 27).

Compreendemos, portanto, que a intervenção clínica de abordagem cartográfica se constitui como um processo de transversalização que se dá em um espaço fronteiro, difuso, no qual circulam múltiplos agentes: desde aqueles que podemos ver e tocar até todos os outros que nos atravessam e nos constituem, como também atravessam e produzem os espaços nos quais estamos intervindo, e que são da ordem do simbólico, mas nem por isso menos incidentes sobre nossas vidas e nossas práticas. O processo de transversalização estaria, portanto, diretamente relacionado com as possibilidades de abertura aos devires insurgentes que parecem estar à espreita, pedindo passagem, com diferentes graus de potências criativas.

“Com o conceito de transversalidade, Guattari prepara a definição do método cartográfico segundo o qual o trabalho da análise é a um só tempo o de descrever, intervir e

criar efeitos-subjetividades”, afirmam Passos e Barros (2015, p. 27). Compreendem que a noção de transversalidade expande o conceito freudiano de transferência. Logo, a direção clínico-política que orienta a cartografia pretende a ampliação do nível de transversalidade, de modo a garantir uma comunicação que se estenda para além dos eixos vertical e horizontal que se constituem de forma hegemônica e organizam respectivamente a hierarquia e as relações corporativas entre os pares, na busca por dar uma unidade ao *socius*.

A dinâmica da transversalidade convergiria, portanto, para a ideia de redes – “redes comunicacionais”, conforme descritas por Guattari, sustentam Passos e Barros (2015, p. 28). Contudo, em face da importância dessa ideia para a perspectiva clínico-política, Guattari, segundo o autor e a autora, “desdobra a análise da dinâmica comunicacional nas instituições colocando, lado a lado, o que é distinto, tornando grupo sujeito e grupo sujeitado como dinâmicas que diferem, mas não se separam” (p. 28). Essa é uma concepção que nos oferece novas possibilidades de compreensão e de atuação, uma vez que nos possibilita distinguir os grupos com seus interesses particulares, mas nos distancia da visão dual que concebe, por exemplo, a existência de um grupo em oposição a outro.

Por conseguinte, sem desconsiderar essas diferenças de posição de cada grupo no diagrama de forças, a cartografia visa à ampliação da comunicação de modo a transpor os eixos vertical e horizontal e assim fortalecer o eixo transversal – uma operação “que conecta devires minoritários”, sustentam Passos e Barros (2015, p. 28). Uma operação que difere daquela hegemônica que se dá entre os eixos vertical e horizontal, e organiza o *socius* por meio de um “sistema de rebatimento ou de superposição das variáveis maiores para a constituição de um metro-padrão que equaliza a realidade” (p. 29). Contudo, a operação transversal, apesar de diferir da forma de rebatimento, vale-se das variáveis menores que se constituem um meio para um devir minoritário, que escapa e produz desarranjos, estabelecendo novas composições e transformando realidades.

Ambas as operações, transversal e de rebatimento, funcionam por meio de redes de conexões, dentre as quais precisamos “distinguir as redes quentes das redes frias”, afirmam Passos e Barros (2015, p. 30). As redes frias seriam aquelas que operam verticalmente “de cima para baixo” e mesmo estando hiperconectadas têm o núcleo esvaziado em face da identificação com um sistema homogeneizante ou com os modelos instituídos derivados dos rebatimentos e de processos de assujeitamento (p. 30). A intervenção clínico-política “só é possível nos momentos quentes da rede, quando o sistema de rebatimento se desarranja, permitindo devires minoritários através das variáveis menores”, afirmam o autor e a autora (p. 30).

Nessa perspectiva, pensamos ser importante lançar um olhar para a situação que

vivemos na instituição objeto da pesquisa-intervenção. Não sabemos se há alguma diferença nas demais entidades de justiça, em vista de a hierarquia ser um traço institucionalizado e, ao que nos parece, cultivado nas relações estabelecidas nesses órgãos. Mas o fato é que em tais órgãos atualmente (não conhecemos a realidade dos tribunais militares, mas não supomos que seja diferente) todas as pessoas trabalham hiperconectadas por redes de comunicação internas e externas (intranet e internet), mas isso não garante uma comunicação aberta, transparente e ágil. Na instituição em estudo, por exemplo, uma servidora ou um servidor que está na ponta e necessita de uma decisão rápida para a resolução de um problema, por vezes precisa ter a sua mensagem transitando por vários níveis hierárquicos para chegar a tomar a decisão, o que pode tornar inviável uma resolução rápida.

Ousamos dizer, a partir de nosso tempo de trabalho na instituição, que a criatividade nos encaminhamentos dos processos outrora observada foi dando lugar ao medo e à obediência aos controles, inviabilizando o fluxo criativo que potencializa as organizações e gera saúde para o coletivo trabalhador. Assim, chegamos à conclusão de que, apesar de hiperconectada, a instituição de modo geral opera nas redes frias, em face de uma comunicação, em regra, marcada por processos de assujeitamento e pela conseqüente impossibilidade de instauração de uma comunicação aberta, criativa e potente.

A partir dessa observação, podemos perceber, em um novo recorte de sessão já referida, vestígios, traços que caminham para a tentativa de fortalecimento de um eixo transversal. Até então, visualizamos em vários diálogos a configuração do eixo vertical na fala das(os) participantes, quando mencionam as decisões unilaterais da alta gestão, e o eixo horizontal ali operando o tempo todo no sistema de rebatimento ao eixo vertical, ainda que apenas ali, no contexto da intervenção clínica. Entretanto, no final do recorte a seguir, observamos um movimento que aponta para a busca da transversalidade na comunicação intergrupual – coletividade servidora e alta gestão. Na ocasião o grupo concluía uma discussão sobre a oportunidade de estar sendo escutado e do significado dessa ação clínica para o coletivo.

*– Eu acho que essa escuta poderia alcançar toda a secretaria, mas é uma pena que nem todo mundo tenha se interessado. Precisa ter um grupo maior discutindo essas coisas e, a partir desse espaço, construir uma força já que todo mundo reclama da forma como vêm as decisões de cima e como ocorre a mudança dos gestores;*

*– acho que essas coisas também se dão dessa forma pela falta de integração no Tribunal; isso prejudica muito a gente, cada um faz seu trabalho, no seu cantinho. A gente poderia ter uma ferramenta para tentar fazer uma integração por secretaria. Isso ajudaria;*

– *a gente precisa se unir, encontrar formas, se encontrar em eventos que não sejam de trabalho pra gente se unir mais.*

A discussão continuou tomando como perspectiva a ideia de fortalecer a secretaria à qual as(os) participantes estavam vinculadas(os), no intuito de resolver os problemas que os afetavam diretamente, sobretudo no que se referia à indicação de pessoas que não eram da própria secretaria para ocupar cargos de gestão; pessoas que não conheciam o trabalho em sua complexidade. Indagados se achavam que a saída era a de fortalecer a secretaria da qual participavam, responderam:

– *se a gente conseguir se organizar internamente, os outros grupos também podem começar a se organizar. Mas a gestão, não sei se propositadamente, cria esses mal-estares internos causados por essas mudanças nos cargos e, às vezes, convidando colegas para assumir cargos que outros colegas ocupavam, sem preparar nem quem sai, nem quem chega. Isso termina resultando em muitas intrigas e [fala entrecortada por outras(os) participantes];*

– *racha os grupos;*

– *enfraquece os grupos;*

– *é, divide os grupos.*

As(os) participantes reconheceram que o incômodo não era apenas delas(es). Disseram saber que havia outros grupos de secretarias diferentes com incômodos iguais, sobretudo em razão de tomada de decisões sem o planejamento adequado, sem a discussão prévia com a coletividade servidora. Em seguida, refletiram sobre as estratégias utilizadas para lidar com tais situações, em face dos desconfortos e do sofrimento que produzem.

– *Cada um tem suas estratégias pra lidar com essas coisas, mas se a gente tem um espaço, uma oportunidade pra conversar e a gente identifica que há um sofrimento comum nisso tudo, então o grupo pode criar uma estratégia para lidar com isso conjuntamente. O espaço da escuta é importante pra gente saber quais são as questões que fazem todo mundo sofrer; é um desperdício de energia, cada um ter que arranjar uma estratégia para lidar com isso, quando todo mundo pode achar uma estratégia única para acabar com esse sofrimento;*

– *eu acho que, quando você coloca pra fora, quando você divide com os outros, o problema se torna menor. É muito válido partilhar; às vezes a gente pode fazer algo, às vezes a gente só pode escutar;*

– *esses encontros ajudam muito a gente a discutir essas questões, porque uma equipe integrada a gente já era;*

*– a gente precisa encontrar uma maneira de dialogar com a alta gestão; ela se coloca muito distante dos servidores em geral. (Registro da sexta sessão)*

A primeira e a última fala (desse último recorte) foram proferidas pela mesma pessoa e parecem ter contagiado as(os) demais. O grupo acordou em expandir a discussão no âmbito da secretaria para buscar uma solução que trouxesse melhorias para toda a categoria servidora, especialmente para que se pudesse fazer frente às situações de tomada de decisão sem o envolvimento do grupo que detém o conhecimento sobre a ação a se desenvolver. Por outro lado, a necessidade de encontrar uma forma de dialogar com a alta gestão aponta para o desejo de expansão do nível de comunicação com indícios de uma perspectiva transversal, de modo a transpor, em alguma medida, a forma de rebatimento.

Por conseguinte, acreditamos que levar em consideração aspectos que nos constituíram como nação e aquilo que reverbera nas estruturas organizacionais possibilitou algum acesso às redes quentes, ainda que não tenhamos tido condições de validar o nosso trabalho após findo, em razão da situação pandêmica como já expusemos. E mesmo que não tenha representado uma ruptura, um acesso a uma linha de fuga de modo a desorganizar sistemas consolidados de assujeitamento, pudemos ver algumas reconexões rizomáticas brotando de estruturas raízes. Algumas pessoas participantes que apontavam para saídas bem individuais no início, como forma de lidar com os desconfortos do trabalho, começaram a seguir por linhas que buscavam outras conexões. Nessa direção, novos arranjos foram se formando a partir de uma intervenção no plano – novas possibilidades de redesenho no diagrama de forças. E isso poderemos observar melhor na próxima pista.

#### **4.3 A cartografia e sua dimensão ético-estético-política no exercício da escuta clínica do trabalho**

Sabemos que o exercício da cartografia exige mais que o desejo de fazer e mais do que o conhecimento teórico, e que esse primeiro trabalho sobre o qual estamos escrevendo, ainda muito marcado pela abordagem que até então praticávamos, foi uma experiência que assinalou o início de uma caminhada. A cartografia requer uma aprendizagem prática, inclusive, por vezes, difícil de descrever. Passos, Kastrup e Escóssia (2015) afirmam que não se trata de uma “aquisição de saber nem de transmissão de informação” (p. 201). Diz respeito a um aprendizado em processo que vai se refinando a cada nova experiência. “É preciso praticar a cartografia”, sustentam o autor e as autoras (p. 201). Diríamos que também tem a ver com a ideia de um aprendizado por cultivo que se reflete em uma nova maneira de trabalhar e, não só isso, leva-nos a um novo modo de existir e de pensar a vida, com a expansão da capacidade de

afetar e ser afetadas(os). Assim, fazer cartografia está mais relacionado à condição de nos desenvolvermos com-potência do que à de aprimorarmos competências.

Passos, Kastrup e Escóssia (2015) asseguram que “o método cartográfico se alia à discussão mais geral da crítica aos especialismos e aposta na transdisciplinaridade enquanto desestabilização do que se delimita como campo de uma disciplina” (p. 202). Assim, a cada pista que vamos descrevendo, estamos dialogando não apenas com Deleuze e Guattari, mas além de determinadas(os) autoras(es) com textos nos dois volumes da obra *Pistas do método da cartografia* às(aos) quais aludimos recorrentemente, também recorremos a outras(os) pesquisadoras(es) que lançaram luz em nosso pensamento e em nossa produção escrita, reafirmando o seu caráter coletivo e a perspectiva transdisciplinar da abordagem cartográfica. A cartografia aceita desestabilizar os limites dos saberes bem demarcados, possibilitando a configuração de hibridismos e abertura de fronteiras com “suas franjas móveis por onde os saberes se arguem e as práticas mostram sua complexidade”, conforme sustentam Passos, Kastrup e Escóssia (2015, p. 202).

Contudo, se em princípio borramos as fronteiras por termos iniciado nossa prática de escuta clínica de grupos de trabalho por meio da psicodinâmica do trabalho e mais tarde buscamos fazer pontes com a cartografia, até compreendermos nossa passagem para esta última, há alguns fundamentos que circunscrevem esse movimento. Não dizem respeito exatamente àquela ter um método, embora seja difícil dar conta dele em organizações estruturadas de forma mais rígida como vimos na prática, especialmente, acreditamos, naquelas em que os trâmites burocráticos estão submetidos a uma rígida hierarquia, dificultando a utilização de saídas criativas para lidar com as questões inerentes ao real do trabalho. Ou seja, há um prescrito que dificilmente se confirma com o real, devendo haver, portanto, flexibilidade nesse prescrito.

Essa foi a clínica psicodinâmica do trabalho que praticamos até o nosso encontro com a cartografia; uma clínica atenta ao real – característica fundamental a toda prática fundamentada nessa abordagem. Contudo, em nossa experiência, essa atenção ao real assumiu matizes próprios. Trabalhamos com um memorial da sessão (além do registro da sessão e do diário de campo) para ser lido no início da sessão seguinte, por ser essa a orientação da metodologia da psicodinâmica do trabalho, mas por vezes não o líamos. Quando iniciávamos a escuta com o coletivo já mobilizado e discutindo questões vividas no espaço institucional, portávamo-nos com abertura ao que se apresentava; não interrompíamos o fluxo da dialogia presente. Por outro lado, fizemos uma clínica em que a análise da implicação acompanhou todo o nosso trabalho, como recomenda a cartografia, pois entendíamos ser um dispositivo essencial,

uma vez que escutávamos nossos pares e sobretudo estávamos atentas às transformações no mundo do trabalho e suas repercussões no serviço público. Uma prática que passou a ser corrente entre nós que compúnhamos o núcleo clínico responsável pela escuta de coletivos de trabalho na instituição em comento, embora não fosse um exercício pensado para a prática da clínica psicodinâmica do trabalho.

Nesse particular, tal como formulada por Lourau e Guattari (como citados por Passos & Barros, 2015, pp. 18-30), a análise da implicação, além de nos ajudar a compreender o nosso lugar clínico na intervenção, torna-se fundamental para alcançarmos a dimensão política intrínseca ao fazer clínico. Ademais, a análise cartográfica do trabalho aqui realizada fez-nos compreender as possibilidades de expansão e abertura que a cartografia oferece para esses tempos tão disruptivos.

Entretanto, a incorporação, melhor dizendo a “corporificação do conhecimento”, circunscrita ao processo de formação na cartografia tal como evidenciada por Pozzana (2014, pp. 42-65) exige maturação. Como tal, sabemos que ainda estamos em fluxo de aprendizagem e estaremos sempre. A cartografia se faz presente e potente na tecitura de um modo de fazer em concomitância com o conhecer e, assim, leva-nos a conceber novos mundos em composição com outrem. Novos mundos que se revelam para nós e para o coletivo objeto de nossa pesquisa-intervenção. A cartografia aposta no encontro ético – no sentido spinoziano do termo – entre as pessoas envolvidas na processualidade cartográfica.

Spinoza (1677/2019), ao falar sobre o humano na natureza ainda na segunda metade do século XVII, atenta para o fato de que lhe é atribuída a causa única de suas ações, ou seja, ele seria o dono absoluto de si e senhor de seus próprios atos. Faz alusão aos escritos de homens eminentes que falavam sobre a forma correta de se viver e faziam recomendações de prudência, contudo não sabia de ninguém, entre esses pensadores, que atentara para “a natureza e a força dos afetos nem, por outro lado, que poder tem a mente para regulá-los” (p. 97). Pois bem, ele o fizera, definindo o afeto como “as afecções do corpo” que o potencializam ou subtraem sua força de ação, encorajam-no a agir ou o fragilizam nessa direção e, do mesmo modo, interferem na produção ou na escassez de ideias (p. 98). O filósofo compreende, portanto, que o afeto está relacionado à ação e, contrariamente, o que minam o poder de agir são as paixões tristes. Importa ressaltar que Spinoza não acredita no domínio da mente sobre o corpo ou vice-versa, o que viria a constituir sua tese denominada de paralelismo.

Deleuze (1981/ 2002), ao escrever sobre Spinoza, especialmente no capítulo intitulado *Sobre a diferença da Ética em relação a uma Moral*, aponta o paralelismo como uma de suas mais importantes teses. Nela, Spinoza se contrapõe à ideia de que por meio da Moral a

consciência poderia dominar as paixões. Ou seja, ele refuta a concepção de que a alma é soberana em relação ao corpo e vice-versa contestando assim o pensamento fundamentado na dicotomia entre o corpo e a alma (mente): “quando o corpo agia, a alma padecia, dizia-se, e a alma não atuava sem que o corpo padecesse por sua vez” (p. 24). Já em relação à Ética, não há essa oposição, pois “o que é ação na alma é também necessariamente ação no corpo, o que é paixão no corpo é por sua vez necessariamente paixão na alma”, evidencia Deleuze (p. 24). E, se por um lado, a Moral significa sempre a ideia de julgamento consubstanciado em uma visão dualista, a Ética desmonta tal concepção. Nela, “a oposição dos valores (Bem/Mal) é substituída pela diferença qualitativa dos modos de existência (bom/mau)”, afirma o filósofo francês (p. 29).

Deleuze (1981/2002) ressalta a filosofia spinoziana por seu propósito em relação à vida. E a vida diz do modo como a vivemos e não como a pensamos. Segundo o filósofo francês (p. 32), “a filosofia da vida” de Spinoza denuncia tudo que faz negar a vida – os valores transcendentais subordinados à consciência que se orientam na direção das dualidades. “O que perverte a vida é o ódio, inclusive o ódio contra si mesmo, a culpabilidade”, assinala Deleuze a partir de Spinoza (p. 32). O autor afirma que Spinoza entende o humano como uma singularidade que porta um grau maior ou menor de potência, correspondente a um “certo poder de ser afetado” (p. 33). Assim, a Ética compreende o sentido do encontro que compõe; uma ética da alegria que nos potencializa para a ação, em contraposição à paixão triste que decompõe, minando nossas potencialidades.

E esse seria o grande desafio para a nossa prática de intervenção clínica: como, nos contextos de trabalho contemporâneos, pautados pela razão neoliberal, poderemos produzir bons encontros, encontros potencializadores? Acreditamos no caminho cartográfico como uma possibilidade de construção de um bom encontro, de um encontro potencializador. O que faz uma servidora ou um servidor quando contagia as(os) demais, convocando-as(os) a pensar uma nova maneira para lidar com as questões que as(os) afligiam? Presentifica um processo de iniciação, de criação de mundo, em nosso entender. No diálogo que segue podemos observar como os bons encontros potencializaram o coletivo na construção de deliberação importante com vistas à tentativa de encontrar uma forma de mediação com a alta gestão, para lidar com os problemas que o afligiam.

Na ocasião, as questões referentes às mudanças na gestão já haviam se acomodado e as(os) participantes se mostravam satisfeitas(os) com as(os) novas servidoras(es) que assumiram os cargos aos quais se encontrava vinculadas(os). Tinham expectativas bem positivas, especialmente em relação àquela(e) que assumira o segundo cargo de gestão mais

próximo (aquele depois do imediato), pois se tratava de alguém da Casa (pessoa servidora do quadro efetivo), com conhecimento técnico sobre a área de atuação e boa relação com as(os) colegas. Mas entendiam que precisavam encontrar uma forma de se proteger em relação a situações futuras, como veremos a seguir.

*– Agora tudo parece bem. Nosso contato maior é com o(a) gestor(a) imediato(a) que tem permanecido a cada mudança, graças a Deus, e com nossa(o) primeiro(a) gestor(a) mediato(a) que também é uma pessoa da gente, com competência para o cargo e muito acessível. Estamos muito bem nesse momento ... [breve silêncio] Um alívio;*

*– é, eu também estou muito feliz, mas a gente precisa pensar numa forma de agir para não passar mais por essas situações de ter que engolir de goela abaixo tudo que vem de cima, sem qualquer consideração com os servidores;*

*– mas a gente sabe que a Lei permite trazer essas pessoas de fora para ocupar cargos comissionados aqui.*

Após esse pequeno diálogo em que víamos um embate frente a um diagrama de forças que se configura com o amparo na legislação vigente – Lei nº 11.416/2006, já citada neste estudo de tese –, o grupo se interessou por conhecer melhor a Lei. As(os) participantes tinham noção do percentual que poderia ser ocupado por pessoas externas à instituição, mas falaram do desejo de ver um percentual maior de servidoras(es) da Casa ocupando tais cargos.

*– O trabalho flui melhor quando temos uma pessoa nossa, que conhece o serviço. Além do mais, é uma forma de reconhecimento ao servidor da Casa. Na verdade, a única que a gente tem. É muito desanimador lidar com isso, embora a gente reconheça que já teve gente boa, qualificada, que chegou por aqui e até ficou, e contribui pra instituição, mas geralmente quem vem de fora mais atrapalha do que contribui;*

*– pelo menos poderia aumentar o percentual dos cargos de gestão com servidores da Casa;*

*– é verdade. Vejam como tudo está fluindo bem, como a gente fica satisfeito: é porque temos uma boa chefia imediata e também uma pessoa ocupando a coordenadoria [gestão mediata mais próxima], que nos acolhe, leva nossos pleitos à(ao) secretária(o). A gente se sente amparado como grupo, pois tem uma pessoa que fala a favor das equipes. É outra coisa. (Registro da sétima sessão)*

Não interferimos muito nessa sessão, pois o grupo estava muito fluido e não mais se restringia às queixas. Por vezes, quando víamos que ainda estava muito afetado com as decisões da alta gestão que impactava suas vidas e mesmo da família, fazíamos um comentário que até

intensificava suas afetações, como por exemplo: “isso parece ser realmente muito ruim para todo mundo”. Não se tratava de uma identificação nesses casos, mas de uma intervenção que buscava intensificar as afetações emergentes na perspectiva de produzir alguma saída, apostando na potência do encontro. Naquele encontro, víamos o coletivo muito ativo, procurando soluções para alguns problemas pontuais que emergiam. No decorrer da sessão, disseram inclusive que um grupo de servidoras(es) da instituição procurou o sindicato da categoria – Sindicato dos Trabalhadores do Poder Judiciário Federal (Sintrajuf) –, correspondente à instância estadual, e juntos foram conversar com a direção geral da Casa. Afirmaram que foram bem acolhidas(os), que a pessoa que ocupava o cargo de direção, à época, escutou-as(os) com muita atenção e perceberam que as questões que estavam discutindo nas sessões coletivas eram também importantes para as demais pessoas que compunham a categoria servidora da instituição. Vejamos o que dizem a respeito.

*– Os colegas que nos representaram junto à direção levaram muitos pontos que a gente discutiu aqui. Isso faz a gente perceber que a maioria das coisas que a gente sente, todo mundo sente;*

*– já que é assim, eu acho que a gente podia pensar na possibilidade de criar uma entidade para representar os servidores perante a alta gestão. Toda vez que a gente se sentisse desrespeitado, procurava a entidade para falar em nome da gente. (Registro da sétima sessão)*

Essa foi a ideia que tomou corpo configurando-se, portanto, como uma produção de desvio em favor da coletividade servidora. Uma enunciação que viria se constituir como uma demanda final do coletivo escutado: a de poder ser ouvido pela a alta gestão, em relação às questões que lhe dissessem respeito. Uma demanda mais concreta, mas que não deixa de reforçar aquela, referida quando discutimos a primeira pista desenhada neste processo de análise da pesquisa-intervenção, pois nela está embutido o desejo de reconhecimento. Algo que veio a se confirmar mais tarde (a criação da entidade representativa), inclusive com apoio institucional, entretanto não podemos fazer qualquer afirmação de forma a relacionar a criação da entidade ao trabalho de intervenção clínica realizado, pois não soubemos se houve participação efetiva do grupo escutado nessa ação. Ademais, uma(um) participante mencionou que muitos temas discutidos durante as sessões foram incluídos na pauta levada à direção geral, quando da reunião que ocorrera com representantes das(os) servidoras(es) e presença de membro do sindicato a que estão filiadas(os).

Dessa forma, as(os) participantes compreenderam que muitas de suas questões e aspirações coincidiam com as das(os) demais servidoras(es) da Casa. Assim, é provável que

grande parte coletividade servidora também tivesse o mesmo desejo de criação de uma entidade representativa no âmbito institucional e já viesse se mobilizando para isso. Também não tivemos oportunidade de saber como a entidade tem funcionado, se tem cumprido o papel conforme o desejo da coletividade servidora, já que não retornamos à instituição para conversar com o grupo.

No tocante à última sessão (do bloco das oito sessões), as(os) participantes fizeram algumas amarrações e confirmaram o desejo de lutar pela criação da entidade representativa. Falaram um pouco do trabalho de escuta clínica dizendo ter sido bem importante, pois mesmo que estivessem sempre juntas(os), e até dividissem algumas preocupações e desconfortos vividos na instituição, nunca paravam para discutir com profundidade suas questões. Ainda, entraram em uma discussão a respeito das mudanças encaminhadas pelo governo federal sobre a previdência social. Compreenderam, naquele momento, que ao pensarem em uma solução para lidar com as questões de falta de comunicação entre a alta gestão e a coletividade servidora, a “ameaça” maior agora parecia vir de fora e a luta precisaria se dar noutras instâncias.

Estávamos com o corpo clínico reduzido, o que dificultou o registro de todos os diálogos. Então, para melhor preservar a polifonia da escrita naquele momento, restringimo-nos a algumas falas que entendemos mais significativas e ao registro mais descritivo da sessão, a partir de nossas memórias. Assim, em princípio, traremos um recorte do diário de campo e voltaremos a fazer alusão a algumas falas no decorrer do texto.

*Segui para a sala em que faríamos a escuta um tanto apreensiva. Precisava enfrentar uma situação nova que me distanciaria da instituição. Uma composição de afetos me mobilizava, tanto em relação às parceiras que compunham o coletivo de clínicas e que sempre estiveram comigo, quanto ao grupo que estávamos escutando; também em referência à instituição. Assim, vivendo um complexo fluxo de emoções, segui. E antes de concluída a sessão, expus a minha decisão, elucidando os meus motivos. Precisei viver um luto, inclusive em relação ao serviço de implantação da escuta clínica do trabalho na instituição, pois o desligamento do projeto correspondente implica em me desvincular de uma atividade de grande valia para mim, que dera muito sentido ao meu trabalho institucional. Mas, a tentativa de habitar uma vida grande não consiste na abertura constante ao devir? Pois bem, falei sobre a iniciativa de trilhar um novo caminho e reafirmei a minha esperança no momento atual da clínica do trabalho, em face da formação em curso de um grupo de colegas, com o intuito de expandir o trabalho de escuta clínica na instituição. O coletivo participante acolheu a minha*

*decisão afetosamente e me desejou boa sorte em minha nova jornada.* (Diário de campo XV – oitava sessão)

Como já mencionado, o nosso distanciamento do órgão e a pandemia da covid-19 nos impediram de voltar a conversar com o grupo escutado. Ainda tentamos trabalhar a perspectiva de avaliação do trabalho quatro meses depois de concluído o bloco de oito sessões, mas, à época, estavam em maior evidência as discussões sobre a *PEC n° 287/2016*<sup>37</sup>, referente à reforma do sistema de previdência social brasileiro que afetaria todo o grupo participante como já dito. Assim, o encontro acabou se constituindo como uma sessão, em face dos encaminhamentos dados pelo coletivo, e não conseguimos fazer a avaliação final. Contudo, a avaliação processual, mais importante para a cartografia, nós a fizemos em vários momentos no decorrer do trabalho interventivo.

Sobre essa temática da validação/avaliação, Passos e Kastrup (2014) entendem que há uma certa confusão com a concepção de validar, tomando como perspectiva a ideia de avaliar uma pesquisa “e classificá-la segundo uma suposta unidade e hierarquia do campo científico” (p. 203). Compreendem que essa direção distancia e separa “sujeito e objeto do conhecimento” (p. 203). Seria, portanto, uma posição mais relacionada à ideia de neutralidade, característica da representação da realidade. Passos e Kastrup questionam mesmo a validação, uma vez que o conhecimento para a cartografia é sempre da ordem do inventivo, do fecundo, produtor de mundos; da processualidade da investigação, da “produção de subjetividades e processos de individuação que nunca se concluem nos limites estritos das formas individuadas” (p. 204). Embora o autor e a autora questionem, a partir dessas e de outras questões, se na cartografia caberia a ideia de validação, entendem que o rigor na pesquisa cartográfica nem sempre é observado quando se escolhe essa abordagem para guiar a pesquisa. Em vista disso, defendem a avaliação, considerando todo o processo, desde o início com a formulação do problema de pesquisa a todos os efeitos decorrentes – os discursivos e não discursivos.

Então, levando em conta todos os aspectos colocados e mesmo que entendamos o processo cartográfico na pesquisa-intervenção em comento como algo que foi se dando ao longo da experiência, julgamos importante a validação/avaliação. E de modo processual a fizemos, ainda que por vezes não recebesse tal denominação. Fizemos em nossas reuniões internas com todo o corpo clínico em formação, nas supervisões, e também junto ao grupo participante. O nosso problema de pesquisa, desde o início, sempre orbitou em torno da

---

<sup>37</sup> A *PEC n° 287/2016* foi apresentada pelo governo do presidente Michel Temer e a reforma foi concretizada por meio da *Emenda Constitucional n° 103/2019*, no primeiro ano do governo do presidente Jair Bolsonaro.

pergunta: o que pode uma clínica do trabalho realizada por um corpo clínico que escuta seus pares? E essa questão sempre orientou nossas avaliações processuais.

De acordo com Passos e Kastrup (2014), é no acesso ao plano comum, tanto pelo coletivo pesquisador quanto pelo grupo pesquisado, “que podemos encontrar as diretrizes que orientam a investigação” (p. 205). Validar uma pesquisa cartográfica não se limita, portanto, a examinar apenas os “resultados finais da pesquisa”, mas exige que retomemos o plano comum (p. 205). Aproveitaremos a referência a esse tema e vamos citar novamente Kastrup e Passos (2014, p. 15), para falar da ideia de “traçar um plano comum” na pesquisa cartográfica, envolvendo o coletivo pesquisador e o grupo participante, a partir de seus diferentes olhares e lugares.

O objetivo é estender a proposição de que, ao traçar um plano comum, possamos “construir um mundo comum” que comporte as heterogeneidades. Kastrup e Passos (2014, p. 16) reafirmam que conhecer é criar realidade, “transformá-la para conhecê-la”. Um deslocamento que implica “comprometer-se *ética e politicamente* no ato do conhecimento” (p. 16, grifo nosso). Compreender e atuar na busca pela construção de um comum possibilita, a partir das heterogeneidades que integram o campo, muitas “composições e recomposições”, podendo se constituir, esse comum e ao mesmo tempo plural, como proteção, como resistência frente às tentativas de homogeneização (p. 16).

Por conseguinte, produzir um comum a partir do lugar de pesquisadora ou pesquisador que compõe com uma diversidade de agentes (conforme o caso), com o coletivo participante que também compõe com uma pluralidade de agentes, resulta em um desenho cartográfico diferente da ideia de um comum assentado em processos de identificação. Ao contrário, aqui o comum é marcado por uma comunicação que envolve “singularidades heterogêneas”, consoante Kastrup e Passos (2014, p. 17). E ao traçar esse plano comum constituído de heterogeneidades, a cartografia segue em direção à “construção de um mundo comum” (p. 18). O comum seria, portanto, “um conceito político” (François Jullien, como citado por Kastrup & Passos, 2014, p. 20). Está assentado na experiência, produzindo força, resistência; o comum na perspectiva cartográfica advém da interação com as diferenças, das relações de dessemelhanças.

Nesse particular, julgamos importante trazer algumas reflexões sobre o comum produzido na experiência em comento. É certo que todo o coletivo participante já partilhava de um mesmo ambiente. Inclusive o corpo clínico e, por isso, conhecia em certa medida o território em que se deu a pesquisa-intervenção, embora o universo de cada unidade fosse muito particular e tenhamos nos surpreendido com o que ouvimos. Podemos dizer ainda que o grupo

participante já dispunha de um “certo comum”. Era um coletivo em que havia pessoas com concepções de vida pessoal muito díspares e mesmo política, no sentido amplo do termo. Entretanto, desde as primeiras sessões, pareciam muito à vontade para expressar suas opiniões e convicções de toda ordem, fazendo-nos entender que constituíram relações pautadas no respeito mútuo e na confiança, de modo a criar uma atmosfera que contribuía para o exercício de suas atividades e para a partilha das questões que as afetavam. Também pareciam muito à vontade em relação à nossa atuação na condição de clínicas.

Com relação ao nosso grupo de clínicas, tínhamos igualmente concepções e vinculações diversas, inclusive a partir de nossas formações e referências acadêmicas, e vínhamos também de um processo de construção de um comum há algum tempo. No que diz respeito à composição com coletivo participante, é certo que partilhar o mesmo ambiente institucional, conhecer o modelo de gestão organizacional foi um facilitador, contudo, como já dissemos, havia particularidades no grupo que não acessávamos até então. Desse modo, não podíamos negligenciar a ideia de construção de um comum, pois tínhamos interesses distintos na realização do trabalho, embora também comungássemos em relação a alguns objetivos.

O comum envolve “partilha e pertencimento”, afirmam Kastrup e Passos (2014, p. 21). Diz respeito àquilo de que compartilhamos e, ao mesmo tempo, do qual “tomamos parte, pertencemos, nos engajamos” (p. 21). A autora e o autor abordam o conceito de “partilha do sensível” de Jacques Rancière, afirmando que o filósofo, a partir de uma perspectiva transdisciplinar envolvendo “a estética e a política”, ressalta as formas de constituir os distintos modos de viver o comum – de fundar comunidades (p. 21).

Rancière (2000/2009), em um dos dois textos citados por Kastrup e Passos, exatamente aquele que recebeu o título de *A partilha do sensível*, afirma que assim denomina “o sistema de evidências sensíveis que revela, ao mesmo tempo, a existência de um *comum* e dos recortes que nele definem lugares e partes respectivas” (p. 15, grifo do autor). Está relacionada ao modo como se configura a partição do tempo, dos espaços e também das atividades com as quais nos comprometemos para desenhar o comum, e como nos engajamos no processo.

Por conseguinte, ao aludirem à ideia de “partilha do sensível” no exercício cartográfico, isto é, à maneira como cada pessoa ou grupo participa, Kastrup e Passos (2014) acrescentam a dimensão estética à perspectiva ético-política na produção de realidades. Desse modo, podemos afirmar que a pesquisa-intervenção com fundamento teórico-metodológico na cartografia comporta um horizonte ético-estético-político. Uma direção que se dá com a ampliação do “*quantum* de transversalidade dos grupos”, afirmam a autora e o autor, referindo-se novamente a Guattari (p. 24). O intuito é o de evitar que venha a se estratificar um dentro e um fora,

consubstanciado, por exemplo, em práticas executadas de modo a distinguir quem pertence ao coletivo e marcha junto, lado a lado, e quem está do lado de fora, no exterior. Assim, estaríamos atribuindo à concepção de comum o sentido que se configura na ideia de homogeneidade, justamente em contraposição àquele que abriga o comum, qual seja, a possibilidade de experimentar a conformação paradoxal existente entre as ideias de comum e de heterogeneidade.

No estudo em tela, a busca por ampliar o *quantum* de transversalidade comunicacional se configura no desejo de estabelecer um diálogo com a alta gestão, diante das situações alusivas à tomada de decisões que afetem a coletividade servidora, inclusive com a constatação de que um grupo de representantes da categoria fora escutado com atenção quando a procurara (a alta gestão). A criação da entidade representativa para esse fim revela, portanto, uma tentativa de composição, de produção de desvio na relação dual que situa o coletivo servidor de um lado e a alta gestão de outro, sendo ambos os domínios parte da mesma coletividade servidora, embora cumprindo papéis diferentes, com espaços de poder distintos. Trata-se de situação que confirma a dimensão ético-estético-política da intervenção cartográfica, uma vez que temos uma proposta de criar um novo *ethos* com o intuito de produzir uma nova estética nas relações com instâncias de poder, algo que se dá no domínio político, nas relações entre grupos heterogêneos.

A par disso, queremos novamente nos reportar à ideia do fazer e conhecer, pois é isso que operamos quando lidamos com o real, conhecemos na medida em que fazemos e fazemos na medida em que conhecemos. Nessa direção, Passos, Kastrup e Escóssia, na apresentação do livro 1 da obra *Pistas do método da cartografia* (2015, p. 13), remetem-se a Humberto Maturana e Francisco Varela, na perspectiva de circunscrever o “conceito de cognição como criação, autopoiese . . . ou enação”, sendo este último tomando como referência apenas Varela. Passos, Kastrup e Escóssia (2015) afirmam que em face da expansão da ideia de cognição, assim como da conformação entre o ato cognitivo e o ato de criação, “a produção de conhecimento não encontra fundamentos num sujeito cognitivo prévio nem num suposto mundo dado, mas configura, de maneira pragmática e recíproca, o si e o domínio cognitivo” (p. 13). Esse modo de compreender a construção de conhecimento estaria, portanto, vinculado ao processo de produção de subjetividades e invenção de mundos.

Ao visitarmos Maturana e Varela (1984/2001), compreendemos que o nosso envolvimento em toda experiência cognitiva se dá de modo pessoal. Uma personalidade que leva os autores a afirmar que “toda experiência de certeza é um fenômeno individual cego em relação ao ato cognitivo do outro, numa solidão que (como veremos) só é transcendida no

mundo que criamos junto com ele” (p. 22). Ainda sobre a experiência do ato de conhecer, Maturana e Varela entendem que não há algo lá fora que captamos e inserimos em nossa cabeça. Validamos algo sempre a partir da experiência que nos faz compreender de modo particular o fenômeno. Asseguram os autores que “essa circularidade, esse encadeamento entre ação e experiência, essa inseparabilidade entre ser de uma maneira particular e como o mundo nos parece ser, nos diz que **todo ato de conhecer faz surgir um mundo**” (pp. 31-32, grifo dos autores). E, nessa direção, enunciam o aforismo constantemente retomado no exercício cartográfico, ainda que contenha alguma variação na forma do dito: “**todo fazer é um conhecer e todo conhecer é um fazer**” (p. 32, grifo dos autores).

Logo, nossas experiências de conhecimento nos constituem e nos fazem construir mundos cotidianamente. Contudo, a ciência moderna nos levou a separar a experiência do conhecimento, de modo que passamos a explicá-la; a explicar o mundo, a representá-lo como se fosse possível olhar para ele com olhos de fora. Uma dinâmica produtora de uma visão extrativista de mundo que está na base de nossa ação predatória, fazendo com que nos sintamos superiores a outros seres como se não fôssemos seres da natureza, ao contrário, desejamos constantemente dominá-la e explorar seus recursos. Essa compreensão se sustenta na negação da alteridade, pois se trata de um sistema de pensamento que produz uma ação no mundo, de maneira a objetivar qualquer outrem não humano; e muitas vezes também o humano. Evidentemente, estendemos o conceito de alteridade para abranger a relação que estabelecemos com quaisquer outros seres, melhor dizendo, com o meio ambiente e tudo que o constitui.

Ao questionarem o sistema de conhecimento que subjaz às nossas condutas, Maturana e Varela (1984/2001) propõem uma radicalidade para as nossas compreensões, de forma a modificar o nosso modo de entender como assimilamos as coisas: a produção de conhecimento se dá por meio da interação com outrem. É interessante observar como os autores vão construindo uma análise crítica sobre a nossa forma de absorver conhecimento a partir de um olhar de fora. Pois bem, com o conceito de *autopoiese*, eles se referem à condição própria dos seres vivos de se autoproduzirem de forma contínua como um sistema, de modo a obter autonomia. E se, em princípio, a autoprodução em nossa condição humana-biológica se dá de modo solitário, é por meio da superação dessa solidão, ou seja, é na criação com o mundo, com outrem – sendo esse outrem não apenas o humano, mas também o não humano e todos os recursos de que dispomos no meio ambiente – que a *autopoiese* produz sentido para nossas vidas.

Dessa rápida passagem por Maturana e Varela (1984/2001), podemos pensar que essa produção autopoética está assentada em um compromisso ético no sentido spinoziano do

termo. É no encontro com outrem, é na abertura às afetações dos encontros que nos reinventamos e inventamos mundos. Nessa direção, as sessões coletivas nos contextos de trabalho possibilitam a criação de mundos – a busca de soluções criativas para os problemas institucionais vividos, a partilha de sentidos, a invenção de novos modos de ser e de fazer. Trata-se de uma perspectiva em que a produção de conhecimento e a produção de novos modos de fazer, apontam para a dimensão ético-estético-política de nossa ação como pesquisadoras(es) clínicas(os).

Nessa esteira de raciocínio, consideramos importante também abordar a “cartografia como dissolução do ponto de vista do observador”, conforme anunciado por Passos e Eirado (2015). Ao discutirem essa ideia, os autores apontam para a necessidade de superação dos sistemas metodológicos fundamentados na terceira e na primeira pessoa, de modo a imbricar esses pontos de vista e, assim, “penetrar a circularidade que aparece na experiência do conhecer o conhecimento” (p. 122). Mas ainda precisaríamos aprofundar essa perspectiva, em face dos efeitos ético-políticos – éticos-estéticos-políticos, diríamos – “do ato de pesquisar” (p. 122). Argumentam Passos e Eirado que, para além da ideia de circularidade e de reconhecimento da “coemergência eu-mundo”, faz-se necessário, acima de tudo, possibilitar o questionamento dos “pontos de vistas proprietários e os territórios existenciais solidificados a eles relacionados” (p. 122). O paradigma de uma pesquisa com base em uma metodologia cartográfica, ponderam Passos e Eirado (2015, pp. 122-123), “não é o de conhecer, mas o de cuidar, não sendo também o de conhecer para cuidar, mas o de cuidar como única forma de conhecer, ou ainda, o paradigma da inseparabilidade imediata entre cuidar e conhecer”.

Que não façamos confusão ante a polissemia do termo cuidado! Intervir, nessa direção, não é conduzir a outrem. Diz respeito à abertura para reconhecer os deslocamentos de ponto de vista que emergem no território, podendo levar ao aumento da liberdade de autogestão, quer no âmbito individual quer nos contextos grupais, constituindo-se, portanto, na ampliação do *quantum* de transversalidade. Para tanto, precisamos, na condição de cartógrafas(os), assumir o paradoxo de viver a experiência, de “habitar a experiência”, descoladas(os) de qualquer ponto de vista, sem, contudo, nessa dissolução do ponto de vista da observadora ou do observador, declinarmos da observação (p. 123).

Ainda sobre o paradigma do cuidar-conhecer, apesar das perspectivas distintas em que foi abordado o termo cuidado, pensamos em enredar esse tema com a noção do Cuidado de Si, retomada dos antigos gregos para a contemporaneidade por Foucault (2001/2010, 2009/2011). Utilizaremos conteúdos de aulas extraídos dessas obras, resultado de dois dos últimos cursos ministrados por Foucault no Collège de France (1981-1982; 1983-1984), publicados em

formato de livro após duas décadas ou mais. Evidentemente, resguardadas as diferenças com que a *epiméleia heautoû*<sup>38</sup> era observada pelos antigos gregos. O cuidado de si a que estamos nos referindo diz respeito ao modo como nos ocupamos de nós mesmas(os) e de outrem, traduzido nas práticas construídas coletivamente em busca de enfrentamento das situações de constrangimento vividas no trabalho. Trata-se de um novo modo de governar (no sentido empregado por Foucault) que, em consonância com o paradigma de cuidar-conhecer, como já apontamos, opera igualmente um deslocamento ético-estético-político em nossa forma de fundar mundos e neles nos organizarmos coletivamente.

Especialmente consagrada por Sócrates, considerado o mestre do cuidado de si mesmo<sup>39</sup>, a *epiméleia heautoû*, a ideia de ocupar-se consigo mesmo, de preocupar-se consigo mesmo, foi ofuscada pelo *gnôthi seautón* – conhece-te a ti mesmo –, particularmente na história da filosofia ocidental. Contudo, com base em seus estudos, Foucault (2001/2010) compreende que o preceito délfico “conhece-te a ti mesmo” não expressava em sua origem o sentido que mais tarde lhe fora conferido. O filósofo se refere a algumas interpretações reunidas para os preceitos délficos circunscritas no princípio do cuidado de si, às quais encerram a ideia de regras, mandamentos de prudência, entre outras prescrições. No próprio Sócrates, o *gnôthi seautón* estaria ligado de modo bem significativo à ideia do cuidado de si mesmo, assegura Foucault.

A noção da *epiméleia heautoû* teria, portanto, instituído a necessidade de conhecer-se a si mesmo, parecendo a Foucault (2001/2010) ter se tornado “um princípio fundamental para caracterizar a atitude filosófica ao longo de quase toda a cultura grega, helenística e romana” (p. 10). Um princípio que se consolidara não só como uma expressão cultural, mas também como “um acontecimento no pensamento”, conforme assinala Foucault (p. 11). O filósofo evidencia que o tema da *epiméleia heautoû* aparece desde o século V a.C. até os séculos IV e V d.C. – desde a época em que Sócrates incitava os jovens na rua, passando por quase toda a cultura grega, helenística e romana, chegando à espiritualidade cristã.

Foucault (2001/2010) pondera que, com o passar do tempo, a noção de cuidado de si se alargou, ampliando seus significados. Nesse sentido, o filósofo aponta alguns direcionamentos que estariam circunscritos no cuidado de si: 1. orientar a conduta diante da vida de um modo geral. “A *epiméleia heautoû* é uma atitude – para consigo, para com os outros, para com o

---

<sup>38</sup> Segundo Foucault (2001/2010, p. 4), “*epiméleia heautoû* é o cuidado de si mesmo, o fato de ocupar-se consigo mesmo, de preocupar-se consigo, etc.” Uma noção que atravessou por muito tempo a cultura grega.

<sup>39</sup> Na abordagem ao cuidado de si na cultura greco-romana, não utilizaremos a variação de gênero no final da palavra para comportar o termo no feminino e no masculino porque não encontramos qualquer referência de que o cuidado de si fora também destinado às mulheres, nessa época.

mundo” (p. 11); 2. exercitar a atenção “ao que se pensa e ao que se passa no pensamento” (p. 12). O filósofo evidencia que há uma proximidade entre as palavras *epiméleia* e *meléte*, esta última significando “ao mesmo tempo, exercício e meditação” (p. 12); 3. para além de uma atitude perante à vida e de um exercício atencional sobre o próprio pensamento, o cuidado de si encerra ainda a ideia de práticas direcionadas a si mesmo, de modo que o indivíduo possa se reconhecer – assumir aquilo que é – e se transformar. Nessa perspectiva, a noção de cuidado de si compõe um repertório que condensa ensinamentos sobre modos de ser, de se comportar, de refletir e de se transformar, que se constituíram como um fenômeno de grande importância, inclusive para a “própria história da subjetividade ou, se quisermos, na história das práticas de subjetividade”, assinala Foucault (2001/2010, p. 12).

Podemos trazer a noção de cuidado de si para os nossos dias, pensando-a, igualmente, como um exercício direcionado à construção e reconstrução de si mesma(o), e que se constitui como um imperativo ético para Foucault – aquele que se manifesta em toda a sua potência para a produção de uma vida bela e criativa como uma obra de arte, implicando, assim, uma estética da existência. Um cuidado de si também relacionado ao cuidado com outrem, pois pretende o governo de si e de outrem, conferindo, desse modo, uma extensão política às práticas de cuidado de si – não se governa a si mesma(o) de forma isolada, mas a partir das relações que se mantém com outrem. Um cuidado de si, portanto, que envolve também uma dimensão ético-estético-política e que pode ser pensado da mesma forma em direção ao grupo, ou seja, a prática da escuta clínica coletiva pode levar o grupo a se reconhecer e querer modificar-se.

Em seu último curso no Collège de France, *A coragem da verdade* (2009/2011), Foucault aborda o tema da *parresía*: “as práticas de dizer-a-verdade sobre si mesmo” (p. 3). Interessa ao filósofo conhecer como o sujeito, nesse ato de prática da *parresía*, “representa a si mesmo e é reconhecido pelo outros como dizendo a verdade” (p. 4). O que está em questão nessa discussão não é a ideia de analisar o discurso em si, o modo como ele é recebido como verdade, mas sim de como alguém se reconhece e recebe o reconhecimento de outrem como um sujeito que diz a verdade. Ou seja, como se vê e é visto pelas demais pessoas quem pratica a *parresía* – como se constitui sujeito.

Foucault (2009/2011) situa o encorajamento ou mesmo o dever de dizer a verdade sobre si – a coragem da verdade – como um exercício inserido no contexto das “práticas de si”, no período da cultura grega e romana no qual se desenvolveu o que o autor sugere nominar de uma “cultura de si” (p. 6). E para tratar do tema da *parresía*, o filósofo se reporta aos diálogos socráticos de Platão, abordando o modo de *veridicção* inaugurado por Sócrates, que se opunha a outros existentes à época: “o da profecia, o da sabedoria e o do ensino, da *tékhnē* e da sua

transmissão” (p. 107). O filósofo francês escolhe “Laques”, entre esses diálogos, para falar sobre a *parresía* socrática. Por meio de passagens de diálogo com Sócrates, determinados personagens vão dando exemplo de coragem, superando suas vergonhas e praticando a *parresía* – a franqueza –, conforme demonstra Foucault (2009/2011, pp. 103-122) ao longo da primeira hora de sua aula de 22 de fevereiro de 1984.

O tema da *epiméleia* teria, portanto, uma relação com a *parresía* – a coragem da verdade – e a emergência da vida. Uma coragem evidenciada nos diálogos socráticos com homens que exerciam funções de poder que lhes exigiam muita coragem, demonstrada inclusive por meio da confissão de coisas incômodas no embate com Sócrates, que também precisava enfrentar com coragem esses homens corajosos e importantes. Desse modo, a partir do texto “Laques”, Foucault (2009/2011, pp. 112-113) evidencia “a relação que pode haver entre a franqueza (a *parresía*, a fala franca), o exame e o cuidado”.

Pois bem, acreditamos que o trabalho de pesquisa-intervenção em análise envolveu, em alguma medida, um exercício de *parresía*, tanto de nossa parte como coletivo clínico quanto do grupo escutado. Como componentes do corpo clínico, escutávamos aquilo a que também estávamos sujeitas na condição de servidoras da mesma instituição. Precisamos escutar e sermos francas, conosco e com as pessoas que escutamos; escutar com coragem por saber que iríamos nos confrontar com situações para as quais também nos sentiríamos impotentes para intervir e que, mesmo assim, precisaríamos seguir, buscando passagens, brechas que nos possibilitariam continuar a caminhada.

Já o grupo participante também teve que enfrentar com coragem certos temas que o levaram, em alguns momentos, a emoções mais intensas como, por exemplo, a lembrança de situações de grande sofrimento vividas por uma(um) componente do coletivo que julgava não ter sido devidamente acolhida(o) pelos setores competentes da instituição, à época do evento; a coragem também evidenciada na atitude de se contrapor às formas de proteção do sofrimento no trabalho apresentadas pelo coletivo, ante a falta de reconhecimento e de valorização institucionais, de modo a sustentar que não conseguia se “blindar do sofrimento”, pois além de querer que seu trabalho fosse reconhecido, reclamava por respeito ao erário público; e finalmente na confrontação de temas polêmicos sustentados por determinadas(os) participantes. Essas foram algumas das situações que exigiram também do coletivo objeto da pesquisa-intervenção um exercício de *parresía* – o enfrentamento de questões que lhe afetava trazidas para o espaço de discussão com franqueza.

Nessa direção, relembramos, a seguir, pequenos trechos de falas do coletivo participante, extraídos de mais de uma sessão, em que podemos observar questões ou

afirmações que apontam indícios de exercício do cuidado de si, na perspectiva de uma leitura contemporânea.

– *Vocês conhecem bem o trabalho um do outro?*

– *a gente conhece bem o trabalho dentro da equipe responsável por cada projeto, mas uma equipe não sabe o que a outra está fazendo. A gente podia reeditar aquele projeto de levar todas as unidades a conhecerem o trabalho umas das outras.*

– *ainda bem que a gente é um grupo coeso, muito comprometido, de pessoas responsáveis; um grupo que se ajuda muito. Às vezes, a gente se junta só pra desabafar*

– *o ambiente na unidade é bom . . . a cultura é de um ajudar o outro e a gente partilhando os problemas e o sofrimento, eles se tornam menos pesados;*

– *a equipe é muito unida, tranquila e isso é um privilégio, mas não consigo me blindar, não consigo dizer: isso não é de minha responsabilidade, então não me incomoda. Incomoda sim, ver as coisas desandando. Quando desenvolvo algo que não tem o encaminhamento certo, eu me estresso;*

– *eu não consigo me blindar do sofrimento. Eu sofro quando meu trabalho chega lá na frente e vejo que não teve sentido fazê-lo, porque houve um investimento grande, tanto de minha parte como de recurso público.*

– *acho que parte do prazer que a gente tem no trabalho é quando o usuário chega para agradecer. Saber que o trabalho da gente trouxe um benefício, que ajudou alguém. A gente se esforçou, mas as coisas melhoraram, a gente foi útil pra alguém. Isso é bom;*

À primeira indagação, uma(um) participante respondeu que conhece bem o trabalho dentro da equipe responsável por cada projeto, mas que “uma equipe não sabe o que a outra está fazendo”, ao tempo em que falou em reeditar um “projeto de levar todas as unidades a conhecerem o trabalho umas das outras”. Entendemos que tanto a pergunta como a resposta revelam indícios do cuidado de si, pois se sabemos mais do todo, tornamo-nos mais inteiradas(os) dos processos em curso e, assim, poderemos nos situar melhor, exercer melhor o nosso trabalho; saberemos com o que ou com quem iremos compor. Conhecer o trabalho de outrem pode nos levar a ter mais interesse, a respeitar e a contribuir com essa ou esse outrem e com a própria instituição. As falas seguintes sobre a boa ambiência, a coesão do grupo, as conversas que ajudam a aliviar os problemas do trabalho, a cultura de ajuda mútua, parecem também indicar um cuidado consigo e com o coletivo. O sentido de utilidade no trabalho, a importância de fazer algo que serviu a outrem, nessas situações também vislumbramos nuances do princípio do cuidado de si.

E a fala em que a(o) participante traz uma certa irrisignação diante de um esforço

pessoal e gasto público para fazer um trabalho que mais à frente se revelou sem sentido? Entendemos patente o cuidado consigo e com as(os) demais, com a coisa pública – composição que se configura como um exercício do cuidado de si, em nossa compreensão; consigo, porque quer fazer valer o esforço despendido na realização do trabalho e ainda consigo, mas também com outrem, quando reclama o zelo com o investimento público.

O próprio chamamento para a criação da entidade representativa de grande parte da coletividade servidora se configura como um exercício do cuidado de si por excelência, pois porta uma dimensão de cuidado consigo e com o coletivo; outras situações de enfrentamento de temas difíceis com coragem produzindo afetação, tanto no grupo participante quanto em nosso coletivo clínico, configuram-se como exercícios *parresiásticos*, portanto, compõem também práticas de cuidado de si como as compreendemos em nossos dias. Todas essas situações ampliaram nossas capacidades de afetação como grupos envolvidos no processo e engendraram novos modos de ser e de fazer coletivamente.

A criação de novos modos de ser e de fazer a partir das práticas do cuidado de si atesta as dimensões ética e estética da clínica, nas quais está imbricada a perspectiva política, pois ocorrem com e para o coletivo – melhor dizendo, assegura a dimensão ético-estético-política da escuta clínica cartográfica do trabalho. Assim, as deliberações que recriam as formas de existência alteram o diagrama de forças, ainda que o saibamos sempre em fluxo contínuo, dada as constantes movimentações nas configurações de poder em qualquer coletivo.

### **Aprendizagens nos destinos cambiantes**

A atuação profissional nas diversas áreas da psicologia, como também em outros domínios do saber, exige-nos mais do que uma sólida formação direcionada para nossos campos de interesse mais específicos. Acreditamos na imprescindibilidade de nos situarmos na condição de espaço-temporalidade de nosso fazer para podermos compreender, na extensão desejável, os processos macro e micropolíticos que nos circundam e seus impactos na produção de subjetividades. Pensamos que cabe sempre perguntar a quem estamos servindo em nosso trabalho, ou melhor, se estamos contribuindo para fortalecer o “sistema normativo” que caracteriza o neoliberalismo, conforme evidenciam Dardot e Laval (2009/2016); um sistema que porta uma dinâmica de funcionalidade caracterizada por uma racionalidade própria do capital que impede o florescer de uma vida potente, capturando-a e engendrando modos de ser e de fazer que apontam para um tempo de pós-democracia. Ou será que estamos conseguindo, em compartilhamento com indivíduos ou grupos com os quais atuamos, produzir algum desvio em favor da saúde mental das pessoas e nossa, evidentemente, e mesmo em favor da vida do planeta?

O “sistema normativo” neoliberal foi abraçado pelo Estado. No caso brasileiro, tomando como base nossas leituras, a partir da criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), com duração de 1995 a 1998, e mais especificamente no Judiciário com as mudanças encaminhadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), implantado em 2005. Inobstante os ganhos significativos para a sociedade com determinadas ações do CNJ, compreendemos que esse Conselho instituiu e institui, para o Judiciário brasileiro, certos regramentos e modos de proceder afinados com a racionalidade neoliberal.

Nesse cenário, indagar a quem estamos servindo no exercício da escuta clínica do trabalho será sempre uma pergunta essencial. A nossa compreensão é a de que não devemos edificar as paredes de um serviço dessa natureza negando ou simulando o desconhecimento desses aspectos que, além de instaurarem uma conduta concorrencial em todos os níveis, induzem à corporificação do ideário eu-empresa com metas e resultados a alcançar. Essa é uma equação que quase sempre produz frustração ante a projeção de metas inalcançáveis com o propósito, ao que parece, de gerar esses sentimentos mesmos, de modo a retroalimentar o sistema, fomentando subjetividades empenhadas em melhorar seus desempenhos e bater suas metas. Ainda que os fracassos levem à depressão, mesmo ante o apelo à resiliência como competência a ser desenvolvida para esses tempos neoliberais de chamado ao empreendedorismo de si mesma(o).

Na esteira do raciocínio aqui desenvolvido, compreendemos que a postura ética e estética de um processo de escuta clínica do trabalho precisa estar alinhada a uma postura política, de modo a evitarmos inclusive o reforço às invisibilidades que massacram a vida nos diversos contextos. Esse modo de fazer clínica demanda, portanto, uma escuta política. Para tanto, devemos fazê-la atentas aos sistemas de controle que, de alguma maneira, também incorporamos em nossos processos de subjetivação; aos dualismos que nos dividem e nos afastam, dificultando composições que produzam uma vida potente; às armadilhas dos modelos gerencialistas com suas práticas que capturam as(os) trabalhadoras(es) e produzem subjetividades contábeis, como evidenciaram Dardot e Laval (2016).

Essa escuta política nos convocou e convoca à análise da implicação, conforme a entendemos a partir de Passos e Barros (2015) – uma conduta que tem como horizonte uma composição “clínico-política” (p. 26). Uma direção que nos leva a produzir em conjunto com todo o coletivo escutado fagulhas instituintes naquilo que está instituído, atravessado por linhas duras, guardado com zelo para a manutenção das estruturas de poder e de padrões de conduta homogeneizantes. Então, o que dizer da experiência de pesquisa-intervenção aqui discutida? Estamos aptas a responder à indagação sobre o que pode uma clínica do trabalho realizada por um corpo clínico que escuta seus pares, no âmbito de uma instituição do Poder Judiciário da União?

Pois bem. Antes de responder a tais perguntas, queremos voltar a falar a respeito da torção clínica realizada. Um movimento de passagem de um modelo clínico que se ancorava em um prescrito, de algum modo organizador do caminho a percorrer, para um outro que nos levou a trilhar rumos mais incertos, por vezes circunstanciais ante aquilo que se apresentava. Se por um lado esse deslocamento nos trouxe o desafio de acompanhar processos ao invés de apreendê-los, de modo a sustentar ou mesmo se aproximar de um prescrito, por outro nos convocou a exercitar de forma coletiva uma dimensão especialmente criativa e inovadora frente ao instituído. Operar uma torção clínica foi fundamental, pois tínhamos dificuldade de coadunar certas passagens no processo clínico-interventivo com os pressupostos que sustentam a clínica psicodinâmica do trabalho, mesmo tendo como horizonte o postulado de que o prescrito nunca dá conta do real.

Assim, a cartografia foi preenchendo as lacunas encontradas e produzindo um deslocamento que se efetuiu como um devir silencioso, conforme pontua Deleuze na obra escrita em parceria com Parnet (1977/1998). Um deslocamento que se configurou como uma torção clínica, da qual nos demos conta mais tarde ao revisitarmos os dados da pesquisa, ou seja, ao percebermos o caráter construtivista que permeou todo o processo interventivo, além

de outras situações referidas neste estudo de tese. A torção clínica se revelou essencial, pois produziu inventividades que possibilitaram a abertura de passagens no trânsito por linhas duras que obstruíam segmentos e geravam dualidades, posicionamentos inflexíveis e subjetividades burocratizantes.

Julgamos importante, por conseguinte, reafirmar que a clínica cartográfica tem o condão de lidar com maior abertura para acolher o que se apresenta como parte do processo, sem que isso venha a se constituir um obstáculo em razão de passos metodológicos orientadores do procedimento investigativo. Como já dissemos, não partimos de uma metodologia com etapas predeterminadas. Trata-se de uma abordagem na qual, durante todo o percurso da pesquisa-intervenção, a construção de conhecimento se afirma como processualidade.

Dito isso, voltemos à pergunta: o que pode uma clínica do trabalho realizada por um corpo clínico que escuta seus pares? Em princípio, não queremos subestimar a complexidade da questão aqui desenhada. Mas se por um lado a identificação com determinadas situações expostas pelo coletivo participante pode dificultar uma maior compreensão em razão da mistura de sentimentos, por outro as afetações decorrentes podem também confluir para a produção de saídas. Ademais, percebemos que a utilização do silêncio como recurso – um silêncio falante que pode ser de outrem e nosso, resultando em uma composição silenciosa ante as inquietações que também nos afetam – pode ser bem produtiva e essa foi uma escolha que fizemos em algumas situações. Noutras, misturamo-nos mesmo na multiplicidade de afetações e, assim, no nosso difícil e crescente processo de aprendizagem cartográfica do exercício atencional da “concentração sem focalização”, conforme indicado por Kastrup (2015a, p. 33), fomos afinando o nosso fazer. Acreditamos que a aprendizagem para lidar com essa situação peculiar tem feito evoluir o trabalho de escuta clínica de coletivos na instituição inaugurado lá atrás, haja vista o crescimento, ano a ano, da procura espontânea pelo serviço.

Dito isso, compreendemos que a escuta coletiva na instituição, mesmo se tratando de uma escuta de pares, pode contribuir para: 1. uma maior apropriação dos processos vivenciados, levando ao entendimento de que os constrangimentos no contexto laboral, em sua maioria, não dizem respeito a questões individuais de natureza intrapsíquica, mas estão relacionados à organizacional do trabalho; 2. o entendimento de que esses constrangimentos são em grande parte vividos por toda a coletividade servidora, como concluiu o grupo escutado quando da organização da pauta para a conversa com a direção geral; 3. a produção de uma ambiência mais solidária, em razão do compartilhamento e da identificação com os problemas vivenciados na instituição; 4. a abertura de caminhos para dar passagem a medos transgeracionais oriundos da situação de colonização que nos tatuou a alma, deixando marcas

em nosso modo de ser, de agir e de falar; 5. a discussão e a produção de deliberações coletivas na busca pela resolução das questões que impactam o ambiente laboral; 6. a produção de implicação, ante a necessidade de nos situarmos frente a condições de opressão e de degradação da vida em seus vários matizes, alguns desses presentes em todas as instituições por se tratar de condição estrutural em nossa sociedade.

Essas, entre outras situações, algumas circunstanciais de cada tempo e lugar, podem resultar do exercício da escuta coletiva de grupos de trabalho, mesmo que realizada por servidoras(es) da própria instituição. Por tudo isso e por outras conjunções que podem revelar-se em uma dada experiência, sustentamos que a escuta clínica cartográfica de grupos de trabalho, realizada por um coletivo de clínicas na condição de iguais, pode muito na área da prevenção da saúde. E aqui cabe elucidar que não se trata de uma prevenção no sentido comumente empregado como, por exemplo, o de prevenir o surgimento de alguma patologia. Ao utilizarmos o termo, intentamos alcançar um sentido mais amplo, qual seja, o de cuidar para que o ambiente acolha a existência humana em todas as suas dimensões; ainda, prevenção como devir, como possibilidade de produção de desvios a fim de dar passagem àquilo que está em vias de diferir, pois mesmo diante de condições desfavoráveis os devires insurgentes, instituintes, irrompem, produzindo novas subjetivações e deslocamentos micropolíticos.

Entretanto, no contexto do capitalismo, especialmente na conjuntura neoliberal, reafirmamos a nossa descrença na possibilidade de produção de mudanças estruturais no campo laboral, por meio de qualquer modalidade de clínica do trabalho ou composição de coletivo clínico. A nossa compreensão, a partir dos estudos expostos neste trabalho de tese, é a de que habitamos um mundo a nos exigir o engajamento social e o cultivo de uma nova racionalidade que venha a se disseminar por contágio e produzir novas subjetividades – novas possibilidades estéticas de existência às subjetividades contábeis engendradas no neoliberalismo. Vivemos um estado de urgência que reclama o desmonte do que está posto e a reorganização no plano do comum, ainda que sempre instável em razão dos agenciamentos em processo contínuo. Um comum que nos remete à ideia de formação de comunidades, podendo ser locais, mas que precisam se articular visando à composição em rede e à produção de um novo sentido que faça frente à racionalidade neoliberal.

Por conseguinte, podemos dizer que a prática clínica em discussão, ainda que não tenha contribuído para a produção de linhas de fuga com rupturas nos sistemas de poder que dificultam o exercício de uma vida potente, concorreu para a busca de saídas criativas para as questões trazidas pelo coletivo. Acreditamos na construção inventiva que envolveu, na experiência em estudo, desde o compartilhamento, produzindo o sentimento de comunidade

com acolhimento às heterogeneidades, passando pela discussão para encontrar maneiras de lidar com os impasses institucionais, até a ideia de criação de uma entidade representativa para determinado segmento da coletividade servidora. Essa sim, com a perspectiva de adensar a comunicação transversal na instituição, escapando, sempre que possível, dos sistemas comunicacionais vertical e horizontal. Dito de outro modo, com possibilidades de produzir movimentos rizomáticos, de modo a acessar novas passagens, desvios importantes em favor da saúde mental não só das pessoas participantes, mas da coletividade servidora.

Assim, concluímos o processo de escritura desta tese, apostando na prática da escuta clínica do trabalho com fundamento teórico-metodológico na cartografia e ratificando a compreensão de que durante todo o trabalho cartográfico a produção de conhecimento decorre de uma construção coletiva, inclusive o ato de escrever sobre a experiência. Ainda, reafirmando a ideia de que precisamos ter abertura para cambiar, para mudar de rota ante as afetações que potencializam o nosso fazer. Seguimos, pois, com a convicção de que temos um longo percurso pela frente, na busca por sedimentar um caminho tão desafiador, mas de grande potencial, que é o da pesquisa-intervenção de orientação cartográfica nos contextos de trabalho.

## Referências

- Abbagnano, Nicola. (2007). *Dicionário de Filosofia* (Alfredo Bosi, coord. e rev. da 1a ed. brasileira; Ivone Castilho Benedetti, rev. da trad. e trad. de novos textos; 5a ed.). Martins Fontes. (Original publicado em 1971)
- Antunes, Ricardo. (2007). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho* (12a ed.). Cortez; Editora da Universidade Estadual de Campinas.
- Antunes, Ricardo. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. Boitempo Editorial.
- Antunes, Ricardo, & Filgueiras, Vitor. (2020, abril-julho). Plataformas digitais, Uberização do trabalho e regulação no Capitalismo contemporâneo. *Contracampo*, 39(1), 27-43. <https://doi.org/10.22409/contracampo.v39i1.38901>
- Aprígio, Marcelo. (2021, 4 de julho). Pandemia impulsiona busca por vagas no serviço público como alternativa ao desemprego. *Portal NE10 - Sistema Jornal do Comércio de Comunicação*. <https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2021/07/12616756-pandemia-impulsiona-busca-por-vagas-no-servico-publico-como-alternativa-ao-desemprego>
- Aquino, Wilson; Nicacio, Adriana, & Guedes, Fabiana. (2010, 29 de janeiro). Concurso: o sonho da estabilidade. *Isto É – Economia & Negócios*. <https://istoe.com.br/46397/CONCURSO+O+SONHO+DA+ESTABILIDADE/>
- Arendt, Hannah. (1999). *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal* (José Rubens Siqueira, Trad.; 2a ed.). Companhia das Letras. (Original publicado em 1964)
- Bakhtin, Mikhail. (2000) *Estética da criação verbal* (Maria Ermantina Galvão G. Pereira, Trad. a partir do francês; 2a ed.). Martins Fontes. (Original publicado em 1979)
- Bendassolli, Pedro F. (2011). Crítica às apropriações psicológicas do trabalho. *Psicologia e Sociedade*, 23(1), 75-84. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822011000100009>
- Bergson, Henri. (2010). *Matéria e memória: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito* (Paulo Neves, Trad.; 4a ed.). WMF Martins Fontes. (Original publicado em 1939)
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 07 - 40. <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos. (2010). Apêndice A – Pequena história da reforma gerencial de 1995. In Claudia Costin, *Administração Pública* (pp. 74-79). Elsevier Editora.
- Carvalho, José Murilo de. (1997). Mandonismo, coronelismo, clientelismo: uma discussão

- conceitual. *Dados*, 40(2), 229-250. <https://doi.org/10.1590/S0011-52581997000200003>
- Conselho Nacional de Justiça. (2022, 16 de fevereiro). Seminário nesta quarta (16/2) debate assédio e discriminação no Judiciário. <https://www.cnj.jus.br/seminario-nesta-quarta-16-2-debate-assedio-e-discriminacao-no-judiciario/>
- Conselho Nacional de Justiça. (2023, 9 de fevereiro). [270 resultados da pesquisa por assédio moral encontrados]. <https://www.cnj.jus.br/?s=ass%C3%A9dio+moral>
- Conselho Nacional de Justiça. (2023). *Quem somos*. <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>
- Conselho Nacional de Justiça. (2023). *Prêmio CNJ de Qualidade*. <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/>
- Constituição da República Federativa do Brasil* (1988, 5 de outubro). [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Cooke, Bill. (2003). The denial of slavery in management studies. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1895-1918. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00405.x>
- Cunha, Thales S. M. (2014). *Underground: marginalidade e contracultura em a fúria do corpo, de João Gilberto Noll* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras, Universidade Federal de Minas Gerais]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/LETR-ALSG2J>
- Dardot, Pierre, & Laval, Christian. (2016). *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal* (Mariana Echalar, Trad.). Editora Boitempo. (Original publicado em 2009)
- Decreto-Lei nº 5.452*. (1943, 1º de maio). Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)
- Dejours, Christophe. (2007). *A banalização da injustiça social* (Luiz Alberto Monjardim, Trad.; 7a ed.). Editora FGV. (Original publicado em 1998)
- Dejours, Christophe. (2008). Avaliação do trabalho submetido à prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação. In Laerte Idal Sznelwar & Fausto Leopoldo Macia (Orgs.), *Trabalho, tecnologia e organização*. *Cadernos de TTO*, n. 2. Editora Blucher. (Original publicado em 2003)
- Dejours, Christophe. (2011). Addendum: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In Selma Lancman & Laerte I. Sznelwar (Orgs.), *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (Franck Soudant, Trad.; pp. 57-123). Paralelo 15. (Original publicado em 1993)
- Dejours, Christophe. (2012). *Trabalho vivo - Tomo 2: trabalho e emancipação*. (Franck

- Soudant, Trad.). Paralelo 15. (Original publicado em 2009)
- Dejours, Christophe. (2013, 22 de fevereiro). A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. Conferência apresentada no Institut Franco-Portugais. (Duarte Rolo, Trad.). *Revista Portuguesa de Psicanálise*, 33[2]: 9-28. <https://docplayer.com.br/24920304-A-sublimacao-entre-sofrimento-e-prazer-no-trabalho-1.html>
- Dejours, Christophe. (2015). Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. (David V. B. Ventura, & Maria José Tonelli Trads.; pp. 45-65). In Christophe Dejours, Elisabeth Abdoucheli, & Christian Jayet; Maria Irene Stocco Betiol (Coord.), *Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. Editora Atlas. (Original publicado em 1989)
- Deleuze, Gilles. (1992). Post-scriptum sobre as sociedades de controle. In Gilles Deleuze. *Conversações* (Peter Pál Pelbart, Trad.; 1a ed., 3a reimp., pp. 219-226). Editora 34. (Original publicado em 1990)
- Deleuze, Gilles. (2002). *Espinosa: filosofia prática* (Daniel Lins & Fabien Pascal Lins, Trads.). Editora Escuta. (Original publicado em 1981)
- Deleuze, Gilles. (2013). *Foucault*. (Claudia Sant'Anna Martins, Trad.). Editora Brasiliense. (Original publicado em 1986)
- Deleuze, Gilles, & Guattari, Félix. (1992). *O que é a filosofia?* (Bento Prado Jr. & Alberto Alonso Muñoz, Trads.). Editora 34. (Original publicado em 1991)
- Deleuze, Gilles, & Guattari, Félix. (2011). *Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia 2* (Ana Lúcia de Oliveira, Aurélio Guerra Neto, & Celia Pinto Costa, Trads.; 2a ed, Vol. 1.). Editora 34. (Original publicado em 1980)
- Deleuze, Gilles, & Guattari, Félix. (2012). *Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia 2*. Vol. 5. (Peter Pál Pelbart & Janice Caiafa, Trads.; 2a ed.). Editora 34. (Original publicado em 1980)
- Deleuze, Gilles, & Guattari, Félix. (2022). *Kafka: por uma literatura menor* (Cíntia Vieira da Silva, Trad.; 2a ed.). Grupo Autêntica. (Original publicado em 1975)
- Deleuze, Gilles, & Parnet, Claire. (1998). *Diálogos* (Eloisa Araújo Ribeiro, Trad.). Editora Escuta. (Original publicado em 1977)
- Dowbor, Ladislau. (2017). *A era do capital improdutivo: Por que oito famílias tem [sic] mais riqueza do que a metade da população do mundo?* (2a ed.). Autonomia Literária.
- Dunker, Christian. (2020). A hipótese depressiva. In Vladimir Safatle, Nelson Silva Jr., & Christian Dunker. (Orgs), *Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico* (pp. 177-212). Autêntica Editora.

- Emenda Constitucional nº 19.* (1998, 4 de junho). Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)
- Emenda Constitucional nº 45.* (2004, 30 de dezembro). Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm)
- Emenda constitucional nº 103.* (2019, 12 de novembro). Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm)
- Ferreira, Vanessa R. & Santos, Murielly N. dos. (2021). Pejotização e relações de trabalho. *Revista de Ciências Sociais*, 54, 99-116. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2021v1n54.53463>
- Fisher, Mark. (2020). *Realismo capitalista: é mais fácil imaginar o fim do mundo do que o fim do capitalismo?* (Rodrigo Gonsalves, Jorge Adeodato, & Maikel da Silveira, Trads.). Autonomia Literária. (Original publicado em 2009)
- Foucault, Michel. (1987). *Vigiar e Punir: nascimento da prisão* (Raquel Ramallete, Trad.; 25a ed.). Editora Vozes. (Original publicado em 1975)
- Foucault, Michel. (2010). *A hermenêutica do sujeito: curso dado no Collège de France (1981-1982)*. (Márcio Alves da Fonseca & Salma Tannus Muchail, Trads.; 3a. ed.). Editora WMF Martins Fontes. (Original publicado em 2001)
- Foucault, Michel. (2011). *A coragem da verdade: o governo de si e dos outros II: curso no Collège de France (1983-1984)*. (Eduardo Brandão, Trad.). Editora WMF Martins Fontes. (Original publicado em 2009)
- Foucault, Michel. (2014). As Técnicas de Si. In Michel Foucault, *Ditos & Escritos, Vol. IX: genealogia da ética, subjetividade e sexualidade* (Manoel Barros da Motta, Org.; Abner Chiquieri, Trad.; pp. 264-296). Forense Universitária. (Original publicado em 1988)
- Foucault, Michel (2017a). A Escrita de Si. In Michel Foucault, *Ditos & Escritos, Vol. V: ética, sexualidade, política* (Manoel Barros da Motta, Org.; Elisa Monteiro & Inês Autran Dourado Barbosa, Trads.; 3a ed, pp. 141-157). Forense Universitária.

- (Original publicado em 1983)
- Foucault, Michel. (2017b). Verdade e poder. In Michel Foucault, *Microfísica do poder* (Lilian Holzmeister & Angela Loureiro de Souza, Trads; Roberto Machado, Org. e Rev.; 5a ed.). Editora Paz e Terra. (Original publicado em 1977)
- Foucault, Michel. (2020). *Nascimento da biopolítica: curso dado no Collège de France (1978-1979)*. (Pedro Elói Duarte, Trad.). Edições 70. (Original publicado em 2004)
- Francisco, Ana Lúcia. (2017). *Instituições e dispositivos institucionais*. Editora Appris.
- Freud, Sigmund. (2010a). Recomendações ao médico que pratica a Psicanálise. *Obras Completas de Sigmund Freud, volume 10*. (Paulo César de Souza, Trad.). Companhia das Letras. (Original publicado em 1912)
- Freud, Sigmund. (2010b). *O mal-estar na cultura*. (Renato Zwick, Trad.). L & PM. (Original publicado em 1930)
- Ganem, Valérie. (2011). Relato de uma experiência de terreno de intervenção em Psicodinâmica do Trabalho (PDT). *Laboreal*, 7(1). <https://doi.org/10.4000/laboreal.8304>
- Garcia, Wiulla I. (2011). *Análise psicodinâmica do trabalho no Tribunal de Justiça do Amazonas: uma aplicação da clínica do trabalho e da ação* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade Federal do Amazonas]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/2845>
- Gracia, Tomás I. (2005). O giro linguístico. In Lupicinio Iñiguez (Org.). *Manual de Análise do Discurso em Ciências Sociais* (Vera Lúcia Joscelyne, Trad.; pp. 19-49). Editora Vozes.
- Guattari, Félix, & Rolnik, Suely. (1986). *Micropolítica: cartografia do desejo* (4a ed.). Editora Vozes.
- Hermanson, Marcos. (2019, 29 de abril). Trabalho precário, intermitente, é a antessala do desemprego, diz Ricardo Antunes: sociólogo analisa o futuro do trabalho no Brasil e a nova massa superexplorada da era dos serviços digitais. *Brasil de Fato*. <https://www.brasildefato.com.br/2019/04/29/trabalho-precario-intermitente-e-a-antessala-do-desemprego-diz-ricardo-antunes>
- Jodelet, Denise. (2001). Representações sociais: um domínio em expansão. In Denise Jodelet (Org.). *As representações sociais* (pp. 17-44). EdUERJ.
- Joly, Fernand. (2013). *A cartografia* (Tânia Pellegrini, Trad.; Roseli P. D. Ferreira, Rev.; 15a ed.). Papyrus. (Original publicado em 1985)
- Kastrup, Virgínia. (2015a). O funcionamento da atenção no trabalho do cartógrafo. In

- Eduardo Passos, Virgínia Kastrup, & Liliana da Escóssia (Orgs.), *Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade* (pp. 32-51). Sulina.
- Kastrup, Virgínia. (2015b). O tátil e o háptico na experiência estética: considerações sobre arte e cegueira. *Revista Trágica: Estudos de Filosofia da Imanência*, 8(3), 69-85.  
<https://doi.org/10.59488/tragica.v8i3.26831>
- Kastrup, Virgínia, & Passos, Eduardo. (2014). Pista do Comum - Cartografar é traçar um plano comum. In Eduardo Passos, Virgínia Kastrup, & Silvia Tedesco (Orgs.), *Pistas do método da cartografia: a experiência da pesquisa e o plano comum* (Vol. 2; pp. 15-41). Sulina.
- La Boétie, Etienne de. (2009). *Discurso da servidão voluntária* (Casemiro Linarth, Trad.). Editora Martin Claret. (Original publicado em 1576)
- Lacarrière, Jacques. (2002). *Padres do Deserto* (Marcos Bagno, Trad.). Edições Loyola. (Original publicado em 1975)
- Lancaman, S. & Snelwar, L. I. (Orgs.). (2011). *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (Franck Soudant, Trad.; 3a ed.). Paralelo 15 / Fiocruz.
- Laplanche, Jean, & Pontalis, Jean-Bertrand. (1998). *Vocabulário da psicanálise* (Pedro Tamen, Trad.; 3a ed.). Martins Fontes. (Original publicado em 1987)
- Latouche, Serge. (2012). *O desafio do decrescimento*. (António Viegas, Trad.). Instituto Piaget. (Original publicado em 2006)
- Lei nº 11.416*. (2006, 15 de dezembro). Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nºs 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111416.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111416.htm)
- Lei nº 13.467*. (2017, 13 de julho). Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991 a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)
- Lima, Daniella M. da C., Fraga, Valderéz F., & Oliveira, Fátima B. de. (2016). O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. *Revista de Administração Pública*, 50(6), 893–912.  
<https://doi.org/10.1590/0034-7612.152761>
- Martinhago, Fernanda, & Caponi, Sandra. (2019). Controvérsias sobre o uso do DSM para

- diagnósticos de transtornos mentais. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 29(2), e290213. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-73312019290213>
- Marx, Karl. (2010). *Manuscritos econômico-filosóficos* (Jesus Ranieri, Trad.). Boitempo Editorial. (Original publicado em 1982)
- Maturana, Humberto R. & Varela, Francisco J. (2001). *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana* (Humberto Mariotti & Lia Diskin, Trans.). Palas Athena Editora. (Original publicado em 1984)
- Mendes, Ana Magnólia, & Araújo, Luciane K. R. (2012). *Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação*. Juruá.
- Montalvão, Luciano A. (2021). *Trabalho e centralidade do trabalho na psicodinâmica de Christophe Dejours: uma investigação metateórica e histórica* [Tese de doutorado, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/32886>
- Mujica, Pepe. (2017, 5 de maio). *Pepe Mujica e Pedro Bial em Conversa com Bial* [Entrevista]. Acesso por meio da Plataforma Globoplay.
- Newman, Janet, & Clarke, John. (2012). Gerencialismo. *Educação & Realidade*, 37(2), 353–381. <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/29472>
- Oliveira, Juliana J. de O. e. (2017). *A Guerra Civil no espaço Atlântico: a secessão norte-americana nos debates parlamentares do Brasil (1861-1865)* [Tese de Doutorado, Departamento de História, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Ouro Preto]. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. <https://www.repositorio.ufop.br/handle/123456789/10048>
- Orejuela, Johnny, & Malvezzi, Sigmar. (2016). Una revisión crítica de la noción de sufrimiento presentada por la psicodinámica del trabajo. *Revista Trabalho (En)Cena*, 1(1), 5-28. <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/2414>
- Passos, Eduardo, & Barros, Regina B. de. (2015). A cartografia como método de pesquisa-intervenção. In Eduardo Passos, Virgínia Kastrup, & Liliana da Escóssia (Orgs.), *Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade* (pp. 17-31). Sulina.
- Passos, Eduardo, & Eirado, André do. (2015). Cartografia como dissolução do ponto de vista do observador. In Eduardo Passos, Virgínia Kastrup, & Liliana da Escóssia (Orgs.), *Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade* (pp. 109-130). Sulina.

- Passos, Eduardo, & Kastrup, Virgínia. (2014). Pista da Validação – Sobre a validação da pesquisa cartográfica: acesso à experiência, consistência e produção de efeitos. In Eduardo Passos, Virgínia Kastrup, & Silvia Tedesco (Orgs.), *Pistas do método da cartografia: a experiência da pesquisa e o plano comum* (Vol. 2; pp. 203-237). Sulina.
- Passos, Eduardo, Kastrup, Virgínia, & Escóssia, Liliana da. (Orgs.). (2015). *Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade*. Sulina.
- Passos, Eduardo, Kastrup, Virgínia, & Tedesco, Silvia. (Orgs.). (2014). *Pistas do método da cartografia: a experiência da pesquisa e o plano comum* (Vol. 2). Sulina.
- Paula, Ana Paula P. de. (2005). Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 36-49.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>
- Peci, Alketa, Pieranti, Octavio P., & Rodrigues, Silvia. (2008, julho-setembro). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *O&S*, 15(46), 39-55. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002>
- Pérez, Gorka R., & Aranda, José Luis. (2021, 1º de janeiro). Pandemia faz as maiores fortunas do planeta dispararem. *El País – Economía*.  
<https://brasil.elpais.com/economia/2021-01-01/pandemia-faz-as-maiores-fortunas-do-planeta-dispararem.html>
- Pozzana, Laura. (2014). Pista da Formação - A formação do cartógrafo é o mundo: corporificação e afetabilidade. In Eduardo Passos, Virgínia Kastrup, & Silvia Tedesco (Orgs.), *Pistas do método da cartografia: a experiência da pesquisa e o plano comum* (Vol. 2; pp. 42-65). Sulina.
- Pozzana, Laura, & Kastrup, Virgínia. (2015). Cartografar é acompanhar processos. In Eduardo Passos, Virgínia Kastrup, & Liliana da Escóssia (Orgs.), *Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade* (pp. 52-75). Sulina.
- Proposta de Emenda à Constituição nº 287*. (2016, 5 de dezembro). Altera os arts. 37, 40, 109, 149, 167, 195, 201 e 203 da Constituição, para dispor sobre a seguridade social, estabelece regras de transição e dá outras providências.  
<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=211988>
- 1
- Proposta de Emenda à Constituição nº 32*. (2020, 3 de setembro). Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa.  
<https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2262083>

- Rancière, Jacques. (2009). *A partilha do sensível: estética e política* (Mônica Costa Netto, Trad.; 2a ed.). Editora 34. (Original publicado em 2000)
- Resolução CNJ nº 70. (2009, 18 de março). Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/118>
- Rolnik, Suely. (2006). *Geopolítica da cafetinagem*.  
<http://www4.pucsp.br/nucleodesubjetividade/Textos/SUELY/Geopolitica.pdf>
- Rolnik, Suely. (2019). *Esferas da Insurreição: notas para uma vida não cafetinada* (2a ed.). n-1 edições.
- Sade, Christian, Ferraz, Gustavo C. & Rocha, Jerusa M. (2014). Pista da Confiança - O ethos da confiança na pesquisa cartográfica: experiência compartilhada e aumento da potência de agir. In Eduardo Passos, Virgínia Kastrup, & Silvia Tedesco (Orgs.), *Pistas do método da cartografia: a experiência da pesquisa e o plano comum* (Vol. 2; pp. 66-91). Sulina.
- Safatle, Vladimir. (2020). A economia é a continuação da psicologia por outros meios: sofrimento psíquico e o neoliberalismo como economia moral. In Vladimir Safatle, Nelson Silva Jr., & Christian Dunker. (Orgs.), *Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico* (pp. 17-46). Autêntica Editora.
- Sales, Gustavo. (2021, 7 de julho). Comissão da reforma administrativa ouve Paulo Guedes. *Agência Câmara de Notícias*. <https://www.camara.leg.br/noticias/781984-comissao-da-reforma-administrativa-ouve-paulo-guedes-nesta-quarta-feira>
- Souza, Pedro de. (2015). Agenciar. In Tânia M. G. Fonseca, Maria Lívia Nascimento, & Cleci Maraschin (Orgs.), *Pesquisar na diferença: um abecedário* (pp. 29-31). Sulina.
- Spinoza, Benedictus de. (2019). *Ética*. (Tomaz Tadeu, Trad.; 2a ed.). Autêntica Editora. (Original publicado em 1677)
- Supiot, Alain. (2014). *O espírito de Filadélfia: a justiça social diante do mercado total* (Tania do Valle Tschiedel, Trad.). Sulina. (Original publicado em 2010)
- Vaz, Vinícius R. C., & Merlo, Edgard M. (2020). O Consenso de Washington no Brasil: estabilização conservadora e estagnação. *Revista Aurora*, 13(1), 37-58.  
<https://doi.org/10.36311/1982-8004.2020.v13n1.p37-58>
- Vieira, Adriana de A, & Oliveira, Carlyle T. F. de. (2017). Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica. *Cad. EBAPE.BR*, 15(spe), 409-427. <https://doi.org/10.1590/1679-395159496>