

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE ENGENHARIA
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ROBERTO ALEXANDRE BRAGA GONTIJO

**SAÚDE, GESTÃO E CONFLITO NO TRABALHO: O PROCESSO DE
ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL EM UMA EQUIPE DE SAÚDE**

Belo Horizonte

2019

ROBERTO ALEXANDRE BRAGA GONTIJO

SAÚDE, GESTÃO E CONFLITO NO TRABALHO:

o processo de acompanhamento funcional em uma equipe de saúde

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Linha de pesquisa: Estudos sociais do trabalho, da tecnologia e da expertise

Orientador: Prof. Rodrigo Ribeiro

Co-orientador: Prof. Francisco de Paula A. Lima

Belo Horizonte

2019

G641s

Gontijo, Roberto Alexandre Braga.

Saúde, gestão e conflito no trabalho [recurso eletrônico] : o processo de acompanhamento funcional em uma equipe de saúde / Roberto Alexandre Braga Gontijo. - 2019.

1 recurso online (120 f. : il., color.) : pdf.

Orientador: Rodrigo Magalhães Ribeiro..

Coorientador: Francisco de Paula Antunes Lima.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia.

Bibliografia: f. 118-120.

1. Engenharia de produção - Teses. 2. Gestão - Teses. 3. Dissídio trabalhista - Teses. 4. Análise ergonômica do trabalho (AET) - Teses. 5. Programas de assistência ao trabalhador - Teses. I. Ribeiro, Rodrigo Magalhães. II. Lima, Francisco de Paula Antunes. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. IV. Título.

CDU: 658.5(043)



ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO ALUNO ROBERTO ALEXANDRE BRAGA GONTIJO

Realizou-se, no dia 21 de dezembro de 2018, às 13:00 horas, sala 1012, Escola de Engenharia, da Universidade Federal de Minas Gerais, a 338ª defesa de dissertação, intitulada *SAÚDE, GESTÃO E CONFLITO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UM LABORATÓRIO DA REDE PÚBLICA DE SAÚDE*, apresentada por ROBERTO ALEXANDRE BRAGA GONTIJO, número de registro 2016667111, graduado no curso de PSICOLOGIA, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, à seguinte Comissão Examinadora: Prof(a). Rodrigo Magalhães Ribeiro - Orientador (ENG/UFMG), Prof(a). Maria Elizabeth Antunes Lima (UFMG), Prof(a). Francisco de Paula Antunes Lima (UFMG).

A Comissão considerou a dissertação:

☒ Aprovada

☐ Reprovada

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.
Belo Horizonte, 21 de dezembro de 2018.

Prof(a). Rodrigo Magalhães Ribeiro (Doutor)

Prof(a). Maria Elizabeth Antunes Lima (Doutora)

Prof(a). Francisco de Paula Antunes Lima (Doutor)

À minha mãe, Léa Braga Izabel...
que sempre viverá em mim, assim como sempre estarei com ela.

AGRADECIMENTOS

Sou profundamente grato à vida por ter me proporcionado a oportunidade de ingressar no curso de Mestrado e de desenvolver este trabalho. Durante todo o percurso, conheci pessoas inspiradoras que transformaram o meu caminho. Passei por tanta coisa nesses últimos anos, de forma que o Mestrado representa um ciclo muito importante em minha vida pessoal e profissional. Gostaria de agradecer especialmente:

Aos meus irmãos Leonardo David Braga Gontijo e Cynthia Rúbia Braga Gontijo, por estarem comigo em todos os momentos, por celebrarem e chorarem ao meu lado, oferecendo amor e apoio sem restrições;

Ao meu orientador Rodrigo, por me ensinar tanto, com as medidas necessárias de crítica e compressão que me ajudaram a amadurecer cada vez mais;

Aos professores Elizabeth Antunes e Carlos Carrusca, pelas palavras de incentivo e pelas orientações que muito contribuíram ao desenvolvimento da pesquisa;

Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio que demonstraram durante esse percurso e, sem os quais, teria sido impossível conciliar estudo e trabalho;

À Ana Maria e a todos os participantes da pesquisa, pela generosidade com que se disponibilizaram e pela coragem de compartilhar suas histórias e suas dores;

Por fim, a todos os meus amigos queridos, colegas de curso e pessoas que estiveram em algum momento comigo nessa longa caminhada... obrigado!

EPIGRAFE

O Lutador

Carlos Drummond de Andrade

Lutar com palavras
é a luta mais vã.
Entanto lutamos
mal rompe a manhã.
São muitas, eu pouco.
Algumas, tão fortes como o javali.
Não me julgo louco.
Se o fosse, teria
poder de encantá-las.
Mas lúcido e frio,
apareço e tento
apanhar algumas
para meu sustento
num dia de vida.
Deixam-se enlaçar,
tontas à carícia
e súbito fogem
e não há ameaça
e nem 3 há sevícia
que as traga de novo
ao centro da praça.

Insisto, solerte.
Busco persuadi-las.
Ser-lhes-ei escravo
de rara humildade.
Guardarei sigilo de nosso comércio.
Na voz, nenhum travo
de zanga ou desgosto.
Sem me ouvir deslizam,
perpassam levíssimas
e viram-me o rosto.
Lutar com palavras
parece sem fruto.
Não têm carne e sangue...
Entretanto, luto.

Palavra, palavra (digo exasperado),
se me desafia, aceito o combate.
Quisera possuir-te
neste descampado,
sem roteiro de unha
ou marca de dente
nessa pele clara.

Preferes o amor
de uma posse impura
e que venha o gozo
da maior tortura.

Luto corpo a corpo,
luto todo o tempo,
sem maior proveito
que o da caça ao vento.
Não encontro vestes,
não seguro formas,
é fluido inimigo
que me dobra os músculos
e ri-se das normas da boa peleja.

Iludo-me às vezes,
pressinto que a entrega
se consumará.
Já vejo palavras
em coro submisso,
esta me ofertando
seu velho calor,
aquela sua glória
feita de mistério,
outra seu desdém,
outra seu ciúme,
e um sapiente amor
me ensina a fruir
de cada palavra
a essência captada,
o sutil queixume.
Mas ai! é o instante
de entreabrir os olhos:
entre beijo e boca, tudo se evapora.

O ciclo do dia ora se conclui
e o inútil duelo
jamais se resolve.
O teu rosto belo,
ó palavra, esplende
na curva da noite
que toda me envolve.
Tamanha paixão
e nenhum pecúlio.
Cerradas as portas,
a luta prossegue
nas ruas do sono.

RESUMO

Esta pesquisa aborda a necessidade de compreender os problemas de trabalho no e a partir do trabalho e buscar soluções que fortaleçam o protagonismo dos trabalhadores. Ela tem como objetivo geral analisar e reorientar práticas de resolução de conflitos que contribuam para relações mais saudáveis, a partir de diferentes níveis de compressão que evitem a exclusiva personalização desses conflitos. Para tal, apresenta-se estudo de caso envolvendo situações de conflito e adoecimento no trabalho, tendo uma pesquisadora de uma instituição de saúde e a equipe do laboratório onde exerce suas atividades como personagens principais. Dentro desse caso maior, discute-se a atuação da equipe de acompanhamento funcional dessa instituição. A pesquisa fundamentou-se em metodologia qualitativa e teve como inspiração teórico-metodológica a Psicologia do Trabalho, a Análise Ergonômica e Psicossocial do Trabalho e o Laboratório de Mudança. Tendo por base o caso, foram identificados modelos de compreensão das relações subjacentes aos processos de gestão, conflitos e saúde/adoecimento no trabalho. Além disso, foi proposta uma revisão das práticas de mediação de conflitos e de intervenção de casos da equipe de acompanhamento funcional da instituição, redirecionando suas questões para um novo modelo de trabalho capaz de buscar soluções mais efetivas e preventivas.

Palavras-chave: conflitos no trabalho; saúde do trabalhador; acompanhamento funcional.

ABSTRACT

This research addresses the need to understand the problems of work in and from work and seek solutions that strengthen the protagonism of workers. It has as general objective to analyze and reorient conflict resolution practices that contribute to healthier relations, from different levels of compression that avoid the exclusive personalization of these conflicts. For that, a case study is presented involving situations of conflict and illness at work, having researcher of a health institution, and the laboratory team where she carries out her activities as the main focus. Within this broader case, we discuss the performance of the functional monitoring team of this institution. The research was based on qualitative methodology and was inspired by the theoretical-methodological Work Psychology, Ergonomic and Psychosocial Analysis of Work and the Laboratory of Change. Based on the case, models of understanding of the relations underlying the processes of management, conflicts and health / illness at work were identified. In addition, a review of the conflict mediation and case intervention practices of the institution's functional support team was proposed, redirecting its questions to a new work model capable of seeking more effective and preventive solutions.

Key words: conflicts at work; worker's health; functional support.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Organograma simplificado.....	24
Figura 02: Subordinação das áreas citadas, pelo organograma da diretoria LAB, e número de casos de cada área.....	32
Figura 03: Linha do tempo do caso Ana Maria.....	49
Figura 04: Modelos de compreensão do caso estudado a partir do trinômio – conflitos, saúde e gestão.....	96
Figura 05: Localização do NASF no organograma.....	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Número de casos por 100 servidores de 2015 a 2017.....21

Gráfico 02: Número total de casos por 100 servidores, nas divisões da diretoria
LAB, no período 2015-2017.....31

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Número e percentual de servidores por vínculo, cargo e lotação, em relação ao total.....	23
Quadro 02: Número e percentual de servidores da diretoria LAB por vínculo, cargo e escolaridade, em relação ao total de servidores da diretoria.....	30
Quadro 03: Relação de servidores entrevistados e caracterização de perfil com o caso.....	46
Quadro 04: Conceitos ou visões que modelam a prática atual do NASF.....	105
Quadro 05: Proposta de reconceituação do modelo de atuação do NASF.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS

AM	Ana Maria
DRH	Divisão de Recursos Humanos
DVS	Divisão de Vigilância em Saúde
LDC	Laboratório de Cromatografia
LM	Laboratório de Mudança
NASF	Núcleo de Apoio Sociofuncional
RT	Referência Técnica
SAS	Serviço de Análises de Saúde
SDH	Serviço de Humanização
DLAB	Diretoria Laboratorial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 METODOLOGIA.....	21
2.1 Contexto de pesquisa.....	21
2.2 Organização pesquisada.....	23
2.3 Percorso do projeto e campo de pesquisa.....	25
3 O MODELO DE ACOMPANHAMENTO SOCIOFUNCIONAL.....	34
3.1 Núcleo de Apoio Sociofuncional.....	34
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	39
4.1 Abordagens e métodos.....	39
5 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DO LABORATÓRIO.....	47
5.1 História de Ana Maria na instituição.....	50
5.2 A separação dos laboratórios.....	54
5.3 O Laboratório de Cromatografia.....	57
5.4 A reunião entre os servidores e a diretoria.....	62
5.5 Depois da reunião.....	70
6 DISCUSSÃO DO TRABALHO E EFEITOS PARA A SAÚDE DOS TRABALHADORES.....	77
6.1 Gestão de insumos e equipamentos.....	77
6.2 Perfil gerencial e assédio moral.....	81
6.3 Efeitos para a saúde.....	86
6.4 Adendo sobre o depois: substituição de RT.....	90
7 NASF E O ESTUDO DE CASOS: RELAÇÕES ENTRE SAÚDE, GESTÃO E CONFLITO NO TRABALHO.....	96
7.1 Considerações sobre os casos.....	96
7.2 Questionamentos.....	101
7.3 Contribuições para um processo de mudança do NASF.....	104

8 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
---	-----

REFERÊNCIAS.....	118
------------------	-----

1. INTRODUÇÃO

Como situar um processo de acompanhamento institucional de casos, envolvendo questões práticas de trabalho, que são atravessadas por conflitos, normas, contradições e adoecimentos, a partir do próprio trabalho, sem cair na tendência à personalização dos problemas? Ao tentar construir e percorrer esse processo, quais são os desafios, entraves e limitações a sua efetiva contribuição para as realidades laborais?

Partindo dessa ampla questão, é evidente que não há trabalho sem trabalhador, nem trabalhador sem relações sociais ou sem dimensões de saúde. Nesse sentido, demandados por situações concretas, partimos da premissa de que, ao discutir sobre a dinâmica do trabalho real, devemos considerar os processos de saúde e adoecimento dos trabalhadores.

Tais processos são compreendidos em seus sentidos amplos; não apenas condicionados por fatores biológicos ou nosológicos, mas também por fatores sociais, culturais e éticos. Para isso, parte-se dos elementos que compõem e atravessam as atividades: lógicas de gestão, conflitos e contradições, condições materiais, políticas públicas, entre outros.

Apresentaremos e discutiremos o acompanhamento funcional desenvolvido por equipe de psicologia do trabalho, tendo por base o estudo de caso envolvendo um laboratório de saúde. O caso tem como personagem principal Ana Maria¹, uma servidora e pesquisadora que esteve à frente desse laboratório até ser destituída de sua função, com o apoio de parte de sua equipe e da alta gestão. Esse processo foi marcado por diversos conflitos entre funcionários e gestores, trazendo consequências para a saúde física e emocional dos envolvidos.

O caso e as situações analisadas são exemplos práticos de uma questão maior, que coloca a necessidade de compreender os problemas de trabalho no e a partir do trabalho, de atuar nos ambientes laborais evitando-se tendências que personalizam

¹ Nome fictício.

os mesmos problemas, e de buscar soluções coletivas que fortaleçam o protagonismo dos trabalhadores.

A análise desses exemplos, sobretudo, coloca em debate o nível de compreensão e intervenção efetivas para se prevenir ou tratar, no âmbito organizacional, as diversas formas de adoecimento e de sofrimento mental ou psicossomático que se manifestam nas relações sociais entre as pessoas. Como se verá, colocar o foco nas pessoas, sem o trabalho, ofusca e impede uma intervenção eficaz.

O caso estudado se passa em uma organização de saúde, que possui uma tradição na formação de pesquisadores. Também é analisada a área de recursos humanos, em específico o atendimento e acompanhamento de funcionários, que é realizado dentro de uma abordagem da Psicologia do Trabalho, como será detalhado mais adiante.

A atuação desse setor está diretamente relacionada com o objeto de pesquisa, que pode ser dividido em três diferentes aspectos de uma mesma demanda que justificam a pertinência deste trabalho e lhe conferem coerência na perspectiva de estudos sociais sobre trabalho do campo da Engenharia de Produção.

O primeiro diz respeito ao movimento de investigação voltado à própria atividade de acompanhamento funcional da instituição. Parte-se do mapeamento quantitativo que foi realizado, referente aos casos atendidos pela equipe de Psicologia do Trabalho, localizando suas concentrações em determinadas áreas e caracterizando seus perfis. A partir disso, foi possível visualizar a ocorrência de situações conflitantes entre funcionários e gestão que apontavam para um laboratório específico e gravitavam em torno de uma servidora.

Em segundo lugar, alguns dos integrantes da equipe desse laboratório já haviam procurado, desde 2016, a equipe de psicologia para relatar situações de conflito, mal-estar no trabalho e insatisfações com a gestão, o que se revelaram, posteriormente, sinais fortes dos desdobramentos vivenciados pela área e pontos nefrálgicos à atuação do acompanhamento.

Por fim, as impressões “clínicas”² da equipe de psicologia, baseadas no conhecimento acumulado dos casos demandados pela instituição e na experiência diária de atendimentos, também apontavam a necessidade de uma intervenção mais atenta nesses mesmos conflitos enfrentados pela equipe do laboratório e pela servidora Ana Maria.

Analisando em perspectiva temporal, todas essas manifestações da demanda, agora explicitadas, encontraram dificuldades de compreensão e tratamento, seja pelos gestores envolvidos, seja pela própria equipe de psicologia do trabalho e apoio funcional, antes que gerassem o conflito ora analisado. Tais dificuldades levaram a caminhos de intervenção ou ausência de intervenção mais ou menos eficientes, de forma que ainda hoje restam sinais de conflito e efeitos sobre a saúde dos envolvidos no caso, o que será discutido posteriormente.

Isso atribui nova relevância e gravidade a este trabalho. Além de uma discussão acadêmica, há o compromisso de contribuir para a análise de eficiência desses caminhos de intervenção e subsidiar novas tomadas de decisão, no sentido de contribuir para a transformação da realidade de trabalho no laboratório e de prevenir ou reduzir os danos gerados pelo adoecimento de seus trabalhadores nesse caso e em casos futuros.

Sendo assim, colocam-se questões empíricas que apareceram ao longo do desenvolvimento da pesquisa, as quais nortearam suas etapas:

- Qual o processo de acompanhamento funcional, institucionalizado pela área de recursos humanos, e como suas atividades de atendimento e intervenção estiveram relacionadas às tratativas dos conflitos enfrentados no trabalho por uma equipe de saúde?
- Qual foi a trajetória de acontecimentos, ações e decisões vivenciadas pela equipe e de que forma essa trajetória contribuiu para o agravamento dos problemas colocados e para a não efetividade das soluções encontradas?

² O termo não se refere à clínica como instituição, mas como postura profissional.

- Quais são os desafios e as limitações desse processo de acompanhamento funcional, no sentido de contribuir para soluções que sejam capazes de minimizar danos atuais e prevenir novos fatores de adoecimento nessa e em outras equipes da instituição?

Partindo dessas questões e da demanda introduzida, a pesquisa teve como objetivo acadêmico geral:

- Analisar e reorientar práticas de resolução de conflitos que contribuam para relações mais saudáveis no trabalho e que evitem a exclusiva personalização desses conflitos.

Considerando o ponto anterior, desdobram-se os seguintes objetivos específicos da pesquisa:

1. Discutir o modelo de atendimento, acompanhamento e intervenção de casos, adotado pela instituição, para capacitá-lo como agente transformador efetivo das realidades de trabalho;
2. Analisar aspectos organizacionais e do trabalho, vinculados às situações de conflito e aos processos de adoecimento vivenciados por alguns dos protagonistas do caso; e
3. Apresentar o que seria um modelo de acompanhamento funcional baseado no trabalho, que contribuísse tanto para evitar os problemas verificados nesse caso como para transformar os aspectos técnicos do trabalho que os geraram.

Para alcançar tais objetivos, a pesquisa fundamentou-se em metodologia qualitativa e teve como inspiração teórico-metodológica a Psicologia do Trabalho e a Análise Ergonômica e Psicossocial do Trabalho, ambas herdeiras das escolas francesas de pensamento sobre o trabalho na modernidade.

A geração de dados organizou-se por meio de 15 entrevistas individuais não estruturadas, envolvendo servidores e gestores, além de observações de campo e análise documental. Todo esse processo não se concentrou em apenas um período,

mas se distribui ao longo da pesquisa (2016-2018), de acordo com as questões postas pelo campo e pelos sujeitos investigados e de acordo com as análises que iam se configurando progressivamente.

A revisão de literatura, por sua vez, não será apresentada em capítulo separado, ou seja, estará presente nos textos dos capítulos de análise e discussão dos resultados. Essa decisão metodológica se deve ao interesse do pesquisador de garantir a adesão e a articulação das teorias evocadas com o estudo de caso e seus exemplos concretos. Posteriormente, no tópico referente aos métodos e às abordagens, será feita uma breve introdução à literatura de base do estudo.

Além desta introdução, a dissertação está dividida em mais oito capítulos. A metodologia será subdividida em dois capítulos – 2 e 4, para atender didaticamente os objetivos propostos pelo estudo.

De antemão, vale refletirmos que a composição do texto dissertativo, com seus capítulos e métodos, expressa apenas parte da experiência valiosa de pesquisar e de escrever. É preciso bem mais do que introdução, desenvolvimento e conclusão para desenvolver uma pesquisa e mergulhar em seu (con)texto. As partes de uma redação acadêmica tradicional não dão conta de expressar todos os bastidores, repletos de obstáculos e pequenas conquistas, que sustentam a estrutura do texto que será apresentado.

Só ao final do percurso no Mestrado, podemos perceber com clareza que a trajetória nesses últimos anos, marcada por conquistas, perdas, valores, aprendizado e sofrimento, é ela própria matéria de pesquisa e conhecimento, sem a qual não é possível compreender o foco do trabalho e os métodos empregados. Vieira, Barros e Lima (2007, p. 164) nos ensinam:

Pesquisar é uma atividade de trabalho e, como tal, jamais se reduz à prescrição, requerendo, assim, ajustes e estratégias, por parte do pesquisador, estratégias essas a serem reelaboradas, em função das dificuldades de compreensão de um problema e do material empírico obtido.

Nesse sentido, o exercício de uma ciência do trabalho deve passar, necessariamente, por uma reflexão constante do que é ser um trabalhador e um aluno de pesquisa, evitando qualquer pretensa neutralidade ou distanciamento sem conexão com a realidade de estudo.

A relação pesquisador-fenômeno deve ser cuidadosamente construída para que uma não anule a outra. Assim, é preciso ir ao encontro do fenômeno carregado de uma bagagem subjetiva e singular, mas com a abertura necessária diante das lacunas que se colocam ao conhecimento e à experiência prévia. Esse abrir-se ao fenômeno

exige do pesquisador reconhecer-se em falta, do princípio ao fim, justamente por saber que as respostas não serão definidas por sua subjetividade, embora suas experiências, competências e conhecimentos sejam fundamentais na consecução da investigação. Esse posicionamento oferece, juntamente com o estudo e a prática de pesquisa, as condições possíveis para a apreensão do objeto (VIEIRA, BARROS e LIMA, 2007, p. 164).

O capítulo 3 da dissertação apresentará o modelo de acompanhamento sociofuncional praticado pela equipe de psicologia do trabalho da instituição. Os capítulos 5 e 6 serão dedicados aos principais dados gerados pelo estudo de caso, analisando-o a partir de marcos temporais e temas transversais.

Em seguida, o capítulo 7 discutirá a atuação da equipe de acompanhamento no caso analisado, identificando desafios, entraves e limitações em seu percurso, no sentido de contribuir para uma remodelagem das práticas de resolução de conflitos em vista dos impactos na saúde do trabalhador.

O capítulo 8 e último trará as conclusões da dissertação e suas considerações finais, além de se dedicar a algumas reflexões críticas ao próprio estudo e pesquisa desenvolvidos.

2. METODOLOGIA

2.1 Contexto de pesquisa

O Ministério da Saúde publicou, em 2004, o texto da Política Nacional de Humanização (PNH), trazendo a humanização “como eixo norteador das práticas de atenção e gestão em todas as instâncias do SUS” – Sistema Único de Saúde (BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2004).

Em seu texto, a PNH apresenta princípios, diretrizes e orientações para a humanização tanto do atendimento ao usuário do SUS, quanto da humanização da gestão do trabalho em saúde. Entre os princípios, destaca-se o “estímulo a processos comprometidos com a produção de saúde e com a produção de sujeitos” (BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2004, p. 9-10). Isto é, a humanização do trabalho em saúde deve passar por uma rede de apoio que tenha, como eixo central, sujeitos protagonistas de suas realidades. Assim, amplia-se a noção de saúde do usuário e do trabalhador, ao percebê-la como um processo sociocultural, em que sujeitos que produzem no campo da saúde produzem a si mesmos.

No contexto acima, a pesquisa que se apresenta nesta dissertação foi realizada em uma instituição brasileira, na área da saúde. Sua escolha como lócus de investigação está relacionada a demandas por estudos aprofundados de casos acompanhados pela equipe de psicologia dessa organização. Tais demandas foram identificadas por meio da atuação da equipe do Núcleo de Apoio Sociofuncional da instituição (NASF).

O NASF, como será detalhado no próximo capítulo, oferece aos trabalhadores – servidores, terceirizados, bolsistas, estagiários e contratados – atendimento e acompanhamento realizado por psicólogos, em questões relacionadas ao ambiente de trabalho, tais como: insatisfação/desmotivação com o trabalho, adaptação a novas funções e atividades, conflitos entre pares e entre subordinado/gestor e saúde mental no trabalho (sintomas de depressão e ansiedade, comportamento agressivo, alcoolismo). Os atendimentos são, em sua maioria, demandados pelos funcionários ou gestores das áreas. Eles são realizados, registrados e tratados com cuidados de

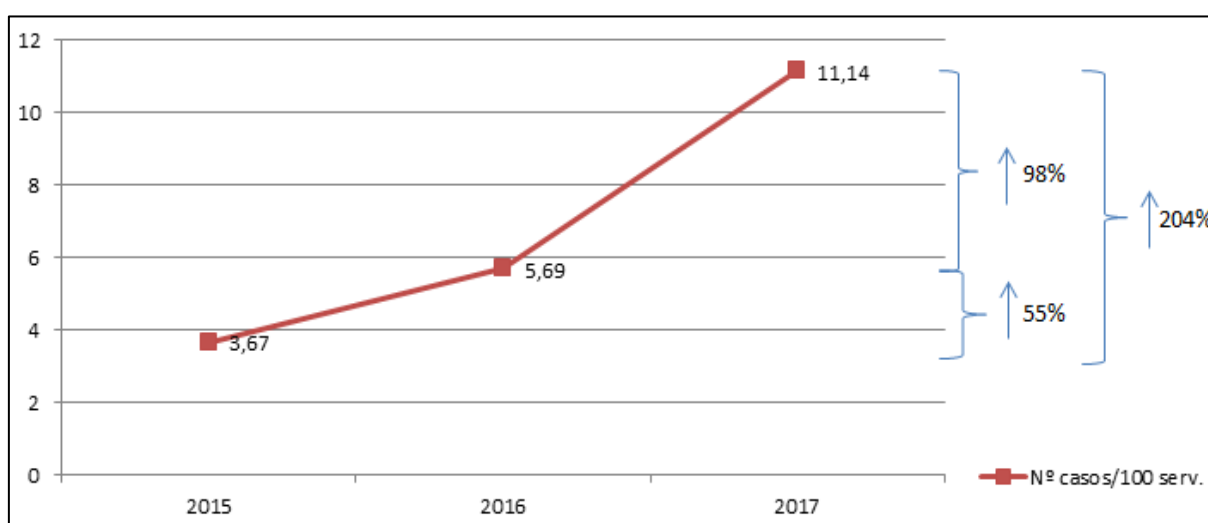
sigilo ético-profissional (sala reservada com isolamento acústico, arquivos com acesso restrito).

Para cada caso são avaliadas e realizadas diferentes intervenções: acolhimento, escuta qualificada, mediação de conflitos, negociação com gestores, orientação para o acesso a benefícios (acesso a ações de qualidade de vida, por exemplo), e encaminhamentos diversos para psicoterapia, clínica médica e ouvidoria, centros de saúde e grupos de apoio, nas situações que extrapolam a oferta de serviços pela equipe do NASF.

No período de 2015 a 2017, a instituição apresentou um aumento importante do número de servidores que demandaram o acompanhamento e a intervenção da equipe do NASF, com uma parcela maior de casos concentrada em determinadas áreas de trabalho, como será apresentado mais adiante.

Em termos quantitativos, no triênio destacado foi registrado um total de 179 casos pelo NASF. O gráfico a seguir apresenta o crescimento do número de casos acompanhados pela equipe no período, já ajustado em relação ao número total de servidores em cada um dos anos.

Gráfico 01: Número de casos por 100 servidores de 2015 a 2017



Fonte: arquivos do NASF.

O aumento percentual do número de casos acompanhados chamou a atenção da equipe e reforçou o interesse no seu estudo. Na prática de atendimentos realizados, esse crescimento da demanda já era percebido rotineiramente, porém ainda sem um levantamento sistemático. Assim, uma segunda motivação para esta pesquisa surgiu à medida que se percebeu a necessidade de produzir novos e ampliados conhecimentos sobre os casos atendidos e refletir sobre a forma de atuação nesses casos e seus efeitos.

Nesse sentido, interessa à investigação proposta ser, também, uma oportunidade de agregar, ao serviço prestado pela equipe do NASF, uma avaliação de determinadas estratégias de intervenção, na medida em que se aprofunda nas situações investigadas, ao longo do tempo.

Resta, ainda, esclarecer que, ao apresentar números vinculados aos atendimentos e ao perfil dos casos, não pretendemos alcançar apenas uma sustentação quantitativa e definitiva para o foco de pesquisa que será delimitado. Em vez disso, os números são colocados e interpretados como uma primeira análise do fenômeno e, assim, de aproximação do caso posteriormente investigado.

2.2 Organização pesquisada

O nome e a localização da instituição serão preservados ao longo de toda a dissertação, devido a três razões principais: primeiramente, essa preservação foi acordada com a presidência, como condição para a autorização da pesquisa. Em segundo lugar, entendemos que apenas caracterizá-la já seria suficiente ao seu desenvolvimento quanto aos objetivos propostos, não sendo necessário mencionar o nome do órgão, nem de seus gestores ou trabalhadores. Em terceiro lugar, devido à proteção dos direitos de exposição dos sujeitos participantes.

A organização é composta por quatro diretorias e pela presidência (PRE) e suas assessorias. Entre as diretorias, no que concerne a essa pesquisa, uma desenvolve análises laboratoriais de vigilância em saúde (LAB) e outra é responsável pelo planejamento e pela realização de atividades administrativas (ADM), como a execução financeira, compras, recursos humanos, logística, etc. (Figura 01).

Com base em dados fornecidos pelo seu Serviço de Pessoal, atualizados em abril de 2017, a organização contava, nessa data, com 853 servidores efetivos e três contratados, além de funcionários terceirizados, estagiários e bolsistas. Além disso, destaca-se que a instituição possui três carreiras: a do analista, que exige escolaridade de nível superior; a do técnico, que requer nível médio; e a do auxiliar, referente ao nível fundamental de escolaridade.

Quadro 01: Número e percentual de servidores por vínculo, cargo e lotação, em relação ao total.

VÍNCULO											
Efetivo		Cedido de outros órgãos		Contratado		Outros					
739 (86,6%)		69 (8,1%)		3 (0,4%)		42 (4,9%)					
CARGO											
Analista		Técnico		Auxiliar		Outros					
292 (34,2%)		405 (47,5%)		63 (7,4%)		93 (10,9%)					
LOTAÇÃO											
IND		LAB		ADM		PES		PRE		Outros	
267 (31,3%)		217 (25,4%)		191 (22,4%)		83 (9,7%)		71 (8,3%)		24 (2,8%)	

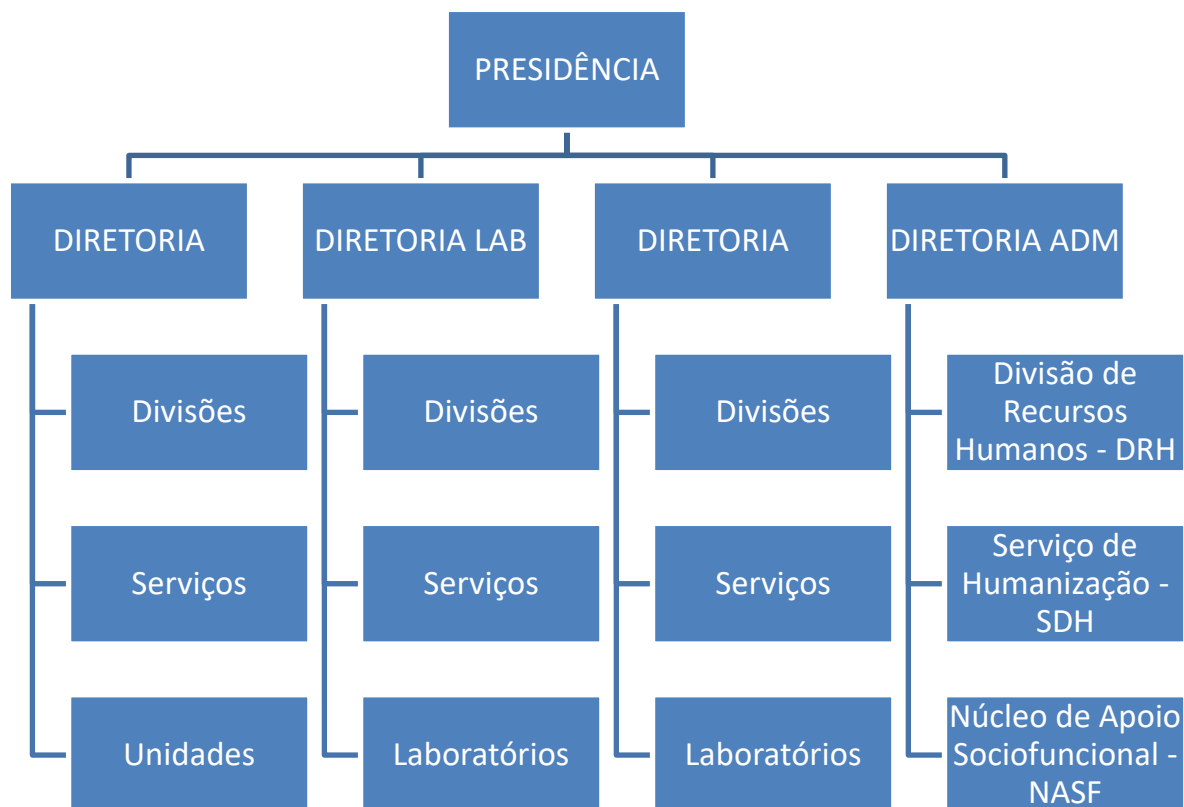
Fonte: Dados disponibilizados pelo Serviço de Pessoal em abril de 2017.

A área responsável pela gestão de pessoas – Divisão de Recursos Humanos (DRH) – localiza-se na Diretoria ADM e se subdivide em quatro serviços (subáreas), a saber: Serviço de Pessoal, Serviço de Desenvolvimento de Competências, Serviço de Segurança e Saúde do Trabalhador e Serviço de Humanização (SDH). Nesse último, além de técnicos administrativos, atua a equipe de psicologia, a qual realiza o atendimento e o acompanhamento funcional de trabalhadores, por meio do NASF (Figura 01).

Em resumo, o NASF não é uma área ou setor. Trata-se de um Núcleo que promove apoio aos servidores, por meio de atendimentos da equipe de psicologia do Serviço de Humanização, realizando acompanhamento de casos e intervenções, com o objetivo de: oferecer acolhimento e escuta qualificada para questões relacionadas

ao trabalho, com efeitos sobre os relacionamentos interpessoais, a realização de atividades, o clima organizacional e a saúde no trabalho, buscando identificar, com isso, melhores alternativas de reinserção funcional e apoio ao desenvolvimento do trabalhador em atividade.

Figura 01: Organograma simplificado



Fonte: dados disponibilizados pela instituição.

2.3 Percurso do projeto e campo de pesquisa

Inicialmente, o projeto desta pesquisa foi apresentado à presidência da instituição em reunião realizada com a presença da presidente em exercício, do chefe de gabinete da presidência, da coordenadora do DRH e de dois diretores, entre eles, a responsável pela diretoria laboratorial (LAB).

Durante a reunião, a diretora da DLAB afirmou que apoiaria o projeto, pois, há bastante tempo, esperava um estudo com esse propósito a respeito da instituição, por considerar necessário um aprofundamento em questões sobre saúde que estão presentes no ambiente de trabalho.

A seguir, foi realizada nova reunião com a diretora da LAB, em maio de 2017, quando o pesquisador manifestou o interesse em coletar dados no âmbito dessa diretoria. Interesse fundamentado no fato de que essa foi a área que apresentou o maior número de casos demandados à equipe do NASF, no triênio 2015-2017, representando 53 (30%) do total de 179 casos registrados no período.

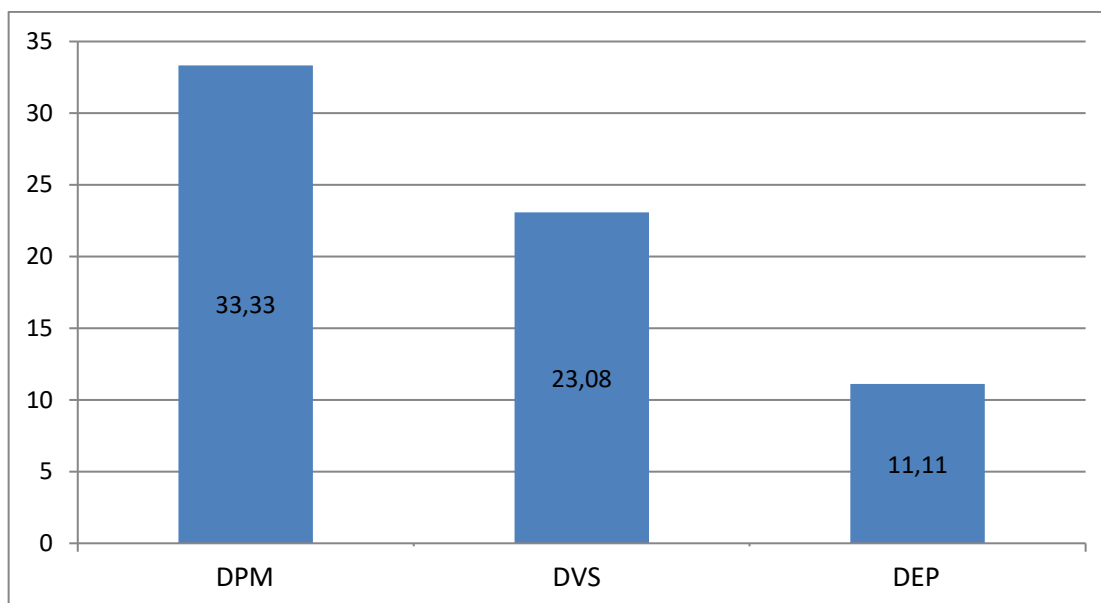
Quadro 02: Número e percentual de servidores da diretoria LAB por vínculo, cargo e escolaridade, em relação ao total de servidores da diretoria.

VÍNCULO			
Efetivos	Cedidos de outros órgãos	Contratados	Outros
198 (91,2%)	11 (5,1%)	0 (0%)	8 (3,7%)
CARGO			
Analista	Técnico	Auxiliar	Outros
101 (46,5%)	94 (43,3%)	8 (3,7%)	14 (6,5%)

Fonte: Dados disponibilizados pelo Serviço de Pessoal em abril de 2017.

A diretoria LAB é composta por três divisões: DPM, DEP e DVS. O gráfico abaixo apresenta os percentuais de casos acompanhados pela equipe do NASF, em cada uma das divisões, no período 2015-2017, já ajustados de acordo com o quantitativo de servidores das respectivas áreas.

Gráfico 02: Número total de casos por 100 servidores, nas divisões da diretoria LAB, no período 2015-2017.



Fonte: Registros de atendimentos do NASF

Pela análise dos dados apresentados no Gráfico 02, pode-se observar que a divisão DPM possui o maior percentual de casos de servidores atendidos pela equipe do NASF (33,33%), ao passo que a DVS permaneceu em segundo lugar (23,08%).

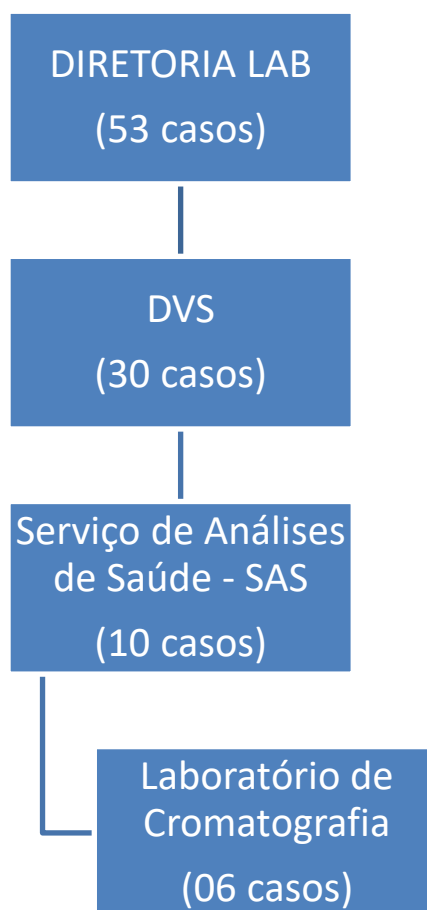
Com base nos arquivos de atendimento do NASF, registrou-se que, no período de 2015 a 2017, foram atendidos 10 casos de servidores da divisão DPM, tendo sido evidenciada, nesses casos, uma significativa variabilidade qualitativa, por exemplo: um caso envolvendo dependência química, outro insatisfação do servidor com a atividade de trabalho e, ainda, uma situação de conflito envolvendo a chefia imediata. Tais dados, associados à experiência prática da equipe do NASF, não indicaram a necessidade de um “olhar” mais aprofundado naquele momento.

Em continuidade, debruçamo-nos sobre os casos apresentados pelos servidores da divisão DVS que, no período 2015-2017, totalizaram 30. Essa divisão, que é responsável por análises laboratoriais de vigilância em saúde, é composta por sete Serviços e, do total de casos registrados, 10 pertenciam somente ao Serviço de Análises de Saúde (SAS)³.

³ Nome fictício.

Apesar de o SAS não ter apresentado o maior percentual de registros da divisão, proporcionalmente ao número de servidores da área, o seu valor bruto total – dez – chamou a atenção, sobretudo pelo fato de que, após uma análise preliminar dos registros do NASF, seis deles foram identificados nessa mesma área, estando relacionados a conflitos envolvendo servidores e a chefia local de um laboratório específico – Laboratório de Cromatografia, pertencente ao SAS.

Figura 02: Subordinação das áreas citadas, pelo organograma da diretoria LAB, e número de casos de cada área.



Fonte: arquivos do NASF.

Mais uma vez, os dados quantitativos apresentados reforçaram a experiência da equipe do NASF, pois, desde o segundo semestre de 2016, eram percebidos sinais de conflitos nesse laboratório do SAS que, posteriormente, ganhariam contornos mais dramáticos, o que levou o NASF à análise de um caso específico.

A partir de agosto de 2017, uma servidora, até então exercendo a função de “referência técnica”⁴ do Laboratório de Cromatografia, passou a demandar atendimentos frequentes da equipe do NASF, relatando que um grupo de servidoras da área havia se mobilizado contra ela perante a diretora da DLAB. Isso resultou na perda de sua função como referência técnica do laboratório e teria impactado em sua saúde no trabalho. Ainda como resultado da mobilização, a gestora imediata dessa servidora também foi exonerada de sua função e substituída.

Esse caso tornou-se, então, o foco de investigação desta pesquisa, com base em abordagens e métodos que serão descritos no tópico 4.2 da dissertação.

Pode-se dividir, didaticamente, o percurso metodológico do estudo em cinco principais momentos, em sequencia temporal, com marcos pouco rígidos, já que a passagem de um instante para o outro é difícil de ser definido com clareza, a partir de dados históricos e entrevistas.

O primeiro momento, como já descrito, constitui-se dos levantamentos exploratórios de campo, que levaram a uma configuração inicial, mas não definitiva, de proposta de pesquisa, dada a necessidade fundamental de um projeto que se reconstrua continuamente. Nessa fase, entram não só as negociações para autorização do projeto junto à presidência e da diretoria LAB, como também o processo de registro junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade.

As primeiras reuniões de orientação na Universidade e a conversa inicial com a diretora nos conduziram ao segundo momento: definição dos métodos de pesquisa a serem adotados e aproximação do caso de estudo. Foi proposto pela diretora que se desse início à coleta de dados a partir de um serviço pertencente à divisão DEP, que é considerado a “porta de entrada” das amostras biológicas, que são, então,

⁴ Todo laboratório da instituição possui a figura da “referência técnica”, que é uma função exercida pelo trabalhador responsável por guiar as atividades e os processos de trabalho do laboratório. Para isso, recebe uma gratificação financeira. Não se trata, oficialmente, de uma função de chefia ou gestão e, sim, técnica. Porém, desde que o pesquisador iniciou na organização, presenciou diversas situações em que referências técnicas exerciam ou eram demandadas a exercer funções amplas de gestão, como gestão de pessoas (monitorar ponto e viabilizar capacitações, por exemplo) e gestão de insumos ou equipamentos.

conferidas por esse serviço e distribuídas a diversos outros laboratórios da instituição.

Além disso, esse serviço de recebimento de amostras apresentava poucos casos acompanhados pela equipe do NASF. Assim sendo, começar por ele seria uma oportunidade de adquirir uma visão ampliada de processos de trabalho importantes para a diretoria e, ao mesmo tempo, de aperfeiçoar as competências de uso dos métodos de pesquisa, como entrevistas em autoconfrontação e as pesquisas de campo.

Em resumo, a passagem por esse laboratório de gestão de amostras foi marcada por duas observações do trabalho em campo, em maio de 2017, nas quais acompanhei as atividades realizadas pela equipe; e por entrevistas individuais e semiestruturadas com os trabalhadores após os períodos de observação.

Todos os dados gerados nesse momento foram registrados em memorandos, transcritos e analisados qualitativamente. Eles não serão, no entanto, objeto de discussão nesta dissertação, considerando que, apesar de sua relevância para os delineamentos da pesquisa, não se identificou contribuição efetiva à compreensão das relações entre saúde/adoecimento, gestão e conflitos no trabalho.

Somado a isso e posteriormente à passagem pelo laboratório da DEP, foi dada continuidade à aproximação com o caso vivenciado pela equipe do Laboratório de Cromatografia (SAS/DVS/DLAB). O histórico correspondente de registros do NASF foi recuperado e analisado e, juntamente com a psicóloga da equipe e os atuais coordenadores do SAS e da DVS, foram discutidos possíveis impactos de saúde no trabalho e alternativas para a gestão de conflitos na área do Laboratório de Cromatografia. Ainda nessa fase, tivemos algumas conversas presenciais e por telefone com a servidora que havia sido destituída da função de RT do laboratório. Tais conversas serão relatadas no próximo capítulo.

O marco temporal para o terceiro momento da pesquisa – estudo de caso – deu-se com a banca de qualificação de mestrado, em dezembro de 2017, quando foi sugerida ao pesquisador discente a reformulação do seu texto, com foco na

discussão a respeito do Laboratório mencionado, e uma nova apresentação para a banca três meses depois.

Nesse terceiro momento, com o objetivo de recuperar parte da trajetória de experiências da área, relacionadas a conflitos no trabalho, e identificar seus efeitos para a saúde/adoecimento dos envolvidos e para o desenvolvimento das atividades, foi realizada uma série de entrevistas individuais com todos os funcionários do laboratório, com os gestores associados e alguns ex-funcionários. Atas de reunião, *e-mails* e um discurso escrito e pronunciado em reunião de equipe por uma das funcionárias também foram analisados.

Para a realização do estudo de caso, foram conduzidas 15 entrevistas individuais envolvendo servidores do LDC, referência técnica do laboratório, chefia e ex-chefia do SAS, chefia da divisão DVS e um ex-funcionário do LDC. Elas foram pré-agendadas e realizadas pelo pesquisador, em sala reservada de reunião da Divisão de Recursos Humanos, no período de dezembro de 2017 a maio de 2018. Ademais, os áudios foram gravados com o consentimento dos participantes e tiveram duração média de 1 hora e 30 minutos. A sua transcrição ocorreu logo após as entrevistas.

Marcada a nova apresentação da dissertação para a banca de qualificação, em março de 2018, e com a reunião de orientação que se seguiu a ela, iniciou-se o quarto momento: proposta de intervenção. Com base nos atendimentos, na pesquisa do caso e na leitura das análises, surgiu a necessidade de uma ação junto à equipe do laboratório, uma vez que permaneciam presentes nas relações de trabalho o sofrimento e o risco ao bem-estar dos seus trabalhadores.

Nesse sentido, uma intervenção fundamentada nos dados gerados pela pesquisa seria uma oportunidade de, ao mesmo tempo, contribuir para algumas transformações da realidade de trabalho, propiciar uma nova oportunidade e experiência prática para a equipe do NASF, responsável pelo acompanhamento do caso, e, por fim, proporcionar uma devolutiva aos sujeitos participantes do estudo, vinculada ao desfecho do trabalho de dissertação.

A intervenção, em sua proposta inicial, consistiria em promover encontros quinzenais, coordenados pelo pesquisador e pelos professores orientadores, com os gestores envolvidos e com os funcionários do laboratório: individualmente, em um primeiro momento, para depois promover encontros com toda a equipe, dentro da própria instituição.

Ao criar um espaço em que os trabalhadores pudessem discutir as questões do trabalho que o grupo considerasse mais relevante, os encontros teriam como foco localizar os eventuais problemas em termos das atividades e entregas da equipe, em vez de apenas personalizar os problemas em um ou outro sujeito. Era esperado que possíveis situações de conflitos se manifestassem, durante os encontros. Porém, haveria a atuação da equipe de pesquisa/intervenção como mediadores para que o foco da proposta não se perdesse.

Para viabilizar a efetivação dessa ação, reunimos, em ocasiões distintas, com a servidora ex-referência técnica do laboratório, com o atual coordenador de serviço – SAS, e com o coordenador de divisão – DVS. Após apresentar a proposta, todos concordaram com sua realização e apoiaram a iniciativa. Em seguida, encaminhamos um memorando à diretoria LAB, datado de 20 de abril de 2018, formalizando a proposta de intervenção e solicitando sua autorização.

Após receber o memorando, a diretora chamou o pesquisador até sua sala e informou que não autorizaria uma intervenção na área naquele momento. Justificou que não gostaria de lidar novamente com essa questão, pois sua experiência recente com a equipe havia sido bastante traumática e desgastante para todos, levando-a, inclusive, a ter sua saúde prejudicada com dores de cabeça e alterações de sono.

O pesquisador buscou contra-argumentar dizendo que o objetivo da intervenção não era agravar o desgaste da equipe, mas sim para possibilitar um espaço de ressignificação de experiências e prevenção de novos conflitos. Apesar disso, a diretora propôs que, caso ainda houvesse problemas com a equipe do laboratório, ela iria convocar uma reunião do NASF com os coordenadores de serviço e divisão. No entanto, essa reunião não ocorreu, apesar das tentativas posteriores de contacto

e do pesquisador e seus orientadores continuarem a acreditar que a intervenção era pertinente e necessária para a instituição e mesmo dentro do processo de pesquisa.

Diante disso e considerando as limitações de tempo para o término do curso de Mestrado, a pesquisa se direcionou ao seu quinto e último momento: ampliação da análise e da conclusão. Mesmo ainda não tendo sido viabilizada a proposta de intervenção, foi possível encontrar outros meios para viabilizar os objetivos do estudo e dar sentido aos seus efeitos.

Para isso, os dados gerados pelo campo foram revisitados a partir de outras contribuições acadêmicas, adicionando análises e outros dados acadêmicos, como forma de pensar teoricamente sobre o fenômeno do conflito no trabalho de forma indissociável dos dados coletados na instituição.

3. O MODELO DE ACOMPANHAMENTO SOCIOFUNCIONAL

3.1 Núcleo de Apoio Sociofuncional

A equipe do Núcleo de Apoio Sociofuncional – NASF – é composta, atualmente, por um psicólogo e coordenador do Serviço, duas psicólogas (todos servidores públicos efetivos) e um estagiário de Psicologia. O Núcleo é parte das atribuições do Serviço de Humanização e, por isso, a equipe desempenha outras atividades, além daquelas praticadas pelo NASF.

Vale ressaltar que não há, em sua composição, a presença de profissionais com outras formações, como assistente social ou pedagogo. Isso, conseqüentemente, acaba por trazer um fator limitante à transdisciplinaridade que poderia melhor substanciar o trabalho desenvolvido pela equipe.

O trabalhador da instituição acessa o atendimento ofertado pelo Núcleo por diferentes formas de entrada: demanda espontânea, quando procura o atendimento por iniciativa própria; busca ativa da equipe de psicologia; encaminhamento da sua chefia imediata ou mediata; e por encaminhamento de outras áreas, como Serviço de Pessoal, Serviço de Segurança e Saúde do Trabalhador, Unidade de Controle Interno, Ouvidoria, perícia médica, entre outros.

Assim que chega ou que é procurado pela equipe do NASF, agenda-se um atendimento inicial com o objetivo de acolher a pessoa (recebê-la confortavelmente e lhe dando oportunidade para se expressar) e de escutar suas ideias sobre a situação enfrentada no trabalho. Apesar de a instituição não contar com uma sala própria apenas para atendimentos, eles são realizados em salas de reunião reservadas para garantir o sigilo ético-profissional daquilo que está sendo relatado e tratado.

Além dos encontros na instituição, a equipe do NASF realiza, eventualmente, atendimento domiciliar ou hospitalar para os casos que justificarem intervenção *in loco* (não sendo possível realizá-la na própria instituição, como, por exemplo:

funcionários que estejam internados ou de licença médica prolongada) e que garantam a plena segurança dos profissionais envolvidos.

Não é atribuição do NASF ofertar acompanhamento psicológico clínico, nem qualquer tipo de avaliação ou tratamento psicológico (tais como psicoterapia, diagnóstico em saúde mental etc.). Seu principal propósito é acolher as demandas do trabalhador naquilo que se refere ao exercício de suas atividades na instituição e ao bem-estar no trabalho.

As situações que são relatadas e que expressam a demanda aparente do caso, geralmente, aparecem como: insatisfação com a rotina de atividades, conflito com a chefia ou com os pares, tratamento de saúde que requer adaptações funcionais (por exemplo: não carregar peso ou permanecer em pé, etc.), demandas por orientações sobre avaliação de desempenho, assédio moral, desvio de função, e para acesso a benefícios (remanejamento interno, cessão para outros órgãos, participação em eventos internos), além de demandas por orientação ou encaminhamento para tratamento de saúde mental, envolvendo transtornos de ansiedade, depressão, alcoolismo e outros.

Para um efetivo processo de acompanhamento funcional, é importante estabelecer uma escuta e um acolhimento não apenas do servidor ou de sua chefia imediata, mas também das demais pessoas envolvidas no caso, devido à necessidade de compreender as diferentes perspectivas do caso e, assim, buscar o equilíbrio no atendimento às necessidades de servidores, gestores e instituição.

Nesse sentido, além do primeiro atendimento, outros podem ser agendados com o próprio usuário ou com outros atores institucionais envolvidos no caso (chefias, profissionais de saúde, auditor, gerente de recursos humanos etc.). Dessa forma, procura-se identificar a demanda específica de cada caso, seus reflexos no trabalho e na vida pessoal do servidor, além de identificar formas viáveis e efetivas de intervenção no caso.

O acompanhamento sociofuncional requer diferentes tipos de intervenção psicossocial, de acordo com a demanda identificada e seus aspectos subjetivos,

sociais, interpessoais e organizacionais. Após o acolhimento e a escuta, os profissionais do NASF buscam conduzir a pessoa ou a equipe a refletir sobre o problema apresentado, de forma a avaliar papéis e responsabilidades de cada ator envolvido.

As intervenções podem incluir: mudança de setor, mediação de conflitos, ajustamento funcional (quando há uma situação de saúde que impede o trabalhador de desempenhar suas funções integralmente), *coaching*, visita às áreas de trabalho, visita domiciliar ou hospitalar, solicitação de perícia médica, elaboração de pareceres técnicos, encaminhamentos internos (medicina do trabalho, segurança do trabalho, Serviço de Pessoal, segurança institucional, Comitê de Ética do Servidor, Ouvidoria, Comissão de Conciliação, Auditoria/Presidência etc.) e encaminhamentos externos (acompanhamento médico especializado, psicoterapia, avaliação psicológica, perícia médica, grupos de apoio etc.).

As informações produzidas pelos acompanhamentos de casos ficam com acesso restrito aos profissionais do NASF e são registradas em planilha de monitoramento no software Excel (banco de dados), em pastas físicas e virtuais com os documentos pertinentes a cada caso (e-mails, memorandos, folhas de ponto), em caderno físico contendo as evoluções dos atendimentos (semelhante a um prontuário médico) e por meio do lançamento de um indicador da área, em que é quantificado o percentual de demandas atendidas pela equipe do NASF frente ao total de casos recebidos por mês.

Periodicamente, a equipe de psicologia do trabalho se reúne para discutir casos, pensar alternativas de intervenção no trabalho e avaliar os resultados apresentados por cada um dos acompanhamentos no período. Somado a isso, diversas áreas da instituição têm demandado, cada vez mais, ações coletivas do NASF, para além dos atendimentos individuais, sejam por meio de oficinas de humanização, dinâmicas de grupo, rodas de conversa, formação de lideranças e atendimento de grupos.

Vale destacar que apenas uma das psicólogas do NASF pode ser considerada mais experiente, tendo, em 2019, mais de 10 anos de exercício nessa instituição e tendo participado da criação do serviço. Os outros dois psicólogos possuíam 4 e 2 anos de

exercício na função quando da realização da pesquisa. Nesse sentido, essas reuniões de discussão têm também se revelado um momento importante para o aprofundamento dos casos e qualificação da equipe, com a veterana utilizando a reunião como um momento de supervisão e nivelamento de conhecimentos.

A pouca experiência de parte da equipe (tópico que será retomado no capítulo 7) é uma questão significativa, sobretudo quando se considera a gravidade e complexidade dos casos que se apresentam. Nos últimos anos, essa questão tem sido minimizada, além das reuniões de discussão e supervisão, com uma rotina compartilhada de atendimentos, em que determinados acompanhamentos são feitos por duplas.

Outra questão relevante, e que será retomada posteriormente, é o lugar ocupado pelo NASF, já que ele se encontra no quinto nível hierárquico dentro da organização: presidência > diretoria > divisão > serviço > núcleo. Por um lado, a localização do núcleo no organograma o coloca na ponta e em contato direto, sem intermediários, com os trabalhadores e, assim, coloca mais próximo e mais disponível para os servidores.

Por outro lado, isso limita a tomada de decisão e o poder de ação em alguns casos que exigem grandes mobilizações de forças institucionais (como, por exemplo, a liberação de um funcionário que está em sofrimento pelo trabalho para outro setor ou outra atividade) ou conflitos onde os próprios dirigentes estão envolvidos, como veremos no caso analisado. Essa limitação se torna especialmente frustrante para a equipe diante de casos em que o trabalhador nos procura não somente para um espaço de acolhimento e orientação, mas depositando suas maiores expectativas por uma solução definitiva e imediata do problema que enfrenta no trabalho.

Tem-se, portanto, uma espécie de imaginário dos usuários do serviço, sejam funcionários ou gestores, em relação ao que é esperado como retorno das intervenções que serão feitas pela equipe do NASF. Apesar de não se propor como um núcleo para atendimento de urgência e emergência em saúde, as demandas que surgem diariamente, somadas ao imaginário de quem os procura, carrega a urgência própria de quem necessita, muitas vezes, de apoio para tratar o sofrimento

no e pelo trabalho. Essas questões, tanto de expertise para o atendimento como organizacionais, precisam ser consideradas, no sentido de tornar o NASF capaz de dar respostas efetivas e objetivas às demandas que recebe.

Ao mesmo tempo, também compõe esse imaginário, sobretudo por parte dos gestores, a ideia de que, ao encaminhar o caso para o NASF, automaticamente estará se transferindo a responsabilidade total por sua condução e resolução, sintetizadas por frases como: “isso é caso do RH” ou “o servidor está à disposição do RH”. Da mesma forma que se deve considerar a capacidade de resposta da equipe de psicologia, precisa ser adotada uma responsabilização compartilhada, pois, somente pela implicação de todos os atores envolvidos, podem-se alcançar transformações efetivas dos aspectos do trabalho que geraram o problema em análise.

Como será visto no capítulo a seguir, complementando a metodologia, há um crescimento de demandas para atendimento da psicologia na instituição. Isso gera uma sobrecarga para a equipe do NASF, considerando que essa é apenas parte de suas atividades. Por outro lado, esse crescimento alerta para fenômenos que precisam ser melhor elucidados, seja em relação ao próprio trabalho do NASF, seja em relação a determinados casos em acompanhamento que chegam ao núcleo, seja, inclusive, em relação aos casos que não chegam para a psicologia. Discutir tais pontos é a proposta desta pesquisa, por meio de exemplos de demandas da instituição analisada que possam ilustrar as questões colocadas, até aqui, no plano reflexivo.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Abordagens e métodos

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso empírico, baseado em metodologia qualitativa fundamentada em dados (TAROZZI, 2011), tendo como inspiração teórico-metodológica a Psicologia do Trabalho e a Análise Ergonômica e Psicossocial do Trabalho.

A escolha por um formato de estudo de caso se explica pela perspectiva metodológica que considera aspectos do cotidiano da atividade de trabalho, que devem ser aprofundados em sua singularidade e subjetividade. Nesse sentido, o estudo de caso possibilita a visibilidade sobre esse cotidiano e os padrões comportamentais ou estruturais que ele revela historicamente:

O cotidiano é, assim, uma questão central da reflexão sobre a organização, a gestão e o gerenciamento. (...) Com efeito, a “singularidade” (...) não é (somente) a maneira como tudo é sempre diferente, mas também a maneira como o “cada” se repete na história do “sujeito” – quer ele seja um indivíduo, uma situação, uma estrutura – no curso das atividades que ele realiza (HUBAULT, 2017, p. 64).

Hubault refere-se a uma singularidade manifesta no cotidiano da atividade que, quando é objeto de reflexão, revela as histórias determinantes das relações entre sujeitos e organizações. O estudo da singularidade, no entanto, não guarda apenas as diferenças, mas também as lógicas/normas que se repetem e os padrões de comportamento que, quando analisados em situação, possibilitam a teorização de macroquestões, como aquelas relativas ao adoecimento no trabalho.

Neste momento, torna-se importante explicitar as tradições clássicas de pensamento e teorias que deram sustentação ao estudo e ao desenvolvimento de suas considerações, localizando, assim, os níveis de análise para aproximá-la de uma realidade de trabalho naturalmente complexa. Assim, vamos recuperar alguns elementos históricos e conceituais da Psicologia e Psicopatologia do Trabalho, da

Ergonomia e da Ergologia, de modo a localizar as bases referenciais sobre as quais as análises posteriores serão aprofundadas.

A Psicologia do Trabalho francesa influenciada, sobretudo, pelos escritos de Yves Clot, adota dois aspectos fundamentais: o primeiro deles é o valor de investigação e transformação atribuído à prática e não somente à reflexão em psicologia (filosofia da psicologia), com a contribuição dos estudos de Ivar Oddone sobre o modelo operário italiano. O segundo diz respeito à proposta de uma psicologia do trabalho que seja, fundamentalmente, uma psicologia do trabalhador, isto é, o protagonismo dessa disciplina é redirecionado aos sujeitos do trabalho, ao seu discurso e às suas práticas (CLOT, 2006).

(...) o problema não seria o de propor uma psicologia do trabalho alternativa, mas de mudar os protagonistas da psicologia do trabalho. Essa é uma ideia muito forte de Oddone, que é a de os trabalhadores “entrarem” na psicologia do trabalho (...) e, de certa maneira, seria a psicologia do trabalhador. (...) O ponto de partida da minha entrada na disciplina da psicologia do trabalho seria, então, propor uma nova forma de atividade comum no mundo do trabalho, com os trabalhadores (CLOT, 2006, p. 100).

A observação dos aspectos adotados por essa Psicologia do Trabalho, referentes à participação dos trabalhadores, é necessária a qualquer investigação científica que discuta as relações próprias ao ambiente de trabalho e organizacional e, por isso, são considerados nesta metodologia e discutidos pelo estudo de caso.

A tradição da ergonomia francesa, representada pela obra de Alain Wisner e Jacques Duraffourg, também adota a perspectiva de transformação do trabalho, pensando na sua adaptação ao trabalhador, deixando de lado a tradicional perspectiva de sua adaptação ao trabalho, muito presente na psicologia industrial da primeira metade do século XX (CLOT, 2006, p. 101-2; SZNELWAR, 2006).

Outra discussão importante para a Ergonomia francesa é a distância sempre existente entre o trabalho da forma como ele é prescrito (tarefa) e da forma como ele é realizado (trabalho real, atividade). Para compreender essa distância, Wisner defendia uma abordagem que envolvesse não somente a engenharia e a medicina,

mas também outras ciências, como a antropologia, a sociologia, a psicologia e a pedagogia:

O pensamento de Wisner se torna cada vez mais influenciado pela antropologia, e propõe que em ergonomia se discuta com a sociologia e mesmo com a pedagogia. O mundo do trabalho ultrapassa em muito a questão da relação entre a fisiologia livresca e a engenharia. A população de trabalhadores é extremamente diversificada, a diferença é a regra e não a exceção (SZNELWAR, 2006, p. 60).

Com base na distinção conceitual acerca das noções de tarefa e atividade, fundamenta-se uma nova metodologia de pesquisa e intervenção. A Análise Ergonômica do Trabalho (AET) transforma o modelo tradicional do laboratório científico e insere nele a atividade como objeto privilegiado de investigação. Nesse sentido, a AET

é um marco histórico para o desenvolvimento da Ergonomia da Atividade. (...) Fica cada vez mais evidente que é a “realidade” do trabalho que guia o método e não as hipóteses iniciais elaboradas pelos pesquisadores ergonomistas no laboratório. (...) fato que ainda reforça a importância da AET, não mais apenas como uma ferramenta fundamental para a ergonomia, mas também como uma ferramenta que pode ser incorporada por outras disciplinas (SZNELWAR, 2006, p. 61).

A transdisciplinaridade, como modelo para a compreensão da atividade humana, emergente do pensamento ergonômico francês, aprofunda-se na abordagem da Ergologia, nas décadas de 1970 e 80, em decorrência das contribuições do filósofo francês Yves Schwartz. Nesse sentido, a Ergologia defende a presença de diversas disciplinas científicas e filosóficas a ela associadas, por considerar que nenhuma, separadamente, seria capaz de dar conta da totalidade do trabalho.

Tomando o trabalhador como elemento central de investigação, a Ergologia propõe uma metodologia que atente para um diálogo entre os saberes constituídos – expressos pelas normas, pelos livros, procedimentos e manuais, por exemplo – e os saberes investidos, que são convocados pelas experiências dos trabalhadores. Além disso, a tensão entre esses dois saberes é perpassada por questões éticas, que

determinam os meios com os quais eles serão compartilhados e usados nas situações de trabalho (HOLZ, 2013; GOMES JÚNIOR, 2018).

Outras duas contribuições teóricas importantes ao desenvolvimento desta pesquisa e que, ao mesmo tempo, compõem o arcabouço teórico da Psicologia do Trabalho e da Análise Ergonômica do Trabalho, são os estudos sobre a psicopatologia do trabalho de Louis Le Guillant e a discussão relacionada ao normal e ao patológico de Georges Canguilhem.

Entre as décadas de 1930 e 60, o psiquiatra francês Le Guillant levantou questões importantes para a investigação sobre o adoecimento do trabalhador e para as formas de intervenção, que continuam pertinentes ao atual campo denominado Saúde Mental e Trabalho.

Le Guillant procurou desenvolver pesquisas no campo do que se passou a denominar “Psicopatologia do Trabalho” (...) Buscava estabelecer conexão entre os problemas psicopatológicos, as condições de existência e as situações vividas pelo doente. Desejava, assim, estabelecer verdadeiros nexos causais que ligassem fatos realmente vividos em um determinado ambiente a uma situação concreta de adoecimento. Assim, poderia realizar o que chamou de “nova clínica”, que levasse em consideração situações reais de vida e trabalho (SOUZA e ATHAYDE, 2006, pp. 11-12).

Nesse sentido, Le Guillant extrapolou uma perspectiva que ele considerava restrita sobre os transtornos mentais no trabalho, apenas guiada por análises psicotécnicas, para, então, reconhecer elementos da subjetividade e da vida social presentes no adoecimento em sua relação com o trabalho. Para isso, não adotou o trabalhador como uma figura passiva e, sim, como uma figura perpassada por conflitos, resistências e contradições que caracterizam essa relação.

A segunda contribuição convocada para este estudo refere-se à obra do filósofo e médico francês, Georges Canguilhem. Ele parte da perspectiva que o ser vivo não pode ser reduzido a uma lógica físico-química, não levando em consideração sua constituição, dadas as condições de vida e a qualidade de suas relações com o meio.

Para o autor, a vida é normativa, ou seja, é geradora de normas que se apresentam em relação com os seres vivos que, por sua vez, para se manterem saudáveis, devem ser ativos frente às exigências de adaptação ao ambiente. Inseridos em um determinado meio, eles correm o risco de seguir o imperativo de uma única norma, sem que sejam capazes de transformá-la, ainda que, para isso, seja necessário adoecer e se recuperar.

Para Canguilhem, o doente é doente porque 'só pode admitir uma única norma', doente por não ser mais normativo. (...) Assim, a preservação da normalidade, um estado de equilíbrio, não permite alcançar a saúde enquanto tal, pois 'a normalidade é a admissão de uma norma, a adaptação a um meio e às suas exigências, enquanto sentir-se com boa saúde', insiste Canguilhem, é 'sentir-se mais do que normal', 'capaz de seguir novas normas de vida', instigador de normas, sujeito vivo de uma normatividade" (CLOT, 2001, p. 40).

O pensamento de Canguilhem teve profunda influência sobre a Psicologia do Trabalho de Yves Clot, que trouxe sua discussão para a análise de situações concretas de adoecimento no trabalho. Assim, Clot passa a relacionar saúde e atividade, na medida em que destaca os efeitos dos processos de normatividade, isto é, geração e transformação de normas de vida, na adaptação dos trabalhadores e em seu equilíbrio saudável frente às exigências do ambiente.

Eu diria que, para mim, há uma equivalência entre "atividade" e "saúde". Eu adoto uma definição filosófica de saúde trazida por Georges Canguilhem. (...) Penso que é muito importante conceber a atividade dessa forma pois ela põe a questão da subjetividade no interior da atividade (...) (CLOT, 2006, 105-6).

Nesse sentido, ele acrescenta ao nível de investigação a questão da subjetividade, como elemento próprio aos processos de saúde, considerando a manifestação dessa subjetividade "no interior da atividade".

Partindo das tradições e escolas de pensamento apresentadas até aqui, tem-se que o trabalho é adotado, nesta pesquisa, como eixo analisador central, e é entendido como "[...] expressão da relação do ser com a natureza, em sua dupla dimensão: transformar a natureza e, ao mesmo tempo, autotransformar-se" (VIEIRA, BARROS e LIMA, 2007, p. 156). Para Schwartz (1992),

(...) o trabalho humano é lugar onde se opera uma dialética (...) num primeiro registro, ele diz respeito aos antecedentes normatizando e antecipando a atividade (...) num segundo registro, ele comporta a insubstituível gestão das dimensões singulares da situação que marca na atividade cotidiana de trabalho os elementos variáveis, históricos de toda situação, sua não repetição integral (apud FERREIRA, 2000, p. 2).

A dialética, apontada pelo autor, fundamenta-se, sobretudo, nas noções inicialmente apresentadas de atividade ou trabalho real e a de trabalho prescrito, que são termos distintos, porém diretamente relacionados. Primeiramente, o trabalho prescrito e o real marcam a separação entre as tarefas que descrevem o trabalho previsto por meio de regras explícitas em manuais, procedimentos operacionais padrão, entre outros, e o trabalho efetivamente realizado em atividade, com seus componentes subjetivos e tácitos.

Deste concerto teórico do trabalho e dos meios de trabalho provém o que chamamos de trabalho prescrito, isto é, a maneira como o trabalho deve ser executado: o modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, o tempo concedido para cada operação, os modos operatórios e as regras a respeitar. Porém, este trabalho prescrito nunca corresponde exatamente ao trabalho real, isto é, ao que é executado pelo trabalhador (DANIELLOU, LAVILLE e TEIGER, 1989, p. 1).

O conceito de atividade passa, então, a ganhar sentido porque o trabalho se efetiva no campo do real, em situação, na prática e em determinado lugar e tempo. Concomitantemente, a análise dessa atividade é capaz de revelar aquilo que, embora invisível na superfície manifesta do trabalho, é capaz de “desvelar também as motivações que impulsionam o fazer, e revelar, quando for possível, as escolhas, valores e racionalidades subjacentes à atividade, capturando-a em sua processualidade” (VIEIRA, 2006, p. 36).

A análise das motivações subjacentes à prática não deve, no entanto, ser encarada apenas em sua dimensão simbólica ou moral. Torna-se imperativa uma análise fundamentada na perspectiva e nos relatos dos trabalhadores, sempre ancorada na atividade categórica – na realidade de trabalho, nas situações concretas e nas condições materiais.

Para a abordagem da Psicologia do Trabalho, como concebida por Yves Clot, “a experiência do trabalho real e dos trabalhadores se configura como categoria central na compreensão da subjetividade, do desenvolvimento do sujeito e dos processos de saúde/doença” (VIEIRA, BARROS e LIMA, 2007, p. 155).

No que se relaciona às contribuições da Ergonomia e da Ergologia, adota-se, aqui, uma abordagem ampliada sobre o processo de saúde e adoecimento, contrária àquelas que “simplificam a relação entre saúde e trabalho, que restringem a análise ao aspecto biológico ou *psicologizando* a relação e interpretam evidências clínicas ‘como sendo decorrentes apenas da dinâmica dos afetos e das representações do paciente (...)’” (VIEIRA, 2006, p. 30-1). Trata-se, portanto, de uma abordagem contrária a uma visão restrita dos processos subjetivos “internos” ao sujeito, desconectados de sua ancoragem relacional com o contexto.

Da mesma forma, a metodologia e as análises empenhadas na pesquisa se alinham a uma abordagem que “não se reduz à caracterização apenas de quadros psiquiátricos, mas abrange a necessidade de precisar a gênese e os fatores contributivos do sofrimento (...)” (VIEIRA, 2006, p. 30-1). O sofrimento se apresenta, fundamentalmente, como indicador de saúde/adoecimento, passando por um entendimento dos seus elementos situacionais e normativos.

Partindo-se dessa perspectiva ampliada, pode-se afirmar que todos os elementos que constituem ou atravessam o ambiente organizacional são, em diferentes potencialidades, produtores de saúde ou adoecimento de trabalhadores. Exemplificando: condições de trabalho, clima organizacional, distância entre tarefa e atividade, modelos de gestão, remuneração e benefícios, comunicação institucional, segurança ocupacional, relacionamentos e conflitos.

Assim, considerar as experiências de bem-estar e sofrimento no trabalho coloca, para os estudos científicos, a necessidade urgente de aproximação do pesquisador em relação às práticas dos trabalhadores, tendo como centralidade sua atividade em condições reais, de forma que não se abordaria apenas a saúde no trabalho, mas, especialmente, de saúde a partir do trabalho.

Para assumir o desafio de aproximar o pesquisador do fenômeno que será apresentado, com todos os efeitos colocados nos processos de saúde/adoecimento e gestão, esta pesquisa decidiu, apoiando-se em dados empíricos de exploração inicial da demanda – registros do NASF, acompanhamento de casos –, adotar técnicas e métodos de estudo qualitativo, pertinentes às abordagens epistemológicas que os fundamentam.

Durante o percurso da pesquisa, a geração de dados foi organizada por meio de entrevistas individuais não estruturadas, de observações de campo e análise de documentos, como *e-mails* e atas de reunião. As entrevistas, gravadas em áudio, foram transcritas e analisadas.

Adicionam-se, ainda, outros meios que também forneceram dados importantes ou percepções sobre o caso analisado: conversas informais com servidores e chefias, reuniões de equipe do NASF e ligações telefônicas com a servidora acompanhada, durante o seu período de férias regulamentar e afastamento por licença médica.

Por fim, ressalta-se que, no decorrer do estudo de caso específico, decidiu-se não explorar os registros de atendimento do NASF, anteriores ao contexto de pesquisa, primeiramente para não comprometer o sigilo ético-profissional dos atendidos e, por consequência, a relação de confiança com as pessoas que procuram por esse serviço; e, em segundo lugar, para favorecer a delimitação necessária entre a atuação do autor deste estudo como psicólogo do NASF e como pesquisador.

5. TRAJETÓRICA HISTÓRICA DO LABORATÓRIO

Chegamos ao Laboratório de Cromatografia (LDC) e ao caso envolvendo “Ana Maria⁵” a partir da análise histórica baseada nos atendimentos do NASF, que mostraram uma concentração de situações localizadas numa mesma área, e da experiência própria dos atendimentos realizados com alguns servidores do LDC, no período de junho de 2016 a junho de 2017.

Os atendimentos forneceram pistas sobre situações críticas relacionadas ao trabalho da equipe desse laboratório, envolvendo não só possíveis questões sobre saúde/adoecimento, bem como conflitos com diferentes níveis de gestão, como será apresentado.

Atuavam no LDC, em 2017, cinco servidoras efetivas: uma referência técnica, responsável pela coordenação do laboratório, três analistas e uma técnica em química. A configuração desse quadro de pessoal sofreu reestruturações ao longo do tempo, e sua trajetória será narrada como parte do estudo de caso.

A seguir, tem-se o quadro no qual são apresentadas as informações principais sobre os servidores entrevistados para a pesquisa, incluindo cargo, função, lotação e relação do entrevistado com o caso em análise:

Quadro 03: Relação de servidores entrevistados e caracterização de perfil com o caso

ENTREVISTADO	CARGO	FUNÇÃO ATUAL	LOTAÇÃO ATUAL	RELAÇÃO COM O CASO
Ana Maria (AM)	Analista	Pesquisadora	LDC	-
Antônia	Analista	Farmacêutica	SAS	Ex-chefe do SAS.
Fabiana	Analista	Referência técnica	LDC	Ex-subordinada de AM no laboratório e sua substituta; assumiu o cargo de RT no lugar de AM.

⁵ Nome fictício, assim como todos os demais nomes de pessoas entrevistadas ou citadas.

Patrícia	Analista	Farmacêutica	LDC	Ex-subordinada de AM no laboratório; esteve à frente da iniciativa que culminou na saída de AM e de Antônia das funções de gestão.
Maria	Técnico	Técnico em química	LDC	Ex-subordinada de AM no laboratório; esteve à frente da iniciativa que culminou na saída de AM e de Antônia das funções de gestão.
Mariana	Técnico	Técnico em química	Outra área da mesma Diretoria	Ex-subordinada de AM no laboratório; esteve à frente da iniciativa que culminou na saída de AM e de Antônia das funções de gestão.
Caroline	Analista	Química	LDC	Ex-subordinada de AM no laboratório.
Olavo	Analista	Chefe do SAS	SAS	Assumiu a chefia do SAS no lugar de Antônia; atual chefe de AM.
Bruno	Técnico	Chefe de Divisão	Divisão	Responsável pela Divisão onde se localizam o SAS e o LDC.
Cássia	Analista	Engenheira	Outra área da mesma Diretoria	Ex-subordinada de AM no laboratório.

Fonte: dados de pesquisa.

O caso de Ana Maria e do Laboratório de Cromatografia será apresentado e analisado com base em três períodos separados por dois marcos temporais: a trajetória de Ana Maria desde que ingressou na Fundação (1º período), a separação de laboratórios que deu origem ao LDC (1º marco), o desenvolvimento do laboratório e sua percepção pelos trabalhadores (2º período), a reunião entre parte da equipe do LDC e do SAS com a diretoria (2º marco) e a situação do laboratório e de Ana Maria pós-reunião (3º período).

Além disso, foram adotados três temas transversais ao estudo de caso: i) processos de gestão, ii) (des) personalização de conflitos e iii) saúde/adoecimento no trabalho. Foram considerados os temas que se mostraram constituintes da demanda e do foco de investigação, guiando a análise fundamentada em elementos presentes nas falas dos trabalhadores.

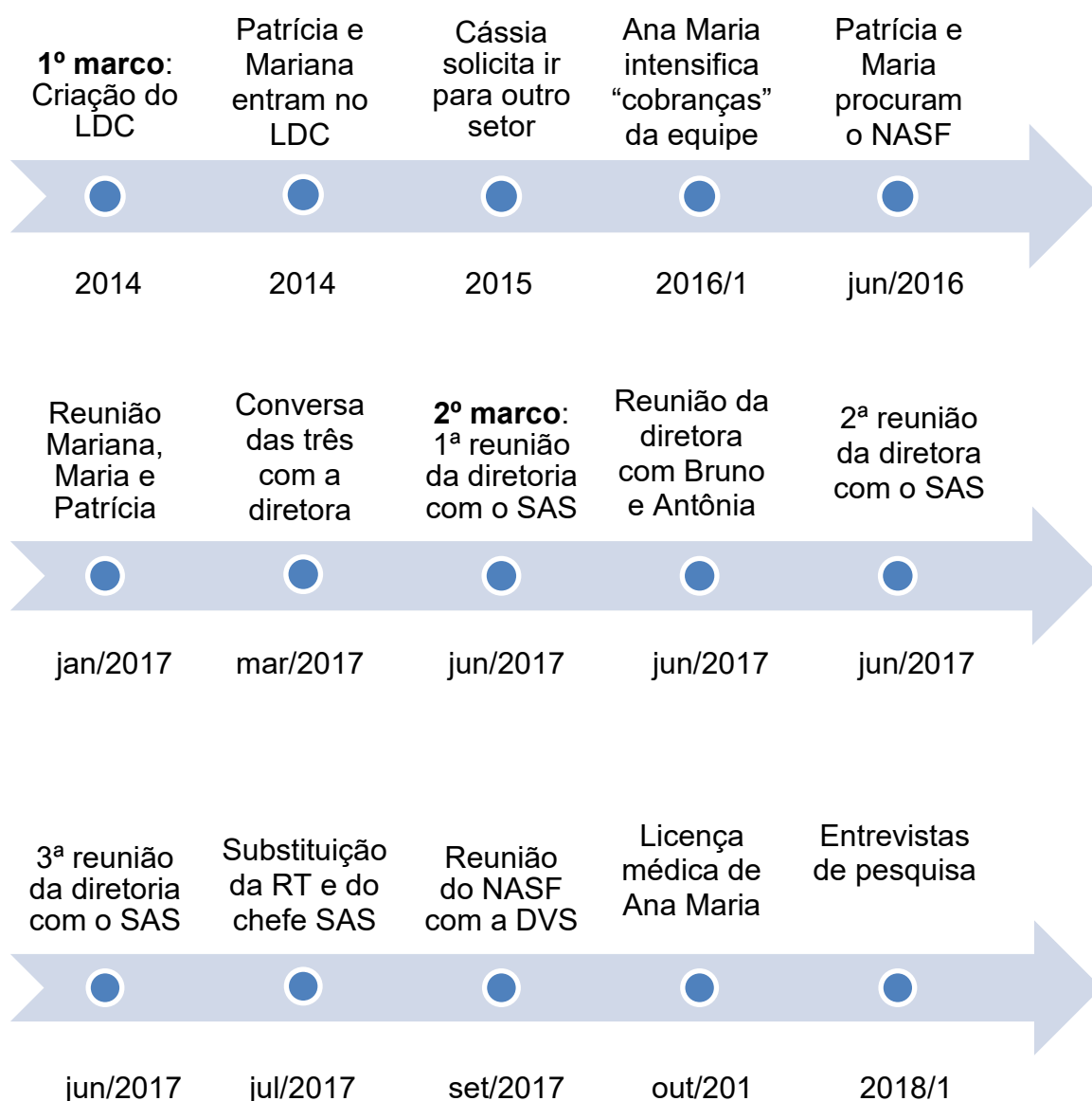
Antes de entrar na narrativa específica de cada um dos períodos considerados, é preciso antecipar alguns pontos principais e comentários que ajudarão na leitura deste estudo.

A trajetória do laboratório e os casos apresentados no próximo capítulo trazem uma série de situações de conflito no trabalho, vivenciadas pela então referência técnica do laboratório, Ana Maria, pela então chefe de serviço, e por parte de alguns funcionários do setor. Tais situações se manifestam no interior das atividades técnicas e de gestão do laboratório. Em seguida, esses mesmos funcionários se reuniram separadamente com a diretoria para expor suas impressões sobre o problema e relatar experiências de adoecimento e suposto assédio moral no trabalho, advindos da relação com Ana Maria e com as chefias de serviço e divisão.

Essas reuniões trouxeram diversas consequências para o laboratório, como a destituição de Ana Maria da função de referência técnica. Além das repercussões funcionais, foram também identificadas repercussões sobre a saúde de Ana Maria, que passa a relatar situações possivelmente assediadas por parte de alguns funcionários, da gestão imediata e da diretoria.

Toda essa trajetória e os casos apresentados (capítulo 6) são analisados através de diferentes ângulos, compartilhados pelos participantes entrevistados, com o cuidado de evitar interpretações que possam apontar culpados ou individualizar responsáveis. As percepções se alternam ao longo da narrativa e devem ser consideradas a partir das contradições inerentes aos discursos. Segue, abaixo, uma linha do tempo sintética, com as principais datas de referência do caso, para auxiliar na leitura e organização dos dados.

Figura 03: Linha do tempo do caso Ana Maria



Fonte: dados de pesquisa; elaborado pelo autor.

5.1 História de Ana Maria na instituição

Ana Maria, 61 anos, é analista e servidora da instituição desde 1990. É graduada em Ciências, Mestre em Bioquímica e Doutora em Ciência dos Alimentos. Foi a fundadora e a principal mantenedora técnica do laboratório que, posteriormente, daria origem ao LDC.

Antes mesmo de se tornar servidora, ela iniciou sua trajetória nessa organização em 1978, quando fez estágio de ciências biológicas na mesma diretoria onde trabalha

atualmente. Em 1980, ela foi contratada atuando na análise de alimentos para a vigilância sanitária e, já nesse período, teve contato com Antônia, que se tornaria, posteriormente, sua chefe imediata. Também nesse período, Ana Maria cursou a especialização em química orgânica e, em 1987, iniciou o mestrado em bioquímica:

Aos poucos, eu comecei a fazer meu mestrado, e aí fomos vendo a necessidade de buscar as coisas, a necessidade da gente crescer e a gente não tinha muito recurso porque não tinha dinheiro, o alimento não é uma saúde curativa, ele é preventiva e ninguém vê uma grande necessidade de investir nisso (Ana Maria).

Em seu relato, ressalta a importância que trabalhar na instituição teve para sua formação acadêmica até a época do doutorado e para sua trajetória profissional. Assim, ela esperava que essa formação desse retorno para a melhoria dos processos de trabalho: “As pessoas tinham a obrigação de dar retorno e tá certo, porque a instituição investiu em mim, como é que investe em mim e eu não dou retorno?” (Ana Maria).

Esse trecho aponta um vínculo não somente formal, mas também moral entre a servidora e a instituição. Ela se compromete em contribuir com o seu trabalho para o local que lhe deu oportunidade de se desenvolver profissionalmente, durante mais de 30 anos. Esse vínculo vai se concretizar, posteriormente, e referendar a importância que ela demonstrará do trabalho em sua vida.

Ela destacou, também, as dificuldades que havia enfrentado para realizar suas atividades, quando iniciou sua carreira na instituição. Faltavam recursos financeiros para a compra de equipamentos e insumos e de metodologias de análise para muitos tipos de amostras de alimentos: “Meu sonho [naquela época] era ter um laboratório igual a gente tem hoje” (Ana Maria).

Ana Maria compara o laboratório da época em que havia ingressado com o atual LDC. O sonho realizado de ter um laboratório equipado e em pleno funcionamento, como relatado por ela ao se referir ao atual LDC, é algo que a servidora manifesta com muito orgulho pessoal por ter contribuído para essa realização:

Eu sempre me dediquei muito no meu trabalho e vi que a gente tem que crescer, se a gente não inova, vai ficando pra trás (...) hoje a [instituição], com a nossa contribuição, modéstia à parte, foi muito grande, nós estruturamos tudo que tem hoje. Nós tínhamos que provar que o alimento ia fazer um impacto muito grande pra conseguir algum recurso e isso foi feito com as pessoas que estão aqui hoje (...) (Ana Maria).

Nesse trecho, a servidora destaca a ajuda da equipe de pesquisadores, técnicos e analistas – principalmente Antônio e Bruno – à época de sua chegada à instituição, na construção e estruturação física dos atuais laboratórios da divisão DVS: “Nós estruturamos tudo que tem hoje”.

Essa contribuição passava, muitas vezes, pelo convencimento dos órgãos reguladores e financiadores, como o Ministério da Saúde e a Secretaria Estadual de Saúde, da importância da análise de determinado alimento para a saúde pública e, com isso, a necessidade de novos investimentos em equipamentos modernos e insumos suficientes para as atividades laboratoriais.

Como referência técnica (RT) do laboratório⁶, desde agosto de 2012, Ana Maria coordenava o trabalho da equipe de técnicos locais, supervisionava a realização das análises de amostras de alimentos. Além disso, realizava projetos de pesquisa, orientava bolsistas de pós-graduação e coordenava outras atividades administrativas pertinentes à área – controle de frequência, levantamento de indicadores, acompanhar processos de compras de insumos e de treinamentos de pessoal da área.

Em diversos momentos de sua fala, Ana Maria reforça os avanços conquistados pela área, ao longo do tempo, e relembra o valor e os esforços empenhados não só por ela, como por outros trabalhadores:

A gente melhorou, tem toda estrutura de manutenção, hoje tá no céu aqui (...). Foi muito duro chegar aqui, foi com esforço dessas pessoas que falei, dentro da química (...) hoje o laboratório tá montado com a cromatografia, toda estrutura na parte de refrigeração dos alimentos, temos *freezer* de -30°C e -80°C (...) (Ana Maria).

⁶ “Em 2007, criaram-se os RTs [na instituição]. Até então, não tinha, todo mundo fazia tudo. Nós não recebíamos por isso. Nós construímos isso sem receber por isso, recebemos conhecimento, mas em termos de gratificação, de salário, não” (Ana Maria).

Novamente, os comentários evidenciam sua visão de pertencimento a uma história de trabalho na instituição, marcada por avanços, conquistas, pesquisas e dedicação coletiva. Como será visto mais adiante, muitas das atuais críticas de Ana Maria em relação a algumas funcionárias do laboratório referem-se ao fato de elas desconhecerem sua trajetória na construção dos espaços de trabalho, que não surgiram como algo espontâneo, mas resultaram da dedicação dos trabalhadores que a antecederam.

Destacar esses relatos sobre os valores de reconhecimento e pertencimento que Ana Maria atribui à sua trajetória no trabalho é significativo para o estudo de caso proposto nesta pesquisa, por ser fundamental no protagonismo dos sujeitos participantes como elementos ativos das transformações vivenciadas no e pelo trabalho.

É de se destacar que a relação de Ana Maria com a instituição se mostrará intimamente vinculada ao impacto sentido por ela, pela sua destituição da função de RT do laboratório, e à forma como irá interpretar e expressar os significados do ocorrido e como irá lidar com eles em sua vida pessoal e profissional.

Sem implicação de semelhança direta com o caso, esse ponto nos remete ao pensamento de Le Guillant sobre a função da subjetividade nos processos de adoecimento de trabalhadores acometidos por transtornos mentais. Interessa ao autor as formas de que dispomos efetivamente para acessar conteúdos que possam ajudar na compreensão das condutas humanas em determinadas situações.

É preciso indagar, como o fez Le Guillant (2006): não seria precisamente em ideias, sentimentos, emoções, condutas e, enfim, na história particular de um indivíduo que estariam colocadas as possibilidades de compreensão das razões pelas quais esse indivíduo reage de forma diferente de outros, mesmo em circunstâncias aparentemente semelhantes? (VIEIRA, 2009, p. 160-1).

Podemos ampliar o questionamento colocado por Le Guillant no que diz respeito aos processos mais gerais de saúde e atividade no trabalho (conforme associados

também pela Psicologia do Trabalho de Yves Clot), para além da psicopatologia clássica dos manuais de diagnóstico. Vale dizer, não estariam, na trajetória histórica e material do sujeito e, acrescento, das coletividades nas quais ele se mobiliza, os conteúdos subjetivos mais enriquecidos para a nossa compreensão sistemática das ações e tomadas de decisões que conduzem esses sujeitos e coletivos às condições de adoecimento e sofrimento no trabalho?

Le Guillant responde valendo-se da perspectiva de uma psicopatologia do trabalho, a qual considera as representações dos sujeitos sobre o mundo como “forjadas” por sua própria história e como associadas às condições de trabalho no processo de adoecimento.

A plena apreensão do caráter patogênico de seu trabalho só será possível, parece-me, ao ser estabelecida a relação das condições de tal atividade com toda a história da paciente, com suas maneiras de julgar e comportar-se, e com suas representações do mundo, forjadas por esta história (LE GUILLANT, 2006 apud SCHLINDWEIN, 2013, p. 435).

5.2 A separação dos laboratórios

Antes de 2014, o antigo Laboratório de Química, que pertencia ao SAS, englobava dois espaços físicos diferentes. Após essa data, houve um processo de divisão administrativa dessas áreas, criando, assim, o atual Laboratório de Cromatografia⁷ (LDC). Ana Maria, que já era a referência técnica (RT) do laboratório unificado, passou a ser RT apenas do LDC.

Bruno, atual chefe da Divisão na qual o SAS e o LDC se localizam, lembra o período em que os laboratórios foram separados e as razões que levaram a essa mudança estrutural:

⁷ “Cromatografia envolve uma série de processos físico-químicos de separação de misturas em função de suas características moleculares e se destaca pela facilidade em efetuar não apenas a separação, mas também a identificação e quantificação de espécies químicas, sozinha ou combinada com outros métodos de análise. Possui uma faixa de aplicação ilimitada, podendo ser usada para separação de moléculas menores, como H₂ e D₂, até as maiores, como proteínas” (Fonte: Portal Biomedicina. Acesso em: 05 jun. 2018).

A questão de criação de outro laboratório foram por dois fatores: era um laboratório muito grande, trabalhava com coisas diferentes, e era um laboratório que estava funcionando em duas áreas físicas diferentes. Uma parte funcionava lá em cima e outra aqui embaixo [do prédio], onde [atualmente] é LDC. E, então, a gestão do laboratório ficou um pouco complicada... [Além disso] teve questão de dificuldade de trabalho com a Ana Maria, essas coisas culminaram na criação de um novo laboratório (Bruno).

Em relação ao terceiro motivo para a criação de um novo laboratório – “dificuldade de trabalho com a Ana Maria” –, ele afirma:

A relação com a Ana Maria começou [a partir de 2013] a ter reclamação com os servidores, dificuldade de trabalho com ela, mas nada do nível que foi falado ultimamente, era mais dificuldade de gestão e visões. A Ana Maria seria uma ótima pessoa de pesquisa, ela é excelente, ela é referência pra todo mundo em cromatografia, todo mundo vem perguntar, porque sabe que ela conhece a fundo sobre isso, e conhece mesmo. Tudo que perguntar ela sabe, ela pesquisa, mas ela não é de uma rotina de trabalho, ela gosta de pesquisar (...) ela não tem o perfil de gestão (Bruno).

Chama atenção o fato de “dificuldades de gestão” terem sido já identificadas no momento de criação do LDC, porém a intervenção realizada estava direcionada a um componente territorial: delimitação de duas áreas (laboratórios) distintas. Solicitado a exemplificar uma situação que ilustrasse essa dificuldade presente no perfil de gestão da RT, Bruno acrescenta:

Cobrava algum resultado e quando você ia ver, quando você chegava no analista pra cobrar, por exemplo, era pendência de uma coisa que ela deveria ter repassado, ela não tinha resolvido e não tinha repassado. Ela é meio centralizadora das coisas (Bruno).

Outra servidora do LDC – Maria, que atua na instituição há nove anos, se refere ao período anterior à reestruturação do laboratório:

A dificuldade que tínhamos era que todo mundo que tava lá queria fazer mais do que podia, queria fazer mais análise, mais quantidade de amostra, e tínhamos uma responsável [Ana Maria], que era bem ausente, e se [alguém] tomasse iniciativa era problema, porque estávamos passando por cima da autoridade (...) Não é porque a pessoa tá na função de chefe ou RT que ela não pode ser questionada, e sempre fomos malvistas [por AM] por conta disso (Maria).

As palavras da servidora Maria revelam que, anteriormente ao período da mencionada reestruturação, já se sentia um clima de insatisfação, ainda que pontual, em relação à coordenação, com a consequente geração de conflitos no ambiente de trabalho que, segunda ela, começaram a incomodar toda a equipe. Um desses conflitos é exemplificado pela servidora:

Aconteceu uma coisa que me incomodou muito: uma análise que a Cássia tava fazendo e saiu o resultado errado (...). Quando fomos ver as contas, realmente, tinha falha na diminuição (...). Todo mundo tá passível de errar e teve conferência [de outras técnicas] depois da análise dela. Então, não foi só ela que falhou, as conferências falharam também. Ela [Ana Maria] apontou o erro só como da Cássia (...) (Maria).

Nas falas de Bruno e Maria, o desmembramento do laboratório é, em parte, justificado por características profissionais da RT (processo de personalização): centralizadora, com dificuldades de delegar tarefas; excesso no uso da autoridade (“se tomasse iniciativa era problema”); e promotora de algumas “injustiças” no cotidiano do trabalho (“Ela apontou o erro só como da Cássia”).

No entanto, tais falas não apontam a relação entre as supostas dificuldades de Ana Maria e os elementos gerenciais do laboratório que ela coordenava, isto é, gerenciar duas áreas, com finalidades diferentes, e em espaços físicos já separados. Diante dessas dificuldades e dos incipientes conflitos no trabalho, a gestão da instituição não buscou outras formas de solução dos problemas, mas tão somente fez a separação administrativa das áreas.

A respeito das motivações que levaram à criação do LDC, desmembrado do Laboratório de Química, Antônio (então chefe do SAS) defende que as razões foram apenas de ordem física e funcional:

Separou por isso, porque era muito grande... até a área física (...) eu pus no Memo. [memorando sobre a divisão dos laboratórios]: eu pus diversidade analítica – que é grande diversidade –, e coloquei que era área física (...) separamos por causa disso (Antônio).

Ana Maria relembra a pertinência quanto à criação do LDC e, também, ao legado que teria ficado para o Laboratório de Química, após esse processo, com as contribuições de sua atuação profissional:

Fiquei sete anos lá, com os dois laboratórios e eu comecei a perceber que o pessoal podia produzir mais pelo tipo de análise e eu conhecia aquilo como a palma da minha mão (...) [O laboratório] já era separado. Fisicamente, era separado (...). Deixamos uma equipe totalmente formada, um laboratório totalmente equipado (...). O pessoal tá todo mundo formado, entrou fazendo curso superior e hoje tem gente com doutorado, com mestrado, gente com TCC, que foi feito aqui. Viabilizei muito (Ana Maria).

Nas entrevistas, por diversas vezes, Ana Maria resgata as contribuições que ela teria feito no sentido de promover a formação acadêmica e profissional das equipes sob sua coordenação. É de se destacar que essa valorização a que ela confere à sua contribuição vai se refletir no impacto que sentirá após a mobilização de parte da equipe do LDC, contrária à sua permanência como RT.

5.3 O Laboratório de Cromatografia

Um dos principais argumentos para a emancipação do Laboratório de Cromatografia, de acordo com os relatos acima, relaciona-se à especialidade e especificidade do tipo de análise desenvolvida pela área. Sobre o trabalho do laboratório, Ana Maria explica:

A cromatografia é um dos métodos. Tem cromatografia das mais simples, desde papel e coluna⁸ (...) Dentro dessa coluna tem os suportes, tem a fase móvel que vai passar dentro desse equipamento de injeção. O seu analito [amostra] liga na coluna e a fase móvel passa ali, então, ele fica ligado na coluna [ou] Quando a fase móvel passa, ele vai desligando, aquele analito que tem mais atração pra sua fase móvel vai sair primeiro.

⁸ “A cromatografia em coluna é comumente utilizada para purificação de substâncias orgânica ou, para remover o material de partida ou isolar o produto desejado de uma reação. Para tal, a mistura é passada através de um tubo de vidro vertical preenchido com sílica ou alumina (ou outra fase estacionária) e é coletada em pequenas frações. Os vários componentes de uma amostra podem ser separados através da interação diferenciada com o solvente (fase móvel) e a fase estacionária” (BRONDANI, Patrícia Bulegon. Disponível em: <<http://nuquiccat.quimica.blumenau.ufsc.br/files/2016/07/Cromatografia-em-Coluna.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2018).

A cromatografia é utilizada para a separação de compostos ou microcomponentes de substâncias orgânicas, a partir da injeção da amostra no cromatógrafo, que possui uma coluna com diferentes solventes químicos. Esses compostos vão se separando por meio de sua afinidade (atração) a cada um desses solventes (fase móvel). Portanto, alguns compostos irão aderir diretamente à coluna e, outros, à fase móvel que passa pela coluna.

Aquele que tem muita afinidade pela fase móvel, ele nem vai chegar a grudar na coluna, vai sair rapidão (...) você tem que estabelecer parâmetros pro seu analito ligar e ele sair com diferença de tempo entre um e outro à medida que a fase móvel [passa]. O que demora mais tempo tem mais afinidade com o suporte da coluna e não com a fase móvel, essa diferença que dá a separação dos compostos.

Ana Maria explica, ainda, sobre a composição química da fase móvel e sobre seu uso no equipamento, garantindo o controle de qualidade adequado ao resultado da análise:

Metanol, tampão... varia de análise em análise. Então, a gente tem um procedimento, isso tudo é controlado (...) tem que estar sem uma bolha, porque se tiver bolha, o detector detecta o sinal com a bolha. Você tem que diferenciar aquilo que você tá analisando. O que é correto em cromatografia é a pessoa chegar, vai fazer vitamina C, [então] minha fase móvel [com] tampão fosfato mais metanol. Ai você põe o tampão fosfato em um e metanol no outro, o sistema mistura as fases moveis (...) você dá o comando, você programa tudo, mas você tem que fazer esse preparo antes, primeiro, e essa fase móvel tem que ficar passando na coluna com pressão constante até você injetar [a amostra].

Em 2014, foram nomeadas duas novas servidoras para o Laboratório: Patrícia (analista farmacêutica) e Mariana (técnica em química). Patrícia afirma que, assim que ingressou na organização, o ambiente de trabalho era bastante amistoso. Com a mudança do quadro de pessoal, Ana Maria dividiu a equipe em duplas de trabalho: Patrícia com Maria (nove anos de instituição) e Mariana com Cássia (dez anos).

A partir desse período, diversos conflitos foram vividos pela equipe. Tais situações envolviam não só Ana Maria, mas também funcionários a ela subordinados: “o primeiro problema que houve, parece que foi da Cássia (...) ela tava saindo de lá porque não dava certo com a Mariana, ela nunca mencionou isso (...)” (Ana Maria).

Ana Maria se refere à servidora Cássia que, em 2015, pediu remanejamento para outra área da diretoria. Esse caso foi acompanhado pela equipe do NASF. Segundo AM, o pedido de Cássia teria sido motivado por um desentendimento dela com Mariana e não por motivo de insatisfação com a gestão do laboratório. Porém, em ata de reunião realizada posteriormente com a diretoria, Mariana, com a anuência de Cássia, afirmou que a saída dessa funcionária do LDC tinha sido motivada por estar descontente em relação ao comportamento e à gestão de Ana Maria.

Nesse sentido, Mariana acrescenta que esse ambiente conflituoso resultou em um grande desgaste emocional, não conseguindo evitar (“bloquear”) os efeitos desse desgaste na vida dentro e fora do trabalho:

Mas o desgaste é enorme. Porque, assim... Ainda que um tempo eu conseguisse bloquear. Só bloquear já é um consumo de energia gigantesco. Até o ponto em que eu não dei conta de bloquear, mas aí eu fui adoecendo, e aí aquilo foi me fazendo mal, mal, mal (e fazendo mal em todos os sentidos), porque aí eu não dei conta da minha graduação, eu não estava dando conta do casamento, eu não estava dando conta da vida, eu estava prestes a ficar deprimida (Mariana).

Patrícia e Maria procuraram o atendimento do NASF, em junho de 2016, e foram acolhidas por mim, conforme anunciado. Segundo as entrevistas de pesquisa, foi dramática a repercussão da ida das duas servidoras ao Serviço de Humanização:

Daquela vez que a gente veio aqui conversar com você, foi um horror. Quando a gente pisou no laboratório, fomos recebidas aos gritos, falando que a gente não podia ter feito isso. Falamos que viemos conversar porque achávamos que precisava de uma interferência de fora, uma pessoa capacitada pra tentar melhorar, porque esse clima tá tão ruim, não tô mais disposta a viver em um ambiente dividido, me cansa, chego em casa parece que fui atropelada e meu cansaço é mental (...) (Maria).

No contexto relatado, a repercussão negativa teria dificultado que a RT desse outro sentido possível ao comportamento das servidoras: o pedido de ajuda externo ao laboratório, mas dentro das instâncias de apoio funcional, ofertado pela própria instituição. Em seguida, na tentativa de intervir no conflito instaurado, Antônia, então

chefe do SAS, chamou apenas algumas servidoras do Laboratório para uma conversa particular sobre o ocorrido, mas sem reunir toda a equipe.

Outro momento marcante, para o percurso funcional do laboratório e os conflitos que se seguiram, foi aquele em Patrícia, Maria, Mariana e Caroline se reuniram para conversar sobre o estoque do laboratório, revelando um processo de aproximação e entendimento entre elas: “A situação piorou, até o dia que a gente sentou pra conversar com a Mariana e que a gente viu nela uma intenção muito mais parecida com a nossa (...)” (Maria).

A conversa relatada acima, ocorrida no início de 2017, é um marco para que as três servidoras se reunissem para discutir sobre as mesmas insatisfações e iniciassem um movimento que resultaria na intervenção direta da diretoria no laboratório. Mariana atribui a origem do movimento a um interesse coletivo mais amplo que, na verdade, “era uma insatisfação geral e que estava explodindo de todos os lados e que todo mundo sabia” (Mariana).

Ana Maria defende a hipótese que teria sido planejado, por parte da equipe, um movimento deliberado com a finalidade de destituí-la da função de RT:

Eu sinceramente não sei o que foi, porque eu sempre tava ali, solícita e tudo, **e eu acho que estava percebendo**. Eu não percebi que ia ser numa magnitude (...) então foi muito bem arquitetado (...). A gente não pensou que ia ter pessoas capazes de fazer isso. Pelo que parece, as três foram na Susana (diretora), elas já tinham falado comigo que tinham coragem de ir na Susana (Ana Maria, negrito adicionado).

Destaquei, no relato, uma frase que expressam algo recorrente nas entrevistas com Ana Maria: que ela teria percebido alguns sinais no trabalho que, se valorizados e tratados inicialmente, poderiam ter minimizado os efeitos que os conflitos provocaram em sua vida e na do laboratório.

A ida das duas servidoras ao NASF, as manifestações de insatisfação por parte da equipe e a queda de rendimento nas entregas solicitadas pela RT são situações que aparecem como possíveis sinais que se anteciparam ao que poderia ser classificado

como a “gota d’água” do caso, qual seja: a reunião da equipe com a diretoria, resultando na destituição das funções de RT e chefe de serviço. Associado a isso, também se verifica uma dupla personalização dos problemas que, sem considerar o próprio trabalho, por um lado são atribuídos à figura de Ana Maria ou, por outro lado, são por ela vinculados à personalidade de outros membros da equipe.

Solicitei à Ana Maria que ela fizesse referência a uma situação na qual ela tivesse percebido sinais de que algum tipo de movimentação estava se configurando entre as servidoras:

Elas tinham que fazer uma calibração e fizeram tudo pra não fazer lá embaixo [no LDC], [falaram] que a outra balança era boa [do Laboratório de Química], mais rápida. Eu achei muito esquisito. Falei: “Antônia, tem treta nisso aí”. A Antônia: “Vamos deixar elas fazerem assim”. Só que lá elas enrolaram o serviço, demorou não sei mais de quantos dias. Quer dizer, uma coisa que elas falaram que ia fazer lá em cima, que ia ser rápido, demorou mais de três semanas, porque estavam arquitetando o plano, na realidade eles queriam a mudança, deles tomarem conta daquilo ali (...) (Ana Maria).

Quanto ao processo de manutenção e calibração dos equipamentos do laboratório, que dava sinais de atraso, solicitei à Ana Maria que relatasse como esse processo estava funcionando na prática, para que fosse possível resgatar as origens desses sinais.

Eu comecei a perceber que o tempo de aprovar as calibrações, tinha trem demais, tudo atrasado. Eu falei: “eu vou entender como é isso”. Eu fui sem falar com elas [ao setor de manutenção e calibração]: “me explica como é essa mecânica aqui”; “ah não tem o plano de manutenção”. E comecei a estipular: “se o sistema dispara pra mim que eu tenho que mandar calibrar essa caneta em janeiro, então, eu já vou deixar um cronograma pra gente, janeiro tem um tanto pra mandar, fevereiro tanto... e a gente vê como vai fazer” (Ana Maria).

Chama a atenção algumas questões relativas à organização do trabalho e gestão de processos, como a ausência de um planejamento com cronograma específico para os períodos de manutenção e calibração de equipamentos, além de certa dinâmica entre RT e equipe em que não aparecem relações de confiança que possibilitem a resolução coletiva de problemas no trabalho.

5.4 A reunião dos servidores e a diretoria

Inicialmente, Patrícia, Maria e Mariana procuraram a referência técnica do atual Laboratório de Química, para falarem de sua insatisfação. Quando lhe perguntei o motivo dessa atitude, Patrícia afirmou que se tratava do laboratório do qual Ana Maria já tinha sido referência e, por isso, acreditava que os seus funcionários entenderiam também o momento do LDC.

Também perguntei sobre o fato de não terem procurado, primeiro, o chefe de Divisão, Bruno, que é o gestor imediatamente acima da chefia de serviço. Patrícia esclareceu que, devido à relação próxima entre Bruno, Antônio e Ana Maria, pensavam que ele também não tomaria nenhuma atitude para solucionar os problemas que elas pensavam existiam.

Estranhando o julgamento feito por essas funcionárias, Bruno declarou:

A gente assustou, até a Antônio assustou, quando vimos o relato das coisas que foram faladas (...) porque se tivessem chegado, eu tinha tomado uma providência. Eu já tive esse problema [conflitos entre funcionário e RT] em outros laboratórios (...), mas a situação do jeito que foi relatada, ela nunca tinha chegado e, depois, as meninas falaram que, como eu era amigo dela [Ana Maria], se elas viessem reclamar eu não ia fazer nada, ia defendê-la. Isso é um absurdo, lógico que conheço, tenho relação com ela, eu conheço ela há 31 anos, mas situação de trabalho eu não ia deixar de resolver (Bruno).

As três servidoras buscaram incluir os demais funcionários do laboratório nessa manifestação de insatisfações a respeito da gestão do LDC. Porém, essa tentativa não aconteceu de forma tranquila e trouxe efeitos negativos para o bem-estar de uma das envolvidas:

Elas queriam muito que eu entrasse nessa situação (...) Aí, quando foi final de 2016, em dezembro, eu fui me sentindo péssima lá dentro, estava me sentindo coagida com as meninas, porque elas queriam muito que eu participasse disso (...). Um dia elas falaram comigo que a Ana Maria saindo, você assume aqui como RT, porque elas não queriam a Fabiana também (Caroline).

Vale ressaltar que Fabiana era considerada o “braço-direito” de Ana Maria, pelo fato de ser sua substituta oficial nos períodos em que ela se afastava ou usufruía de férias regulamentares. Por isso, a relação profissional entre as duas foi objeto de comentários em diversas entrevistas.

Apesar dos apelos que lhe foram dirigidos, Caroline decidiu que não apoiaria nem participaria da iniciativa das três outras servidoras, devido aos impactos para sua saúde e em seu ambiente de trabalho:

Esse período de dezembro e janeiro [2016/2017], que causou um desgaste muito grande, eu tive crise de labirintite muito afetada na época, porque tem a ver com estado emocional também (...) Aí, depois disso, elas me isolaram completamente, porque viram que, definitivamente, eu não ia participar de nada daquilo (Caroline).

Em seguida, a RT do Laboratório de Química, que antes havia sido procurada pelas três servidoras, contou à diretora Susana aquilo que elas lhe haviam narrado. Susana, então, chamou-as para uma conversa, em março de 2017, quando elas novamente expressaram a sua insatisfação.

A diretora convocou, em 02 de junho de 2017, uma reunião com todos os servidores do SAS, porém sem a presença das chefias e referências técnicas, fato registrado na ata de reunião: “[Susana] explicou que não chamou a chefia e os RTs para participar da reunião no primeiro momento, conforme pedido especificamente pelos servidores que solicitaram a reunião, para não haver desgastes”. Antônia, ao analisar posteriormente a decisão da diretora, discordou da forma como foi conduzida a reunião:

Então, ela errou nisso, ela errou em não me chamar (chamar eu e Bruno), porque ela tinha obrigação de ter conversado e falado comigo que a equipe procurou por ela queixando isso e isso, pedindo uma reunião (Antônia).

Nessa reunião, cuja pauta era o LDC, os servidores puderam manifestar sobre suas vivências de trabalho com o LDC e o SAS. Manifestaram-se, sobretudo, os servidores presentes do LDC e do Laboratório de Química, pois eles formavam parte das equipes que trabalhavam ou haviam trabalhado com Ana Maria.

Caroline e Fabiana não participaram dessa reunião, pois estavam em seu período de férias. Antônio comenta sobre essa ausência:

Eu não sei por que essa reunião aconteceu sem a presença da Fabiana e da Caroline... (...) falei [posteriormente] ‘Susana, a equipe é pequeniníssima, você tinha que escutar cinco pessoas, você escutou três e não escutou as outras duas. Elas estão retornando de férias, escuta elas’ (...).

Apesar de não estar presente à reunião, Caroline relata que seu nome teria sido citado por participantes, que fizeram referência a uma crise de labirintite vivida por ela em dezembro de 2016:

Eu passei tanto mal que o serviço aqui da [instituição] me levou pra emergência. Falaram que foi por causa da Ana Maria e não foi, isso foi citado na reunião, sendo que eu nunca verbalizei isso, jogaram isso como a questão do laboratório estar doente [...]. **Eu ter passado mal tinha a ter a ver com o laboratório, mas não com a Ana Maria, ela tava no contexto, mas a culpa não era dela** (Caroline, negrito adicionado).

Destaca-se, nessa fala de Caroline, um posicionamento muito pertinente à lógica do método em Análise Ergonômica do Trabalho e em Ergologia, por resgatar a ancoragem do adoecimento no contexto de trabalho, sem direcioná-lo, como até então colocado por alguns participantes, à culpabilização da figura de Ana Maria ou de outros personagens. Como nos ensina Le Guillant, o sofrimento dos trabalhadores resultava das condições e da organização do trabalho (SANTOS e GALERY, 2011, p. 33).

Lembrando a reunião, Maria e Mariana contam sobre a forma como os participantes se manifestaram e as queixas que foram sendo apresentadas:

Foi pesado demais, todo mundo relembrou de várias coisas, situações que tinham vivido, do estresse psicológico que todo mundo viveu (...) Aí todo mundo foi vendo que todo mundo sofria mas que aquilo estava sendo escondido o tempo todo. A Susana ficou assustada com todos relatos que ela ouviu (...) (Maria).

Eu lembro da Susana... a gente chorando muito e a Susana falando: “não, não precisa trazer a carga emocional pra cá, só a razão já dá

pra resolver”. Mas nós não sofremos não foi com a razão não, nós sofremos um... um peso emocional gigantesco (Mariana).

Durante a reunião, ao comentar sobre a gestão de Antônio e Bruno, Maria

perguntou se alguém se lembrava de alguma vez ter havido reunião de serviço no SAS. Todos responderam que nunca houve. Acrescentaram que no SAS não há compartilhamento de espaço, nem de equipamentos, nem de carga de trabalho. Se acontece de um laboratório ficar sobrecarregado de trabalho, os outros nem ficam sabendo para ajudar (ata de reunião).

Esses pontos colocados por Maria são especialmente importantes, pois dizem de uma cultura de trabalho e uma lógica de gestão que dificultam a integração entre as equipes para a solução de problemas. Nesse sentido, Patrícia coloca uma questão relevante para este estudo: “Todos os problemas da Divisão não seriam problemas de gerência?”. Ou seja, a pergunta implica outra questão: seriam problemas de gestão ou de gestor? Essa diferenciação é necessária, pois, a todo o momento, são apontados erros e responsabilidades individuais, ao invés de se pensar as relações de trabalho e as coletividades.

No mundo do trabalho atual, há uma gestão individualizante, mas há uma necessidade muito, muito forte do coletivo. (...) Eu creio que a questão do coletivo merece ser aprofundada como uma tendência do lado do real do trabalho. Isso quer dizer que o coletivo não é qualquer coisa que deve ser defendido, mas algo que deve ser reencontrado; ele é algo que é solicitado e, ao mesmo tempo, interdito (...) e eu penso que é a causa profunda do sofrimento no nível profissional. A necessidade do coletivo combatida pela organização que será vivida como dificuldade no nível individual. (CLOT, 2006, p. 103).

Ainda na reunião, Susana faz uma crítica à política de gestão de pessoas da instituição e registra em ata:

Embora a [instituição] tenha um setor de recursos humanos, os que alegadamente têm a função de tratar conflitos interpessoais, sabemos que muitas vezes estes não são resolvidos (...) a verdade é que na [instituição] há equipes reféns de chefia e chefias reféns de equipes. Tenho visto várias situações nesse sentido, mas a [instituição] continua confortável, como se nada estivesse acontecendo.

É importante ressaltar o fato de que a equipe do NASF/Serviço de Humanização não foi comunicada sobre o agendamento dessa reunião, nem convidada a participar dela. A não convocação/participação do NASF para essa reunião demonstra o lugar organizacional dado ao mesmo e a situação ambígua de ele ser ao mesmo tempo responsável por resolver um problema que advém do trabalho, mas a ele não serem dadas as condições para realizar o seu próprio trabalho. Mais do que uma ambiguidade, essa contradição fica clara tanto pela não convocação do NASF para a reunião, como pela não liberação para a realização da intervenção proposta como parte da pesquisa, a qual teria, ademais, o apoio total dos professores orientadores.

Em seguida, Susana “destacou que está entendendo o que estão passando, porque já passou por isso. Já passou por muito assédio no trabalho, ao ponto de ficar com depressão também. Mas agora é preciso mudar essa situação, fazer algo”. Evidencia-se, nessa fala, a identificação da história vivenciada pela diretora e a atual situação da equipe do LDC, de forma que a expressão “assédio no trabalho” é transposta e validada de uma experiência para outra.

Então, a diretora propôs, nessa mesma reunião, uma votação para decidir se Ana Maria e Antônia seriam afastadas da função de RT e de chefia de serviço, respectivamente. Bruno afirmou, depois, que a intenção do grupo era, na verdade, afastar os três – Ana Maria do laboratório, Antônia da chefia e ele da coordenação de divisão.

Votaram dezenove pessoas: as três servidoras do LDC, seis do Laboratório de Química e dez de outros laboratórios do SAS, tendo o resultado sido a favor da saída de Ana Maria e Antônia de suas funções. Quando se analisa a ata de reunião, chama a atenção o fato de que, do total de votantes, sete se pronunciaram dizendo que desconheciam a situação dos envolvidos, mas que votariam a favor por solidariedade com o sofrimento dos colegas de trabalho.

Segundo Patrícia, a diretora referendou, após votação, que “diante de tudo que ouviu da gente, a Ana Maria ia sair imediatamente, ela não pertence mais ao Serviço (...) ela é um problema do Bruno (chefe da Divisão), o Bruno vai decidir”.

A Susana sentiu que ela tinha que dar uma resposta naquele momento, até antes de conversar comigo e com a Antônia, e na reunião já saiu isso: era pra sair a Antônia, a Ana Maria sair do laboratório... Algumas pessoas falaram que era pra eu sair também, porque eu não tinha feito nada. Eu e a Antônia fomos chamados pela Susana depois da reunião pra perguntar pra gente o que tinha acontecido e a gente foi esclarecendo (...) tivemos a oportunidade de falar, mas meio que **o estrago já estava feito, já tinha reunião, ata, a decisão** (...) (Bruno, negrito adicionado).

Quando tomou ciência sobre as manifestações das servidoras, Ana Maria verbalizou sua discordância sobre as supostas agressões relatadas e disse que, em nenhum momento, teriam sido mencionadas suas contribuições para o LDC e para o Laboratório de Química, no período em que era unificado:

Então me desdobrei pra arrumar tudo lá em cima, deixei tudo arrumado... Se algum dia eu gritei com alguém lá, jamais, porque uma pessoa que deixa um laboratório igual aquele, todo montado, com as pessoas todas capacitadas, como que eu era a megera que eles falaram (Ana Maria).

Torna-se fundamental contextualizar o momento vivenciado pela diretora Susana, quando ocorreu a reunião com os servidores do SAS e se decidiu pelas mudanças na gestão desse Serviço. Anteriormente à reunião, o sindicato dos trabalhadores fez uma pesquisa de clima organizacional para avaliar, especificamente, a satisfação dos servidores subordinados à diretoria LAB. Essa pesquisa teria sido motivada por uma série de queixas manifestadas por eles em relação ao que consideravam uma gestão centralizadora e não participativa por parte da diretora. Esse momento tornou-se um período de instabilidade para a sua gestão: “A Susana, realmente, ela queria ficar muito bem com as meninas, com todo mundo, porque coincidiu com o momento que ela estava sendo julgada” (Antônia).

Nesse contexto, a iniciativa da diretora em reunir os trabalhadores do SAS, para ouvir suas queixas sobre a gestão do laboratório e do Serviço, pode ser compreendida como uma postura participativa, indo ao encontro das reivindicações apresentadas pelo sindicato. No entanto, essa postura não se deu de modo amplo, já que uma das partes interessadas no que estava sendo discutido não teve oportunidade de expor suas ideias e de se defender das acusações.

Assim, o “recurso” da escuta oferecida pela diretora, com base na sua relação de confiança com os trabalhadores, foi mobilizado sem ser oportunizado a todos eles:

A pertinência das organizações, a qualidade da escuta, a confiança na relação e a cooperação na mobilização representam um tipo de recurso que o uso não faz apenas consumir, podendo também desenvolvê-lo. Eis aí uma particularidade fundamental dos recursos imateriais em relação a outros recursos cujo uso só pode destruir ao consumi-los. Mas essa singularidade não é automaticamente realizada, ela supõe que uma decisão e uma prática de gestão tentem desenvolvê-la (HUBAULT, 2017, p. 67).

Além disso, essa prática de gestão pautada na escuta e na cooperação, defendida por Hubault, deve se desenvolver em um processo cotidiano e contínuo de trabalho e não apenas em momentos de crise ou de ameaça à gestão estabelecida na instituição.

Após a reunião com os servidores do SAS, outras três reuniões foram convocadas pela diretoria. A primeira aconteceu em 06 de junho de 2017, com a presença da diretora, seus assessores, Antônio e Bruno. Ao ser comunicada que sairia da chefia de Serviço e que Ana Maria deixaria de ser RT do LDC, Antônio afirmou que “gostaria de propor, agora sem ser a chefe, que fosse feito primeiro a transferência do conhecimento da Ana Maria, antes de tirá-la do laboratório”.

Um novo encontro foi marcado para o dia 09 de junho de 2017. Dessa reunião, participaram a diretora, os servidores do SAS e, ainda, a chefia de Divisão e Antônio. Ana Maria, novamente, não foi convidada a participar para, segundo Bruno, poupá-la frente à equipe.

Durante a reunião, em resposta à proposição de Antônio sobre a transferência do conhecimento de Ana Maria, Susana afirmou que:

O país não tem a cultura de valorizar os mais velhos, olhar para estes e buscar extrair algo de sua experiência. Com isso, a juventude perde muito, porque conhecimento se transmite, mas a experiência é intransferível. Antônio e Ana Maria continuarão na área e os servidores deveriam aproveitar esse tempo e extrair delas o que há de melhor.

É interessante notar, já nesse momento, uma flexibilização da postura da diretoria diante da possibilidade de permanência de Ana Maria no laboratório, o que iria se confirmar posteriormente. Além disso, o reconhecimento público da experiência de AM e de Antônia é algo importante para as relações intergeracionais, muito presentes nos conflitos deste caso.

Para expressar seu pensamento e sentimento naquele momento da reunião, Antônia leu um discurso que havia preparado na noite anterior e que me encaminhou depois para leitura. Nesse discurso, ela questionou, novamente, a razão de as servidoras do LDC não terem se reportado às chefias imediatamente superiores e ressaltou sua contribuição ao desenvolvimento da área, assim como a de Ana Maria:

não entendo por que eles [os problemas] não foram relatados para a chefia imediata e para a chefia de divisão, da mesma forma como foram levados à diretoria, uma vez que nunca houve retaliação ou intimidação a servidores por parte dessas chefias. Seria o mais correto. (...) A AM trouxe para a [o laboratório de] Química a realização de várias análises por cromatografia líquida. (...) Assim cresceu o setor que hoje é a Divisão. Sinto grande satisfação de ter colaborado para isso.

Segundo Bruno, esse encontro trouxe efeitos positivos sobre a equipe e possibilitou que alguns de seus membros pudessem ressignificar o que havia sido colocado perante a diretora e as consequências geradas.

Várias pessoas me procuraram, falaram que não concordaram como a coisa tinha sido conduzida, as coisas aos poucos foram resolvendo, mas essa reunião que foi já desencadeou um monte de coisa, tinha que ter a reunião com todos para depois tomar decisões. Já saiu da reunião com decisão tomada sem dar oportunidade de outras partes se defenderem (...). A condução não precisava ter sido feita dessa maneira, poderia resolver tudo sem ter os **traumas que tiveram pros dois lados**. (Bruno).

Ressalta-se, na ponderação de Bruno, que houve traumas de ambos os lados, o que depõe contra a tendência de identificar, individualmente, uma parte agredida e outra agressora. Há, portanto, uma trajetória no trabalho que repercutiu e continua repercutindo, como será visto, no processo de sofrimento vivenciado por todos diretamente envolvidos no caso.

Ao fim dessa reunião, Susana solicitou aos servidores que preparassem uma lista tríplice de candidatos à função de chefe de Serviço do SAS. Já na terceira e última reunião foi realizada uma votação fechada para decidir quem assumiria essa função. O vencedor foi o servidor Olavo, que era referência técnica de outro laboratório do SAS.

5.5 Depois da reunião

Passadas as reuniões da equipe e com a diretoria, Bruno propôs à Ana Maria que ela deixasse o laboratório e fosse trabalhar diretamente com ele, em seu gabinete, assumindo a função de coordenadora de pesquisa da Divisão.

Apesar da proposta, os detalhes de sua nova atribuição nunca foram discutidos com Ana Maria. Como seria a atuação de uma coordenadora de pesquisa diante da necessidade de acessar os diversos laboratórios e de se relacionar ativamente com os diversos técnicos da Divisão? Ela recusou a proposta por entender, segundo Bruno, que estaria abandonando todo o trabalho que havia desenvolvido e, atualmente, permanece no LDC. Essa permanência foi, posteriormente, apoiada por Susana. Ana Maria comenta sobre isso:

Você não pode colocar [no laboratório] qualquer pessoa pra mexer, não é assim (...) uma pessoa que não tem a vivência que a gente tem. (...) Hoje, a Antônio fala “Ana Maria, eu não sei como você deu conta, foi a melhor coisa que você fez... foi ficar dentro dali [LDC], com todo o sofrimento que foi”. (...) Eu tenho que agradecer a ela [Susana] um ponto, porque, depois, o pessoal foi na sala dela pedindo para eu não ficar no laboratório e ela falou: “Não, a pesquisa dela é lá” (Ana Maria).

Também nesse momento pós reunião, Mariana pediu à diretoria para ser remanejada de área. Atualmente, ela continua lotada na diretoria LAB, mas em outro setor externo à Divisão de Vigilância em Saúde.

Sobre a permanência de Ana Maria no LDC, Antônio comenta a situação e discorda que essa permanência não tenha provocado nenhuma mudança efetiva no setor:

E a gente, assim... foi com muito jeitinho mantendo ela lá dentro. E ela ficou. E eu acho que isso criou um mal estar, talvez porque a expectativa das meninas [Maria, Mariana e Patrícia] foi uma e aconteceu outra coisa. (...) Me falaram que ela [Mariana] falou assim 'já se passaram seis meses e nada mudou'. Não estou entendendo como nada mudou... negócio é muita pressão em cima de Ana Maria, gente.

Outra integrante da equipe – Caroline – relata sua percepção sobre uma possível saída de Ana Maria do laboratório e o que isso representa para história profissional dela:

Eu acho que uma pessoa que está aqui há mais de 30 anos, uma coisa ela fez de bom pra [instituição], pra eu pegar essa pessoa e descartar (...). Eu acho que o que deixou a Ana Maria tão chateada, teve até **problemas de saúde emocional, que acabou prejudicando fisicamente** (...). Porque a Ana Maria teve uma construção na [instituição], ela ajudou muita coisa, eu fico vendo aquele laboratório... alguém fez isso aqui e não fui eu (...) (Caroline, negrito adicionado).

Em sua entrevista, Olavo, que já havia assumido a função de chefe do SAS, no lugar de Antônio, deu suas impressões sobre o LDC e sobre a coordenação de Ana Maria. Diversas vezes, ele defendeu que esse laboratório precisaria aumentar o número de amostras analisadas por ano, gerando mais laudos para a vigilância sanitária.

Por sua vez, Antônio justifica a produção do LDC pela complexidade de se trabalhar com cromatografia, algo que, segundo ela, não é compreendido em profundidade pelo novo chefe de Serviço:

Então, isso para o Olavo é uma, Nossa Senhora, é uma coisa do outro mundo. Só que eu entendo porque eu trabalho com Cromatografia. Eu trabalho com resíduos, as meninas trabalham com cromatografia... [sabem] a dificuldade que é.

Com a destituição de Ana Maria da função de RT do laboratório, seguiu-se o processo de transição para uma nova referência técnica. A escolhida por Olavo foi a servidora Fabiana, que pertencia à equipe do LDC e já era a eventual substituta de Ana Maria na função de RT. Após a reunião com a diretora, Fabiana relata:

Quando eu cheguei, simplesmente me chamaram e informaram que a Ana Maria não era mais RT do laboratório e que estávamos sem RT (...) eu sei que nem tinham destituído a Ana Maria de RT, mas ela tava sem acesso nenhum (...). A Maria, a Mariana e a Patrícia me chamaram pra uma reunião e falaram que tinha acontecido isso: a Susana tinha destituído a Ana Maria e que ela não iria mais ficar no laboratório.

Chama a atenção o fato de que, antes mesmo de Ana Maria ser formalmente exonerada da função, suas atividades já haviam sido interrompidas: “Eles tiraram todas as funções da Ana Maria e me deram pra assumir, tinha muita coisa que a Ana Maria fazia que eu não sabia fazer, e foi do dia pra noite” (Fabiana). Essa passagem corrobora a razoabilidade do pedido que havia sido feito por Antônio e por Bruno à diretora Susana, para que houvesse uma transição de trabalho mais tranquila entre a antiga e a nova responsável técnica.

Apesar de já não ser mais a responsável pelo laboratório, Ana Maria continua, segundo Olavo, comportando-se como se ainda o fosse. Ele comenta a respeito do fato dela estar interferindo em processos administrativos da área, mesmo não sendo mais RT.

Tem que comprar um reagente, aí ela fez o pedido no sistema. Então tudo que envolve aquele TR [termo de referência para iniciar um processo de compras] vai pra conta dela e ela que vai agir, mas ela não pode ficar agindo, na gestão atual quem tem que agir é a Fabiana ou alguém lá dentro (...). Já falei com a Fabiana (...) que ela tem que assumir a postura de líder da equipe e falar o que a Ana Maria tem que fazer e pronto (Olavo).

Por sua vez, Ana Maria relata esse processo de excluí-la de certas atividades dentro do laboratório como algo que lhe tem causado bastante sofrimento:

Eu mexia em alguma coisa, elas [Patrícia e Maria] mandavam *e-mail* para o Olavo: ‘Ela tá fazendo isso’. A Mariana falou comigo: ‘O que você tá fazendo aqui? Não estou te entendendo?’ Falei que eu não estava entendendo **e isso foi muito sofrido pra mim** (...). Eu não podia mexer em nada, era *e-mail*, o Olavo chegava, gritava comigo, teve a questão da pesquisa que não deixou fazer, ‘você não põe a mão em nada’, gente... **Foi um massacre com o ser humano que a gente é** (Ana Maria, negrito adicionado).

Bruno também comenta sobre o que considera necessário para que Ana Maria se adapte a essa nova realidade no trabalho, considerando seu histórico como coordenadora:

Ela sempre teve essa liberdade, já teve caso de que ela tratou um projeto de pesquisa todo com a diretora na época, depois saiu divulgado na intranet, eram coisas que pra mim não incomoda muito... Depende da gestão, não gosta desse tipo de coisa, a gestão agora é outra, coisa de acostumar com a nova, que tem novas atribuições (Bruno).

A partir do comentário de Bruno, vale refletir se a transição de um estado de maior autonomia no trabalho de Ana Maria – tratar um projeto de pesquisa diretamente com a antiga diretora – para um estado de menor autonomia seria questão apenas de se acostumar às novas normas de uma nova gestão. Com base nas noções de saúde e liberdade de Canguilhem, penso no risco desse “acostumar-se” para o adoecimento no trabalho.

A saúde constitui um certo jogo de normas de vida e de comportamento, que se caracteriza pela capacidade de tolerar as variações da norma. O homem só é sadio quando capaz de muitas normas, quando é mais do que normal. (...) No que se refere ao psiquismo humano, para Canguilhem, a norma é a reivindicação e o uso da liberdade para a revisão e a instituição de normas (COELHO e FILHO, 1999, p. 24)

Nesse sentido, para que se promova a saúde dos sujeitos, as normas de organização do trabalho devem ser capazes de instigar revisões e variações das próprias normas, extrapolando a si mesmas, tornando o sujeito “mais do que normal”. Esse processo, certamente, não se dá pelo costume e, sim, pela liberdade. Não uma liberdade sem limites ou parâmetros, mas uma capaz de fazer evoluir a normatividade, ao invés de apenas se sujeitar a ela.

Passado o primeiro momento de adaptação do LDC às mudanças recentes, eu e a outra psicóloga do NASF agendamos, em setembro de 2017, uma reunião com o novo coordenador do SAS e com o coordenador da Divisão para discutir o caso de Ana Maria e da equipe do LDC. Durante a reunião, ponderamos a necessidade de uma transição mais tranquila do trabalho de uma RT para a outra.

Ressaltamos, também, a necessidade de uma definição sobre as atribuições que seriam assumidas por ela a partir daquele momento. Ambos os coordenadores defenderam que a intenção principal era de resguardá-la de um maior desgaste emocional e que pactuariam com ela quais atividades ficariam sob sua responsabilidade.

Sobre a situação atual do laboratório (fevereiro de 2018), Patrícia relata:

Eu acho que tá piorando. A gente tá conversando com o Olavo, estamos cada vez mais irritadas, porque a gente esgotou emocionalmente. A gente achou que depois de tudo isso haveria mudança, **mudaram os personagens, mas a situação é a mesma** e eu percebi que a Fabiana também estava ficando esgotada com essa situação, e parece que cada vez ela está perdendo o controle do laboratório (Patrícia).

“Mudaram os personagens, mas a situação é a mesma”. Retomo reflexões anteriores: O problema é de gestão ou de gestor? Ou de nenhum dos dois em particular, dentro da ideia de evitar a personalização do problema? Apesar da “preocupação em cuidar das pessoas”, não seria do “trabalho que se precisa cuidar”?

Olavo registrou que há, por parte de Maria e Patrícia, uma insatisfação que permanece, desta vez em relação à gestão de Fabiana, pelo fato de ela estar ainda muito ligada à figura de Ana Maria:

Elas me falaram que mesmo a Ana Maria saindo da coordenação do laboratório, as coisas não andam. (...) Aí as duas vieram conversar comigo, ‘não tem como a Fabiana ser a responsável pelo laboratório, porque ela ouve muito a Ana Maria... eu falei ‘gente, não tem problema ela ouvir a Ana Maria, é até bom’, porque teoricamente a Ana Maria sabe de tudo que rola com o equipamento, como opera, então ela tem que ter alguém que instrua, falando da Fabiana (...) (Olavo).

Interessante notar a mudança de postura de Olavo em relação à presença de AM na equipe e sua importância para a gestão do conhecimento no laboratório. Apesar disso, Olavo se posiciona em resposta ao fato de que mesmo Ana Maria saindo da coordenação, “as coisas não andam”:

Eu já comentei com elas (...) elas são muito burocratizadas... exemplos: pra fazer um ensaio precisa de 10 balões, eu tenho mil, falei mil mas deve ter uns 500, os 500 precisam ser verificados de 2 em 2 anos, são 3-4 pessoas por laboratório, então eu vou gastar 'X' tempo verificando todos os balões, ao invés de ter 10 balõezinhos, gastava menos tempo pra priorizar os ensaios. O lance é muita coisa que tem que ser feita, que eles não conseguem se dedicar ao principal (Olavo).

Sobre “se dedicar ao principal”, Olavo se refere às pactuações que a Divisão para a realização de diferentes tipos de análises laboratoriais a cada ano. A partir de outra perspectiva, Fabiana também comenta o andamento das análises, que considera estar adequado:

Dentro do que a gente programou, a gente tem feito, às vezes correndo atrás de reagente que falta, mas essa parte do trabalho tá indo, dentro dos períodos. Antes de começar a programação com a vigilância, a gente corre pra ajustar as metodologias, saber o que vai oferecer pro próximo programa. Então, estamos trabalhando essa parte, validando. Parece um período morto pra outros setores, mas aqui é a parte que ajusta a qualidade (Fabiana).

Em seguida, Fabiana cita o que cada integrante do laboratório está desenvolvendo no momento. Chama a atenção o montante de atividades delegadas para a validação de metodologias, que é a etapa intermediária para a entrega final de laudos de análise que possam ter, efetivamente, um uso social pela vigilância sanitária.

- “A Patrícia tá fazendo validação em ácido fólico em fubá, a gente recebeu um kit pra ver se a gente foca nessa metodologia”;
- “A Maria tá fazendo planilha de incerteza (...) cada metodologia que a gente faz, você tem que calcular a incerteza que é inerente àquele ensaio, então, os cálculos estão por conta dela”;
- “A Caroline estava fazendo a parte de validação dos ácidos graxos (...) e ela tava me ajudando na parte da vitamina que uma sozinha não dá pra fazer”;
- “A Ana Maria está mexendo com a validação de orgânicos (...) na água potável. São cloro, benzeno, resíduos que pode ter na água tratada. Aí faz

essa análise, porque tem uma legislação específica que tem um máximo que pode ter [desses resíduos]” (Fabiana).

Apesar de sua prevalência indicar uma questão crítica para a produtividade do laboratório, considerando seus quatro anos de funcionamento independente, as validações são fundamentais ao processo de aplicação dos métodos de análise, como explica Mariana:

O nosso processo funciona assim: toda vez que você desenvolve um método ou você cria um método ou você usa um método reconhecido internacionalmente - que é FARMACOPEIA⁹ e/ou outros. Só que é muito delicado esses métodos, porque, por exemplo: a laranja lá da Europa (o solo não é rico em Ferro igual o nosso), então, o método da Europa não é tão bom; então, a gente sempre tem que adaptar os métodos pra cá. Uma vez que você mexeu nos métodos, você tem que validar e validar significa “eu garanto que esse método funciona como ele está”.

⁹ Código oficial farmacêutico seguido no Brasil.

6. DISCUSSÃO DO TRABALHO E EFEITOS PARA A SAÚDE DOS TRABALHADORES

6.1 Gestão de insumos e equipamentos

Uma das principais queixas apresentadas por integrantes do LDC está relacionada à gestão do estoque de insumos dentro do laboratório. Segundo algumas servidoras, mencionadas a seguir, havia a necessidade de reorganização do quantitativo de itens no estoque, considerando sua validade e o uso desses itens nas atividades de bancada:

O estoque no laboratório estava muito bagunçado, então a gente tinha que organizar, fazer um controle maior. A Mariana e a Caroline fizeram uma primeira etapa e, depois de seis meses, eu e a Maria íamos conferir esse controle, porque tem que ser conferido periodicamente. Então, a Ana Maria pediu para eu e a Maria fazer, depois sentaríamos as quatro [Patrícia, Maria, Mariana e Caroline] para discutir as divergências (...) (Patrícia).

Aí elas fizeram um levantamento de estoque, um tempo depois passou pra mim e pra Larissa. Quando a Patrícia começou a fazer esse levantamento de estoque, a gente viu muita coisa que discordou. Eu fiz as contas e 70% que estava no laboratório não era usado. (...) a gente começou a questionar as coisas e realmente a olhar as coisas no laboratório (Maria).

De acordo com as falas, haveria uma questão importante relacionada ao planejamento na aquisição dos insumos, que deveria ser mais bem dimensionado considerando a necessidade de materiais em determinado período e a sua rotina de consumo.

Mas os questionamentos não se restringiam à compra e ao consumo dos insumos, era apontado também um problema no uso dos equipamentos principais do LDC – cromatógrafos, que poderiam, em parte, ser cedidos para outras áreas que demandam esse mesmo tipo de equipamento e, assim, ampliando seu uso produtivo.

O Laboratório tinha dez cromatógrafos, três só eram usados. Os outros sete são cromatógrafos que o M.¹⁰ precisa, que o BCP¹¹ precisa, que a Pesquisa¹² precisa; a Pesquisa estava com uma pesquisa parada porque não tinha o cromatógrafo - que nós tínhamos (...) (Mariana).

Mariana aponta, ainda, que muitos dos problemas enfrentados pelo laboratório – validação de metodologias, gestão de estoques, utilização dos equipamentos – poderiam, segundo a servidora, ser minimizados pelo aproveitamento da *expertise* de servidores de outras áreas da instituição:

Trazer, hoje, uma pessoa da Qualidade¹³ para o SAS ia ser sensacional ou na Pesquisa tem também pessoas que têm grande conhecimento com cromatografia que iam resolver os problemas [do LDC], porque a raiz do problema é: ninguém sabe resolver e ninguém tem coragem de admitir que não sabe e procurar. Entendeu? (Mariana).

Em diversos momentos nas entrevistas, as servidoras Maria, Patrícia e Mariana expressaram sua insatisfação com essa situação e, por não concordarem com o que estava sendo desenvolvido, acabavam se afastando das atividades principais da área: “Chegou um ponto que eu não tinha o que fazer no Laboratório. Aí eu fazia assim: organizava os papéis, dava uma limpada na cozinha, eu fazia sempre recebimento de reagente (isso aí era tranquilo, recebimento, organizar), organizei as prateleiras umas seis vezes” (Mariana).

Em relação à situação do estoque, Ana Maria se posicionou, durante a entrevista, afirmando que a questão dos insumos é um desafio de toda a instituição e que isso não inviabilizaria o desenvolvimento das atividades:

Uma das coisas que elas questionavam muito comigo, porque tinha alguns materiais vencidos (...) eu falava: “gente, é assim mesmo, não tem como (...) usar com perícia né? Análise de perícia, porque o perito pode contestar, mas eu posso, se validar que ainda está funcionando, dá para usar na pesquisa” (Ana Maria).

¹⁰ Outro setor da instituição.

¹¹ Idem.

¹² Idem.

¹³ Idem.

A questão, levantada pela então RT, de que a gestão de estoque encontrava desafios em toda a instituição, é um fato. Atualmente, a instituição possui uma comissão técnica especial criada para rever e modernizar o modelo de gestão de insumos em todas as suas áreas laboratoriais e produtivas. A questão central discutida pela comissão é se haveriam diversos pequenos estoques coexistindo na instituição, sem uma comunicação única e um controle alinhado com as diretorias e o setor de compras. Isso mostra que problemas organizacionais da instituição estavam, de certa forma, sendo personalizados na figura de Ana Maria.

Associando a questão de gestão de insumos com o uso dos equipamentos, Ana Maria, ao analisar esse período em perspectiva, relembra que percebia sinais de que Patrícia e Maria estavam pouco envolvidas com suas atividades no laboratório.

Quando eu saí de férias, isso foi em fevereiro desse ano [2017], vinha notando que estava havendo um descaso muito grande com o serviço (...) elas falavam assim: ‘não deu tempo de trocar o equipamento’, isso era 16:30, ‘eu tenho que sair, você acaba de pôr lá?’. Eu comentava com a Fabiana, ‘esse trem tá esquisito, tá ficando tudo pra cima de mim e de você, então vamos sentar, fazer uma reunião e mostrar o **fluxo analítico** como deve ser’ (Ana Maria, negrito adicionado).

A respeito desse fluxo analítico, que deveria ser pactuado com a equipe, Ana Maria explica: “Primeira coisa, vamos preparar o equipamento, equilibrando, depois ir para o balcão, preparar a amostra. Porque o que adianta, eu preparo a amostra, chega no equipamento, ele não tá preparado... ele demora duas horas pra equilibrar”. No trecho, AM ressalta a importância de iniciar a análise por cromatografia por meio do ajuste do equipamento (cromatógrafo) que irá receber a amostra, antes mesmo de prepará-la.

O que acontecia: a amostra chegava... vou fazer essa análise aqui. O que eu tenho que fazer? Vai na geladeira, vê se tem material [kits para análise], deixa preparado... e o equipamento, ele tem que equilibrar. O que acontecia: elas preparavam a amostra primeiro e, às vezes, de tarde, elas falavam “não deu tempo de colocar no equipamento as amostras, porque não equilibrou” (Ana Maria).

Quando questionado sobre o cenário enfrentado pelo laboratório, Olavo defende que, para ele, as causas de parte dos problemas do setor estariam relacionadas a

uma falta de “foco” por parte dos seus integrantes, sobretudo, de Ana Maria: “Eu sei o que é na verdade: a Ana Maria não tem foco... ‘a gente vai fazer isso’, aí ela pega isso, isso e isso. No final da história, ela não fez nada, ela não foca na coisa”. Para exemplificar como, na prática, se daria essa falta de foco, o novo chefe do SAS retoma o caso do processo de compras de insumos do laboratório, gerido, até recentemente, por Ana Maria:

Ela sobrecarrega o [serviço de] compras com coisas absurdas (...) O povo não foca, esse é o problema. (...) No final, a planilha tem muita coisa para aquisição. Aí, para esse item, comprou dois reagentes, precisava de 10, mais o filtro... No final da história, de todos, comprou um pouco de cada, e não fez nada. (...) (Olavo).

Sobre a falta de reagentes para determinadas análises, Fabiana comenta que haveria uma dificuldade do laboratório, perante o setor de compras, para a aquisição dos reagentes. Isso seria devido ao seu alto valor e à natureza preventiva do trabalho do LDC, em comparação a outros laboratórios do SAS:

Muitas vezes, os nossos reagentes são muito caros, a parte de cromatografia é uma das mais caras que tem. Então, às vezes, é preferível dar atenção à pessoa que tá doente e precisa de diagnóstico pra receitar o remédio... é mais fácil comprar o kit pra fazer esse diagnóstico do que comprar um reagente pra nossa metodologia, porque o nosso é preventivo, lá tem que ser curativo. Aí o que é preventivo fica pra depois. E, no LDC, a maioria é preventiva, não vai fazer mal agora, vai fazer depois. O que muitas vezes vai fazer mal agora vira emergência... uma pessoa que ingeriu mercúrio morre, então, dar atenção naquele que vai causar impacto maior [a curto prazo] tem prioridade.

Interessante notar o relato de Fabiana diz de uma possível priorização na política de aquisição de insumos pela instituição. Essa seria, segundo a servidora, pautada por investimentos em materiais e equipamentos com a finalidade de diagnosticar e tratar problemas imediatos de saúde, em contraposição a reagentes, por exemplo, que são utilizados em análises preventivas sobre a composição de alimentos consumidos pela população.

Mais interessante é a perspectiva ou a hipótese lançada pela servidora que evita cair em tendências anteriores de atribuir problemas na gestão de estoques e equipamentos, apenas, a um desajuste no comportamento dos envolvidos, seja por

Patrícia e Maria estarem “pouco envolvidas” com o fluxo analítico do laboratório ou seja por Ana Maria “não saber comprar”; o que nos leva aos próximos casos.

6.2 Perfil gerencial e assédio moral

Logo que entrou no laboratório, Patrícia estabeleceu uma relação bastante próxima com Maria e surgiram suas primeiras queixas em relação à RT. Durante a entrevista, a servidora afirmou: “Ela não aceitava muito ser questionada. Quando ela pedia para gente fazer alguma coisa a gente falava que talvez essa não era a melhor forma, ela achava que a gente estava questionando a capacidade dela”.

Caroline, quando questionada sobre o perfil gerencial da RT, complementa:

eu acho que ela monopolizava as coisas nela. Ao mesmo tempo em que você tinha uma autonomia, você não tinha. [Por exemplo], eu mudei uma palavra no POP [Procedimento Operacional Padrão], e tive que cortar [depois]. Então eu acho que isso atrasava muito o trabalho (...)

Ana Maria, por sua vez, afirma que as queixas voltadas contra a sua coordenação teriam começado no momento em que, no primeiro semestre de 2016, ela intensificou as cobranças por resultados:

E aí, quando eu comecei a ter esse tipo de atitude, de cobrar, ‘a gente tem que produzir mais, a gente como laboratório (...), e ali a gente faz análise de composição, é uma análise importante (...). Aí eu comecei a sentir que o pessoal começou a não gostar daquilo... toda reunião eu comecei a fazer ata, para mostrar o que a gente tinha que resolver e eu senti realmente que a coisa era para me tirar dali... (Ana Maria).

Quando solicitada a exemplificar situações de cobrança e a forma como isso se dava, Ana Maria detalhou:

O que acontecia: o povo primeiro prepara a amostra pra depois calibrar [o equipamento]. O certo era equilibrar, ver se tá tudo certo, injetar, pra depois ir pra lá... Comecei a estabelecer isso e ficar junto: ‘E aí, como tá? Já preparou?’, ‘Deixa eu te ajudar’, ‘Já tirou o fluxo?’. Porque tem que tirar fluxo todo dia, é o controle da análise. ‘Já anotou no papel?’. E eu ali marcando cerrado, em cima, para sair (...). As funções eram divididas: quem olha a temperatura, uma vez

por mês tem cronograma, sabe? E sempre a gente sai de férias, tem que sentar e ver com quem vai ficar. Eu passei a exigir por *e-mail*: “Você passou sua função?” **Eu fui tendo perfil de gestão mesmo**, tomando conta (...) (Ana Maria, negrito adicionado).

Destaca-se a ideia defendida por Ana Maria, a respeito do que ela considera ser um perfil de gestão, associado ao controle (“tomando conta”). Esses relatos não devem ser analisados superficialmente, sob o risco de se considerar perfis individuais e subjetivos, desprovidos de sua vinculação ao trabalho e às lógicas de gestão. No entanto, é importante que essa análise do trabalho seja feita em profundidade, pois, somente a partir dela, poderemos avançar no estudo sobre as intervenções dirigidas pela organização e os efeitos para a saúde dos trabalhadores.

Retomando os registros feitos durante a reunião entre os servidores do SAS e a diretoria, conforme iniciado no capítulo anterior, é nítida a gravidade do manifesto e a emoção que se expressa nas palavras desses trabalhadores. O sofrimento e o adoecimento perpassam por grande parte dos relatos registrados na ata de reunião, que a todo tempo atribuem ao comportamento de Ana Maria um suposto assédio moral:

[Mariana] começou explicando que as servidoras do LDC procuraram a diretoria porque a RT do laboratório passou dos limites do razoável. As situações estão ficando cada vez mais graves, chegando ao ponto de deixar todas as servidoras do laboratório doentes (...). Nesse momento, a servidora extremamente emocionada, em crise de choro, continuou seu relato, queixando-se de que está entrando em depressão (...). [Ela] reclamou que a RT do LDC é desequilibrada, tortura os servidores todo o tempo e a chefia é conivente.

Durante a reunião, Susana “chamou a atenção para o que significa ser RT. O RT é o organizador da rotina da bancada. Não é o gestor de pessoas”. No entanto, a partir da minha experiência do NASF com o caso desse laboratório e de outros que são acompanhados, percebe-se que, na prática, o RT é mais do que um organizador da rotina da bancada, exercendo atribuições de chefia local: gestão de pessoas, processo de compras, coordenação de capacitações, entre outras. Cria-se, assim, um paradoxo entre o papel que é atribuído a Ana Maria (organizar rotinas) em princípios e as exigências e responsabilidades que se assume na prática (perfil de gestão, gestão de estoque, produtividade do laboratório, etc.).

Ana Maria ressalta, especialmente, sua indignação pelo fato de não ter sido ouvida pela diretoria antes de qualquer decisão e de outros servidores terem sido convocados para expressar a opinião sobre a sua gestão, sendo que muitos nem a conheciam.

Com todo direito ela poderia ter ouvido e falado, ‘gente, agora eu vou ouvir as duas [Ana Maria e Antônio] e depois volto até vocês’, ela tinha poder pra isso (Ana Maria).

Então diz que a Mariana deu acesso de grito: que eu **assediava**, que era isso... aí teve apoio do pessoal do Laboratório de Química (...) nenhum deles conhece meu trabalho (...) (Ana Maria, negrito adicionado).

Destaca-se o uso do termo “assediava” como significativo, pois não só muitas das situações mencionadas pelas servidoras durante a reunião, mas também aquelas relatadas por Ana Maria sobre as consequências dessa reunião em seu trabalho e em sua vida, poderiam, de ambos os lados, ser relacionadas a possíveis situações de assédio moral¹⁴.

Porém, uma análise a partir desse rótulo carrega um risco potencial: a tendência em atribuir aos conflitos no trabalho uma gênese direcionada somente à personalidade individual ou ao perfil psicológico dos envolvidos. Na tentativa de encontrar “assediados” e “assediadores”, a perspectiva do chamado assédio moral acaba por negligenciar os aspectos do trabalho subjacentes aos conflitos.

Outros autores, no entanto, entendem que a personalidade individual não é suficiente, de forma isolada, para explicar o assédio moral, não sendo sequer seu fator explicativo preponderante. (...) São mencionadas as formas de gestão e organização do trabalho como fatores associados ao assédio moral (...) Não se trata, obviamente, de negar o lugar da subjetividade em sua compreensão, mas de redimensionar o seu peso e entender como os atos individuais se articulam à organização do trabalho, às políticas empresariais, enfim,

¹⁴ Na definição clássica de Hirigoyen (2000), por “assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho” (p. 65). (VIEIRA, LIMA e LIMA, 2012, p. 257).

ao contexto no qual a atividade se realiza (...) (VIEIRA, LIMA e LIMA, 2012, p. 259 e 264).

Posteriormente, Bruno soube o que havia sido declarado pelas servidoras durante a reunião na diretoria e comentou a respeito disso. Ele se referiu à desorganização que percebe no trabalho de AM, que não entregava alguns resultados por não repassar tarefas aos subordinados. Porém ele contesta o relato das supostas agressões:

Até então a gente sempre soube que teve essas coisas, mais voltada para isso, de desorganização, mas não o relacionamento chegar no nível que foi pra desencadear aquela reunião e as coisas que foram faladas. Pessoal chegou a falar que estava sendo torturado, que ela gritava, desrespeitava. Eu conheço a Ana Maria desde o primeiro dia que entrei aqui, desde dezembro de 1986, ela já trabalhava aqui, eu trabalho com ela diretamente mesmo (...). Grande parte do que eu sei eu aprendi com ela, desde que eu estou aqui eu a conheço e sempre soube da desorganização, mas dela torturar, agredir, isso jamais aconteceu, nem comigo, nem na minha frente (Bruno).

É de se concluir que a reunião realizada pela diretora com os servidores do SAS foi um marco para a tomada de decisões que mudariam o rumo das situações de trabalho, até então relacionadas ao Laboratório de Cromatografia. De um lado, a iniciativa de se reunir com os servidores, sem a presença das chefias locais e RTs, fez com que as diferentes “vozes” dos trabalhadores pudessem ser ouvidas. Desse modo, criou-se um espaço para que as diferentes subjetividades se manifestassem sobre o trabalho.

No entanto, o espaço aberto pela diretoria pode ser questionado quanto à direção que os relatos vinculados ao trabalho tomariam. É de concluir que os comentários dos participantes estavam, quase exclusivamente, relacionados à figura de Ana Maria, tendo como foco as supostas características de sua personalidade ou os seus relacionamentos interpessoais.

Esse foco está atrelado a “um olhar que fora negligenciado pela gestão”, ou seja, um “olhar de dentro da atividade” (VIEIRA, BARROS, LIMA, p. 25, 2007), o qual ultrapassa as impressões individuais refletidas na “preocupação em cuidar das

peças”, sendo que “é do trabalho que se precisa cuidar, em todos os sentidos do termo” (FERNANDEZ, 2009 *apud* CLOT, 2017, p. 114).

Nesse sentido, o risco de promover um ato de gestão que negligencie o real do trabalho e privilegie as dificuldades pessoais de relacionamento, conforme parece refletir a forma de condução da reunião com a diretoria, é o risco de personalizar o “problema” e apenas endereçar culpados:

Ao prescindir da análise das situações e da organização real do trabalho, os “gestores do trabalho” só conseguem entender os problemas que aparecem como decorrentes das dificuldades pessoais ou das relações interpessoais. Essa visão conduz, frequentemente, à culpabilização do trabalhador, sendo comum atribuir apenas à “preguiça”, à “má vontade” ou à “personalidade” das pessoas a razão pela qual “as coisas dão errado” (VIEIRA, BARROS e LIMA, 2007, p. 157).

Em nenhum momento da reunião – cuja ata totalizou sete páginas –, pude identificar uma discussão mais aprofundada sobre problemas vinculados à gestão e organização do trabalho. No entanto, algumas considerações importantes foram apresentadas pelos servidores participantes a respeito de:

- Política de estoques: “a verdade é que os laboratórios fazem o planejamento de compras, sem saber o que vão fazer durante o ano”;
- Recursos humanos: “embora a instituição tenha um setor de recursos humanos, que alegadamente tem a função de tratar conflitos interpessoais, mas sabemos que muitas vezes estes não são resolvidos” (Susana);
- Atividade dos laboratórios: “no SAS, não há compartilhamento de espaço, nem de equipamentos, nem de carga de trabalho. Se acontece de um laboratório ficar sobrecarregado de trabalho, os outros nem ficam sabendo para ajudar”;
- Atuação de uma referência técnica: “o RT é o organizador da rotina da bancada. Não é o gestor de pessoas” (Susana).

Para uma efetiva resolução do problema teria sido necessário, durante a reunião e nos momentos posteriores que se decorreram dela, que a reflexão sobre a transformação do trabalho fosse resgatada junto com todos os trabalhadores do

Serviço, “se (re)centralizando sobre as questões do trabalho, se (re)definindo a partir da centralidade da subjetividade na atividade” (HUBAULT, 2017, p. 57).

Vale ressaltar, ainda, que, passadas as reuniões da equipe e com a diretoria, as três servidoras do LDC – Patrícia, Maria e Mariana – procuraram Bruno para saber qual seria o destino de Ana Maria e a data de sua saída do laboratório. De acordo com Patrícia, Bruno: “falava que ela tinha que resolver algumas coisas no laboratório, e a gente falava que não precisava, as responsabilidades no laboratório eram muito poucas, ela delegava tudo para gente, então não tinha nada pendente que só ela poderia resolver”. Essas palavras vão de encontro à imagem de figura controladora e centralizadora, atribuída a AM por alguns servidores do LDC e pelo próprio Bruno, criando, assim, um paradoxo entre os relatos que só poderia ser desfeito entendendo-se, caso a caso, o papel do trabalho e de sua gestão e organização para a gênese dos problemas relatados.

6.3 Efeitos para a saúde

No dia 16 de outubro, fui informado que Ana Maria havia entrado de licença médica. Liguei para ela, que contou que estava afastada devido a uma crise de herpes. Durante a ligação, a servidora afirmou que sua crise foi desencadeada, principalmente, por fatores emocionais ligados ao seu trabalho pois, dias antes da crise, ela vivenciou situações que agravaram seu estado de sofrimento, dentre as quais: descobriu que diversos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) do laboratório, nos quais ela participava como elaboradora, estavam sendo revisados e que seu nome havia sido retirado dos documentos.

Seguem, abaixo, alguns registros de declarações de Ana Maria, durante a ligação telefônica, e que ilustram parte de seu relato:

AM: Tô apta para trabalhar.

AM: Não é por causa da referência técnica (...). Ninguém pode excluir alguém assim de graça (...). Tô me sentindo excluída.

AM: Se eu tivesse no outro quinquênio, eu aposentava.

AM: Sinto dor de barriga quando penso em voltar a trabalhar.

A licença médica de Ana Maria, por causa de uma crise de herpes, e a associação que ela faz dessa crise com suas experiências recentes no trabalho, podem ser consideradas um processo de psicossomatização, entendido, nesse caso, “como uma passagem da angústia vivenciada no contexto laboral para sintomas físicos” (RABELO, SILVA e LIMA, 2018, p. 124).

O herpes, segundo a Sociedade Brasileira de Dermatologia¹⁵, é uma infecção viral que se instala no organismo de forma inativa, até que venha a ser reativado. A reativação pode ocorrer devido a diversos fatores desencadeantes, tais como: exposição à luz solar intensa, fadiga física e mental, estresse emocional, febre ou outras infecções que diminuam a resistência orgânica.

Em seu artigo, Rabelo, Silva e Lima (2018) apresentam o caso de uma trabalhadora do setor de teleatendimento, que passou por um episódio depressivo associado com o desenvolvimento de lúpus (doença autoimune), após ser “submetida a condições patogênicas de trabalho, baseada em exigências excessivas de resultados e rigidez das prescrições, que teve sua experiência de trabalho permeada pelo assédio moral” (p. 117).

O caso exposto traz evidências importantes a respeito de uma possível relação entre organização de trabalho e adoecimento psicossomático, ou, de forma mais precisa, entre o estresse laboral e o sistema imunológico. Não se trata de um nexos fácil de ser estabelecido e situações semelhantes são raramente descritas na literatura (RABELO, SILVA e LIMA, 2018, p. 124).

Esse caso é analisado, pelas autoras, com base em outro importante caso da literatura sobre psicossomatização, sistema imunológico e trabalho. Trata-se do Sr. V., um jornalista parisiense que passou a apresentar sintomas do desenvolvimento de um câncer. O Sr. V. havia, anteriormente, assumido a função de chefe de redação em um importante jornal que passou pela reestruturação do trabalho, com a informatização de processos e a demissão de diversos funcionários (Chalons, 2003).

¹⁵ Fonte: <http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/dicas/230_herpes.html>. Acesso em: 06 jul. 2017.

O caso do Sr. V. foi analisado pela psiquiatra francesa Marie-Pierre Guiho-Bailly (2002), fundamentando-se nos conhecimentos a respeito da relação entre estresse e imunidade. “Seu foco é a explicação das relações entre funcionamento cerebral e sistema imunitário, buscando, ‘objetivar a influência do estresse no desenvolvimento e evolução de certas patologias (alérgicas, infecciosas, cancerígenas, autoimunes)’” (Guiho-Bailly, 2002, *apud* RABELO, SILVA e LIMA, 2018, p. 125).

Retomando o caso de Ana Maria, recebi um *e-mail* seu no dia 16 de novembro de 2017, informando que ela se encontrava novamente de licença médica, para a retirada de um cálculo renal.

Passei por uma pequena intervenção cirúrgica inesperada para retirar um cálculo renal. A intervenção cirúrgica foi tranquila. Tive alta ontem e já estou em casa. Estou com um cateter no ureter, que deve ser retirado na segunda-feira após a avaliação. O médico me deu cinco dias. Se Deus quiser vou retornar bem.

Fiz uma nova ligação telefônica, no dia 30 de novembro de 2017. Durante a conversa, Ana Maria expressou sentir-se, ainda, cansada e estressada, porém apresentando-se melhor emocionalmente: “Estou me recompondo”. E terminou por ressaltar a importância da organização reconhecer toda a sua dedicação ao trabalho: “As pessoas têm que reconhecer o que o outro fez”.

Sobre a situação atual do laboratório, Fabiana [nova RT] relata que ainda há uma cisão na equipe, entre apoiadores ou não da saída de Ana Maria do laboratório. Essa situação tem trazido consequências negativas a sua saúde.

As coisas no laboratório continuam difíceis, eu estou sentindo que estou numa corda, um puxando para um lado e outro pro outro (...). A Maria e a Patrícia; e, do outro, a Ana Maria. E eu no meio (...). De três em três meses, eu faço exame médico e uma das coisas que essa doença [síndrome fosfolípide – doença autoimune] precisa é justamente evitar a tensão, e é o que eu continuo tendo, muita tensão no laboratório.

Após a realização das entrevistas e considerando as relações conflituosas, os eventos recentes e a repercussão disso no ambiente de trabalho e na saúde das

peessoas nele inseridas, ficou muito marcado o desgaste emocional de Ana Maria e de todos os demais envolvidos neste estudo de caso:

Agora vou falar do meu sentimento. Eu não sei se é todo o processo, mas está cada vez mais cansativo essa história. Tanto que eu pedi para o Olavo pra sair do laboratório. Ele falou que eu poderia sair, mas que podia insistir um pouco mais pra tentar ajudar a Fabiana (...) e eu **cheguei em um ponto emocional que eu tenho chorado muito em casa, tenho até pensado em sair da [instituição]** (Patrícia, em janeiro de 2018, negrito adicionado).

Tá aquele clima desagradável no laboratório. Meu marido reclama muito, porque, o dia que eu saio daqui nervosa, eu brigo com ele em casa. Uma coisa que ficou evidente para mim que **o tanto que eu ainda estou sofrendo** (...). Quando a gente foi conversar com o Bruno, eu falei com ele que se ela [Ana Maria] não saísse, eu queria sair, porque eu não dava conta de viver naquele tumulto (...). Saio cansada, começo a chegar atrasada (Maria, em janeiro de 2018, negrito adicionado).

Em diversos momentos de sua entrevista, Ana Maria expressou o seu sofrimento e a sua angústia, decorrente da sua história recente e dos acontecimentos que levaram a sua saída da função de RT do laboratório.

Isso foi um tormento. Eu falei com a Antônia: “Não matei nem roubei, não vou aceitar isso”, virou uma perseguição? Ditadura? Hoje eu consigo falar, você vê que eu já não estou chorando mais, porque eu pus pra mim que o que eu trouxe aqui pra dentro é muito mais do que isso que as pessoas fizeram comigo (Ana Maria, negrito adicionado).

As palavras de Ana Maria: “eu trouxe aqui pra dentro é muito mais do que isso que as pessoas fizeram comigo” resgatam o valor de sua trajetória histórica na instituição e dizem muito sobre a maneira como esses acontecimentos repercutiram na forma como ela se vê a si mesma, na vida e no trabalho: “Eu tenho que me apegar que eu tenho certeza que eu não sou essa pessoa” (Ana Maria), refutando, assim, a imagem que parte da equipe fazia dela.

Ela expressa, também, as consequências disso para sua saúde física e emocional: **“Eu adoeci, tudo consequência dessa coisa que eu vivi**, foi muito triste, não desejo pra ninguém, ser humano nenhum precisa passar o que eu passei aqui” (Ana Maria, negrito adicionado). Essa fala é muito significativa para o caso analisado, por

expressar a percepção de Ana Maria sobre seu adoecimento como um fenômeno enraizado no trabalho, perpassado pelos valores pessoais, pela identidade e pela autoestima, ou seja, por seu desenvolvimento ao longo do tempo na instituição:

O trabalho não é apenas um “contexto” da atividade ou “trabalho psíquico”, ele convoca a totalidade do indivíduo e implica relações efetivas capazes de afetar sensivelmente a saúde física e mental. (...) É também portador de uma função psicológica específica (...) uma atividade inseparável do desenvolvimento pessoal, do valor pessoal e do sentimento de utilidade (CLOT, 2006 *apud* VIEIRA, 2009, p. 161).

Ao mesmo tempo, a articulação entre desenvolvimento pessoal e atividade passa, necessariamente, pela influência de determinados estilos de gestão e de organização do trabalho (VIEIRA, BARROS e LIMA, 2007, p. 158-9).

Certos problemas, geralmente percebidos como “dificuldades originadas nas relações humanas”, têm sua origem em problemas na organização do trabalho e podem, frequentemente, degradar o convívio entre as pessoas, a ponto de torná-lo fonte de sofrimento e de atentado à saúde física e mental do trabalhador (VIEIRA, BARROS e LIMA, 2007, p. 161).

6.4 Adendo sobre o depois: substituição de RT

Em outubro de 2018, por determinação de Olavo, um analista de outro laboratório do SAS – Fernando – foi convidado a assumir a função de Referência Técnica do LDC no lugar de Fabiana. Já no primeiro semestre de 2019, tive a oportunidade de conversar com Fernando sobre essa transição e os efeitos para a área.

Inicialmente, ele destacou o momento conturbado em que havia assumido a função, no qual pesariam duas questões, segundo relatado: uma primeira questão a respeito da gerência e “falta de controle” que existia até então no laboratório; e uma segunda questão relacionada aos relacionamentos entre os membros da equipe.

Sobre a gerência, Fernando defende que não havia uma análise crítica das análises que o laboratório oferecia ou seria capaz de oferecer para a saúde pública, o que se associava a equipamentos ociosos e problemas de validações dessas análises. Ele

relata que recebeu o convite de Olavo para assumir a RT devido ao fato de Fabiana não ter dado resposta a esses problemas e não possuir “perfil de gestão” e, sim, um perfil “técnico”.

É interessante notar a competência gerencial que está em discussão, novamente, frente ao papel do RT. Questionado sobre isso, Fernando comenta:

acaba que a função que seria de referência técnica não é de referência técnica, [ou seja] alguém que sabe muito da técnica pra auxiliar, ser um consultor técnico (...) essa discussão é mais profunda e institucional. (...) confunde-se muito o fato de a pessoa ser um bom técnico com o fato de ser um bom gestor.

Com esse relato, retoma-se o cerne do conflito vinculado à figura institucional do RT que, do ponto de vista formal, trata-se do “organizador de bancadas”, um “consultor técnico”, mas que, na prática, assume atividades de gestão: estoque, compras, capacitação da equipe, gestão de pessoas. Para isso, são exigidas competências gerenciais (capacidade de controle, visão sistêmica, tomada de decisão etc), porém sem o mesmo reconhecimento ou autonomia que um chefe de serviço nessa organização: “não tenho autonomia completa, sempre preciso do aval dele [chefe do SAS]”.

Ao mesmo tempo, Fernando analisa que a própria estrutura orgânica do SAS favorece a necessidade da figura do RT mais voltada para a gestão, uma vez que a dimensão e complexidade de processos do Serviço exige uma delegação de poderes: “é um serviço muito grande e setorizado demais. Lugares fisicamente separados, número grande de pessoas [40 aproximadamente]. Estar como RT é quase como estar na [equivalente a] chefia de serviço em qualquer outro lugar”.

Retomando a segunda questão apontada inicialmente por Fernando, ele descreve sua percepção sobre o vínculo de Ana Maria com o setor: “a impressão que eu tenho é que ela tem o laboratório como parte do corpo dela. Ela ter saído da posição de RT do laboratório arrancou um braço dela”.

Essa metáfora expressa a intensidade “visceral” que marca a relação de AM com seu ambiente de trabalho e os impactos disso em seu corpo “simbólico” e até mesmo físico, como foi visto no tópico anterior.

No entanto, Fernando afirma que, tecnicamente, ainda há necessidade de complementar as contribuições de AM e da Fabiana, pois haveria uma carência de validações de métodos de análise desenvolvidos pelo LDC. Ele explica que essas validações não são exigências legais, mas são recomendadas por normas de órgãos de controle externo e reforçam a qualidade dos laudos emitidos pelo setor, ou seja, validar o método, seguindo essas normas é altamente recomendado.

Pode-se afirmar que, ao associar supostos pontos de melhoria nos métodos de análise do laboratório ao papel das RTs (AM e Fabiana), Fernando acaba por desconsiderar outras contribuições que elas poderiam oferecer aos atuais processos de trabalho, sobretudo se considerar a gestão do conhecimento interna ao LDC e o processo de aprendizagem do próprio Fernando, que se tornou RT vindo de outro laboratório em que desenvolvia técnicas de análise completamente diferentes das análises de orgânicos do LDC.

Ele conta que, assim que assumiu a função, percebia uma ausência de interação do LDC com outros laboratórios do SAS, ou seja, não era comum o compartilhamento de equipamentos, insumos, mão de obra e outros recursos entre essas áreas. Diante disso, vem buscando formas de aproximação:

tinha um reagente que a gente tinha lá que vencia em dezembro de 2018. A gente usa [esse reagente] só que era um galão de 4 litros. A gente não ia usar em um mês. E o laboratório do lado estava usando “a rodo” [muito]. Bom, já que vocês estão usando agora e tem condição de usar dentro de um mês, [ou seja] dentro do prazo de validade, então, eu doo isso aqui pra vocês e, se for o caso, vocês me dão [depois]”.

Trata-se de um comportamento significativo, considerando a capacidade de interface do LDC com laboratórios vizinhos; a exemplo do laboratório de análise de pesticidas, que utiliza as mesmas técnicas (só muda o objeto de análise) e do laboratório de

química que também analisa alimentos. Isso também confirma que a questão de gestão de estoque possui um fator realmente organizacional, mais do que individual.

No mesmo período em que houve a conversa com Fernando, sobre a situação mais recente do LDC, a funcionária Caroline procurou o atendimento do NASF e autorizou sua inclusão nesta pesquisa.

Durante a conversa, ela ressaltou alguns avanços na condução do setor, promovidas por iniciativa de Fernando como, por exemplo, a implementação de um rodízio de atividade entre os integrantes da equipe. Segundo Caroline, o que acontecia antes, com Ana Maria e Fabiana, era que cada funcionário ficava responsável exclusivamente por uma atividade e, quando saía de férias ou se ausentava, essa atividade ficava parada e sem encaminhamentos.

No entanto, Caroline procurou o NASF para manifestar seu interesse em sair do LDC e pedir orientações e apoio a fim de trocar de setor dentro da instituição. Contou que assistiu à palestra da equipe do NASF, no primeiro semestre de 2018, sobre remanejamento interno, e considerou que o primeiro lugar a procurar, nesse caso, seria o Serviço de Humanização.

Ao tentar justificar os motivos que a levaram querer sair do laboratório, Caroline afirma que: “se fosse olhar só o que estou executando, eu ficaria... mas eu vou adoecer”, “o laboratório lá é um laboratório doente”, “acho que me sinto excluída” e “o laboratório para andar, as pessoas precisam ser trocadas”.

Tratam-se, evidentemente, de afirmativas complexas, com múltiplos determinantes e que precisam ser consideradas dentro de contexto. Inicialmente, foi solicitado a ela que relatasse um pouco sobre o projeto que está sob sua responsabilidade no LDC. Então, Caroline contou que está desenvolvendo uma nova metodologia para análise de ácidos graxos em alimentos.

Segundo relatado, a primeira fase do processo de validação dessa metodologia foi iniciada há dois anos, utilizando amostras de azeites e óleos de cozinha. Somente em 2018, foram 14 amostras analisadas. Porém, diversos obstáculos se

interpuseram no desenvolvimento desse projeto, como atraso no processo de compra de reagentes e outros materiais, reposição de vidraria quebrada e manutenção de maquinário.

Apesar dos esforços relatados por Caroline para que o projeto fosse iniciado, ela conta que Olavo a questionou sobre a pertinência de desenvolver esse trabalho, considerando a dificuldade de acesso integral aos recursos necessários para sua execução. Sobre isso, a funcionária expressa ter se sentido desvalorizada profissionalmente, após dois anos de atuação no projeto.

Caroline contou, ainda, que a “gota d’água” para que ela tomasse a decisão de querer sair do LDC foi o episódio em que Fernando iniciou a revisão do documento “instrução de trabalho” (uma espécie de procedimento operacional padrão da análise), relativo a análise de ácidos graxos, e apenas chamou a Patrícia para opinar sobre o texto, sendo que ele havia sido originalmente elaborado por Caroline.

Nesse contexto é que ela afirma: “acho que me sinto excluída”, que se soma ao contexto maior vivenciado pela equipe do laboratório, desde o início do movimento que levou às mudanças de RT e chefia de serviço, como relatado no capítulo anterior. Perguntada se tudo isso teria provocado efeitos em sua saúde, Caroline afirmou que sim, quais sejam: episódios de insônia, fazendo uso de medicamentos para dormir e para ansiedade.

Por fim, ela aponta que, assim como o seu caso, o trabalho de Ana Maria também tem sido desconsiderado pela nova coordenação, como se as críticas quanto às competências gerenciais fossem generalizadas para as competências técnicas de AM: “o que [a habilidade ou inabilidade de gestão] não tem nada a ver com a competência de executar uma análise, um laudo”. Aponta, ainda, os efeitos dessa generalização, personalizada na figura de AM, para o compartilhamento de informações e conhecimento dentro do LDC: “eu estou chegando num laboratório... quem que durante todos esses anos, bem ou mal, ficou gerindo isso? Foi AM e Fabiana. Então, quem eu vou perguntar? Acho que seriam elas. Mas isso não acontece”.

O que se percebe, com esse último caso, é como que são as questões do trabalho que têm de ser analisadas para se entender as relações de conflito e de adoecimento na instituição. Ou seja, o se “sentir excluída” é o resultado da organização e divisão do trabalho.

Não se pode, porém, somente transferir o problema como se o mesmo fosse de “gestão” ou do “gestor”, isto é, deixar de personalizar o problema nos servidores e passar para os gestores. É toda essa intrincada relação entre trabalho, papéis e sua organização no dia-a-dia que exige uma análise mais aprofundada, se o foco for a prevenção dos problemas acima relatados. Isso nos leva para a próxima seção.

7. NASF E O ESTUDO DE CASOS: RELAÇÕES ENTRE SAÚDE, GESTÃO E CONFLITO NO TRABALHO

7.1 Considerações sobre os casos

O processo de adoecimento e sofrimento, vivenciado por tantos personagens dessa história, para além da dicotomia entre agressores e agredidos, foi manifesto pelos relatos apresentados. No entanto, a compreensão desse processo e a intervenção nele ocorrida se basearam, muitas vezes, em “dificuldades originadas nas relações humanas”, sem agir sobre o real do trabalho subjacente aos problemas. Ou seja, sem repensar na forma como estava organizado o trabalho no laboratório, na distribuição de responsabilidades da equipe, nas exigências por produtividade, na natureza de alguns problemas que são, não apenas locais, mas institucionais, nas tomadas de decisões que são empenhadas de forma mais ou menos participativa e na formação de coletividades.

Em outro momento, Ana Maria resume os efeitos dessa trajetória recente: “**Me adoeceu**, um dominó na minha vida... Eu espero que eu recupere, que eu não passe por isso mais (Ana Maria, negrito adicionado). Chama a atenção a ressignificação que ela faz do vivido como um processo de aprendizagem, de recuperação pessoal e, até mesmo, de prevenção de histórias que possam se repetir.

Que eu sirva de exemplo para que isso não aconteça, foi muito duro, trabalho de vida, né? Eu espero que eu tenha outras recompensas até o fim da minha aposentadoria, para eu não sair **tão doída**, e que isso me faça perceber as coisas (Ana Maria, negrito adicionado).

Essas palavras de Ana Maria refletem, em sua essência, parte da finalidade que se identifica nesta pesquisa. Finalidade voltada para três direções. Primeiramente, compreender a trajetória dos acontecimentos e como eles se sucederam até determinados desfechos. Em segundo lugar, subsidiar novas ações da equipe do NASF, dos gestores e servidores, para que possam intervir nesse caso, considerando que seus desdobramentos permanecem emergentes. Em terceiro lugar, fomentar a reflexão sobre as formas de ação do próprio NASF em situações futuras.

Esta reflexão sobre o processo de acompanhamento funcional na instituição e sua atuação no âmbito da gestão de pessoas tem me ocupado durante todo o percurso de realização do estudo de caso. Diversas vezes me questionei, assim como Ana Maria, de que forma a equipe do NASF poderia ter intervindo antecipadamente às circunstâncias vivenciadas pela equipe do LDC, a partir dos sinais manifestados durante os atendimentos, desde 2016.

Tal reflexão pode se resumir, sobretudo, na preocupação em oferecer uma prática de escuta e acolhimento aos trabalhadores, que não apenas possibilite um desabafo aliviador, com o objetivo que prossigam (até que ponto?) em seu cotidiano de trabalho, mas também que essa prática aja a favor da **transformação do próprio trabalho**.

Nesse sentido, Clot (2005, p. 10) questiona se, de fato, a real função da psicologia seria a de oferecer a escuta nas organizações, levando as pessoas a mobilizarem cada vez mais seus recursos “para suportar o insuportável” (...). Cada vez mais, fala-se sobre a necessidade de se escutar os trabalhadores, mas sem procurar intervir no próprio trabalho (apud VIEIRA, LIMA e LIMA, 2012, p. 260).

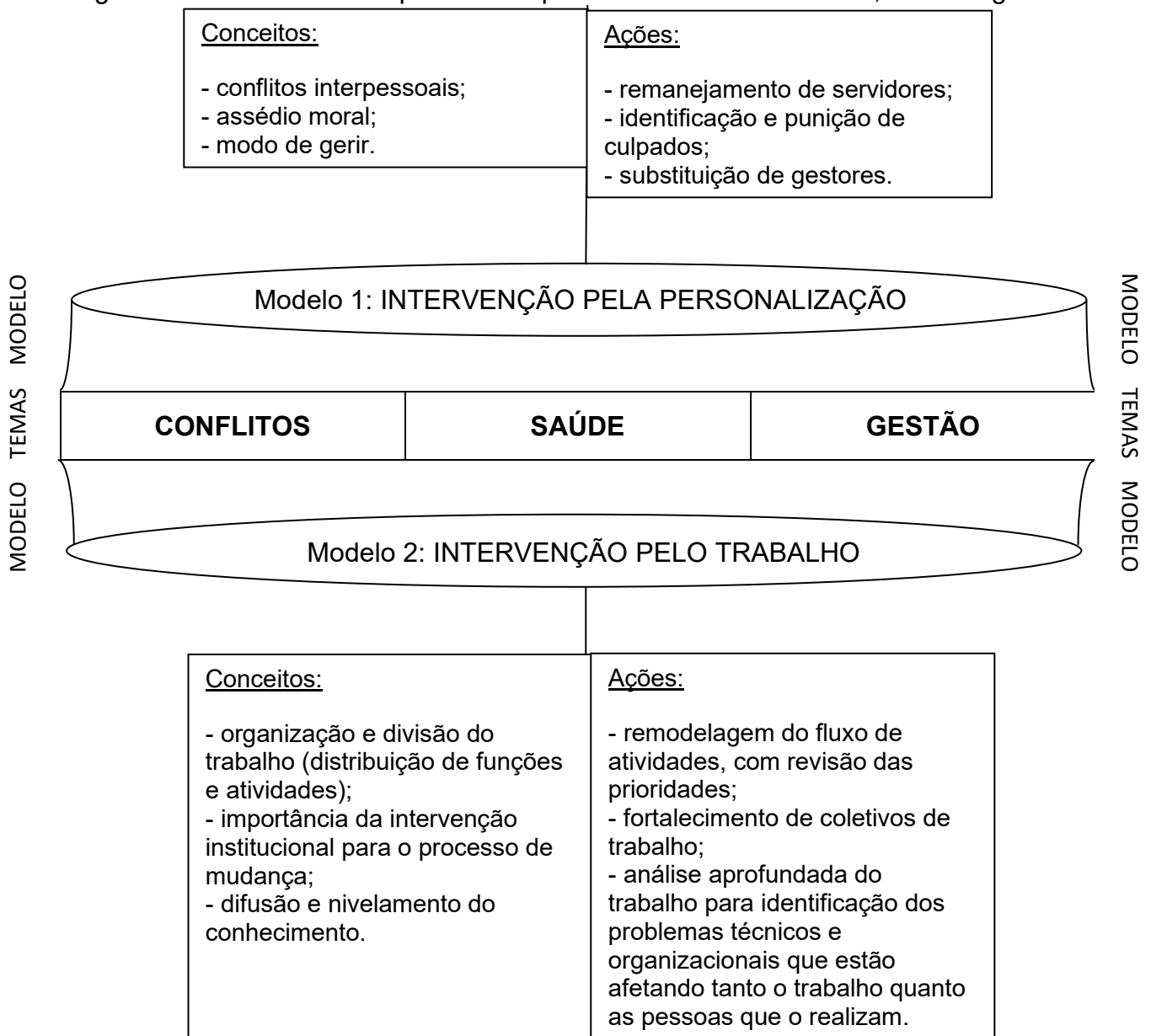
No que diz respeito aos processos de saúde e adoecimento, o caso de Ana Maria revela a dificuldade em resgatar as experiências de trabalho como fatores determinantes a esses processos e que, muitas vezes, são de difícil percepção ou consideração, quando não há um diagnóstico formal de sofrimento mental. Cabe à Psicologia do Trabalho, nesse sentido, agir na presença intangível do sentido do trabalho.

“O efeito do trabalho sobre a saúde é muitas vezes silencioso e não compreendido pelo saber estritamente médico” (ASSUNÇÃO, 2003, p. 1013). Em nossa perspectiva, o mesmo é válido para a psicologia, quando não traz à discussão a experiência dos trabalhadores e uma análise da atividade (VIEIRA, 2009, p. 150).

Retomando os três temas transversais – gestão, (des)personalização de conflitos e saúde no trabalho, e considerando o histórico dos casos relatados até aqui, identificamos dois modelos ou lógicas de compressão das relações entre esses

temas na dinâmica de acontecimentos: um modelo que aponta exclusivamente para a personalização dos problemas e outro modelo propositivo que explore e inclua o nível de análise do trabalho pelo trabalho. Cada um dos modelos, cuja representação abaixo não deve ser tida como hierarquizada (como se um modelo estivesse acima do outro) leva ou é capaz de levar a conceitos e ações diferentes sobre o desenvolvimento do caso em acompanhamento funcional.

Figura 04: Modelos de compreensão a partir do trinômio – conflitos, saúde e gestão.



Fonte: dados de pesquisa, elaborado pelo autor.

Para cada modelo, identificamos conceitos (formas de pensar e nomear, ideias) e ações (atitudes, intervenções) específicas que conduzem as relações entre conflitos, saúde e gestão, presentes no estudo de caso, para direções diferentes. Ressalta-se que, apesar de não hierarquiza-las, não se trata de atribuir ambas as lógicas – e suas dimensões associadas – a mesma potência para a análise de problemas e a busca de soluções. O que se defende, aqui, é justamente a adoção do segundo modelo devido a sua potencialidade em dar conta da complexidade do trabalho em sua interface com a saúde.

Ao se adotar conceitos e práticas que atribuam aos problemas (e suas repercussões para a saúde do trabalhador) sempre um atributo subjetivo (o que é diferente de reconhecer a subjetividade inerente às relações), de personalidade ou de habilidades individuais, corre-se o risco de perder o essencial ao trabalho, ou seja, as condições e formas de trabalhar que são subjacentes às manifestações de conflitos ou adoecimento.

No caso analisado, ao seguir o caminho de personalização da análise, percebemos o uso de: (i) conceitos que atribuem aos conflitos um *status* sempre interpessoal (“começou a ter brigas.... chegou um ponto que a gente não conversava”), tanto em direção à AM quanto dela em direção aos demais trabalhadores (dupla personalização); (ii) conceitos sobre assédio moral utilizados de forma desconectada ao trabalho (“O objetivo da reunião era relatar os casos de assédio moral que alguns servidores vinham sofrendo por parte da RT Ana Maria”); e (iii) conceitos sobre perfis individuais de gestão (“Ela não aceitava ser questionada”, “percebe nele certa timidez, que pode influenciar o modo como lida com as pessoas”).

A partir desses conceitos, desdobraram-se ações ou intervenções que têm como foco único os servidores e gestores da direção/instituição, sem se atuar no trabalho. Exemplos são: remanejamento servidores (“o primeiro problema que houve, parece que foi da Cássia (...) ela tava saindo de lá porque não dava certo com a Mariana”), identificação e punição de culpados (“são gestores e não fazem nada. Por isso, devem ser punidos”), e substituição de gestores (“é preciso tirar a Ana Maria do Serviço”).

Como alternativa efetiva ao esquema acima, defendemos outro caminho em que, a partir das vivências dos servidores e gestores diante dos problemas enfrentados e suas repercussões para a saúde, conceitos e ações possam ser remodelados com engajamento no trabalho.

Partindo dessa perspectiva, os conceitos sobre a relação entre conflitos, saúde e gestão passam a considerar: (i) a organização e a divisão do trabalho e a distribuição de funções e atividades entre os integrantes da equipe, sobretudo no que se refere à função de referência técnica; (ii) a importância da intervenção institucional para o processo de mudança (“Embora a [instituição] tenha um setor de recursos humanos, os que alegadamente têm a função de tratar conflitos interpessoais, sabemos que muitas vezes estes não são resolvidos”); e (iii) a difusão do conhecimento (“gente, não tem problema ela ouvir a Ana Maria, é até bom, porque teoricamente a Ana Maria sabe de tudo que rola com o equipamento, como opera, então ela tem que ter alguém que instrua”).

Por consequência, partindo das reconceituações acima, outras ações se fazem necessárias para a transformação do trabalho e dos conflitos, tais como: (i) a remodelagem do fluxo de atividades, com revisão das prioridades, seja dos métodos de análise com cromatografia, seja das novas metodologias que serão validadas para atender às demandas da vigilância sanitária (“Então, vamos sentar, fazer uma reunião e mostrar o fluxo analítico como deve ser”); (ii) o fortalecimento de coletivos de trabalho para discutir conjuntamente os problemas do laboratório e a busca de soluções (“perguntou se alguém se lembrava de alguma vez ter havido reunião de serviço no SAS. Todos responderam que nunca houve. Acrescentaram que no SAS não há compartilhamento de espaço, nem de equipamentos, nem de carga de trabalho”); e, por fim, (iii) ações de reestruturação do trabalho em si a partir de uma análise aprofundada do mesmo (no nosso caso, os modelos de gestão do estoque, alinhado com a política geral da instituição, e de intercâmbio com outros laboratórios internos e com a direção, para o melhor aproveitamento de equipamentos (como o cromatógrafo), insumos (reagentes, colunas, etc.) e competências de outros servidores (“tem também pessoas que têm grande conhecimento com cromatografia, que iam resolver os problemas [do LDC]”)).

Ao final das entrevistas, alguns servidores, coparticipantes da pesquisa, manifestaram que a oportunidade de falar sobre tudo o que ocorreu no laboratório teria sido percebida e sentida como algo positivo:

Foi bom ter falado, gostei. Porque eu não fiquei contando essas histórias para as pessoas, porque parece que eu tô contando o meu ponto de vista (...) (Caroline).

Falar sobre isso também é bom, nunca tinha falado isso com ninguém. Acaba falando com algumas pessoas assim e acaba que você não fala tudo, né? É até bom pra gente falar. Ajuda a gente depois até a refletir e conduzir a coisa (Bruno).

O retorno recebido por parte dos entrevistados trouxe a compreensão de que o próprio processo de investigação da pesquisa, que não se pretendia inicialmente ser uma intervenção, intervém, na medida em que o trabalhador sente-se possibilitado de expressar suas experiências vividas e refletidas no trabalho. Tal possibilidade, colocada aos sujeitos participantes, não é pretendida, evidentemente, como algo suficiente para as transformações necessárias às realidades e aos contextos de trabalho, ela é paliativa, como se pode verificar pelo fato de o conflito ainda estar, mesmo que de maneira minimizada, presente no dia-a-dia do trabalho das pessoas entrevistadas.

7.2 Questionamentos

Os casos analisados, envolvendo Ana Maria e o Laboratório de Cromatografia, suscitaram questionamentos quanto às formas de intervenção promovidas pela equipe do Núcleo de Apoio Sociofuncional da instituição. A partir da reflexão do pesquisador e de alguns relatos de servidores, sobre as ações de mediação de conflitos no âmbito da gestão de pessoas, surgem questões que problematizam a efetividade dessas ações e sua contribuição para os desfechos encontrados por cada personagem.

Nesse sentido, pretende-se discutir o sistema de atividades executadas tradicionalmente pelo NASF, identificando conceitos e modos de agir, contradições e rupturas em sua lógica de organização do trabalho, para, a partir disso, repensar tais

conceitos na perspectiva de contribuir para um modelo de atuação sociofuncional mais eficaz na solução e, especialmente, na prevenção de problemas como os ora relatados. Espera-se consolidar o Núcleo como uma unidade capaz de enfrentar os desafios que se colocam ao caso do LDC e, também, capaz de generalizar ações para outros casos demandados à equipe de psicologia do trabalho.

Para alcançar o objetivo proposto, a discussão será baseada em algumas ideias e ferramentas da abordagem do Laboratório de Mudança – LM (VIRKKUNEN e NEWNHAM, 2015). O LM é um método de intervenção para a transformação e a aprendizagem expansiva no trabalho, com foco na busca por soluções conjuntas de conflitos – entre pesquisadores-interventores e trabalhadores da atividade a ser transformada.

A abordagem do LM foi desenvolvida a partir da Teoria Histórica e Cultural da Atividade, do pensador russo Lev Vygotsky e de seus discípulos, como Leontiev e Engestrom. As primeiras aplicações do método foram feitas no início da década de 1990, com a atuação de uma equipe de pesquisadores do Centro de Pesquisa em Atividade, Desenvolvimento e Aprendizagem (CRADLE) da Universidade de Helsinque, na Finlândia.

A discussão, aqui proposta, foi inspirada pelos pressupostos desse método, mas não se trata de uma aplicação estrita da abordagem propriamente dita. Isso porque a intervenção com base no LM não é objeto desta pesquisa e sua evocação é somente complementar à reflexão sobre o caso estudado.

Nesse sentido, consideraram-se as afinidades dessa abordagem com alguns fundamentos da psicologia do trabalho de origem francesa e com a Ergologia, no que concerne à busca pela transformação do trabalho a partir de sua realidade e da participação ativa dos trabalhadores na construção de soluções aos conflitos, além do interesse pela produção de conhecimento.

O Laboratório de Mudança é um método de intervenção formativa para desenvolver atividades de trabalho, em que os profissionais colaboram com os pesquisadores-interventores. Trata-se, ademais, de uma caixa de ferramentas para conceber, projetar e testar novas

formas de trabalho e um contexto social em que isso possa ser feito. Uma intervenção do Laboratório de Mudança é habitualmente conduzida em uma unidade-piloto de uma atividade que careça de ampla transformação (VIRKKUNEN e NEWNHAM, 2015, p. 63-4).

As fases de um processo do Laboratório de Mudança incluem: mapear a situação da atividade ou de um sistema de atividades, reconhecendo as necessidades de mudança; analisar a situação, reconhecendo os problemas e as contradições inerentes; a partir disso, criar um novo modelo para as atividades envolvidas; concretizar e testar o novo modelo; implementar o novo modelo, acompanhando e analisando as transformações em curso; e consolidar o modelo, a partir da produção de conhecimento sobre a atividade e sua possível generalização a outras situações semelhantes, de forma dinâmica (VIRKKUNEN e NEWNHAM, 2015, p. 66, adaptado de ENGSTRÖM et al., 1996, p. 11).

Todo o processo de análise da atividade, baseada nessa abordagem, utiliza um esquema representativo “3x3”, em que, por um lado, considera-se 1) o diagnóstico sobre a atividade, 2) as ideias e ferramentas que a compõe e 3) o modelo ou visão estratégica que a baseia. Por outro lado, considera-se o seu percurso histórico, ou seja, o passado, presente e futuro da situação de trabalho que se quer transformar de forma colaborativa e formativa (IDEM, p. 65).

Retomando a reflexão inicial deste tópico do capítulo, os desdobramentos experimentados pelos servidores do Laboratório de Cromatografia, partindo das situações e dos relatos descritos nos capítulos anteriores, suscitaram no pesquisador e na equipe do Núcleo de Apoio Sociofuncional questionamentos acerca da sua atuação institucional no acompanhamento dos casos e acerca da sua capacidade de redirecioná-lo para desfechos mais saudáveis.

Surgem, a partir disso, questões como: a atuação da equipe do NASF poderia ter identificado e antecipado sinais de conflito e prevenido o agravamento do caso e os efeitos na saúde dos servidores? Se positivo, ao menos a princípio, por que isso não ocorreu? Poderia, ainda, ter proposto soluções mais colaborativas com os trabalhadores, resgatando a realidade do trabalho, em detrimento de aspectos meramente interpessoais? Por fim, coloca-se, tanto para o pesquisador como para o

NASF, em geral, o questionamento sobre suas possibilidades (inclusive organizacionais) em articular com os atores institucionais uma forma estruturada de intervenção no trabalho, negociando com a gestão os termos dessa realização e não apenas a crítica aos impedimentos impostos para tal intervenção.

Além disso, tais questionamentos são pertinentes na medida em que reconhecem não somente elementos capazes de prevenir ou deflagrar problemas, mas também a perspectiva de apoio na resolução desses mesmos problemas por meio do trabalho. Assim, o caso de Ana Maria e do Laboratório, ao representar a discussão sobre saúde, gestão e conflitos no trabalho, envolve um sistema de atividades que se interligam ao sistema de atividades do NASF; de forma que o caso de um se torna o caso do outro ou, mais do que isso, intervir em um é, também, intervir em outro dinamicamente.

7.3 Contribuições para um processo de mudança do NASF

A experiência do NASF com o acompanhamento do caso de Ana Maria e do LDC, considerando o crescimento por intervenções coletivas, suscitou a reflexão, por parte do pesquisador e da equipe, dos questionamentos acima relacionados. Como resultado, cinco diferentes pontos de conflito da atual atividade de apoio sociofuncional foram elencados:

1. A mediação de conflitos praticada pelo NASF se arrisca a privilegiar o restabelecimento de vínculos interpessoais (entre servidor e chefia, por exemplo), mais na tentativa de “apaziguar os ânimos”, do que de transformar efetivamente a realidade de trabalho;
2. Ao tentar mediar os conflitos, o chamado apoio sociofuncional ou a forma de ajuda oferecida pelo Serviço aos seus usuários acaba por tirar o protagonismo ou a responsabilidade do trabalhador como personagem ativo para a busca de soluções aos conflitos por meio de um entendimento, em profundidade, das questões do trabalho que estão gerando os problemas;

3. Os atendimentos individuais quase sempre são reativos às demandas espontâneas trazidas pelos trabalhadores ou gestores, o que diz de uma intervenção posterior à instalação do problema ou conflito, ao invés de investir em ações mais preventivas ao adoecimento ocupacional, como, por exemplo, a criação de fóruns de discussão ou colegiados de gestão permanentes entre as equipes e as diretorias (ou até mesmo a divulgação bem pensada dos resultados dessa dissertação);
4. Ao atuar individualmente ou no âmbito apenas interpessoal, perde-se a oportunidade de contribuir para a formação ou fortalecimentos de coletivos de trabalho, por meio, por exemplo, de intervenções coletivas, como é o caso do Laboratório de Mudança;
5. Por fim, a análise do caso do Laboratório de Cromatografia apontou os desafios enfrentados pelo NASF em negociar ou articular estrategicamente com a alta direção e a presidência da instituição intervenções mais profundas, baseadas nos pressupostos teóricos e metodológicos aqui defendidos, para a solução despersonalizada do problema. Isso mostra a necessidade de se pensar o lugar do NASF dentro da instituição e o poder a ele conferido quando há o envolvimento de aspectos do trabalho que envolvem gestores de mais alto nível e que possuem ascendência hierárquica sobre o NASF. (Ou seja, assim que o NASF verificou a inefetividade de sua atuação e se propôs a solucionar o problema por meio da análise e intervenção no e pelo trabalho, tal proposta foi negada pela Diretoria, deixando-o impotente para atuar de uma maneira diferenciada – ou seja, de transformar o seu próprio trabalho).

O NASF começou a ser implementado em 2008, como uma atividade do Serviço de Desenvolvimento de Competências, também ligado à Divisão de Recursos Humanos. Em seu texto de criação, a proposta do Núcleo anuncia uma preocupação com a escuta do servidor e a saúde integral do trabalhador, já demarcando uma perspectiva de atuação no e para o indivíduo.

A origem do NASF se deu a partir da necessidade de criação de um serviço que, com base em **escutas qualificadas**, pudesse avaliar situações conflituosas de trabalho e pessoais vivenciadas pelo servidor. Seu objetivo é, através de um compromisso ético e responsável, contribuir para a consolidação de um ambiente de trabalho agradável e produtivo que leve em conta o comprometimento da instituição com a saúde pública, bem como com o bem estar físico, mental e social do trabalhador (Projeto NASF, 2007; negrito adicionado).

Além dessa perspectiva, o Núcleo já nasce, no organograma formal da instituição, como uma atividade dentro de um Serviço, dentro de uma Divisão, dentro de uma Diretoria, por sua vez, subordinada à Presidência. Isso o localiza no interior de uma longa cadeia de hierarquia, o que limita politicamente sua capacidade de decisão em situações de conflito no trabalho, que são institucionalmente complexas.

Ao resgatar historicamente a constituição do NASF, identifica-se, ainda, uma recomposição significativa de sua equipe ao longo do tempo, de forma que apenas uma psicóloga presente na criação permanece na área, somando-se, no momento atual, a outra psicóloga em estágio probatório recém chegada ao Serviço de Humanização e ao psicólogo-pesquisador que possui apenas quatro anos de exercício na instituição, comparado aos dez anos de existência do Núcleo. Assim, tem-se um quadro de pessoal em formação e carente, ainda, de uma trajetória para o desenvolvimento de novas expertises capazes de lidar com o crescimento de demandas individuais e coletivas, como já apontado no capítulo de metodologia.

Partindo-se dos pressupostos do Laboratório de Mudança, como método de análise histórica da atividade, integrando passado, presente e futuro das situações de trabalho, seus instrumentos e modelos conceituais, podemos organizar os pontos de reflexão apresentados sobre o NASF em um esquema qualitativo de visões ou conceitos que caracterizam seu modelo:

Quadro 04: Conceitos ou visões que modelam a prática atual do NASF

Aspectos da atividade	Conceito/visão associado	Práticas atuais
1. Mediação de conflitos	Restabelecimento de vínculos interpessoais	Atendimentos individuais
2. Responsabilização	Modelo assistencialista	Decisão e condução

		unilateral sobre o caso
3. Intervenção posterior à instalação do problema	Posvenção: modelo de redução de danos ou de tratamento do problema	Postura passiva, aguardando demandas espontâneas
4. Intervenções individuais	Centralidade no indivíduo, sua subjetividade e comportamento.	Atendimentos individuais
5. Relação com a alta direção	Subordinação à hierarquia	Reuniões com diretores e com a presidência.

Fonte: dados de pesquisa; elaborado pelo autor.

No processo de análise das situações de trabalho, proposto pela abordagem do Laboratório de Mudança, seguem-se os passos de caracterização dos conflitos vinculados à atividade em questão, até chegar à revisão do modelo atual, gerando novas ferramentas e ações que são aplicadas e que sejam capazes de suprir as lacunas identificadas. Assim, ao olhar para o futuro da atividade, o LM projeta novas modelagens de trabalho que produzam conhecimento a outras situações semelhantes ou cabíveis de adaptação.

Os resultados de uma intervenção do Laboratório de Mudança, a princípio, são locais, embora tenham potencial para se tornar gerais. Por conseguinte, sua difusão e disseminação, no mais das vezes, ocorrem na forma de desenvolvimento e enriquecimento subsequentes, e não como transferência direta e cópia das soluções criadas. Os novos conceitos e métodos criados que se usam para os produzir podem ser empregados como recursos, em outras unidades, com o propósito de analisar problemas locais e criar uma solução localmente apropriada (VIRKKUNEN e NEWNHAM, 2015, p. 60).

Reforçamos que não há, neste trabalho, pretensão de apresentar a aplicação do método na sua complexidade integral mas, sim, recorrer aos seus pressuposto para contribuir a um processo de mudança, já em curso pela equipe, da atividade desenvolvida pelo NASF. Pretende-se, assim, aprender a solucionar os questionamentos suscitados pelo caso de Ana Maria e do LDC, como símbolos das relações de difícil apreensão entre saúde, gestão e conflitos no trabalho. Posto isso, segue abaixo um quadro sintético com uma proposta de reconceituação dos

aspectos em discussão, fruto das discussões internas da equipe e da reflexão do pesquisador.

Quadro 05: Proposta de reconceituação do modelo de atuação do NASF

Aspectos da atividade	Reconceituação	Novas práticas
1. Mediação de conflitos	Enraizamento dos conflitos no trabalho real	Atendimentos individuais e de grupo
2. Responsabilização	Protagonismo do trabalhador	Construção conjunta interventor-sujeito
3. Intervenção posterior à instalação do problema	Prevenção e posvenção: identificação de sinais de risco funcional	Busca ativa de casos e novas ações de prevenção (ex. abaixo)
4. Intervenções individuais	Centralidade no coletivo e suas relações dinâmicas no trabalho	Fomento aos coletivos, formação de lideranças
5. Relação com a alta direção	Negociação ativa com a alta direção	Articulação política com outros atores/instâncias institucionais

Fonte: dados de pesquisa; elaborado pelo autor.

Para exemplificar como essas novas práticas estão sendo incorporadas, gradativamente, pela equipe do NASF a partir de 2018, segue a descrição de quatro ações realizadas ou em andamento até o momento de fechamento desse texto:

1. Foi apresentado e está sendo implementado um projeto de formação de gestores na instituição (Projeto LIDERA), com foco em liderança e gestão participativa. O piloto desse projeto se deu no primeiro semestre de 2018, apenas com chefias da diretoria ADM e, neste segundo semestre, está sendo ofertado às chefias da presidência e da diretoria LAB. O Lidera também foi apresentado e aprovado pela diretora Susana e é composto por oito módulos/encontros, abordando diferentes temas¹⁶ sobre liderança. Dos

¹⁶ Visão estratégica, desenvolvimento de habilidades gerenciais, gestão humanizada e participativa, *feedback* e relações no trabalho, motivação de servidores e equipes, responsabilidades e deveres do

módulos já realizados, há um sobre saúde no trabalho e um sobre ergologia, para o qual tivemos a presença do chefe de divisão Bruno e do chefe do SAS, Olavo;

2. O NASF tem priorizado a realização de ações por equipes de trabalho, chamadas de Oficinas de Humanização, em que são agendados encontros com os trabalhadores de determinada área (3 a 5 sessões, dependendo do caso) para discutir situações de trabalho que já estejam gerando conflitos (ou tenham o potencial de fazê-lo) e para buscar soluções conjuntas aos problemas. Já foram realizadas oficinas no Serviço de Pessoal, na equipe de tecnologia da informação e no treinamento de boas práticas de fabricação da instituição.

Em um dos encontros com o Serviço de Pessoal, por exemplo, os servidores utilizaram a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da área de forma crítica e como um instrumento para a reflexão/identificação de elementos do trabalho que estavam fomentando ou agravamento a manifestação de conflitos entre eles, como as limitações impostas por instâncias políticas superiores e as situações de estresse que experimentavam diariamente no contato com outras equipes e gestores. Essa discussão passou a tornar-se pauta das reuniões de equipe, o que fortaleceu novas parcerias de trabalho para a coletividade, como foi relatado, posteriormente, ao NASF em atendimento com integrantes da equipe.

3. O NASF/Serviço de Humanização tem se aproximado de outras instâncias técnicas e políticas da instituição, afins ao seu sistema de atividade, como: Ouvidoria, Comitê de Ética, Sindicato, Associação de Trabalhadores e Auditoria. Como resultado desse contato, já foram realizadas rodas de conversa sobre assédio moral no trabalho e outras formas de violência, como o racismo institucional, e seminário sobre o setembro amarelo (mês de prevenção ao suicídio);

4. Atualmente, representantes do NASF/Serviço de Humanização estão participando da comissão organizadora do I Congresso Institucional, que funcionará nos moldes de uma conferência, ou seja, cada serviço irá discutir, por meio de reuniões de equipe locais, quais as propostas que os trabalhadores têm para os próximos quatro anos da instituição, vinculadas aos eixos temáticos: políticas de saúde e sociedade, gestão e força de trabalho, financiamento e gestão institucional. Em seguida, serão eleitos delegados de cada equipe que, juntamente com sua chefia, participarão do congresso a fim de consolidar e aprovar coletivamente o documento final com as propostas, a ser entregue para a presidência.

Como ensinam Jaakko Virkkunen e Denise Newnham, dois dos principais multiplicadores do LM: “a mudança não acontece em simples progressão linear” (2015, p. 69). Nesse sentido, são muitas as espirais de aprendizagem inspirada por essa abordagem. Pretendeu-se, neste capítulo, discutir um caminho de reposicionamento da prática do NASF, diante dos desafios sobre gestão e saúde no trabalho que foram colocados pela trajetória do caso de Ana Maria e do LDC e que serão recolocados daqui para frente, por esse mesmo laboratório e por outras áreas, pois se tratam de sistemas vivos e abertos à mudança.

8. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o percurso desta pesquisa, arriscaria afirmar que um estudo de caso requer trabalho investigativo, próximo que está do ofício de historiadores ou jornalistas. Para Sérgio Buarque de Holanda (1996), “a função do historiador é nos fazer esquecer o passado, nos libertar dele”. Portanto, é preciso compreender as diferentes histórias para nos emanciparmos de suas amarras, sendo a liberdade condição para a saúde, como nos ensina Canguilhem.

Por isso, um estudo de caso possibilita montar um quebra-cabeça complexo, cheio de irregularidades e ao qual faltam peças. Não apenas para contemplar o resultado final, mas para transformar a figura que se quer construir. Terminei este estudo consciente de que ainda há nele lacunas, vazios não preenchidos. Penso em limites que acredito serem, além de técnicos ou metodológicos, limites que se impõem a uma relação de pesquisa com o humano, seu trabalho e seus valores.

Refletindo sobre o trabalho de pesquisa em saúde, retomo o pensamento de Canguilhem sobre a atividade do patologista:

Embora admitindo a importância dos métodos objetivos de observação e de análise na patologia, não parece possível que se possa — com absoluta correção lógica — falar em “patologia objetiva”. (...) a intenção do patologista não faz com que seu objeto seja uma matéria desprovida de subjetividade. Pode-se praticar objetivamente, isto é, imparcialmente, uma pesquisa cujo objeto não pode ser concebido e construído sem referência a uma qualificação positiva e negativa; cujo objeto, portanto, não é tanto um fato, mas, sobretudo, um valor (CANGUILHEM, 2009, p. 93).

Por mais rigoroso e objetivo que se pretenda ser diante desse “objeto”, é fundamental adaptar-se às dinâmicas e demandas que lhe são próprias, em vez de ceder a expectativas de pesquisa. Especialmente quando se investigam situações de conflito e adoecimento, a relação do pesquisador com os sujeitos da pesquisa convoca recursos pessoais e emocionais, além de uma possível exposição a “feridas”, sem conseguir oferecer algum tratamento efetivo. Exemplo dessa carga emocional convocada pela situação de pesquisa pode ser encontrada no relato abaixo:

Eu quero só te contar uma coisa primeiro, porque é o seguinte: Eu não queria voltar nessa situação toda, porque é uma situação muito pesada, muito desagradável... E muito cansativa. Então, eu tinha decidido sair do Serviço de Análises de Saúde e não... não queria reviver isso. Só que eu acho que, se não tiver trabalhos como esse, não vai mudar a cultura da [instituição] (Mariana)

Retomando os dados gerados e analisados anteriormente, identificamos diferentes expressões de adoecimento no trabalho, por parte não somente de Ana Maria, mas também por outros servidores da equipe. Adoecimento que se revelou por meio da experiência de sofrimento, angústia e estresse e de quadros nosológicos, com sintomas manifestos de depressão, ansiedade e uma crise de herpes.

O adoecimento pode ser uma reação a determinadas condições de vida no trabalho que atinjam o desenvolvimento saudável do sujeito: “o adoecimento é, muitas vezes, uma saída involuntária e inconsciente encontrada pelo sujeito para conseguir sobreviver a uma situação demasiadamente penosa”. (CANGUILHEM, 2005 *apud* RABELO, SILVA e LIMA, 2018, p. 124). Para conseguir compreender as raízes desse adoecimento, é necessário investigar as relações entre pessoas e instituições que permeiam o fenômeno, já que o seu caráter patológico só pode ser apreciado numa relação (CANGUILHEM *apud* COELHO e FILHO, 1999, p. 19).

Ao desenvolver seus estudos sobre psicopatologia do trabalho, Le Guillant fez uma longa investigação sobre o adoecimento de telefonistas francesas, na década de 1950. Esse autor

repudiava o fato de que os médicos tentavam caracterizar a doença como resultante de predisposições pessoais ou, apenas, das condições de vida, e buscou demonstrar o vínculo entre tal quadro e as condições de trabalho. Para isso, utilizou uma metodologia que unia o estudo de grupos homogêneos de trabalhadores, com a escuta de casos particulares: “Deve-se começar por escutar uma telefonista (...)” (LE GUILLANT, 2006, *apud* SANTOS e GALERY, 2011, p. 33).

Todas as experiências de sofrimento relatadas pela equipe, especialmente, por Mariana, Maria e Patrícia, apontam sua relação com o trabalho e/ou são aprofundados por ele. Nesse sentido, foram encontradas situações de conflitos disfuncionais, isolamento social, exclusão de atividades, impedimento da

participação em tomada de decisões, negação da escuta, desvalorização profissional e agressões verbais: “No trabalho não existem possibilidades de desenvolvimento pessoal independentemente das relações sociais cristalizadas numa divisão social hierárquica e restritiva” (LIMA, 1996, p. 177).

Consequentemente, todo esse conjunto de atos negativos não se justifica, de forma superficial, por, supostamente, Ana Maria ser centralizadora ou dispersiva, ou por Bruno ser tímido, ou por Antônio ser ausente, ou por Susana ser impositiva, ou por Mariana e Maria serem articuladoras, como ressaltam outros pesquisadores.

Nossa impressão atual é a de que os fatores extraprofissionais são quase sempre secundários na gênese das alterações das telefonistas que examinamos. (...) É seu trabalho, suas condições materiais e “morais” que parecem, no essencial, ser responsáveis pela neurose das telefonistas (LE GUILLANT et al, 1984, s.n.).

O autor [Le Guillant] percebeu que a relação entre trabalho e sofrimento mental estava especialmente ligada a uma forma de controle da organização sobre o trabalhador (SANTOS e GALERY, 2011, p. 34).

Francisco Lima (1996) pondera, ainda, que mesmo os julgamentos ou decisões no trabalho, a respeito da personalidade, são baseados nos “resultados objetivos das ações dos sujeitos sobre o mundo material” e, por isso, tais condições materiais devem ser resgatadas a partir do diálogo entre “individualidades livres, não constrangidas por relações de poder”. Sem isso, “os julgamentos se tornam simples arbitrariedades e a subjetividade se esvai em meros desejos, vontades e impressões” (LIMA, 1996, p. 178).

Entre as condições materiais de trabalho, aplicáveis ao caso de Ana Maria e do LDC, em seu processo de acompanhamento funcional, foram identificadas:

- i) Conflitos entre as atribuições institucionais da função de referência técnica, o reconhecimento de suas atribuições no real do trabalho e as exigências gerenciais;

- ii) Personalização de questões ou problemas que extrapolam o âmbito local, como a gestão do estoque, a validação de métodos de análise e a produção de laudos;
- iii) Tomadas de decisões por gestores que querem legitimá-la pela participação de trabalhadores, mas não são integralmente inclusivas e nem focam no trabalho em si;
- iv) Fomento ao agrupamento de trabalhadores para a discussão de individualidades, sem a formação de coletividades para a discussão sobre o próprio trabalho;
- v) Dispositivos institucionais em gestão de pessoas que não foram suficientemente capazes de antecipar e prevenir a cronicidade de conflitos no trabalho e, posteriormente, intervir, de forma profunda e negociada em seus efeitos; e
- vi) Em todos os casos acima, a falta de foco na solução no e pelo trabalho.

Em suma, verifica-se que apenas o tratamento de individualidades não dá conta de tratar o real do trabalho, gerando, ao final dessa jornada, a percepção de que nada se transformou efetivamente.

Elas tinham uma ilusão muito romântica de que ia mudar só de trocar o chefe, eu acho que não tem... (...) É como se o chefe fosse a solução pra tudo. A [instituição] repete esse ciclo de problema chefe-funcionário, chefe-funcionário (...). Então, isso vai repetir até destruir a [instituição], é isso que eu acho. Então, não sei se é a saída física dela [Ana Maria], saída física da Antônia ou a saída do Bruno... pra mim, é a política da instituição de lidar com os relacionamentos, porque trabalhar é, basicamente, relacionar (Mariana).

É evidente que transformar a gestão do trabalho, mobilizar nele novas práticas culturais e promover outras políticas de saúde do trabalhador não é algo simples nem momentâneo. Requer que sejam convocadas contribuições de diversos conhecimentos, tais como os da Ergonomia, Ergologia, Psicologia do Trabalho, Medicina do Trabalho, Engenharia de Produção, Administração, entre outras.

Requer, sobretudo, que sejam convocadas as experiências cotidianas dos trabalhadores, sejam eles funcionários ou gestores. Mais do que as ouvir com atenção, é preciso criar espaços de discussão coletiva, dispositivos de reflexão da

práxis e novos modelos de intervenção, que não individualizem questões sociais, nem desconsiderem a liberdade e o protagonismo dos trabalhadores sobre os seus processos de saúde e sobre o trabalho em si.

Ao final da trajetória deste estudo, colocam-se, com maior nitidez, questões sobre o que foi possível construir e sobre suas limitações ou fragilidades da pesquisa realizada. Estar ciente disso não significa, necessariamente, uma transformação imediata do comportamento. Cada uma das partes que compõem esta trajetória teve e tem o seu próprio tempo: pesquisador, orientadores, universidade, instituição e sujeitos da pesquisa. Nem sempre os tempos coincidem no mesmo ritmo ou suprem plenamente as expectativas de cada parte.

É significativo perceber aquilo que o produto final de pesquisa – a dissertação – não é capaz de expressar de maneira integral, mesmo em sua metodologia. Neste caso, o estudo passou por mudanças de rota, desde a coleta inicial de dados em outro laboratório que, posteriormente, não foram adotados como estudo de caso, passando por temas e objetos de pesquisa dispersos (como a noção de “percepções do trabalhador”), até chegar nesta versão final... ou versão “final”, pois não há término de um processo que continua a ser vivido todos os dias na e pela instituição.

Foram necessários muitos meses para começar a compreender o que os ensinamentos sobre a prática e o trabalho real representavam para os rumos da pesquisa e para a construção do texto, sem falar da própria necessidade de transformação do NASF. Esses ensinamentos se tornaram o núcleo motivador das configurações de acompanhamento funcional que são defendidas no capítulo 7.

No entanto, toda essa compreensão e defesa pelos fundamentos da psicologia do trabalho e ergologia, não impediram, em determinados momentos, que a narrativa de pesquisa caísse nas mesmas “armadilhas” que ela pretendia refutar. Ou seja, ao buscar argumentos para modelos que centralizem o real do trabalho e evitem a personalização de conflitos, o estudo mesmo corre o risco de reproduzir elementos restritos da individualidade e das relações interpessoais e, portanto, não resgatar o

próprio trabalho – ou seja, de personalizar os problemas do NASF como se fossem dos indivíduos que o compõem e não fruto de um historicidade da instituição e, também, da própria formação que é oferecida nos cursos de psicologia.

A formação em psicologia, tão marcada por paradigmas simbólicos e introspectivos que, sem desmerecê-los, por vezes, negligenciam a materialidade das relações sociais e constituintes do trabalho. Assim, só ao final da dissertação tive melhor noção do esforço empenhado ao longo do mestrado, e ainda vigente, de me apropriar de outras lógicas de compreensão da realidade e, conseqüentemente, de investigação sobre ela.

Outro fator de influência está relacionado ao lugar ocupado pelo pesquisador no estudo, realizado na instituição onde atua e desenvolve parte de sua carreira como psicólogo e servidor. Ao mesmo tempo em que esse lugar traz privilégios e facilidades ao estudo, como a ausência de deslocamento, maior acesso aos sujeitos de pesquisa e retorno para a instituição do que foi investido, ao mesmo tempo situa o pesquisador em posição delicada. Isso se explica: qualquer movimento investigativo vinculado à figura do pesquisador pode repercutir, direta ou indiretamente, em seu outro vínculo com a instituição, seja pela estrutura hierárquica, seja pela responsabilidade administrativa.

Outra preocupação constante, durante toda a construção do texto, foi tratar, com o maior cuidado possível, qualquer risco de exposição dos sujeitos de pesquisa, sobretudo quando envolvidos por temas delicados, como assédio moral, gestão de recursos e tomadas de decisões dentro do modelo de “personalização”. Para isso, possíveis identificações com pessoas ou lugares foram bloqueadas pela adoção de nomenclatura fictícia e pelo uso ponderado das falas e dos relatos, sem descaracterizar a proposta do estudo.

Para além dos fatores críticos do estudo, é também significativo seu movimento em direção à montagem de um “quebra-cabeça” complexo, suscitando diferentes perspectivas de diferentes atores institucionais e evidenciando algumas das relações dinâmicas entre saúde, gestão e conflito no trabalho; ao mesmo tempo em que

coloca no centro do debate o próprio fazer do pesquisador como agente de transformação do NASF, pela via do acompanhamento funcional.

A breve crítica, aqui refletida, mais do que apontar pontos negativos, busca ressignificar caminhos percorridos e possíveis a seguir. Diante do que foi e do que não foi alcançado até o momento, do cansaço natural do olhar que focou por muito tempo no mesmo cenário e de todo o investimento emocional acumulado nessa trajetória, adapto as palavras de Drummond, em sua poesia do prefácio: cerradas as páginas, a luta prossegue nas ruas... do trabalho.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria Executiva. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. **HumanizaSUS**: Política Nacional de Humanização. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.
- CANGUILHEM, Georges. **O normal e o patológico**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.
- CHALONS, A. Quand les mots perdent leur sens. **Travailler**, 1(9), 173-192, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.3917/trav.009.0173>>. Acesso em: 24 jun. 2018.
- CLOT, Yves. O higienismo contra o trabalho de qualidade? **Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão**, Belo Horizonte, vol. 1, n. 1, art. 6, 114-124, novembro, 2017.
- CLOT, Yves. Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. **Revue Éducation Permanent**, 146 (1), 2001, p. 35-46.
- CLOT, Yves. Entrevista: Yves Clot. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 99-107, dez. 2006. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151637172006000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 jun. 2018.
- COELHO, Maria Thereza Ávila Dantas; FILHO, Naomar de Almeida. Normal-patológico, saúde-doença: revisitando Canguilhem. **Physis: Revista Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, 9(1): 13-36, 1999.
- DANIELLOU, François; LAVILLE, Antoine; TEIGER, Catherine. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. 17(68):7-13, out./dez. 1989.
- FERREIRA, Mário César. Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. **Revista Alethéia**, Canoas - RS, v. 1, n. 11, p. 71-82, 2000.
- GUIHO-BAILLY, M. P. À propôs de “Quand les mots perdent leur sens” d’Annie Chalons. **Travailler**, 1(9), 183-187, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.3917/trav.009.0183>>. Acesso em: 24 jun. 2018.
- GOMES Jr., Admardo Bonifácio. **Introdução à Ergologia**. 2018. 36 slides.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Livro dos prefácios**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

HOLZ, Edvalter Becker. Dispositivo dinâmico de três polos e metodologia geral em ciências sociais: discutindo uma analogia. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.22, n.2, p.155-167, mai./ago. 2013.

HUBAULT, François. O trabalho de gerenciamento. **Horizontes Interdisciplinares da Gestão**, Belo Horizonte, vol. 1, n. 1, art. 3, 55-71, novembro, 2017.

LEÃO, Luís Henrique da Costa. Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v. 2, número 2, 2013.

LE GUILLANT et al. **A neurose das telefonistas** (A síndrome da fadiga nervosa). Tradução de Denise Monetti e Leda Leal Ferreira. Disponível em: <https://www3.fmb.unesp.br/emv/pluginfile.php/.../A_neurose_das_telefonistas.doc> Acesso em: 24 jun. 2018.

LIMA, Francisco de Paula Antunes; NORMAND, Juacy Elizabeth (orgs.). **Qualidade da produção, produção dos homens**: aspectos sociais, culturais e subjetivos da qualidade e da produtividade. Belo Horizonte: UFMG, 1996.

RABELO L. D. B. C., SILVA, J. M. A., & LIMA, M. E. A. (2018). Nexo entre Trabalho e Adoecimento Psicossomático. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 38, n. 1, 2018, pp. 116-128.

SANTOS, Ana Paula Lopes dos; GALERY, Augusto Dutra. Controle sobre o trabalho e saúde mental: resgatando conceitos, pesquisas e possíveis relações. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2011, vol. 14, n. 1, pp. 31-41.

SCHLINDWEIN, V. L. D. C. Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho. **Psicologia & Sociedade**, 25(2), 430-439, 2013.

SOUZA, Paulo César Zambroni de; ATHAYDE, Milton. A contribuição da abordagem clínica de Louis Le Guillant para o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho. **Estudos e pesquisas em Psicologia**. Ano 6, n. 1. Rio de Janeiro: UERJ, 2006.

SZNELWAR, Laerte Idal. Alain Wisner: O desenvolvimento da ergonomia e do pensamento sobre o “trabalhar”. **Travailler**, 2006, 15, 57-70.

TAROZZI, Massimiliano. **O que é a Grounded Theory**: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2011.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca. **Desautorização, paradoxo e conflito: a saúde mental dos vigilantes bancários**. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2006.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca. O nexu causal entre transtorno de estresse pós-traumático e trabalho: controvérsias acerca do laudo de uma perícia judicial. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, São Paulo, 34 (120): 150-162, 2009.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca; BARROS, Vanessa Andrade; LIMA, Francisco de Paula Antunes. Uma abordagem da Psicologia do Trabalho, na presença do trabalho. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 155-168, jun. 2007.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca; BARROS, Vanessa Andrade; LIMA, Francisco de Paula Antunes. Atividade amputada, paradoxo e conflito: o caso do vigilante Ricardo. **Educação Tecnológica**, Belo Horizonte, v. 12, nº 3, p. 23-25, set./dez. 2007.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca; LIMA, Francisco de Paula Antunes; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, São Paulo, 37 (126): 256-268, 2012.

VIRKKUNEN, Jaakko; NEWNHAM, Denise Shelley. **O Laboratório de Mudança**: uma ferramenta de Desenvolvimento colaborativo para o trabalho e a educação. Tradução de Pedro Vianna Cava. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2015.