



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Centro de Educação e Humanidades

Instituto de Psicologia

Monique Cristina da Silva Louzada Vieira

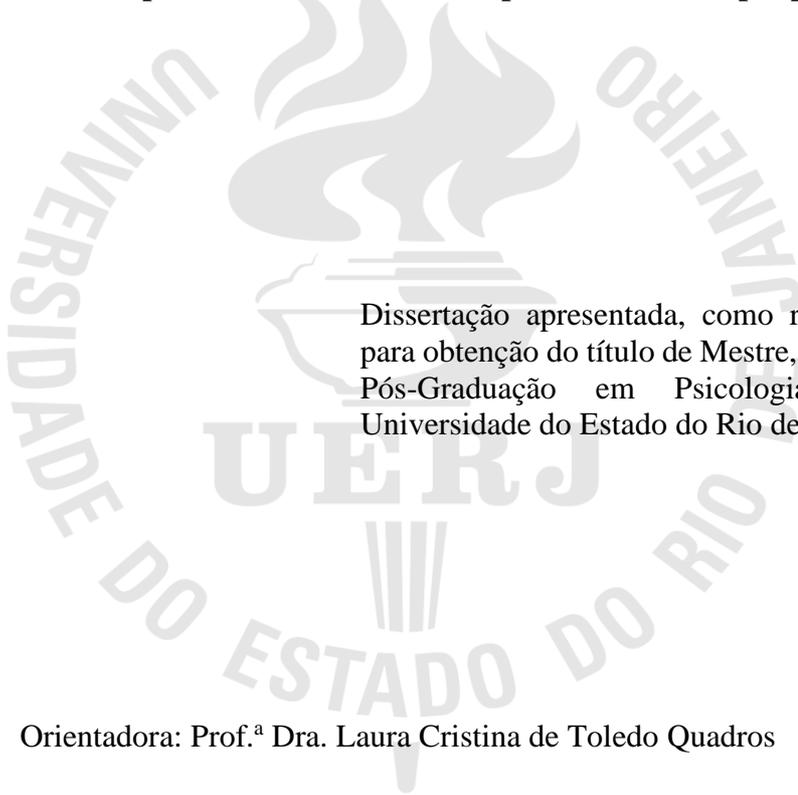
**Um fazer sensível no campo do trabalho: caminhos possíveis de uma  
pesquisa localizada**

Rio de Janeiro

2021

Monique Cristina da Silva Louzada Vieira

**Um fazer sensível no campo do trabalho: caminhos possíveis de uma pesquisa localizada**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Laura Cristina de Toledo Quadros

Rio de Janeiro

2021

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CEH/A

V658      Vieira, Monique Cristina da Silva Louzada  
Um fazer sensível no campo do trabalho: caminhos possíveis de uma pesquisa  
localizada / Monique Cristina da Silva Louzada Vieira. – 2021.  
89 f.

Orientadora: Laura Cristina de Toledo Quadros.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro.  
Instituto de Psicologia.

1. Psicologia Social – Teses. 2. Teoria ator-rede – Teses. 3. Trabalho –  
Teses. I. Quadros, Laura Cristina de Toledo. II. Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro. Instituto de Psicologia. III. Título.

bs CDU 616.6

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta  
dissertação, desde que citada a fonte.

---

Assinatura

---

Data

Monique Cristina da Silva Louzada Vieira

**Um fazer sensível no campo do trabalho: caminhos possíveis de uma pesquisa localizada**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Aprovada em 22 de outubro de 2021.

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Laura Cristina de Toledo Quadros (Orientadora)

Instituto de Psicologia - UERJ

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Eleonôra Torres Prestrelo

Instituto de Psicologia - UERJ

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Luciana Bicalho Cavanellas

Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ

Rio de Janeiro

2021

## AGRADECIMENTOS

Apesar desta dissertação vir em meu nome, sob orientação da Profa. Dra. Laura Quadros, sua escrita não é apenas minha. Ela é fruto dos encontros e das conexões que me possibilitaram reconhecer em um fazer sensível um caminho para habitar o campo do trabalho. Encontros que me afetaram e me permitiram acessar formas de ver, compreender e me relacionar com o mundo, construídos nas relações com os humanos e não-humanos que se fizeram presentes ao longo da costura dos fios desta trança. Encontros tantos que se torna necessário admitir, desde já, que talvez estas páginas sejam apenas a representação dos agradecimentos àqueles que fizeram parte desse caminhar.

Agradeço a minha orientadora, Laura Quadros. Um dos encontros que me trouxe até aqui. Me recordo com clareza a primeira vez que li um artigo seu. Foi ali que as emoções que me atravessavam começaram a ser compreendidas de outra forma; não mais como um problema que precisava ser controlado pela razão, mas sim como um modo legítimo de “ler o mundo”. Obrigada por sua produção acadêmica e por sua prática diária como professora, coordenadora e orientadora; todas comprometidas em validar a emoção, a sensibilidade e o cuidado como modos de compreender e compor o mundo. Foi seu trabalho, junto com o de outras autoras da ciência no feminino, que me autorizou a dar espaço para um *fazer sensível* em um ambiente em que impera a racionalidade, o campo do trabalho.

Ao grupo de orientação, *Orientando em Rede*, meu agradecimento pelo acolhimento e pelas partilhas respeitadas que realizamos. Como pedagoga era uma preocupação minha a forma como meus posicionamentos e minha formação acadêmica e profissional seriam recebidos pelo grupo, sendo surpreendida pelo cuidado, delicadeza e escuta de cada um de vocês.

Agradeço também às amigas de pós-graduação, Juliana Sabatini e Deborah Souza. Finalizar esta escrita me fez voltar ao dia que assisti a defesa de vocês. O olhar cuidadoso, sensível e delicado de cada uma me inspirou daquele dia até aqui. Obrigada pelas palavras de força e pelos braços abertos para me apoiarem ao longo do mestrado.

Às Professoras Doutoras Eleonôra Torres Prestrelo e Luciana Bicalho Cavanellas, que fazem parte desta banca de defesa e que também fizeram parte da qualificação. Agradeço pelas produções acadêmicas que me acompanharam nesse caminhar; e por oferecerem suas leituras e contribuições cuidadosas e respeitadas para esse trabalho tão importante para mim.

Aos servidores e servidoras da UERJ que compartilharam comigo suas histórias e reflexões, me trazendo afetações e provocações que contribuíram com esta pesquisa.

À equipe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal (Desenp) da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP). Agradeço pelas trocas e pelo trabalho desenvolvido cotidianamente. À equipe da Coordenadoria de Capacitação (CoCAPACIT) agradeço por desenvolver um trabalho ético, responsável e cuidadoso. Adamo Sousa, Catia Caldas, Creuza Moura, Daniel Albino, Eduardo Nascimento, Fabiane Fisciletti, Jéssica Pacheco, Maira Monteiro, Renan Cardoso e Renata Cruz obrigada também por me apoiarem, desde o processo seletivo até o término da dissertação, oferecendo acolhimento e compreensão.

Aos Professores Doutores da UERJ, colegas de trabalho e amigos: Isabel Cristina Rodrigues, Gisele Carvalho e Luís Dorville que me incentivaram e me inspiraram a seguir o mestrado. Luís, obrigada por nossas trocas e reflexões. Isabel, sua delicadeza, respeito e cuidado com os que estão a sua volta são inspirações de um *fazer sensível* para mim. Gisele Carvalho sua vitalidade, entusiasmo e cuidado me fizeram acreditar ser possível seguir até aqui.

Ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social da UERJ, composto por servidores e servidoras, docentes e técnicos-administrativo, que movimentam os trabalhos operacionais, acadêmicos e de extensão dando vida a nossa Universidade mesmo diante de todos os desafios diários.

Às minhas amigas mães, em especial Layla Sucini e Mariana Tavares, por oferecerem compreensão, palavras de acolhimento e apoio quando o cansaço era maior do que eu imaginava suportar.

Aos meus Abayomis, Luís Paulo Borges, Maíra Freitas, Layla Sucini e Thamara Figueiredo pelo companheirismo, parceria, suporte, debates, compartilhamentos e carinho incondicional. Vocês são um encontro precioso para mim!

Às amigas Luana Armaroli, por partilhar comigo as descobertas e afetações da sensibilidade; Priscila Monzato, pelo apoio e pelo incentivo constantes; Amanda Alves, pelo carinho que ultrapassa a distância; Letícia Quadros, pelas conversas tecidas, pelo incentivo e suporte; e Michele Tavares, Vivian Barcellos, Shaula Santoyo e Andrea Filgueiras pela disponibilidade em estar por perto sempre que possível. O cuidado de cada uma de vocês foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu marido, amigo, companheiro e parceiro de vida, Daniel Evangelho Gonçalves. Obrigada pelas reflexões diárias, pela escuta, pelo cuidado, pela abertura e pelo apoio em todo esse processo da escrita. Obrigada também pelas risadas nos momentos de tensão e pelas pequenas alegrias que experimentamos compartilhando as dores, delícias e contradições do nosso cotidiano.

À minha filha Maria Flor que, desde a gestação, tem me mostrando um caminho mais leve, saboroso, contemplativo e sensível de seguir dia a dia.

À minha mãe, Isabel Vieira, pelas incansáveis horas de cuidado e de trabalho para me oferecer a oportunidade de cursar a escola e a faculdade, representando um dos pontos que suscitaram as reflexões iniciais desse trabalho. Ao meu pai, Synval Vieira, pelas histórias contadas e experiências compartilhadas. À minha avó, Claudette Louzada, por ter me mostrado o caminho do amor, do cuidado e do acolhimento ao outro. À minha sogra, Isaura Evangelho, pelas horas de dedicação à minha filha enquanto eu escrevia esse trabalho. A todos da minha família que também ofereceram seu suporte, seja com palavras de incentivo, orações, apoio e cuidado: Rose Evangelho, Carol Dores e Juliana Gonçalves, muito obrigada.

À Deus, por ser exemplo vivo de amor, sensibilidade, cuidado e acolhimento.

Ao Lucky, o não-humano e companheiro que me fez companhia em tantos momentos da escrita desse trabalho e hoje deixa saudades; e aos outros não-humanos que também compõem esta pesquisa.

A todos vocês, que me permitiram encontrar nesse caminho de um *fazer sensível* uma forma para habitar o mundo, mesmo diante dos sofrimentos, angústias, incômodos e contradições encontradas, meu muito obrigada.

## RESUMO

VIEIRA, Monique Cristina Da Silva Louzada. *Um fazer sensível no campo do trabalho: caminhos possíveis de uma pesquisa localizada*. 2021. 89f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

Na sociedade do capital, somos o que produzimos, ou seja, somos aquilo com o que trabalhamos. O capitalismo flexível surge com a promessa de autorrealização e espaço para autenticidade, ao passo que apresenta novas competências comportamentais que compõem um modelo esperado de ser no campo do trabalho. Esse cenário intensifica as expectativas sobre trabalhadores e trabalhadoras, e produz um movimento paradoxal entre as contribuições sociais do trabalho e as imposições a serem correspondidas, a partir do qual o sofrimento e até o adoecimento se fazem presentes. Dialogando com autores como Dejours (2007;2017) e Byung-Chul Han (2017), entre outros, esta dissertação parte desse paradoxo, buscando discutir seus impactos no sofrimento e nos modos de ser de trabalhadores e trabalhadoras. Esta pesquisa é construída, portanto, a partir de inquietações encontradas tanto na minha trajetória como trabalhadora quanto na minha atuação como profissional da área de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas, que nascem na escuta de sofrimentos do campo do trabalho. Tendo como proposição metodológica a ciência do feminino defendida por Iabelle Stengers (1989) e outras autoras, a Teria Ator Rede de Bruno Latour (2012) e o PesquisarCOM da autora Márcia Moraes (2010), este trabalho foi desenvolvido como um processo de feita entre e com os atores encontrados no campo, a luz de um conhecimento localizado, que abandona a busca por neutralidade e deixa aparecer as hesitações e as afetações encontradas. Seguimos os atores do campo através de suas narrativas acerca de vivências laborais e tecemos uma pesquisa de modo artesanal (QUADROS, 2015) pelas histórias e afetações encontrados no campo, reconhecendo a escuta como uma prática de cuidado de um *fazer sensível* que habita tensões e se compromete com as diferentes formas de sentir e existir no campo do trabalho.

Palavras-chave: Trabalho. Sofrimento. Fazer sensível. Ciência do feminino. Teoria ator-rede.

## ABSTRACT

VIEIRA, Monique Cristina Da Silva Louzada. *A sensitive doing in the field of work: possible paths of a localized research*. 2021. 89f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

In the Capitalist society, we are what we produce. That is to say, we are that which we work with. Flexible Capitalism emerges with the promise of self-fulfillment and room for authenticity, while presenting new behavioral skills which make up an expected model of being in our fields of work. This scenario intensifies expectations about workers and produces a paradoxical movement: if, on the one hand, there are social contributions from work, on the other, there are impositions on how to perform. These contradictory feelings might end up causing suffering and illness. In dialogue with authors such as Dejours (2007;2017) and Byung-Chul Han (2017), among others, this thesis starts from this paradox, seeking to discuss its impacts on workers' suffering and ways of being. The starting point of this research lies in the concerns, found both in my own history as a worker, as well as in my performance as a professional in the Human Resources area, which stem from listening to workers' stories in their fields. The methodological approach adopted in this research is based on the science of the feminine defended by Isabelle Stengers (1989) and other authors, on Bruno Latour's Actor Network Theory (2012) and on PesquisARCOM by Márcia Moraes (2010). This work was developed as a process of creation with and among the actors found in the research field, considering a localized knowledge, which abandons the search for neutrality and allows for hesitation and the impact the research field itself produces on the researcher. The field actors are followed through their narratives about their work experiences, which are then woven into a tailor-made research (QUADROS, 2015), recognizing listening as the practice of a "sensitive doing" that inhabits tensions and is committed to the different ways of feeling and existing in the field of work.

Keywords: Work. Suffering. Sensitive doing. Science of the feminine. Actor-network theory.

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>1</b>	<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA, FORMAÇÃO NA VIDA – PRIMEIRO FIO:.....</b>	<b>19</b>
1.1	<b>Da infância à formação acadêmica: o que me trouxe até aqui? .....</b>	<b>19</b>
1.2	<b>O sofrimento no campo do trabalho e a escuta das histórias .....</b>	<b>26</b>
1.3	<b>Por que narrar essas histórias? .....</b>	<b>33</b>
<b>2</b>	<b>O MUNDO DO TRABALHO – SEGUNDO FIO:.....</b>	<b>36</b>
2.1	<b>Imposições e expectativas do “ser-trabalhador/a” .....</b>	<b>36</b>
2.2	<b>A coexistência do novo capitalismo e as antigas faces do sofrimento .....</b>	<b>41</b>
2.3	<b>A potência do sofrimento nos modos de ser e existir .....</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>FAZER SENSÍVEL NO CAMPO DO TRABALHO – TERCEIRO FIO: .....</b>	<b>55</b>
3.1	<b>A escuta dos sofrimentos e dos silenciamentos: ampliando o olhar .....</b>	<b>58</b>
3.2	<b>Espaço para existir no campo do trabalho como uma prática do <i>fazer sensível</i>.621</b>	<b>621</b>
3.3	<b>A prática de um fazer sensível: um tempo para experiência e contemplação .....</b>	<b>69</b>
<b>4</b>	<b>ALGUNS FIOS DESALINHADOS... ..</b>	<b>73</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>

## INTRODUÇÃO

### A ÁRVORE DOS PROBLEMAS - HISTÓRIA 1:

Quando eu era pequena, meu pai me contava uma história chamada *A árvore dos problemas*. Ele dizia que ao lado de fora de todas as casas e apartamentos existia uma grande árvore imaginária, bem alta, de tronco grosso, galhos compridos e muitas folhas. “Todos os dias, quando chegamos em casa após o trabalho, deixamos pendurado nela um grande saco com todos os problemas que temos no trabalho. E quando penduramos esse saco, pegamos outro saco, que guarda todos os problemas que temos aqui em casa.” E concluía afirmando, com tom de ‘moral da história’: “não devemos misturar as coisas, levando problemas de casa para o trabalho e do trabalho para casa”.

A história que inicia esta escrita foi repetida em fases diferentes da minha vida, não apenas pelo meu pai, mas também por mim mesma. Quando iniciei minha atuação no mundo do trabalho acreditava que, provavelmente, a minha árvore era um pouco mais baixa e com um tronco mais fino que a do meu pai, porque eu me percebia saindo do trabalho correndo em direção à árvore para pegar o saco dos problemas de casa antes que caísse no chão, e o mesmo acontecia com relação ao saco dos problemas do trabalho quando estava em casa. Durante anos eu acreditei na *Árvore dos Problemas*. Porém, foi com o peso dos sacos que percebi que o problema estava, de fato, na existência da árvore.

Christophe Dejours (2017, p. 37), no livro “*Psicodinâmica do Trabalho: casos clínicos*”, estabelece conexões entre o trabalho e a vida privada para conduta terapêutica. Trata sobre abordagens conduzidas a partir de questões psíquicas geradas pelo trabalho, enfatizando a correlação entre trabalho e extratrabalho. Ele afirma que:

O corte teórico entre espaço de trabalho e espaço extratrabalho é totalmente artificial. Ao deixar o canteiro de obras, o sujeito continua sendo quem é, não pode mudar de pele nem de economia psíquica, de modo que o sofrimento no trabalho, convocando estratégias defensivas peculiares, corrompe toda a organização mental do sujeito e estende seus tentáculos até as relações com filhos e o conjugue.

Me reconheço no que é exposto por Dejours sobre a inter-relação entre trabalho e extratrabalho. Ao longo da minha trajetória profissional fui percebendo que, por mais que deixasse na *Árvore* os problemas em seus respectivos sacos, eles se misturavam, permanecendo comigo por onde eu fosse, tanto no trabalho quanto em casa. Muitas pessoas me alertavam que essa “mistura” não deveria acontecer, mas foi vivendo e experimentando o quanto ela se fazia presente que cheguei até esta dissertação.

“Quando eu achava que a vida chegou, era apenas um ensaio para a vida que tinha chegado. Um monte de depois, ressignificando o que era antes”.<sup>1</sup> É assim que me vejo nesta pesquisa. Composta por histórias e experiências que acompanham minha trajetória profissional e que me fizeram revisitar minha relação com o trabalho desde a infância, esta dissertação se configura como um registro do que encontrei até aqui no meu caminhar com o campo do trabalho. Um registro que não busca analisar dados e estatísticas, ou se concentrar apenas em discussões bibliográficas a respeito da “evolução histórica”<sup>2</sup> do trabalho – o que também não significa desconsiderar esses conhecimentos como aspectos importantes para a reflexão que suscito. Mas um registro que se apresenta como fruto do acompanhamento da experiência vivida na relação com o campo. Relação esta que não se restringe apenas às minhas histórias, se amplia, considerando a potência das histórias contadas por diferentes trabalhadoras e trabalhadores que construíram comigo o meu caminhar.

Das histórias que surgiram ao longo da pesquisa, a *Árvore dos Problemas* é a primeira delas. Contudo não busco tratar sobre os problemas do trabalho em si, mas sim abrir espaço para que seja considerado o que é experimentado pelo corpo *entre* o carregar dos dois sacos, admitindo que a presença desses problemas produz algo que – mesmo sendo negado pelo modo de operar do capitalismo – é sentido, experimentado e vivido por trabalhadores e trabalhadoras. Me assumo como sujeito da experiência defendido por Jorge Larrosa Bondía (2002, p.21), o qual recebe a experiência como aquilo que “nos passa, nos acontece, nos toca”. Um sujeito disponível, receptivo e aberto a qualidade existencial do que vive.

Para a organização do trabalho, o corpo é reconhecido como um meio e não uma origem, ou seja, o corpo está em função da produção, daquilo que precisa ser entregue como resultado, sendo visto como instrumento para o alcance do objetivo do trabalho (DEJOURS, 2017). Assim, não por coincidência, trabalhadores e trabalhadoras ainda são considerados, em muitos espaços, como “recursos humanos”; e o corpo admitido como a materialização desse recurso. O corpo como origem do que é sentido e experimentado é, portanto, silenciado e negado em prol da execução do trabalho. Nesse trabalho, desejo dar espaço a esse corpo. Um corpo sensível ao que lhe atravessa cotidianamente.

---

<sup>1</sup> Falas da personagem Elza Soares na peça teatral “Elza, o musical” dirigida por Duda Maia.

<sup>2</sup> Apresento o termo entre aspas como forma de marcar a minha contestação em relação ao seu significado. A palavra evolução se refere à ideia de transformações positivas – ou seja, melhores – ao longo do tempo. Discordo sobre os benefícios relacionados às mudanças nas formas de organização do trabalho no contexto capitalista, contudo optei por manter o termo por acreditar que seu uso facilitava a expressão para leitores e leitoras a respeito do que irei tratar no segundo fio. O uso das aspas, portanto, se apresenta como forma de discordância ao significado do termo.

Apesar de evidenciar os desejos que instigaram a pesquisa que desenvolvi até esta dissertação, isso não estava dado desde o início. Eu sentia o campo e me inquietava com ele. Foi experimentando-o que consigo explicitar, hoje, um pouco do vivido como trabalhadora e pesquisadora. Considerando esse movimento não estático da pesquisa, destaco que ela passou por diversas mudanças e é uma sobrevivente da pandemia da Covid-19. A principal mudança foi uma “virada de chave” nas reflexões que me moviam. Uma “virada” que me proporcionou um novo olhar como pesquisadora, e sobre a qual trato a seguir.

Na sociedade do capital, o trabalho ocupa lugar central no desenvolvimento da personalidade (DEJOURS, 2017), sendo tanto uma fonte de prazer – que pode contribuir com a saúde mental – quanto uma fonte de sofrimento, que pode gerar patologias. Reconhecendo os impactos de conceber o corpo dos trabalhadores e trabalhadoras como meio, esta pesquisa se concentrava, inicialmente, na dimensão do sofrimento existente no campo do trabalho. Questionando, mais especificamente, o quanto os aspectos laborais produzem sofrimentos que interferem nos modos de *existir* de trabalhadores e trabalhadoras, a pesquisa era desenvolvida a partir da escuta de histórias de sofrimento vivenciadas, contadas e experimentadas no meu cotidiano de trabalho.

Enquanto trabalhadora, sempre desejei ter espaço para que os incômodos vividos fossem ouvidos sem justificativas; sem me alertarem, imediatamente, sobre o que é melhor ou mais adequado; sem expectativas em relação a minha atuação profissional. Eu desejava apenas escuta, isenta de falas que negassem ou eliminassem o que eu sentia. Por isso, optei por seguir a pesquisa tendo a escuta como meu instrumento, pautada no método compreensivo defendido por Dejours (2017).

Dejours e os princípios da Psicodinâmica do Trabalho se configuraram como referenciais iniciais desta pesquisa e por isso serão encontrados ao longo desse trabalho como marcas do caminho trilhado. Entretanto, no contato com outras leituras e reflexões abordadas durante o mestrado, surgiram questões que me fizeram revisitar, frequentemente, a rota da pesquisa: Será mesmo o sofrimento o que desejo pesquisar? Seria a escuta apenas método da pesquisa? De fato, são os rastros do sofrimento que me interessam?

O sofrimento dói e a dor chama, pede para ser ouvida. O sofrimento era sentido pelo meu corpo no contato com o campo do trabalho e com as histórias que chegavam até mim, mas notava que o que me interessava não era investigar o sofrimento em si. Chamavam minha atenção outros elementos, como: o que os trabalhadores sentiam ou pensavam? O que se passa com eles? O que têm para nos contar? O que demonstram no tom de voz e na posição do corpo quando falavam? Qual momento escolhem para compartilhar algo? Que conteúdo está presente

em suas falas? De que modo tudo isso me afetava e me mobilizava? Me encontro no que é afirmado por Josselem Conti e Marília Silveira (2016, p. 64) sobre o corpo ser afetado pela pesquisa: “consideramos que vivemos nossas experiências de pesquisa no corpo, que somos afetadas pelo nosso campo de pesquisa, que o encontro e conexões entre nós, o grupo de pesquisa, o campo e as teorias que estudamos nos transformam”.

Acompanhando esse processo, minha orientadora, em um de nossos encontros, apresentou a seguinte questão: “O trabalho precisa ser o lugar do sofrimento ou da insatisfação?”. A resposta foi imediata: “não”. Surgia a partir desse questionamento um novo caminho; a “virada de chave” sobre a qual comentei anteriormente. O sofrimento, que era o ponto de partida, passou a ser colocado a prova. Apesar de acreditar que essa “virada” não foi fruto de apenas um encontro – mas da nossa (com)vivência, das nossas conversas, do grupo de orientação e das minhas próprias experiências com o campo do trabalho – acho que esse termo simboliza o que ocorreu.

Provocando outro olhar, minha orientadora, Laura Quadros, me ajudou a reconhecer que não se tratava de desconsiderar o sofrimento do campo do trabalho, mas identificar sua potencialidade. Isso significava identificar o que o sofrimento *fazia fazer* (LATTOUR, 2012) na minha prática. Notei que era o sofrimento que me colocava em posição de escuta. Sem ele eu escutaria da mesma forma? Não consigo responder. O acesso ao sofrimento me instigava a abrir a escuta para trabalhadores e trabalhadoras contarem suas histórias. Uma escuta que se dava no dia a dia do trabalho, que oferecia espaço para manifestação do que era sentido por seus corpos; uma possibilidade de serem percebidos sem julgamentos; um lugar seguro para expressão daquilo que “não pode ser dito”, e às vezes sequer pensado no ambiente profissional.

A jornalista Eliane Brum (2006), em seu livro “A vida que ninguém vê”, apresenta, por meio de crônicas, situações que compõem o dia a dia de anônimos. Acontecimentos ordinários do cotidiano, perdidos em meio à rotina dos grandes fatos jornalísticos, ganham destaque pela autora. No prefácio do livro, o jornalista Marcelo Rech se refere ao trabalho desenvolvido por Eliane Brum (2006, p. 15) apontado “Olhos, ouvidos e, principalmente, coração aberto diante da informação em estado bruto”. Quando escutava trabalhadores e trabalhadoras sentia-me assim, acessando esse estado bruto de informação pela combinação dos sentidos. Percebia que passava a conhecer *vidas não vistas* de quem convivo diariamente.

Foi essa “virada de chave” que reconfigurou o desenvolvimento desta pesquisa. Escutar histórias de sofrimentos de trabalhadores e trabalhadoras, gradualmente, deixou de ser método e se configurou como um compromisso com outras práticas de *fazer* no campo do trabalho. Práticas de uma pesquisa aplicada, comprometida com o campo e radical no seu próprio *fazer*.

Nesse sentido, o estudo em questão aborda a escuta de histórias de trabalhadores e trabalhadoras como uma prática do *fazer sensível* no campo do trabalho; prática essa que legitima o que é sentido e experimentado pelo corpo em sua origem, na qual o sentido não precisa ser silenciado, negado ou desconsiderado do ambiente profissional, e nem o trabalho e o extratrabalho “ensacados” como dimensões que não fazem parte dos trabalhadores e trabalhadoras.

O contexto em que a pesquisa se dá é a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), localizando a proposta de estudo no âmbito do serviço público. O serviço público é frequentemente visto como um espaço de trabalho preenchido por privilégios, fato que coloca os incômodos e as angústias dos trabalhadores e trabalhadoras à margem dos debates. Na instituição, a pesquisa se deu enquanto atuei na Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP), considerando as experiências cotidianas que trabalhadores e trabalhadoras traziam em suas falas, sejam elas espontâneas ou estimuladas por meio de questionamentos, reações, colocações e troca de experiências.

É a partir desse cenário que a presente pesquisa é tecida, tendo, como fio condutor, a escuta das histórias e a forma como essa escuta me atravessa e me inquieta, diariamente, no meu cotidiano profissional. Sabemos que a maioria das propostas metodológicas acadêmicas ainda é movida pela busca por objetividade, categorizações e universalizações, que colocam em contestação a experiência direta. A ciência ainda é vista como o lugar das grandes narrativas, comprometida com o encontro de verdades absolutas e com a ideia de desvelar uma determinada realidade pré-existente. A ciência moderna confia no experimento e desconfia da experiência. Confrontado o caráter genérico, consensual e reproduzível do experimento, a experiência é viva, imprevisível e incontrolável.

A proposta apresentada por essa pesquisa, portanto, se alicerça na singularidade, na pluralidade e na incerteza geradas pela experiência (BONDÍA, 2002), considerando a potência científica das ‘pequenas’ histórias, ou seja, das histórias do cotidiano, dos acontecimentos ordinários (QUADROS; PRESTRELO, 2019), reconhecendo nessas histórias experimentadas coletivamente formas outras de produzir conhecimento. Identifico-me aqui mais uma vez com Eliane Brum (2006, p. 197) quando afirma seu interesse pelas pequenas histórias:

Sempre gostei das histórias pequenas. Das que se repetem, das que pertencem à gente comum. Das desimportantes. O oposto, portanto, do jornalismo clássico. Usando o clichê da reportagem, eu sempre me interessei mais pelo cachorro que morde o homem do que pelo homem que morde o cachorro – embora ache que essa seria uma história e tanto. O que esse olhar desvela, é que o ordinário da vida é o extraordinário. E o que a rotina faz com a gente é encobrir essa verdade, fazendo com que o milagre do que cada vida é se torne banal. Esse é o encanto de A vida que ninguém vê: contar os dramas anônimos como os épicos que são, como se cada Zé fosse um Ulisses, não

por favor ou exercício de escrita, mas porque cada Zé é um Ulisses. E cada pequena vida uma Odisseia.

Convergindo com esse olhar, a metodologia desta pesquisa se baseia na ciência no feminino, defendida por Isabelle Stengers (1989) e na Teoria Ator Rede (TAR) de Bruno Latour (2012), destacando-se a perspectiva de pesquisarCOM de Márcia Moraes (2010). A seguir explicito brevemente cada uma dessas propostas metodológicas.

A ciência do feminino surge como uma produção de conhecimento contextualizada, localizada e encarnada, que se desenvolve na relação e no contato direto com o campo. Ela não se caracteriza por ser feita apenas por mulheres. Não é uma questão restrita ao gênero. Refere-se a um modo de fazer que abandona a neutralidade defendida pela ciência moderna (masculina). É uma ciência no singular (CONTI; SILVEIRA, 2016, p. 64) isto é, uma ciência que valoriza as especificidades do campo. É uma prática de escutar o campo, os problemas e as questões que ele traz, se colocando à disposição para se relacionar e se interessar por suas histórias.

O campo não é um espaço estagnado que precisa ser analisado, mas sim uma composição de movimentos a ser acompanhada por meio de suas manifestações. É uma ciência que não se incomoda em deixar aparecer as hesitações, as controvérsias, os desvios e os mal-entendidos e compromete-se com as marcas do caminho percorrido ao longo da pesquisa.

O feminino que evocamos aqui não se refere ao gênero mulher, mas muito mais a um modo de estar no campo e se ocupar dele, desse modo que viemos contando em nossas experiências, de hesitar, de ficar com o problema, de deixar o campo trazer as questões. Isso não são apenas as pesquisadoras do gênero feminino que são capazes de fazer e pode não ser feito por pesquisadoras do gênero feminino (CONTI; SILVEIRA, 2016, p. 64).

Convergindo com esse modo de *fazer pesquisa*, trago também a TAR para o desenvolvimento deste trabalho. Conceber a TAR como metodologia é defender o campo como uma rede híbrida composta por elementos heterogêneos – humanos e não-humanos – que se associam e se desassociam continuamente. É acreditar nos deslocamentos, considerando a presença de nós não estáticos e de encontros e desencontros fluídos. Nesse sentido, pesquisar tendo por base a TAR é acreditar que a produção do conhecimento se dá na feitura; se constitui na relação e no próprio movimento de *fazer pesquisa* por meio do acompanhamento dos atores do campo. É não acreditar em um conhecimento isento de afetações e mutações construído de modo linear, mas sim compreender que os objetos se produzem juntos através de afetações mútuas.

No desdobramento da ciência no feminino e da TAR, recorro ao *pesquisarCOM*, uma metodologia engajada e de caráter ativo. Pautado em uma relação simétrica entre objeto e pesquisador, o *pesquisarCOM* dissolve poderes e saberes pré-estabelecidos na construção do conhecimento, e acredita na transformação recíproca entre campo e pesquisadora. A exemplo dessa transformação, retomo o que expus anteriormente sobre a “virada de chave” que tivemos nesta pesquisa. Nessa “virada” o objeto inicialmente definido – o sofrimento – assumiu o lugar de ator ativo na rede que compõem o campo do trabalho, e me conduziu a caminhar por outros lugares e outras questões.

O *pesquisarCOM* abre mão de classificações e concepções pré-estabelecidas, propõe um *fazer pesquisa* situado e possibilita a busca por um mundo comum, heterogêneo e com mais atores, construído em articulação com aquilo que interessa não apenas ao pesquisador, mas também aos demais participantes da pesquisa. Conforme afirma Márcia Moraes (2014, p.134), *pesquisarCOM* é:

estar com outros, interessar-se pelo que interessa ao outro, abrir mão das classificações, dos saberes antecipados tanto sobre o que é e deve ser o lugar do pesquisador quanto por relação ao que é e deve ser o lugar do pesquisado. (...) O *pesquisarCOM* se lança precisamente no desafio de desfazer e refazer certas fronteiras e, com isso, se engaja na aposta de fazer um mundo comum, mais heterogêneo, onde mais e mais atores contém. Para lidar com as fronteiras, o *pesquisarCOM* é um modo de fazer pesquisa que preza pelo caráter situado daquilo que se faz com o outro no campo de pesquisa. Não se movem as fronteiras com posições desengajadas. Ao contrário, elas são movidas quando nos engajamos, dia após dia, na tarefa de movê-las e problematizá-las. Sem dúvida, uma das formas de desfazer e refazer as fronteiras está nas NARRATIVAS que fazemos do nosso trabalho de campo. Ao narrarmos incluímos certas cenas, deixamos outras de fora. O que fica dentro de nossas narrativas ganha consistência, faz outros laços, se articula em outros domínios, outros textos.

Com base na proposta metodológica produzida pela convergência dessas políticas de pesquisa, a estrutura dessa dissertação se assemelha a uma trança composta por três fios.

O primeiro fio apresenta questões que surgiram a partir do papel do trabalho na minha família, da minha formação na área de humanas, da atuação profissional que tenho no setor de Recursos Humanos e da relação que estabeleci com meu trabalho ao longo dos anos. Esse fio traz reflexões a partir do que é sentido e experimentado por mim na relação com o campo, admitindo as conexões – ainda negadas – entre vida e trabalho. Tendo como base, a ideia do pessoal como político, defendida por Vinciane Despret e Isabelle Stengers (2011), acredito que os acontecimentos vivenciados até aqui me trazem informações interessantes para que hoje eu questione as práticas que desenvolvo no meu espaço de atuação como profissional da área de RH.

No segundo fio abordo sobre o mundo do trabalho, fazendo um recorte a respeito de qual tipo de trabalho se refere esta pesquisa, suas máximas, caracterizações, contextualizações e significados. Tecendo esse fio passei a compreender sobre o funcionamento e o modelo de trabalho com o qual – ao mesmo tempo – atuava e sobre o qual era impactava. A luz desse conhecimento, levanto aspectos referentes aos sofrimentos apresentados por trabalhadores e trabalhadoras no meu cotidiano de trabalho, finalizando com a reflexão sobre: *o que tais sofrimentos fazem fazer* (LATOURE, 2012) na minha prática profissional? Ou seja, que forças foram mobilizadas por mim a partir da escuta desses sofrimentos?

Seguindo por esse caminho, no terceiro fio, discuto a cerca de um *fazer sensível* no campo do trabalho. Um *fazer sensível* que encontra na escuta um caminho para que trabalhadores e trabalhadoras tragam o que é sentido e experimentado no seu cotidiano, admitindo diferentes formas de sentir o campo como manifestações da vida. Um *fazer sensível* que se apresentou, para mim, como uma prática de (r)existência frente ao contexto objetivo de organização do trabalho atual.

Esses fios foram trançados em uma proposição artesanal (QUADROS, 2015), em que a pesquisa é desenvolvida pela escuta da fala de trabalhadores e trabalhadoras de forma singular, única e pessoal. “Um processo de feitura que se dá no encontro e faz existir um mundo de relações e afetos” (CONTI; SILVEIRA, 2016, p. 60). É, portanto, uma pesquisa *manual*; tecida *com* as histórias, os encontros e as afetações encontradas no campo.

Com isso, segui as convocações do campo sustentadas pelas histórias dos atores que o compõem e que estão comigo nesse processo. Ao passar por esses fios, não caminhei só. Andei com trabalhadoras e trabalhadores que me acompanharam; que compartilharam comigo suas histórias; que confienciaram seus sofrimentos e que me apresentaram nós desconhecidos nessa rede do campo do trabalho. Trabalhadoras e trabalhadores que me permitiram conhecer suas “vidas invisíveis” – aquelas que existem antes, durante e após as horas de trabalho, escondidas na justificativa vã de separação entre vida privada e profissional.

Trabalhadores que compartilham um mesmo espaço de trabalho, estão subordinados à mesma chefia e desempenham as mesmas atividades, ainda assim “não estão no mesmo lugar”, não devem ser compreendidos como iguais. Considerando cada experiência como única e como elemento constituinte dos sujeitos, essa proposta de pesquisa acredita na importância e na contribuição ímpar de cada história. Em uma prática artesanal, a história de cada um foi recebida de forma única, pois trata-se de sujeitos-trabalhadores distintos (QUADROS, 2015).

Pensando nisso, em um primeiro momento, considerei solicitar aos trabalhadores que escrevessem suas próprias histórias, mas a ausência da oralidade – possível por meio dos

espaços de fala e escuta – restringe outros elementos que produzem informações interessantes, como as pausas, o corpo, a respiração, as decisões tomadas em segundos ao longo da fala, o movimento, o que a fala deles produzia em mim, entre outros pontos que compõem o cenário. Mais uma vez diálogo com Elaine Brum (2006, p, 191):

O dito é, muitas vezes, tão importante quanto o não-dito, o que o entrevistado deixa de dizer, o que omite. É preciso calar para ser capaz de escutar o silêncio. Olhar significa sentir o cheiro, tocar diferentes texturas, perceber os gestos, as hesitações, os detalhes, apreender as outras expressões do que somos. Metade (talvez menos) de uma reportagem é o dito, a outra metade o percebido. Olhar é um ato de silêncio.

Desta forma, venho colhendo histórias de trabalhadores e trabalhadoras; e as narrativas que apresentarei ao longo desta dissertação não passaram apenas pela minha compreensão racional, mas afetaram, sobretudo, a minha sensibilidade. Notei também que as histórias não pararam nessas narrativas; diversas outras chegaram muito perto de mim e considerei difícil trazê-las literalmente. Conversando com Laura Quadros, optamos por um caminho intermediário: transformar os diálogos estabelecidos no encontro em histórias construídas com base na minha escuta dos trabalhadores e trabalhadoras. Nessa abordagem, a voz dos trabalhadores se articula a minha, representando também meus incômodos e inquietações como trabalhadora e ouvinte, em um movimento de interagência (DESPRET, 2013), isto é, um movimento que se manifesta pela relação das forças criadas no encontro. “As narrativas são tratadas como parte do tecido da experiência” (CONTI; SILVEIRA, 2016, p.55).

Assim, esta pesquisa promove, concomitantemente, espaço de escuta e de apresentação de elementos outros para além da descrição da situação, transportando a pesquisa para o ocorrido e ampliando a compreensão do estudo. Localizar o contexto de cada história é uma forma de marcar o caráter humano da relação do pesquisador com o campo. Promover esse olhar das vivências e sentimentos dos trabalhadores e trabalhadoras tem a finalidade de ultrapassar a noção de “recurso humano” presente no campo do trabalho.

Nas histórias produzidas a partir das conversas há, então, um pouco de mim e do outro, não como elementos isolados e demarcados em que cada um produz determinada contribuição, mas como resultante de uma narrativa criada a partir da interação, do encontro e da coexistência de nossos modos de existir. Assim, “a integração e valorização da experiência cotidiana como fomentadora de questões e fonte de conhecimento”, conforme afirma Eleonôra Prestrelo (2014, p. 25), torna-se possível. Reconheço que a escolha pela construção das histórias após o encontro com trabalhadores e trabalhadoras traz as minhas formas de ver e sentir o cenário, e afirmo tais elementos como constituintes, também, do que me proponho a estudar, em um movimento que junta nossas vozes e experiências. Não acredito que há neutralidade na pesquisa e assumo, com

o apoio das autoras feministas, as afetações do campo como produção de conhecimento a partir de uma pesquisa situada.

Foram elaboradas histórias através do contato com trabalhadores e trabalhadoras; todos servidores públicos da UERJ, com tempos diferentes de atuação na instituição. Para narrar essas histórias, as afetações experimentadas nos encontros, as impressões, as palavras ditas, as sensações, as surpresas, os incômodos e algumas partes específicas do discurso eram anotados no diário de campo. Foi esse o instrumento utilizado para registrar as mensagens do campo e o que era sentido nessa relação. Registros para além do que era visto e do que ocorria. Registros que consideravam o que me atravessava frente aos acontecimentos, permitindo revisitar as experiências vividas para além do fato (CONTI; SILVEIRA, 2016, p. 58) e, posteriormente, me possibilitar a escrita desta dissertação. Junto a esses registros, fui acrescentando também letras de músicas, trechos de livros de literatura e falas de peças de teatro; companhias que se relacionavam com as ideias que me povoavam, e que representavam o que eu sentia e ainda tentava compreender no relacionamento com o campo.

Seguindo por esse caminho, acredito que esta dissertação é, em si mesma, o modo de *fazer sensível* que encontrei para considerar o que sinto enquanto trabalhadora através do contato com as histórias que me atravessaram e me inquietaram ao longo da minha trajetória profissional. Ela apresenta histórias de sofrimento, conflitos e momentos do cotidiano; nenhum imparcial, neutro ou simplesmente transcrito. Todos como fruto de uma experimentação da realidade de trabalho vivida e compartilhada; realidade que deixa sentir, que escuta, que dialoga e que dá espaço para a coexistência de diferentes formas de *estar* no mundo. Realidade que gera possibilidades e potencialidades pelas fissuras provocadas pela escuta das histórias de sofrimento. Realidade que libera a boca para falar o que o corpo já sentia.

Desse modo, a pesquisa “um *fazer sensível* no campo do trabalho” vê na escuta um caminho para a saúde mental e para a possível minimização das ocorrências de patologização no campo do trabalho; não se concentrando em noções genéricas de trabalhadores e trabalhadoras, mas sim no cotidiano, na prática, nas pequenas narrativas, nos acontecimentos ordinários, no sentido e na sensibilidade do corpo vivo que compõe o campo do trabalho. Finalizo essa introdução fazendo eco a Josselem Conti e Marília Silveira (2016, p. 66): “Não queremos apagar nossa sensibilidade, mas queremos que nossas narrativas tenham lugar em pé de igualdade na comunidade científica, considerando nossa aposta no fomento de um mundo mais denso, mais complexo e por que não, mais encantado?”.

## 1 FORMAÇÃO ACADÊMICA, FORMAÇÃO NA VIDA – PRIMEIRO FIO

O reconhecimento de quem somos, do que nos mobiliza e no que acreditamos é um percurso em que a “chegada” se faz ao longo do próprio caminhar. Durante esse percurso, uma série de variáveis interfere na constituição do nosso ser, tornando-se um desafio identificar em que medida, e de que modo, cada uma delas atravessa nossa constituição como sujeitos. Apesar da complexidade referente às diferentes variáveis e à infinidade de relações que estas podem estabelecer entre si, existem vivências, em nossas trajetórias individuais, que apresentam interferência direta em nossos modos de *existir* no mundo. Uma dessas vivências é a forma como o campo do trabalho nos é apresentado, e como este se manifesta na nossa história. É dentro, e a partir dessa vivência, que esta pesquisa se localiza. Por isso, inicio este capítulo trazendo as narrativas que contextualizam a minha escolha por esta pesquisa.

### 1.1 Da infância à formação acadêmica: o que me trouxe até aqui?

Para abordar o campo do trabalho, resgato um pouco da presença dessa dimensão na minha vida através de uma história que produzi quando comecei a escrita desta dissertação. Esta história trata do atravessamento desse campo desde a minha infância:

#### RECORDAÇÕES - HISTÓRIA 2:

**05.02.2020**

As recordações não são muito precisas, mas algumas marcas encontro por aqui. Lembro-me quando dei entrada na carteira de trabalho. A época eu tinha 18 anos. O local onde solicitei o documento era pequeno, com baixa iluminação, recursos precários e apontava para a necessidade de reformas.

Minha mãe me acompanhava. Decidiu que, naquele dia, se ausentaria da loja em que trabalhava para adiantar – essa palavra sempre foi típica dela, por isso quero grifá-la aqui – todos meus documentos: CPF, identidade, carteira de trabalho e título de eleitor. Ela considerava adiantar como “fazer algo que não precisava ser feito naquele momento, mas que “seria bom antecipar”. Para ela sempre era bom antecipar. Talvez essa marca tenha dado à luz ao meu corpo agitado constantemente preocupado em antever o que fazer.

Apesar de estarmos juntas, minha lembrança diz que eu entrei sozinha naquele lugar. Não me sinto segura em afirmar com precisão isso; tenho dúvidas se me lembro do momento ou do significado solitário que aquele documento simbolizaria quando eu começasse a usá-lo. Neta de imigrante português e criada pela minha avó – porque os meus pais trabalhavam o “dia todo” – o substantivo trabalho e suas derivações – trabalhar, trabalhando, trabalharei, entre outras – eram frequentemente enunciadas no meu cotidiano familiar.

Meu avô materno chegou ao Brasil com 16 ou 18 anos – ninguém sabe precisar qual idade – e começou sua vida como ajudante em uma vidraçaria. Anos mais tarde, abriu sua própria loja. A mesma que minha mãe se ausentou naquele dia em que fui tirar

minha carteira de trabalho. Sei pouco sobre outros pontos da história, mas o que ele mais reforçava na fala e na atitude era que trabalhava desde cedo... todos os dias... de segunda a segunda, abrindo a loja para o público ou não, ele iria para o trabalho. Não era coisa inventada por ele, eu o via indo para lá, e cheguei a ir poucas vezes no final de semana para acompanhá-lo. Domingo de Páscoa, dia das mães, dos pais, aniversários. Sua ausência sempre estava presente, fosse por estar na loja ou por estar muito cansado de tanto trabalhar. Nessa altura, ele gerenciava sua vidraçaria com meu tio, minha mãe – que começou a sua trajetória profissional lá quando eu tinha um ano – e minha avó, que, apesar de trabalhar em casa, também era responsável pela contabilidade e os pagamentos da loja. Todos à disposição da loja. Todos à disposição do trabalho.

Aprendi, desde cedo, que primeiro vem as responsabilidades. E facilmente a palavra responsabilidade poderia ser trocada por trabalho ou emprego. A prioridade era a loja. Isso oferecia um senso de importância a todos que ali estavam. Essa é uma parte da minha história.

Outra parte era meu pai. Trabalhador de carteira assinada e recém-casado, quando perdeu o emprego. Logo depois que nasci, decidiu abrir seu próprio negócio, como meu avô. Trabalhava de segunda a sexta, porque ele decidia estar em casa final de semana. Saía cedo e chegava tarde, mas me acordava na Páscoa, no Dia das Mães, dos pais, aniversários e sábados, quando minha mãe já tinha ido trabalhar...

Ao longo dessa história, um fato marcante para mim foi um dia em que meu pai apareceu na apresentação do Dia das Mães na escola. Tinham essas coisas na minha época de criança. Eu já não esperava que ela fosse, quanto mais ele. Era Dia das Mães, não dos pais (risos). E apesar dos meus sete anos, já tinha compreendido que ela precisava trabalhar. Entrei no palco e encontrei ele na plateia. Lembro de ter ficado confusa e feliz, ao mesmo tempo. E esse sentimento me acompanhou e me acompanha até aqui... Provável que seja essa confusão um dos sentimentos que movem esse trabalho, um dos fios que tecem a minha relação com o trabalho e com a minha mãe... Por que era ele (meu pai) que estava lá?"

Dejours (2017) sinaliza que o trabalho ocupa lugar central no desenvolvimento da personalidade, desde a primeira infância até a maturidade, e Vinciane Despret e Isabelle Stengers (2011) abordam a concepção de que o pessoal se faz também político, ou seja, nossas experiências produzem formas de agir no mundo. Orientada pela abordagem desses autores, a segunda história desta dissertação representa parte da minha infância. Representa uma marca da minha geração de classe média branca, em que mães e pais dedicavam longas horas de trabalho fora de casa para oferecer aos filhos conforto financeiro, ficando a criação sob responsabilidade de avós, outros familiares ou instituições de ensino integral ou complementar.

Eu fui a criança que fiz ballet, inglês, sapateado, jazz, espanhol, teclado, natação, tear, porcelana e uma série de outras atividades. Me lembro dos horários organizados e da minha avó me levar de uma atividade para outra, sempre preocupada em não atrasar. Associado a essa marca, como neta de imigrante português, o discurso que imperava na família era o do trabalho árduo, considerado como o único caminho para se alcançar estabilidade financeira e, principalmente, sobrevivência em terras estrangeiras. Distante da família para recorrer a qualquer tipo de apoio, a possibilidade de manutenção da vida era exclusivamente conseguida pelo trabalho (GONÇALVES, 2019). Hoje, por meio das minhas próprias experiências com o trabalho e com o desenvolvimento desta pesquisa, consigo localizar e compreender que essa

história compõe a minha trajetória, mas pode não ser a que desejo continuar a escrever. Foi a partir dessa vivência, particular e situada, que o trabalho foi, e é, uma dimensão predominante na minha experiência de mundo; o não-humano e o substantivo que me atravessou da infância até aqui.

Finalizar os estudos escolares, optar ir para universidade e ter um trabalho era algo programado e esperado por toda família. O que não era esperado foi a escolha do curso: Pedagogia. Professores da escola, amigos e familiares não receberam com tanta receptividade a minha decisão por esse caminho, mesmo sem saber ao certo para onde ele me levaria. As falas “respeito sua decisão” disputavam espaço com “um desperdício você seguir essa área”. A expectativa sobre a boa aluna da escola, representante de turma por anos seguidos, que ajudava os colegas de classe e de outras classes nos estudos de disciplinas como física, química, português e matemática, era de profissões como engenharia ou medicina. Interessante perceber, hoje, que, diferente dos meus professores, amigos e familiares, ajudar meus colegas e ser representante de turma me atravessava de forma mais intensa que as disciplinas escolares nas quais me destacava. Considerando que estudante é uma profissão reconhecida enquanto se está cursando a Educação Básica, talvez essa tenha sido a minha primeira forma de (r)existir frente as expectativas do mundo do trabalho. Fios de outra história que, ao escrever aqui, se cruzam com as desta pesquisa.

Iniciei e finalizei a graduação na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Comecei a trabalhar como professora no segundo semestre da faculdade e, desde então, o trabalho passou de coadjuvante para ator principal. Escola, organização militar, projeto social, hospital, estabelecimentos comerciais e, por fim, espaços empresariais foram lugares pelos quais passei como trabalhadora, como empregada e – nem sempre – como pedagoga (ou sempre?). A última parada, feita há 12 anos, foi na área conhecida como Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. Nomenclaturas que já me foram familiares; depois se tornaram incomodas e hoje um tanto inquietantes. Áreas que eram (e são), por essência, pensadas e desenhadas especificamente para olhar e considerar os trabalhadores na dinâmica do trabalho. Entretanto, apareciam para mim algumas questões: trabalhadores e trabalhadoras são recursos? Gerenciamos pessoas? De que forma pessoas são gerenciadas? Pelo medo do desemprego ou da punição? Não caberia pensarmos em uma Gestão com Pessoas e não de pessoas?

Concomitante a tais questões, aparecia uma certa desconfiança em relação às práticas de RH e Gestão de Pessoas. No cerne da maioria delas estava o desejo de encontrar caminhos para que os sujeitos fossem cada vez mais produtivos e o trabalho otimizado. Na sociedade do capital, compreendemos tudo como recurso, inclusive a vida (em todas as suas manifestações),

e oferecemos pouco – ou nenhum – espaço para imprevisibilidades, acreditando na ilusão de gerenciar. A partir dessas nomenclaturas, ou somos recursos a serem movidos, ou somos pessoas a serem gerenciadas por outros que não nós mesmos. A potência e a capacidade de humanos e não-humanos de agir passam a ser atribuídas a terceiros, onde suas posições de atores e seus rastros são facilmente colocados de lado em função de um objetivo de trabalho e do aumento da produtividade. Essas questões são linhas de outra história, que, neste momento, não serão acrescentadas a esta trança, mas que também cruzam este fio e, por conta disso, destaco aqui.

Como profissional da educação, minhas principais ações nesta última parada foram desenvolvidas nos subsistemas de Treinamento, Capacitação, Desenvolvimento e Educação Corporativa – todos com letra maiúscula mesmo. Nomenclaturas outras que se juntam as anteriores para potencializar as inquietações – novas outras histórias. Do tempo de atuação nessa área, seis anos foram na esfera privada e, outros seis, na pública. Coincidência ou não, todos da esfera pública na UERJ, local em que me “formei”<sup>3</sup> pedagoga (e muitas coisas mais).

Atuando diretamente com trabalhadores e trabalhadoras na área de RH, sofrimentos, angústias e dúvidas se mostravam recorrentes, tanto na minha própria prática profissional quanto na de trabalhadores e trabalhadoras das diferentes áreas de atuação pela qual passei. A valorização social do trabalho que aprendi no meu núcleo familiar vinha agora acompanhada, com recorrência, de falas de sofrimento, reclamações, incômodos, angústias e processos de adoecimento, como crises de ansiedade e Síndrome de Burnout.<sup>4</sup>

Mudei de emprego algumas vezes na tentativa de eliminar o sofrimento que sentia em relação aos lugares em que trabalhei. Não encontrando solução nessa estratégia, optei por “deixar ir” o problema e acreditar que não era uma “grande” questão, afinal, “todo mundo reclama do trabalho”, não era especificidade minha. “Deixar ir” seria um caminho plausível se não fosse o fato de o desassossego ainda ser constante e de continuar sentindo no corpo esses incômodos em relação a organização do trabalho. Como dito por Josselem Conti e Marília Silveira (2016, p. 60) em *Ciência no feminino: do que é feita a nossa escrita*: “Um corpo sensível que registra as articulações e acolhe o processo de construção de mundos, que se

---

<sup>3</sup> Mais uma vez recorro as aspas como recurso para destacar um termo. Uso essa marcação para fazer referência a dois significados desta palavra: o primeiro no sentido de formatura, finalização de um curso; e, o segundo, no sentido de processo formativo, considerando, para além da formação acadêmica, as experiências e os aprendizados que me constituíram e me atravessaram ao longo da graduação na UERJ, universidade pública pioneira em ações sociais, como o sistema de cotas e o ensino noturno.

<sup>4</sup> A síndrome de Burnout é reconhecida pela Classificação Internacional de Doenças (CID-11) e se caracteriza por um estado de estresse crônico com efeitos físicos e psicológicos devido ao esgotamento em relação a sobrecarga das exigências do trabalho.

interessa em seguir as controvérsias, os impasses, os pontos de bifurcação e de indecisão”. Querendo ou não, o que eu sentia permanecia comigo, então, prossegui admitindo a existência desses sentimentos e seguindo com eles, ora pensando “o que faço com isso?”, e ora reconhecendo que a existência deles evidenciava o caráter humano e sensível da relação que estabeleço com meu campo profissional.

Atribui, durante um tempo, o sofrimento ao modelo de trabalho da iniciativa privada, caracterizado, em geral, por metas a serem cumpridas, indicadores específicos de desempenho, medo da demissão e reduzido espaço para contra argumentação às solicitações realizadas. Contudo, o início das minhas atividades na esfera pública produziu rearranjos nessa rede de significações.

Estabilidade, qualidade de vida, segurança salarial e flexibilidade de horário são noções frequentemente associadas ao âmbito público. Em contraposição a essa grande narrativa, escuto, nesses anos de atuação na Universidade, servidores pontuando incômodos, angústias, dificuldades, cansaços e desistência, retratando a relação paradoxal entre reconhecer os benefícios do serviço público e admitir os sofrimentos entrelaçados a ele. Percebia, então, meu interesse em olhar outras histórias que compõem o serviço público, me identificando com o que Chimamanda Adichie (2009) trata como *o perigo das histórias únicas*<sup>5</sup>. Foi preciso acessar outras histórias para perceber as brechas na *história única* de que trabalhadores do serviço são acomodados e descompromissados. Quando trato desse tema, recebo questionamentos – inclusive meus – se os servidores em sofrimento são a maioria. Por vezes penso que não, mas isso não é central para essa pesquisa. Concordo com Márcia Moraes quando afirma: “é a variação que me interessa seguir” (MORAES, 2014, p. 132).

Minhas expectativas, quando iniciei na esfera pública, eram direcionadas para o encontro de concepções de trabalho e de políticas de gestão distintas daquelas presentes nas empresas por onde passei. Diferente disso, a realidade apresentava modos de fazer embasados nos princípios teóricos e nas práticas que até então eu conhecia. O contexto era diferente em suas características e regulamentações de trabalho; fato que pressupõe, em alguma medida, formas outras de se estabelecer e pensar as relações com e entre os trabalhadores; mas as práticas e os conceitos que as fundamentam eram similares – ou até iguais – aos da iniciativa privada.

O acesso ao trabalho do RH no serviço público produzia uma confusão próxima à que senti quando vi meu pai no Dia das Mães na apresentação da escola. Os princípios que

---

direcionavam as práticas eram os mesmos que eu já tinha experienciado, e não era difícil escutar “duvido que faria isso em uma empresa” referindo-se ao comportamento de algum servidor na expectativa que esse fosse o mesmo de espaços de trabalho privado. Me perguntava: mas queremos ser iguais as empresas privadas? Que outras histórias (co)existem junto com o que é definido como descaso ou acomodação do servidor público? Não seria uma visão deturbada atribuir os problemas e morosidade do serviço público aos benefícios que o servidor possui? Seria mesmo o medo da demissão e a pressão para execução das atividades de trabalho da iniciativa privada os elementos necessários para a tal produtividade dos trabalhadores? Sem dúvidas existem diferenças entre o serviço público e o privado com relação à organização do trabalho, mas era uma diferença mais sentida do que explicitada pelas políticas de gestão de pessoas propostas. Percebia, nos discursos sobre os servidores, a presença de uma linha tênue entre propor outro modo de fazer e a crença de uma postura comum de descompromisso direcionada ao servidor público.

O ponto é que o meu desassossego em pensar o campo do trabalho, em especial a respeito do sofrimento do trabalhador, ficou mais claro por meio das aproximações e distanciamentos entre a esfera pública e a privada. Apesar disso, é importante esclarecer que não é intenção desta pesquisa mapear essa diferença, pressupondo uma dicotomia; nem tampouco minimizar o sofrimento oriundo do campo do trabalho no serviço público. Apresento essa comparação entre público e privado por ter desdobrado questionamentos que me trouxeram até aqui.

As inquietações abordadas neste estudo surgiram, então, de um conjunto de indagações e reflexões sobre o meu próprio trabalho – tanto na esfera pública como na privada – originadas a partir de duas perspectivas: a primeira na perspectiva de trabalhadora e a outra na perspectiva de profissional de educação. Como trabalhadora, por me ver no lugar de buscar atender às mais variadas expectativas em relação ao meu *fazer* profissional, me sentia constantemente insuficiente, perdida e cansada em relação ao quê e a quem eu deveria atender: ao cliente? À minha chefia imediata? Às fundamentações técnicas da minha área de atuação? Aos três? Era uma equação constantemente difícil de solucionar. Como profissional de educação, ao longo das atividades que desenvolvia, notei que contribuía com a construção de novas expectativas que deveriam ser cumpridas por meus colegas trabalhadores, uma vez que, por meio de cursos e ações educacionais destinadas ao ‘desenvolvimento e à capacitação para o trabalho’, eles devem aperfeiçoar suas formas de *ser* e *fazer*, aumentando a demanda e as expectativas em relação ao trabalho que desenvolvem.

Ressalto que, em relação a essa segunda perspectiva, não se trata de me colocar de forma contrária a realização de ações educacionais no campo do trabalho, mas sim de notar que o meu próprio *fazer* profissional contribuía para a ampliação do rol de expectativas sobre os trabalhadores. É esperado que um trabalhador, após participar de um curso, domine um novo conhecimento, desconsiderando outras variáveis que interferem nesse *fazer*, como o momento de vida, os interesses, a relação do trabalhador com seu próprio trabalho, entre outras.

A clareza desses aspectos veio com o passar dos anos de atuação profissional, a partir de um olhar mais afetado e sensível sobre a minha prática, que culminou nesta pesquisa. Queria compreender a respeito da origem dos sofrimentos que ouvia no campo do trabalho. Percebia que meus questionamentos e inquietações se misturavam e convergiam com os de outras trabalhadoras e trabalhadores. Atuar na área de Gestão de Pessoas me permitiu o contato com esses pontos por abrir caminhos para ouvir incômodos, questões e desafios frente ao ambiente de trabalho vivenciados por trabalhadores e trabalhadoras. A mistura, ainda que heterogênea, entre suas falas e a minha evidenciava outros sofrimentos, angústias, irritações, sentimento de insuficiência, sensação de “não se encaixar” e quadros de adoecimento.

Nesse sentido, percebi que fui afetada pelo campo<sup>6</sup>, como trata a etnógrafa, Jeanne Favret-Saada (1990). Ao sermos afetados, assumimos uma escrita encarnada, situada e localizada. Uma escrita que revela posicionamentos e não se encerra nela mesma, mas se faz e refaz com cada leitora, com cada leitor e com o campo, da mesma forma que esta dissertação se propõe a ser construída. Para a etnógrafa, *ser afetado* é uma proposta metodológica que possibilita experimentar afetos por meio da sensibilidade; uma proposta que se coloca aberta a experimentação, a vivência genuína com o outro, possibilitando a comunicação involuntária e distante da intencionalidade:

Afirmo, ao contrário, que ocupar tal lugar no sistema da feitiçaria não me informa nada sobre os afetos do outro; ocupar tal lugar afeta-me, quer dizer, mobiliza ou modifica meu próprio estoque de imagens, sem, contudo, instruir-me sobre aquele dos meus parceiros. Mas – e insisto sobre esse ponto, pois é aqui que se torna eventualmente possível o gênero de conhecimento a que viso –, o próprio fato de que aceito ocupar esse lugar e ser afetada por ele abre uma comunicação específica com os nativos: uma comunicação sempre involuntária e desprovida de intencionalidade, e que pode ser verbal ou não. (FAVRET-SAADA, 1990, tradução Paula Siqueira, p. 159)

Nesse mesmo rastro, na minha experiência atuando na área de Recurso Humanos, eu sentia os sofrimentos dos trabalhadores e trabalhadoras, ainda que não os compreendesse. Não analisava. Por vezes segui com eles para ver como nos afetávamos mutuamente, como

---

afetávamos os demais, e o que essas afetações *faziam fazer*. “As afetações de nossos corpos se desdobram em intervenções” (MORAES; QUADROS; 2020, p. 3) e esta pesquisa é uma dessas intervenções. Minha preocupação se concentra, portanto, na trajetória do pesquisar percebendo afetações e rastros *do* e *com* o campo, sem buscar analisar especificamente em que medida aspectos do trabalho provocam sofrimento, mas sim compreendendo seus atravessamentos como elementos presentes, e seus ecos como pistas a serem escutadas.

## 1.2 O sofrimento no campo do trabalho e a escuta das histórias

Caminhar com o sofrimento foi um trajeto que moveu esta pesquisa. Apesar dos incômodos gerados pelo sofrimento no campo do trabalho, hoje percebo que há também potência nesse sofrer, ou seja, ele pode mover, transformar o olhar, sendo esta pesquisa consequência disso. O sofrimento continua me inquietando e se alinha com minha “natureza desassossegada” (TSALLIS, 2019)<sup>7</sup> – essa natureza que me movimenta para pensar outras práticas e outros modos de *fazer*. Escutá-lo e deixá-lo se manifestar por meio desta pesquisa não visa a evitar a sua presença no campo do trabalho. A intersecção entre trabalho e sofrimento no nosso cotidiano está posta e o sofrimento existe por si só. A questão que se coloca é outra, é conhecer fissuras possíveis nas tensões geradas pelo sofrimento, ampliando o olhar sobre o campo do trabalho e sobre outras práticas e concepções para compô-lo.

Donna Haraway (2016), em seu livro *Staying with the trouble*, indica que a origem da palavra “problema” (*trouble*) refere-se a verbos como: “perturbar”, “agitar”, “tornar nebuloso”. Verbos que se manifestavam em sensações que, de fato, se faziam presente quando entrava em contato com o sofrimento. Ele me perturbava. Somos estimulados a resolver problemas constantemente, visando o alcance de um futuro seguro que impossibilite a ocorrência de qualquer novo problema. Ainda é muito presente a preocupação em endereçar o problema para a construção de um futuro a salvo dele. Para Donna Haraway (2016), o caminho de “ficar com o problema” representa se manter verdadeiramente no presente, sem condenar fatos anteriores e sem idealizar um futuro isento de questões. Assim, surge a linha tênue entre reconhecer problemas e sucumbir a seus impactos.

---

<sup>7</sup> Este termos foi abordado pela Prof. Dra. Alexandra Tsallis, (2019) e conta nas anotações de aula da disciplina “Escrita do Trabalho de Campo em Teoria Ator-Rede (TAR)” ministrada pela docente no Programa de Pós-graduação em Psicologia Social da UERJ.

A autora defende a ideia de se manter com ele e dar tempo para que se transforme e mostre caminhos possíveis. Não se preocupar em sanar ou impedir a ocorrência de um problema, mas sim buscar colaborações e combinações inesperadas, e se permitir surpreender por elas. Essa foi a aposta que fiz na minha prática profissional: ficar com o problema; dar tempo para conhecer possibilidades a partir dele e deixar-me surpreender ao ouvir, sentir e perceber seus rastros. Josselem Conti e Marília Silveira (2016) reafirmam essa aposta ao desdobrarem a ideia de Haraway (2016, p. 63):

[...] devemos ficar com o problema, levá-lo adiante para que se transforme, para que algum engajamento (por mais estranho que seja) se torne possível... ficar com o problema não é estagnar a prática diante do que parece impossível, mas é esperar o tempo de ação dos atores, as alianças estranhas que podem fazer e os efeitos que de modo algum podemos controlar. Ficar com o problema é levá-lo adiante, andar com ele, para que se mova, se transforme, recoloca as nossas perguntas, nos recoloca em nossa posição no campo.

Foi assim que prossegui com o sofrimento: oferecendo tempo e espaço para identificar o que ele poderia trazer. Experiências se entrelaçavam ao escutar as narrativas de outros trabalhadores e trabalhadoras, apresentando-me caminhos outros de como “ficar com o problema” ou como lidar com o sofrimento no campo do trabalho.

Os sofrimentos relatados vinham da sensação de inadequação a uma forma pré-estabelecida; o que produzia uma expectativa de ser ou fazer no campo do trabalho. Era o “efeito da tentativa de enquadramento e universalização dos sujeitos, desprezando a riqueza e a diversidade das formas de existência” (QUADROS; PRESTRELO, 2019, p. 872). Isso me intrigava e estimulava meu interesse em querer compreender a sensação de inadequação. Escutar o dito e o não dito. Escutar as pequenas histórias me dava acesso ao que era experimentado, vivido e sentido pelos trabalhadores e trabalhadoras em suas experiências cotidianas.

Ao longo desse caminho de me manter com o problema e de escutar as pequenas histórias, assumi, no início de 2020, as atividades da Coordenadoria de Capacitação da UERJ, sendo responsável pelo acompanhamento de três serviços e pelo trabalho desenvolvido por uma equipe de doze servidores. Estava conhecendo como atuar nessa função, suas responsabilidades e as equipes, quando fomos todos surpreendidos pela pandemia do COVID-19 e, junto com ela, a novidade do trabalho remoto. Com o trabalho remoto e com a expectativa de um retorno às atividades presenciais em um curto espaço de tempo, a forma como nos relacionávamos e como desenvolvíamos nossas atividades mudou, e novas estratégias foram sendo construídas dia a dia.

Se antes desse cenário o planejamento anual da Coordenadoria era um norteador e os recursos mínimos para o desempenho das atividades estavam garantidos no trabalho presencial, o que encontrei foram dúvidas sobre o que seria possível fazer frente às situações como: o medo da contaminação, servidores sem internet ou computador em suas residências, crianças sem escola que precisavam dos cuidados das servidoras mães, ausência de espaços específicos para trabalho em casa – em muitos lugares a cozinha e o sofá assumiram o posto de trabalho, por exemplo – e uma série de situações que acessei quando entrei pelo trabalho on-line na casa de cada um que compunha a equipe. Portanto, ao mesmo tempo que esta pesquisa foi desenvolvida, eu estava vivendo e escutando também os sofrimentos dessa experiência do *home office*.

Foi preciso tempo para encontrarmos caminhos possíveis para atuarmos juntos. Não nos preparamos para um cenário de trabalho remoto, e, assim como uma música precisa encontrar seu “tom”, precisamos, em nossa equipe, de tempo e diálogo para nos ajustarmos ao que era possível. Foram necessárias contínuas reuniões, negociações, acolhimento e, principalmente, escuta para nos alinharmos a respeito de como seguiríamos juntos. Era preciso sobreviver como seres humanos e como instituição frente à pandemia. Era “um nós feito a cada encontro” (JOSSELEM; SILVEIRA, 2016, p. 57). Ao que estava posto, a busca coletiva por apoio e por estratégias para lidar com tudo que ocorria eram nossas formas de sobrevivência.

Nesse contexto e no meio de sofrimentos compartilhados pelos integrantes da equipe – relacionados às condições de trabalho, às questões de cunho familiar e às situações que o contexto de saúde pública colocava – a escuta de trabalhadores e trabalhadoras – principalmente, dos que fazem parte das equipes que compõem a coordenação – passou a ser uma prática ainda mais presente e fundamental. Era por meio dela que compreendia o que estava acontecendo quando não participavam de uma reunião *on-line*, quando não tinha retorno de um e-mail ou de uma mensagem no *Whatsapp*, quando recebia uma negativa de uma proposta feita às instâncias superiores etc.

O trabalho remoto provocado pela pandemia rompeu com os muros que distinguiam vida profissional e vida privada; tornou ainda mais forte a luta contra o mito de que o servidor público não trabalha, e nos aproximou da intimidade das pessoas. Esses fatos evidenciaram ainda mais a potência da escuta. Escutar abriu caminhos para mundos que eu sequer acreditava que existiam. A cada escuta conhecia novos trajetos, realidades, verdades e histórias. Histórias cruzadas pelo encontro e pelos vínculos construídos a partir do compartilhamento do que era sentido. Apesar de valorizar a escuta, destaco que não desejo romantizar ou minimizar os sofrimentos e as dificuldades do cenário de pandemia da Covid-19 pelo compartilhamento das

histórias vivenciadas nesse contexto, e tampouco apagar seus rastros, mas sim reconhecer *o escutar* como o rearranjo produzido ao ter *ficado com o problema*.

Desta forma, esta pesquisa se tornou a *combinação inesperada* (HARAWAY, 2016) dos sentimentos e dos encontros de mundos proporcionados pela escuta e pela forma como essa escuta me atravessa e me inquieta, diariamente, no meu cotidiano profissional. É sobre a pergunta “o que a escuta do sofrimento *faz fazer* no campo do trabalho?”; o que a inquietude do dia a dia profissional tem produzido? A escuta com a qual esta pesquisa caminha não acredita na existência de uma realidade dada de antemão sobre o sofrimento, mas crê que novas realidades podem ser construídas por meio do contato com o campo e da nossa própria prática de pesquisa. A escuta com a qual caminhamos é uma escuta que se desdobra em uma prática de cuidado, conforme defende Mol (MARTIN, D.; SPINK, M. J.; PEREIRA, P. P. G, 2018), e será aprofundada no capítulo 3 deste trabalho. Não é apenas um acontecimento do encontro. Em uma proposição de artesanaria, precisamos de ferramentas, sendo a escuta, para este trabalho, uma das ferramentas de uma prática de cuidado: o fazer sensível.

Escuta, a luz de um *fazer sensível*, é dar espaço para o sentido, como a voz e o canto da música Vou na Vida, de Virgínia Rosa, querendo ser soltos:

### **VOU NA VIDA**

(Virgínia Rosa, 1997)

Eu começo o meu dia bem cedo  
Pedindo pra Deus me ajudar  
Pra que eu leve da voz um segredo  
Meu jeito da vida celebrar.

Vem a voz e se deita nos lábios  
Querendo ser solta pra voar  
Quer um dia de sol, quer o mundo  
No fundo da alma encontrar.

Vou na vida por inteiro  
Vou enquanto ela durar  
Sei que a vida vem primeiro  
É a vida que eu tenho pra levar.

[...]

Quando eu canto parece que tudo  
Encontra de vez o seu lugar  
Eu esqueço da dor e do medo  
Cantando é que eu posso me salvar.

Vou da vida por inteiro  
Vou enquanto ela durar...

Canto e deixo o tempo passando  
A chama apagando devagar  
Uma vida inteira cantando  
Parece mais bela ao se acabar.

A voz que “se deita nos lábios querendo ser solta pra voar” encontra, portanto, lugar para alçar voos nesta pesquisa, tendo como ferramentas a minha experiência como trabalhadora, a minha história com o trabalho e as histórias de outros trabalhadores e trabalhadoras encontradas nessa trajetória. Ao longo do meu próprio exercício profissional, a fala de trabalhadoras e trabalhadores sobre episódios de incômodos que vivenciavam me mobilizava e me atravessava, se agrupando às questões que já carregava, ou produzindo novos questionamentos.

Assumindo essa posição e me colocando disponível as afetações do campo, a escuta passou a ser um actante (LATOUR, 2012) de uma história ainda não revelada, que vai sendo construída no próprio falar, colocando-me, como pesquisadora, em uma posição participativa na paisagem de “uma vida em andamento” (SAHAGOFF, 2015). Essa agência inesperada dos atores que compõem o campo conduz a pesquisa, então, para uma posição arriscada. Ouvir trabalhadores, trabalhadoras e o próprio campo é estar em risco, pois não se define ou controla o caminho que a pesquisa vai tomar. Ela vai se fazendo pelas conexões e desconexões formadas.

Para seguir esta pesquisa, agrego também a noção de sujeito da experiência, defendida por Jorge Larrosa Bondía (2002). O sujeito da experiência é alguém exposto a experimentar o que lhe aparece, assumindo o risco de uma posição vulnerável ao que lhe passa. Nesse sentido, fui me permitindo ser afetada pelas histórias contadas e pelo próprio campo. Foi me expondo a sentir o que me atravessava que fui tecendo os fios que constituem esta trança. Foi sentido que me permiti acolher o que a razão não alcançava. Escutando histórias, segui *com* o campo, permitindo que ele apontasse o caminho, observando a necessidade de realinhos, de novas tessituras e de momentos em que era preciso desfazer pontos já construídos. Sobre esse caminho de se expor ao risco inerente a relação *com* o campo, trago para o diálogo mais uma vez Marcia Moraes e Laura Quadros (2020). Elas reiteram a relação com o campo e enfatizam as mudanças concomitantes que ocorrem a partir desse movimento. O pesquisador caminha com o campo e impacta nas redes presentes nele, e o campo responde com ecos que ressoam na pesquisa. Nas palavras das autoras:

Fazer com o outro a pesquisa nos leva a interrogar os sentidos que a preposição “com” toma na relação de conhecimento. Sem dúvida, trata-se de uma forma de ligação. Dizer isso, porém, não nos informa muito sobre o tipo de ligação que está em jogo. Assim, no modo como temos levado adiante o fazer com – e não sobre o outro –, a relação de conhecimento nos leva a afirmar que conhecer envolve um processo de transformação recíproco. Se interpelamos os outros com nossas questões de pesquisa, os outros também nos interpelam de volta. Receber de volta o olhar do outro (HARAWAY, 2008) é aceitar colocar-se em risco no encontro com a diferença. Risco de que o projeto de pesquisa seja refeito em função das interpelações que nos fazem os sujeitos com quem pesquisamos (p. 5).

A escuta de histórias no campo do trabalho simboliza, assim, a escolha por uma proposta metodológica que valoriza o ordinário em detrimento do extraordinário, abrindo espaço e ampliando o olhar para a outros modos de *fazer e existir* para além dos já estabelecidos pelas práticas da área de RH. Laura Quadros e Eleonôra Prestrelo (2019, 874) tratam sobre isso e afirmam:

Pensamos que o desprezo de passagens da vida cotidiana, ordinária, para apenas focalizar os eventos extraordinários, diz muito sobre nossa cultura e valores, além de como isso tende a nos levar tanto à tentativa de sermos extraordinários quanto a buscarmos experiências extraordinárias. Desta forma, o extraordinário deixa de ser o que nos singulariza para tornar-se um padrão, um compromisso, uma ansiedade que nos afasta da espontaneidade. Refletir acerca dessas questões sugere-nos alguns caminhos interessantes para pensar a respeito da produção de certos sofrimentos contemporâneos: a dificuldade em lidar com a frustração; a necessidade de exposição nas mídias; a busca por determinados modelos corporais, etc. Há quase uma imposição de ser e sentir-se extraordinário!

As histórias trazidas aqui passam a ser, portanto, representações de uma (e muitas) “vida vivida” (QUADROS; PRESTRELO, 2019), resultantes dos encontros, do sentir, da experiência e da dimensão sensível do dia a dia. Essa perspectiva converge com o que Laura Quadros e Eleonôra Prestrelo chamam de pequenos/grandes acontecimentos, bem como com a defesa de Josselem Conti e Marília Silveira sobre não apagar a sensibilidade como forma de fazer ciência. Esses pequenos/grandes acontecimentos são ordinários, distanciam-se das grandes narrativas, e, apesar de serem considerados menores e individualizantes da realidade, representam a espontaneidade, os sentidos e, principalmente, produzem e *fazem fazer* uma forma de *ser e existir*, performando uma vida.

Ao escutar trabalhadores e trabalhadoras concomitantemente a manutenção das atividades atribuídas ao cargo que desempenho expressa também o caráter político e de resistência que defendo em relação a um *fazer sensível*, e sobre o qual irei aprofundar mais a frente no capítulo 3. Assim, esta pesquisa não tem por objetivo propor mudanças substanciais no campo do trabalho, mas afirmar o compromisso em acessar as pequenas narrativas do cotidiano, ampliando o olhar para as situações ordinárias, abrindo caminhos para outras forma

de *fazer*, repensando a concepção das práticas de RH e proporcionando espaços para que trabalhadores e trabalhadoras se reconheçam “por inteiro” e tenham sua “voz solta pra voar”.

É esse olhar ampliado sobre o cotidiano de trabalho que permite ver os pequenos acontecimentos e que evidencia a dimensão sensível desta pesquisa. Defendo, e defenderei, ao longo desta dissertação, esses aspectos como fundantes e balizadores de outras práticas no campo do trabalho, isso porque considerar a sensibilidade, a emoção e os sentimentos como elementos presentes *do e no fazer* é também um desejo que move essa investigação – ou ainda que me move como pesquisadora, trabalhadora, pedagoga e ser-humana.

Acredito que, por meio de uma forma sensível é possível afirmar a potência e a possibilidade de diversos modos de existir como trabalhador. Me encontro mais uma vez na produção acadêmica de Laura Quadros onde descobri suporte para não mais negar a dimensão sensível que me caracteriza, e sim admiti-la como ferramenta para meu próprio *fazer e ser-trabalhadora*:

Percebi que a emoção é um dos meus instrumentos fundamentais de trabalho. Por tudo que venho recolhendo (e acolhendo) durante essa trajetória, compreendo-a como aliada. Não preciso mais domesticá-la. Ela é uma forma legítima de ler o mundo e não precisa ser colocada como oposição à razão. O trânsito pela pesquisa requer um refinamento, uma sensibilidade mais delicada. Receber o campo é também senti-lo. Assim ao adentrarmos um campo de pesquisa levamos a totalidade de nossas experiências, o que inclui o conhecimento, os contornos pessoais, a história de vida, enfim, o que sabemos, o que sentimos e o que vivemos. Isso nos constitui e constitui o nosso campo (QUADROS, 2015, p. 1195).

Desta forma, este trabalho busca apresentar mais que a concepção de um estudo exótico ou “bonito”. Ele não visa tentar encaixar a abordagem sensível na concepção positivista de ciência, mas propor outras formas de fazer no campo do trabalho a partir de uma aposta metodológica que tem seu rigor e seriedade científica, ao mesmo tempo em que mantém práticas de valorização e afirmação da sensibilidade, tanto em relação ao campo quanto em seu próprio desenvolvimento.

### **1.3 Por que narrar essas histórias?**

“[...] o fato de saber certas coisas por estar lá modifica o senso de responsabilidade” (HARAWAY; GOODEV, 2015, p. 67). Essa citação resume minha resposta a questão. A pesquisa localizada e desenvolvida com o campo se desdobrou para um comprometimento com o que escutava. Ouvir trabalhadores e trabalhadoras me afetava e como não me implicar com as provocações que as histórias que ouvia geravam? Como desconsiderar o mal-estar que sentia

e que era compartilhado comigo pelos trabalhadores e trabalhadoras? O que fazer com as histórias que escutava?

Permanecer com o campo e ficar com o problema é caminhar junto com os ecos que eles produzem. Do mesmo modo, por conta das afetações provocadas, escutar as histórias era me manter com elas e seus desdobramentos.

### **O PESO DA LEVEZA – HISTÓRIA 3:**

**22.06.2020**

O telefone tocou por volta de 19h. Teríamos uma reunião no dia seguinte pela manhã. Se desculpando pela hora, ela me ligava para esclarecer alguns pontos antes do encontro do dia seguinte, que teria a participação de outras pessoas. Minha equipe vinha sobrecarregada: muito trabalho operacional, ausência de sistemas que agilizassem os processos e equipe enxuta. Uma matemática que, com frequência, não fechava. Em determinado momento da nossa conversa, após o avançar da hora, quando já me sentia muito cansada e já tendo relatado, de formas diferentes, que chegávamos no limite do que poderia ser executado em termos de trabalho, ela insistia que talvez existisse uma possibilidade de otimizar. Minha voz cansada e preenchida por um tom intolerante à proposta me fez escutar: “você precisa ser mais leve”. Lembro da raiva que tomou conta da minha respiração e do quanto eu me senti violentada com aquela frase. Ela vinha de alguém que eu confiava, que me conhecia há mais de 6 anos e que também demonstrava confiança e reconhecimento pelo meu trabalho. Ainda assim, me senti sendo ferida. Tínhamos reuniões constantes nas quais compartilhava os problemas e as limitações que dificultavam a realização do trabalho de forma mais ágil. Assim como rememoro os sentimentos que me povoaram naquele instante, me recorro da minha resposta: “não consigo ser leve porque esse ponto para mim não é leve. Temos pessoas adoecendo no serviço, não quero minimizar esse sofrimento”. Me questionava: a solução para os sofrimentos com os quais convivía era eu ser mais leve? O que implicaria essa leveza? Calar, minimizar ou naturalizar o que os servidores sentiam? Me soava que a leveza sobre a qual ela falava representaria minimizar o sofrimento. Eu não estava disposta a diminuir a dor que caminhava comigo e com a equipe cotidianamente. Que precisávamos seguir para além do sofrimento eu concordava, mas não acreditava que deveria seguir deixando-o no caminho. Nem sei se nossos corpos permitiriam isso... Pedi desculpas pela forma como aquela frase tinha me afetado para amenizar um pouco da tensão e do conflito que tinha se instalado. Na verdade, eu não queria me desculpar, mas foi o caminho que encontrei para encerrar a conversa que eu não via como continuar. Desliguei o telefone, mas permaneci com a frase “você precisa ser mais leve” e como era mais pesado permanecer com ela...

Na história relatada a leveza poderia ser um caminho possível. Não desejo negá-la, mas, naquele momento, o que me atravessava era o sofrimento. Queria expô-lo, denunciá-lo e colocá-lo a mostra, e não apagar ou diminuir suas marcas. Seguindo com uma pesquisa encarnada e comprometida com o campo, o sofrimento dos trabalhadores da minha equipe me afetava e me mobilizava. Foi esse elemento que quis expor e deixar evidente na narrativa. Com essa explicação acredito que narrar histórias torna-se uma forma de produzir registros de uma pesquisa localizada e sensível à experiência com o campo. “É, sobretudo, uma aposta política para manter ativo o campo, a pesquisa e o/a pesquisador/a” (QUADROS; MORAES, 2020, p.

8). Registra-se, por meio das histórias, o que nos passa no movimento de pesquisar com os atores e de escutar o que o campo tem a dizer. As histórias nos permitem compartilhar pistas e configuram-se como relatos interessados do que foi encontrado ao longo do caminho que trilhei.

Considerando o caráter artesanal que também conduz esta pesquisa, as histórias que apresento são os retalhos que fui costurando como pesquisadora e trabalhadora a partir do que atravessava meus sentidos para compor esta dissertação. Por conta disso, são apresentadas na primeira pessoa, esclarecendo cada sujeito que compõe as histórias. As histórias que compõem esse trabalho não estão em ordem cronológica de acontecimentos; foram apresentadas de forma didática a fim de serem correlacionadas ao conteúdo abordado. Sentir, pesquisar e narrar, aqui, se articulam, acompanhando os atores do campo e oferecendo abertura às pequenas/grandes histórias do cotidiano.

Contar histórias é, então, apresentar “pequenos acontecimentos que nos falam de muitos modos da vida” (QUADROS; MORAES, 2020, p. 7). É uma forma de ampliar as fronteiras da realidade, por meio do distanciamento das generalizações e da aproximação de situações locais e situadas. “Essa é uma das potências da narrativa: trazer à tona a força genuína do vivido para além do fato” (QUADROS; MORAES, 2020, p. 10), expondo caminhos outros que não os já apresentados ou esperados pelas ideais universalizantes. As narrativas nos fazem acessar outros lugares e, além disso, me permitiu registrar os sofrimentos de trabalhadores e trabalhadoras, não apenas como forma de compartilhar o que sentiam, como também não me colocar como indiferente ao que lhes afetava.

Dessa forma, trazer histórias para o campo da pesquisa, fazer da narrativa uma força propulsora é, sobretudo, um modo de resistir e fazer proliferar outras versões da realidade, além da dominante. E esse é um fazer que se origina dessa ciência no feminino descrita por Stengers (1989). Somos, pois, pesquisadoras artesãs que buscamos no PesquisARCOM a valorização da narrativa como agenciadora de dados e realidades constituídas na relação pesquisador/a-objeto de pesquisa (QUADROS; MORAES, 2020, p. 10).

É importante esclarecer que narrar histórias não se restringe a um relato de experiência, mas se apresenta como um modo de registrar as afetações manifestadas pelo que passa pelos sentidos. “É fazer existir e sobretudo resistir”. ((QUADROS; MORAES, 2020, p. 5) Fazer existir histórias que coexistem com as grandes narrativas, e fazer resistir no sentido de apresentar as fissuras que rompem com as generalizações e os pensamentos universalizantes.

Além disso, ao ato de narrar se associa também uma nova questão: que mundos produzimos com as narrativas que construímos? O que as narrativas que escrevemos *fazem fazer*? Que desdobramentos podem gerar? “O que vocês querem fazer aparecer com essa narrativa?” (JOSSELEM, SILVEIRA 2016, p. 62). “Se não há realidade dada de antemão, que

realidades são performadas com nossas práticas de pesquisa?” (QUADROS; MORAES, 2020, p. 3).

Uma vez que nos colocamos em relação, nós, pesquisadoras, e os sujeitos pesquisados, que mundo iremos compor juntos? Que histórias levaremos adiante a partir do nosso encontro? As histórias que narraremos a partir de nosso encontro dizem dos mundos que iremos compor, do que faremos existir a partir de nossas pesquisas. Ainda que tais perguntas só possam ser respondidas local e situadamente, em cada dispositivo de pesquisa, elas não podem deixar de ser formuladas. São perguntas que insistem se tomamos o PesquisarCOM como direção de trabalho na relação de conhecimento (QUADROS; MORAES, 2020, p. 5).

A luz dessa perspectiva e seguindo as convocações do campo, acesso, por meio das narrativas, diferentes formas de *existir* e de *fazer* no campo do trabalho, me questionando de que forma quero interferir nesse campo pela minha prática profissional e de pesquisa. Isto é, que mundos desejo produzir com a pesquisa? De que modo a pesquisa interfere no próprio campo? O que ela *faz, fazer*? É buscando declarar compreender *os mundos do trabalho* possíveis que chego ao segundo fio dessa trama, a fim de entender as transformações históricas, a contextualização, os princípios e o funcionamento da organização do trabalho frente ao modo capitalista de produção.

## 2 O MUNDO DO TRABALHO – SEGUNDO FIO

### 2.1 Imposições e expectativas do “ser-trabalhador/a”

#### A PANDEMIA – HISTÓRIA 4:

**18.03.2020**

Março de 2019. Retorno de férias. A chegada das férias que usualmente produziria conversas entusiasmadas e interessantes sobre as experiências vividas, provocou medo e angústia nos meus colegas de trabalho. Motivo: Coronavírus. Naquela altura especialistas da área de saúde ainda não tinham comunicado que passávamos por uma pandemia e, no território brasileiro, o vírus era apenas uma “gripe” distante. Entretanto, na Europa, a televisão e as redes sociais mostravam outro cenário. A situação da Itália era alarmante. No dia seguinte à minha chegada, comuniquei à Direção e ao Departamento de Saúde do Trabalhador que tinha estado fora do Brasil. Como assintomática a orientação era retomar as atividades na data prevista. Inquietação. Equipe resistente ao meu retorno, com medo, e eu entendia. Enviei algumas reportagens para minha direção no intuito de apresentar a situação crítica da presença do vírus no estado. Não enviava todas, escolhi algumas. Não admitia, mas tinha certo receio de acharem que eu não queria trabalhar. Se por um lado esse era o receio, por outro minha diretora nunca tinha dado indício de pensar algo parecido. Se não tinha indício, porque esse pensamento, mesmo com todo o cenário alarmante de pandemia, se fazia presente? Eu sabia o porquê... Dois dias depois o protocolo era outro: permanecer por 7 dias em casa. No dia seguinte, o protocolo era para todos: quarentena de 15 dias para o estado do Rio de Janeiro. Pânico e prudência coexistiram. Convite para uma reunião presencial com chefias para pensarmos como agir com as essencialidades do trabalho. “Presencial? Não seria melhor remoto?”. “E as chefias que pegam transporte público ficarão expostas para irem a essa reunião?”. “Como faremos?”. “Acho melhor ninguém ir”. “Quem não ficar à vontade em ir me sinalize que peço para entrar remoto”. Assim seguiu a conversa pelo *Whatsapp* com a minha equipe. Era um misto de sensações. Participei remotamente da reunião porque ainda estava na quarentena da viagem. Não escutava tudo. As falas ficavam picotadas, mas me mantive presente como foi possível. Mesmo tendo acesso às informações, sem muita clareza do que estava sendo falado, aquilo fez sentido para mim; era uma forma de me sentir presente. Ao final a decisão oficial foi atuar com as essencialidades de cada serviço remotamente. Ou seja, todos os servidores deveriam trabalhar de casa. Sentia aplausos internamente. Seguido aos aplausos veio o silêncio questionando: “por que aplausos?”. Não foi uma vitória, mas eu sentia como se fosse. A reflexão tomou minha mente. Estamos tão habituados a impossibilidade de parar, desconsiderar a saúde em função do trabalho, as horas extras no trabalho, a estar presente para demonstrar que estamos fazendo algo que, o teletrabalho, para mim, parecia mais um voto de confiança do que uma necessidade pública. Isso era meu, era interno... não tinha relação direta com o tom da reunião, com a estrutura do trabalho, tampouco com a forma de gestão conduzida pelas instâncias superiores... Isso tinha relação com os anos que trabalhei na iniciativa privada, com as solicitações negadas de *homeoffice*, com os incômodos pelo agendamento de médicos e exames, com a ausência de abertura para apresentar problemas pessoais, com os questionamentos sobre um atraso em dias de acidente ou fortes chuvas... Tem relação com a desconfiança que, durante anos, os modelos de trabalho alimentaram; com a limitação do trabalho ao resultado alcançado; com o ato de desconsiderar uma série de variáveis que nos constituem como seres humanos, antes de nos constituírem como trabalhador, empregado, assalariado...isso tem a ver com a história do trabalho no mundo frente a esse sistema em que o capital tem, de fato, mais valor que o humano.

Quando escrevi essa história, as repercussões da pandemia do Covid-19 eram desconhecidas. Não tínhamos dimensão que ficaríamos mais de um ano trabalhando

remotamente, que precisaríamos repensar cotidianamente nossos processos de trabalho para adequá-los a um cenário imprevisível, que teríamos uma série de perdas de entes queridos e conhecidos e que o governo brasileiro negaria a implementação de medidas de contenção e imunização do vírus. Ainda que o contexto de março de 2020 fosse diferente e preenchido por poucas informações, me parecia incontestável a tomada de decisão pelo distanciamento social. Foi nesse sentido que a escrita dessa história foi feita. Ela veio do desconforto, sentido não apenas por mim, mas compartilhado pela equipe com a qual trabalhava.

Diante das notícias que chegavam sobre a contaminação e o aumento dos casos de mortes em países da Europa eu não admitia dúvidas sobre a necessidade de administrar as atividades presenciais para um distanciamento social de 15 dias como estava sendo praticado. A discussão a respeito da adoção ou não do distanciamento pela UERJ me inquietava e fazia com que eu associasse diretamente a ideia de que o campo do trabalho não admite pausas, ainda que isso implicasse em gerar contaminações de um vírus desconhecido e até mortes. Com o aumento constante de casos e de mortes, a dúvida foi sendo sobreposta pela certeza e a reafirmação do distanciamento como prática de contenção. Porém, naquele momento inicial, a dúvida resgatou em mim marcas antigas da priorização do trabalho frente a vida. Para abordar sobre isso, este fio apresentará pontos que expõem sobre qual tipo de trabalho tratamos aqui, como ele se estrutura, seus princípios, fundamentos e transformações ao longo do tempo.

A categoria ‘trabalho’ é polissêmica, podendo receber uma série de significações a partir das relações sociais em que se manifesta e do momento histórico em que se localiza, sendo necessário apontar a respeito da compreensão de trabalho que dá contorno a esta pesquisa. Aqui esse termo será tratado com base no modo capitalista de produção, entendido como um conjunto de atividades, a serviço da sobrevivência (COUTINHO; DIOGO; JOAQUIM, 2008), que produz mercadorias ou serviços, mediante recebimento de uma remuneração específica,

Apesar da noção de trabalho relacionada à sobrevivência remeter à antiguidade, há distinções significativas quando comparada a compreensão de trabalho contemporânea. Hannah Arendt (2019), em seu livro “A condição humana” trata dessa diferença. A autora aponta que, na antiguidade, o trabalho referia-se à execução de atividades necessárias para a manutenção da vida, tais como cozinhar, preparar banho e organizar vestimentas e espaços. A realização dessas atividades reduzia o tempo de participação política na cidade e, portanto, era menosprezada e exclusivamente atribuída a servos e escravos; era necessário que outros trabalhassem para que as elites pudessem participar politicamente da *pólis*. Na idade contemporânea, essa categoria é compreendida como a força de trabalho vendida e comprada por aqueles que têm capital e meios de produção para adquiri-la – os empregadores. Sendo

considerada como mercadoria, a força de trabalho é direcionada para atender aos desejos dos que a compram, reduz a capacidade de agir dos sujeitos, e degrada “o homem a um animal laborans – um animal trabalhador” (HAN, 2017, p. 41), ou seja, limita sua existência ao trabalho.

Sobre esta diferença, me chama atenção a relação da concepção do trabalho com a necessidade de sobrevivência humana em cada um desses momentos históricos. É interessante observar que, na antiguidade, para a participação política, eram “retiradas” atividades necessárias para a sobrevivência humana do rol de atividades das elites, de modo a garantir tempo para que pensassem e deliberassem sobre a *pólis*, marcando a importância da participação política para aquela sociedade. Nesta época o cerne do trabalho estava na participação política. Na contemporaneidade e com o modelo capitalista de produção, há uma variação nessas posições. Para trabalhadores e trabalhadoras o trabalho é a forma de terem recursos financeiros que possibilitem (ou não) sua sobrevivência, contudo o que estabelece esse caminho para o trabalho não é a preocupação com a *pólis*, com a vida pública, mas sim com a produção, seja de bens ou serviços. Ou seja, a concepção de trabalho não se relaciona, de forma direta ou indireta, com garantir espaço para participação política, e sim se compromete com a produção. É nesse sentido que Hannah Arendt (2019) apresenta o conceito *animal laborans* – reafirmado na obra de Han, Byung-Chul (2017) – compreendendo a espécie humana como animal que tem como atividade central o trabalho, e não o que o torna humano, que é a vida em sociedade. Destaco que, ao tratar dessa distinção entre a concepção de trabalho da antiguidade e a contemporânea, não desejo desconsiderar que tanto na contemporaneidade quanto na antiguidade a participação política é possível apenas para aqueles que têm um lugar de privilégio, entretanto diferenciar essas concepções da categoria trabalho evidencia os princípios que regem cada.

A história que abre este capítulo trata de um tema em tempo real – que afetou de modo irremediável as formas de trabalho contemporâneas – e simboliza essa tensão entre a vida pública e a concepção atual de trabalho. Se por um lado nos deparávamos, na vida pública, com os aumentos exponenciais de contaminação pelo COVID-19 pelo mundo, a lógica contemporânea sobre o trabalho, fundada pelo capitalismo, fazia titubear a respeito da decisão a ser tomada: se deveríamos ou não adotar práticas de contenção que limitariam o trabalho. Naquele momento estávamos considerando deliberar apenas sobre 15 dias de distanciamento social e não tínhamos a experiência que temos hoje com o trabalho remoto, então parecia uma questão “interromper” as atividades de trabalho por algum tempo, mesmo em um cenário de saúde pública.

Muitas foram as transformações sociais e políticas que acompanharam o mundo do trabalho da antiguidade até a idade contemporânea, produzindo noções e significações diversas. Não pretendemos, nesta pesquisa, colocar de lado os debates que atravessam essa transição histórica, contudo é importante esclarecer que a história do trabalho já é abordada em outros campos de conhecimento e não optamos por aprofundá-la neste momento. Nossa proposta é contextualizar a noção de trabalho cunhada no capitalismo, a fim de identificarmos seus impactos na organização do trabalho e nos processos de saúde/adoecimento de trabalhadores e trabalhadoras, admitindo outro olhar sobre esse campo.

Em um contexto regido pela lógica do capital e, conseqüentemente, pelo trabalho como instrumento de manutenção primeiro da vida, o desempenho de uma profissão e a inserção no mercado formal são exemplos de cenários que interferem diretamente no modo como os sujeitos agem e reagem no contato com a sua realidade. Cada um desses cenários surge, conjuntamente, com uma série de expectativas externas que são colocadas para o trabalhador. Tratamos aqui como expectativas externas aquelas sinalizadas por chefias, colegas de trabalho, família, instituição em que se trabalha, clientes internos, clientes externos e todas as demais que, de alguma forma, são vistas como necessárias e/ou adequadas para ser reconhecido/a como um “bom/a trabalhador/a”.

Nessa lógica, o trabalho executado deve atender, no mínimo, a uma tríade de atores: os empregadores – materializados muitas vezes na figura do chefe imediato – os que irão usufruir do fruto desse trabalho e os próprios executantes. As expectativas dessa tríade são, por vezes, conflitantes, visando a interesses distintos e fazendo com que surjam tensões, conflitos, angústias e sofrimento nos sujeitos. Uma das histórias presente nesta pesquisa representa esse movimento. Ela retrata o incômodo de um professor (enquanto trabalhador) frente a reclamação de um estudante (aquele que recebe seu trabalho) para a coordenação por ter sido reprovado. Evidenciando a expectativa do aluno em ser atendido na sua reclamação, o professor se refere à ideia de clientelismo, atribuindo ao trabalho que desenvolve a necessidade de corresponder às expectativas do cliente, isto é, o estudante.

## **O QUE FAZ SENTIDO? – HISTÓRIA 5:**

**23.08.2019**

Nos reunimos para elaborar uma prova. Esse era o objetivo da reunião marcada. Ele se senta, respira fundo, vira a cadeira de rodinha de lado e diz, com a voz preenchida por indignação: “você acredita que um aluno reclamou, na Direção do curso, sobre sua reprovação na minha disciplina.” O aluno disse que ele faltava muito e era rígido em suas avaliações. Eu contra-argumento perguntando se isso já aconteceu antes e como foi o pensamento da Direção. Ele disse que nunca tinha acontecido antes e que a Direção se posicionou a favor dele, mas não parece ser esse o ponto mais importante.

O incômodo que o movimenta vem do questionamento da reprovação, e da certeza de produzir um trabalho consistente, que contribui com o processo de aprendizagem dos alunos. Para ele a reprovação foi dada de forma fundamentada, evidenciando que o aluno ainda precisaria se apropriar dos conceitos da disciplina. Nos conhecemos tempo suficiente para reconhecer seu compromisso com o trabalho que desenvolve como professor. Ele se envolve, se compromete, se relaciona, se vincula com o curso, com os alunos, com o conhecimento (pelo qual ele é, inclusive, apaixonado). Como ele já me disse várias vezes “ajo assim porque tem sentido para mim”. Mas, o ato do aluno contestar a reprovação na Direção, não fazia sentido... provocou nele uma visão de “clientelismo” - como ele mesmo se referiu - como se a universidade fosse um espaço em que a atuação docente está direcionada a atender a um cliente, que, neste caso, para ele, era o aluno. Desapontado, indicava que, partir do que ocorreu, agiria diferente. Decidiu que fará apenas provas múltipla escolha e não reprovará mais. Reforça que continuará dando aulas oferecendo seu melhor, mas trabalhará com provas de múltipla escolha e não reprovando. “Assim não terei mais problemas. Então, quem se interessar vai aproveitar as aulas... é isso.” – diz ele convicto dessa ser a melhor decisão. Parece ter decidido, mas não confortável com a escolha. A escolha parece uma alternativa ao que está posto, um caminho, mas não o representa... não fala sobre ele, sobre sua crença, mas, ao mesmo tempo, permite que ele prossiga definindo formas de lidar, de pensar e repensar sua relação com o que faz sentido para ele...

Segundo Christophe Dejours (2007, p. 28), no campo do trabalho:

[...] há o sofrimento dos [trabalhadores] que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos (Dessors & Torrentes, 1996) e de adaptação à “cultura” ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc.

Podemos relacionar as expectativas mencionadas anteriormente com as imposições colocadas por Dejours no trecho acima. Nesse sentido, é comum que o trabalho entregue represente mais o atendimento às expectativas do empregador ou da chefia imediata, do que o *saber-fazer* – ou as expectativas – do próprio trabalhador ou trabalhadora, de modo que não se reconheça no resultado do seu trabalho. Pode-se levantar, portanto, a ideia de que o *ser* e o *existir* de trabalhadores e trabalhadoras se concentram mais no atendimento às imposições em busca do “reconhecimento” do “bom trabalhador/a”, em detrimento daquilo que acreditam ou que desejam produzir. Assim, o espaço para manifestação de sentimentos, pensamentos e desejos em relação ao trabalho, de modo geral, é reduzido ou inexistente, e a necessidade de atender às expectativas de um *ser-trabalhador* pré-estabelecido se torna uma imposição, podendo gerar sofrimento e, até mesmo, um processo de adoecimento

As imposições, expectativas e situações de sofrimento, de angústia e de incômodo interligadas e (inter)agindo no campo do trabalho exigem um estado constante de vigilância a respeito de como lidar e responder ao que acontece. Esta exigência cria uma condição de exaustão emocional, um esgotamento nos recursos emocionais para suportar as situações que

surtem, gerando sensações de insuficiência e insatisfação com o trabalho. Esse quadro caracteriza a Síndrome de Burnout.

A definição de burnout mais aceita, inicialmente, foi proposta por Maslach e Jackson (1981), na qual era compreendido como uma síndrome caracterizada pela exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional, que ocorre frequentemente entre indivíduos que trabalham em contato intenso com outras pessoas. Desde esta formulação, exaustão emocional e despersonalização são consideradas aspectos relacionados do burnout, embora independentes. (DIAS, ANGÉLICO, 2018, p. 16)

A Síndrome de Burnout é um dos tipos de sofrimento conhecido e característico do campo do trabalho, que corresponde a uma grande narrativa sobre sofrimento laboral, contudo, nem todo sofrimento chega a esse diagnóstico. Não desejamos explorar os motivos pelos quais isso acontece, mas sim afirmar que há sofrimentos distintos, presentes no cotidiano de trabalho, que podem (ou não) levar até esse quadro de esgotamento psíquico. Declarar que esses sofrimentos diários e que muitas vezes não passam pelo diagnóstico compõem a rede do campo do trabalho, assumem o papel de actantes e *fazem fazer* algo, não sendo, portanto, indiferentes.

Apoiadas nessa perspectiva, tratamos a Síndrome de Burnout aqui porque nos interessa reconhecer o sofrimento no campo do trabalho como algo atravessado pelas práticas do sistema capitalista, mas desejamos fazer isso a partir dos pequenos acontecimentos, das pequenas histórias, das histórias que me afetaram na realização desta pesquisa. Dessa forma, continuaremos este fio apresentando princípios, fundamentos e transformações do modo capitalista de produção e suas ressonâncias no campo do trabalho.

## **2.2 A coexistência do novo capitalismo e as antigas faces do sofrimento**

Visando garantir o constante crescimento financeiro, diversas foram as práticas de gestão e administração criadas para acompanhar e aumentar a produtividade da força de trabalho no mundo contemporâneo. Entre as mais tradicionais estão a divisão do trabalho, o monitoramento da produção, a especialização, a mensuração de resultados e o mapeamento de processos. Ao longo do tempo, tais práticas produziram insatisfações e tensões entre trabalhadores e empregadores, provocando a busca por novas formas de viver e trabalhar.

Desde a consolidação e a expansão do capitalismo até os dias atuais, a organização do trabalho se baseia nos conhecimentos produzidos no contexto da Revolução Industrial. Esses conhecimentos engendraram os diferentes modos de produção capitalista, sendo os principais,

o taylorismo, o fordismo e o toyotismo. Tais modelos, e as combinações possíveis entre eles, surgiram para “aperfeiçoar” os processos de produção, visando aumentar a produtividade e reduzir custos. Traço aqui uma breve descrição desses modelos a fim de destacar princípios fundantes de cada um deles que ainda se manifestam na atualidade.

O primeiro modelo, o taylorismo, é reconhecido, principalmente, pela ideia de padronização do processo produtivo. Essa vertente acredita que, para toda produção, há “uma melhor forma de fazer”, definida a partir de estudos do tempo e movimento. Ao se analisar a forma de execução e a distribuição das atividades pelas etapas do processo produtivo, seria possível estabelecer um único – e melhor – modo de produzir algo, sendo este um “padrão” de saber-fazer que deveria ser seguido por todos trabalhadores e trabalhadoras.

A fim de manter o padrão e reduzir os conflitos relacionados às condições de trabalho, surge também a divisão entre gerência e operariado. Aos operários, cabia a execução de tarefas pré-determinadas para garantir o padrão; e à gerência definir e acompanhar a execução dessas tarefas. Consequentemente, emerge a impressão de “distribuição equitativa” do trabalho entre quem gerencia e quem executa, bem como a visão da gerência como a instância a se recorrer diante de algum imprevisto ou dificuldade. Essas consequências contribuíram para atenuar o cenário de tensão entre capital e classe trabalhadora, que reivindicava pela redução das excessivas horas de trabalho.

Outro efeito importante do taylorismo a ser destacado nesta pesquisa foi o impacto na relação do trabalhador com seu trabalho. Os gerentes apresentavam o que deveria ou não ser feito por meio da lista de tarefas, o que reduzia a autonomia sobre a execução do trabalho por parte do operariado. Se antes trabalhadores e trabalhadoras tinham, como poder de barganha, seu saber-fazer, nesse contexto passam a se limitar às tarefas determinadas pelas instâncias superiores. A administração por tarefas e a divisão do trabalho entre gerência e operariado consumaram, assim, a extração do conhecimento dos sujeitos. O saber-fazer foi restringido e a classe trabalhadora passou a ser equiparada a máquinas.

Como desdobramento do modelo taylorista, nasceu o fordismo. O fordismo mantém o princípio da padronização e a divisão do trabalho, mas a característica que o destaca de modo particular é a produção em série e em larga escala. A fim de “eliminar desperdícios de tempo e deslocamento”, o sistema fordista se baseia na linha de montagem, formada por uma cadeia única e interligada de atividades, na qual cada trabalhador tem seu posto específico de trabalho. Posicionado na linha de montagem, o trabalhador aguarda o produto correr por uma esteira até ele, não sendo necessário se deslocar.

Surgindo também no contexto das incessantes manifestações do operariado em relação às extensas horas de trabalho, esse modo de produção possibilitou a redução da carga horária, sendo ovacionado por parcela significativa dos trabalhadores. Com a valorização do modelo fordista pela classe trabalhadora, a questão que se coloca é “a que custo?”. Se por um lado a carga horária diminuiu, por outro o trabalho foi repartido, padronizado pela produção em série e reduzido a uma atividade mecânica e repetitiva. A principal crítica, portanto, a esse modelo relacionava-se a mecanização do trabalho.

Hoje, não temos mais a linha de montagem como característica predominante da organização do trabalho, mas sua lógica de busca por produtividade a luz da mecanização permanece, produzindo a compreensão dos trabalhadores como recursos humanos. Sobre esses aspectos, Ricardo Antunes (2017) afirma o seguinte:

É evidente que a implantação desse sistema levou à especialização das atividades de trabalho a um nível de limitação e simplificação tão extremos que, embora no âmbito coletivo, do trabalho cooperado, o resultado fosse uma enorme produtividade, ao nível dos postos individuais, a linha fordista convertia os/as trabalhadores/as em “apêndices” da maquinaria... (p. 41)

[...] o que define, em termos de gestão da força de trabalho, as propostas de Tylor e de Ford? Numa sentença, definem um projeto de usurpação, pela gerência capitalista, do conhecimento do trabalho desenvolvido social e historicamente pela classe trabalhadora. A gerência, ainda que assalariada, passou a abarcar e reformular tais saberes-fazeres em moldes artificiais, sob critérios de eficiência exclusivamente capitalistas, a simplificá-los e, assim padronizá-los, impô-los aos/às trabalhadores/as. (p. 46).

Outro ponto crítico do fordismo é que o “sucesso” desse modelo promoveu mudanças, não apenas na organização do trabalho fabril, mas também nas concepções, nos valores e nos hábitos sociais da época, provocando a formação de um novo sujeito social (ANTUNES, 2017, p. 60). Despontou, a partir dele, uma forma de pensar e agir socialmente que ecoa até hoje: a da produtividade.

Ainda que a produtividade se mantenha como princípio fundamental na organização do trabalho ao longo do tempo, trabalhadores e trabalhadoras começaram a questionar os pilares da sociedade e os mecanismos de controle originados por essa lógica, fazendo com que os modelos taylorista e fordista entrassem em crise. Com a baixa desses modelos, na década de 1980, nasce o modelo japonês toyotismo.

Se estabelecendo apenas por mudanças conceituais no comportamento dos trabalhadores e na organização do trabalho – e não por investimentos tecnológicos – o toyotismo é conhecido como um processo produtivo flexível. A estrutura produtiva se torna mais horizontalizada. Trabalhadores não atuam em apenas uma etapa do processo e transitam

entre diferentes tarefas. O trabalho em equipe, a noção de colaboração entre trabalhadores e desses com a gerência e a ‘despecialização’ (ANTUNES, 2017) das atividades são características da nova vertente. Admite-se que trabalhadores e trabalhadoras possam realizar qualquer tarefa necessária para o processo produtivo e, ainda, contribuir com propostas de aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

O ‘novo capitalismo’ representa um marco significativo no campo do trabalho. O modelo de produção fomentou novas expectativas em relação aos trabalhadores e trabalhadoras, tais como: flexibilidade para mudar o tipo de trabalho desenvolvido; olhar generalista para abarcar transformações nos processos de trabalho; criatividade para buscar novas alternativas; abertura para lidar com mudanças; facilidade em se adaptar a novas tarefas e, até mesmo, disposição para abandonar as próprias inclinações e abraçar prioridades organizacionais. Cunhado em discursos e práticas de gestão que defendem a realização pessoal e a identificação com o trabalho, o capitalismo flexível se mantém com a promessa de oferecer “maior liberdade e autenticidade ao trabalhador” (LUCZINSKI; EWALD, 2016, p. 86). Por meio do trabalho, não seria mais necessário atender apenas às expectativas externas, mas também manifestar sua forma de *ser* e se realizar pessoalmente.

Apesar das modificações apresentadas pelo capitalismo flexível, a máxima de “produzir mais em menos tempo” é mantida, restando aos trabalhadores e trabalhadoras continuar a corresponder às expectativas para garantirem sua sobrevivência. Giovana Fagundes Luczinski e Ariane Patrícia Ewald (2016, p. 83-84) corroboram com isso:

Surge a prescrição de um ideal, aplicado aos modos de ser profissional, disseminado nos manuais de administração, nos discursos do RH, nas escolas e nos meios de comunicação de massa. A mídia também tem divulgado a importância da imagem, do networking e da capacitação, bem como o conceito de “competência”. [...] Quando há um modo prescrito de se comportar, em um sistema que valoriza principalmente a flexibilidade e a capacidade para produzir, a pessoa é reduzida a um padrão, o que se manifesta contrariamente às aspirações de autenticidade que muitos trabalhadores nutrem. Eles se esforçam para serem singulares, investindo em sua formação, mas se perdem entre o ideal disseminado e a precarização crescente das suas condições de trabalho, terminando por aderir ao que se espera deles.

Nota-se, então, que, se no taylorismo e no fordismo as práticas de gestão e produção estavam relacionadas à divisão do trabalho, as transformações produtivas do capitalismo flexível valorizam *competências comportamentais*. Ricardo Antunes (2017, p. 95-96) também enfatiza essa mudança:

A maior novidade entre as qualificações demandadas pela gestão toyotista recaiu, contudo, nos aspectos informais ou comportamentais. A criatividade e a fácil adaptação às mudanças constantes de tarefas, de objetivos e de tecnologias, passaram a ser demandadas aos trabalhadores. É a capacidade de “aprender a aprender”. Maior

“autonomia”, no sentido de tomar decisões rápidas, sempre em plena identidade com os “valores das empresas”, estar atento a prevenir problemas e reagir a imprevistos, tudo isso tornou-se “obrigação”, ainda que sob a forma “voluntária”.

Logo, mais importante do que a formação e a experiência profissional, passa a ser o modo de *ser-trabalhador/a*. Ou seja, performar características de uma forma específica de *ser* no campo do trabalho ganhava evidência. Um modo de *ser* que precisa atender às demandas de flexibilização e de aperfeiçoamento constantes, com a finalidade de melhorar o desempenho diante das mudanças recorrentes do mercado globalizado e acelerado.

Giovana Fagundes Luczinski e Ariane Patrícia Ewald (2016, p. 86) também sinalizam a mudança de expectativas em relação ao trabalhador do capitalismo flexível, demonstrando que, até mesmo a autenticidade se torna uma nova imposição:

Este processo passa pela construção da identidade, mas com uma inversão: se antes a pessoa era definida pela atividade que desempenhava, hoje é o ser que agrega valor ao trabalho, tornando-o mais valioso e produtivo. A profissão já não define um lugar no mundo, pois o profissional precisa se reinventar o tempo todo. Este fenômeno traz um grande peso ao indivíduo contemporâneo, que buscou autenticidade aderindo às propostas do mercado e hoje se sente à deriva em relação a si mesmo e ao mundo.

Sabemos que a categoria trabalho é constituinte dos sujeitos, sendo considerada, muitas vezes, como elemento definidor de identidade. Na sociedade do capital, somos o que produzimos, ou seja, somos aquilo com o que trabalhamos. Alinhado a isso, atender as expectativas sobre *ser-bom/a-trabalhador/a* torna-se o grande objetivo do trabalho frente às exigências do novo capitalismo. Com isso, os novos discursos e práticas de gestão apostam no *saber-ser*, em oposição ao *saber* e ao *saber-fazer*. Apesar dessa mudança, a presença de um modelo fixado de comportamentos esperado permanece, mesmo que sustentado por outra caracterização, sendo mais uma vez uma imposição à classe trabalhadora.

Nesse sentido e com base nos princípios marxistas, Ricardo Antunes (2017) defende que, em todos os modelos de produção, há um movimento de imposição e alienação do trabalhador. Concentrando esforços para atender as demandas colocadas, trabalhadores e trabalhadoras se submetem à estrutura de trabalho do capital, distanciando-se do produto final e da compreensão integral do processo produtivo. Ele destaca ainda que, apesar das imposições e da forma como o processo de alienação terem se modificado de acordo com as transformações nos modelos de produção, eles mantêm “seus traços ontológicos”:

o capitalismo não é um sistema estático e linear. Ademais, o século XX foi marcado por um duplo processo de alienação: se, por um lado, emergiram novas particularidades e singularidades na forma de ser da alienação, por outro, o modo de produção capitalista na contemporaneidade manteve essencialmente os seus traços ontológicos fundamentais alienantes. (ANTUNES, 2017, p. 15)

Ou seja, mesmo que a luta dos trabalhadores tenha suscitado o surgimento de diferentes modelos de produção e transformações na organização do trabalho, o aumento constante das exigências, o distanciamento do trabalhador do processo produtivo e a apropriação da força de trabalho para maximização da produtividade permaneceram. Conjuntamente a isso, Antunes alerta que, no capitalismo flexível, a “alienação é mais interiorizada”, e explica que, nesse modelo:

O trabalhador e a trabalhadora têm que se envolver com os objetivos do capital. Ele e ela não são mais “trabalhador ou trabalhadora”, mas definidos como “colaborador e colaboradora”, “consultor e consultora”. A alienação é aparentemente menor, mas intensamente mais interiorizada. (ANTUNES, 2017, p. 74).

Contribuindo com essa reflexão, trago para o debate o filósofo coreano, Byung-Chul Han (2017). Em seu livro *Sociedade do Cansaço*, ele destaca que a alienação na sociedade neoliberal do capitalismo flexível se dá de forma diferente. O autor explica que, no capitalismo flexível, não é necessário alguém ou uma instituição que submeta/oprime o trabalhador às condições de trabalho. Enfatiza que isso ocorre pela própria estruturação do modelo de trabalho flexível, no qual trabalhadores e trabalhadoras assumem como opressores de si mesmo:

No regime neoliberal a exploração tem lugar não mais como alienação e autodesrealização, mas como liberdade e autorrealização. Aqui não entra o outro como explorador, que me obriga a trabalhar e me explora. Ao contrário, eu próprio exploro a mim mesmo de boa vontade na fé de que possa me realizar (HAN, 2017, p. 116).

Ocorre, dessa forma, um movimento de auto exploração, que se coloca como “mais eficiente que uma exploração do outro, pois caminha de mãos dadas com o sentimento de liberdade. O explorador é ao mesmo tempo o explorado.” (BYUNG-CHUL, 2017, p. 30). Empreender o máximo de esforços para alcançar desempenhos cada vez melhores é visto positivamente como um exercício de liberdade para alcançar o que se deseja.

O sujeito do desempenho da modernidade tardia não se submete a nenhum trabalho compulsório. Suas máximas não são obediência, lei e cumprimento do dever, mas liberdade e boa vontade. Do trabalho, espera acima de tudo alcançar o prazer. Tampouco se trata de seguir o chamado de um outro. Ao contrário, ele ouve a si mesmo. Deve ser empreendedor de si mesmo. Assim, ele se desvincula da negatividade das ordens do outro. Mas essa liberdade do outro não só lhe proporciona emancipação e libertação. A dialética misteriosa da liberdade transforma essa liberdade em novas coações. (BYUNG-CHUL, 2017, p. 83).

A análise apresentada pelo filósofo sobre esse processo de auto exploração é realizada a partir da distinção entre a sociedade disciplinar e a sociedade do desempenho. A sociedade disciplinar, caracterizada pela negatividade, se estabelece por meio de mecanismos de proibição

e negação. Os sujeitos operam pela obediência. Em contrapartida, a sociedade do desempenho se estrutura com base na positividade, ou seja, na ideia de que todos têm poder ilimitado de produzir através do desempenho.

Consolidando-se no século XXI junto com as reconfigurações nos modos de operar do capitalismo flexível, a sociedade do desempenho produz sujeitos mais rápidos e produtivos, que se reconhecem como empresários de si, capazes de galgar patamares de desempenho constantemente superiores para alcançarem o que desejam. Apesar disso, nota-se que o exercício da liberdade pelos sujeitos do desempenho continua submetido ao capital. O poder que oprimia na sociedade disciplinar sai de cena, e o sujeito do desempenho se submete à ele mesmo, à iniciativa e à necessidade de auto motivar-se para desempenhar cada vez mais.

Dessa forma, a despeito da sociedade do desempenho suscitar a impressão de liberdade e positividade em busca da realização pessoal, ela produz sujeitos depressivos, esgotados e cansados da sua própria existência. Byung-Chul Han (2017, p. 27) afirma que:

O que causa a depressão do esgotamento não é o imperativo de obedecer apenas a si mesmo, mas a pressão de desempenho. Vista a partir daqui, a Síndrome de Bournout não expressa o si-mesmo esgotado, mas a alma consumida [...] O que torna doente, na realidade, não é o excesso de responsabilidade e iniciativa, mas o imperativo do desempenho como um novo mandato da sociedade pós-moderna do trabalho.

Em busca de atender às imposições e a um ideal de trabalhador – que passa por constantemente modificações – a insegurança e a angústia se tornam presentes, produzindo sentimentos contraditórios, confusões, angústias e sofrimento psíquico, podendo culminar, inclusive, em processos de adoecimento, como a Síndrome de Burnout, apresentada anteriormente. Para ilustrar esse movimento e a relação de adoecimento que o campo do trabalho pode produzir frente a sociedade do desempenho, trago mais uma história que compõe este trabalho. Nessa história chama atenção o termo “não dou conta”, representando a imposição de conseguir lidar, de atender a uma expectativa, acreditando que era preciso dar conta do que se apresentava:

## **ACHO QUE NÃO DOU CONTA – HISTÓRIA 6:**

**25.08.2019**

Era domingo à noite, por volta das sete horas, e a mensagem chegou em grupo de *whatsapp* “Gente, me ajuda”. Quem enviava o pedido era uma amiga, professora da educação básica. A situação era a seguinte: uma criança da escola em que ela trabalha tinha caído e estava inchada e bem machucada; ela recebeu a foto em outro grupo de *whatsapp* por uma professora colega de trabalho. Junto a foto, a professora da criança machucada sinalizou que a mãe estava preocupada das outras crianças rirem de sua filha devido aos machucados e o inchaço. A dúvida da professora que trabalha com minha amiga era: “acham que preciso ficar com ela no recreio ou as inspetoras dão

conta no parquinho?”. Se essa era a dúvida da professora a da minha amiga era “essa criança precisa ir à escola? Ela parece inchada e com machucados muito vermelhos ainda” E foi essa dúvida que se transformou em resposta para a professora da criança. Mas para nós, amigos que recebemos o “pedido de ajuda” a dúvida era “estou sendo muito dura ao pensar assim?”. Não tivemos tempo de resposta... seguido ao pedido de ajuda veio o desabafo: “Eu tô cansando...Eu não darei conta por muito mais tempo. Achei que seria uma professora feliz o resto da vida, mas não. (...) Tô pensando seriamente em mudar o rumo da minha vida.” E prosseguiu: “Vou acabar doente. Não vai demorar.” Entre os segundo que separaram essa mensagem da seguinte, outra amiga, também professora, respondeu “Eu acho que você pode mudar a forma como se relaciona com a escola.” E ela disse: “Acho que não dou conta. Eu sou uma pessoa envolvida. Escola não é para mim. Tô chegando a essa conclusão”. Outro amigo aproveita o espaço entre uma mensagem de desabafo e a seguinte e diz “você não precisa largar a educação, mas precisa saber lidar de outra maneira!”. Nossa amiga parece não ver, nesse momento outra maneira, prossegue: “essa situação me causa uma irritação imediata. Não sei se quero também ser a pessoa que não se indigna”. Parecia não existir outros caminhos...Em nosso grupo o debate prossegue. Refletimos sobre a diferença entre se envolver e adoecer... E nossa amiga levanta a questão: “Será que nós também não estamos adoecendo?” Será? A pergunta ecoa internamente sem resposta. Mas a existência da própria questão inquieta, provoca, gera desconforto... somos cinco, todos educadores, todos envolvidos, todos afetados, todos carregando consigo a questão de um, a questão do outro, as questões, que, agora, são nossas: “Será que damos conta? Será que estamos todos adoecendo?”

Será que é preciso “dar conta”? Não “dar conta” de algo que atravessa o trabalho significa repensar se é possível permanecer nele? “Dar conta” soa para mim como mais uma exigência do mundo do trabalho no capitalismo flexível. Ainda que esse modelo tenha surgido com narrativas relacionadas à liberdade e à realização pessoal, a permanência de um ideal de trabalho calcado no desempenho, na resolução, na autonomia e na constante necessidade de diferenciação, produz “fadigas, ansiedades e a escassez de trabalhos livres nos quais as pessoas se sintam autênticas em suas escolhas” (LUCZINSKI; EWALD, 2016, p. 86). Desse modo, até mesmo a autenticidade, o envolvimento e a autorrealização passam a ser condicionadas ao atendimento às expectativas e às imposições, caso contrário não parece existir espaço para elas.

Um olhar ingênuo sobre a autenticidade e a realização pessoal defendidas pelo capitalismo flexível pode colocar de lado as expectativas e imposições que são geradas sob trabalhadores e trabalhadoras. É importante reconhecer que tanto a autorrealização como a forma de *existir* dos sujeitos devem convergir com os interesses e os objetivos dos espaços de trabalho, sendo defendidas pelo capital a luz de uma noção utilitarista. Ponderar a respeito desses aspectos não tem a pretensão de acreditar que há uma solução, ou um modo de operar do sistema capitalista que admita a realização pessoal por si só. Ponderar é uma forma de acompanhar o campo. Uma forma de ler o campo que considere outras reflexões sobre o cenário, seguindo a rede de conexões existentes em sua composição, sem o desejo de resolver ou sanar essa tensão entre autorrealização e interesses do capitalismo. É uma forma de habitar

as contradições e conflitos do campo, situando em qual contexto surge a defesa por um *fazer sensível*.

### 2.3 A potência do sofrimento nos modos de ser e existir

“A relação com o trabalho está sempre presente, tanto na construção da saúde mental, quanto na gênese da doença... A relação com o trabalho nunca é neutra” (DEJOURS, 2017, p. 15). Ainda que a dimensão do sofrimento se faça presente no campo do trabalho, há contribuições significativas na execução das práticas laborais. Trabalho é também fonte de autoestima e de sentido de vida. Contudo, a coexistência dessa satisfação pessoal junto às consequências da organização do trabalho fundada nos princípios da sociedade do desempenho, produz um paradoxo e sentimentos ambivalentes; um movimento de trânsito entre a satisfação (materializada pela sensação de “utilidade” pública e de participação social) e as angústias frente às imposições dos espaços de trabalho.

Apresento a seguir uma história que representa esse trânsito entre contribuição-sofrimento, desconforto-decisão.

#### DECISÃO – HISTÓRIA 7:

**18.09.2019**

Ele me viu de longe e disse “quero conversar com você”. Eu acenei, mantendo a distância, mas em sinal de confirmação. Nós nos sentamos em uma sala de reunião e ele dividiu comigo a decisão que tinha tomado. Se sentia cansado de tanto oferecer à instituição... se doava, buscava solucionar problemas e ainda contribuía buscando informações e alternativas para lidar com problemas que estavam sob responsabilidade de outros serviços. Mas, para ele, isso tinha chegado ao fim: “Tô assumindo mesmo aquela postura de servidor público. Tô fazendo apenas o que me cabe, tô fazendo o mínimo.”. A fala era indignada e insatisfeita com a decisão tomada. Esclarecia, se justificando, que não era o que queria... A decisão se configurava como uma alternativa frente ao cansaço do cotidiano de trabalho. Sua atuação agora iria se restringir a atender aos prazos e às responsabilidades, sem pressa, distribuindo seu tempo de trabalho entre responder aos processos e estudar para outro concurso. “Não quero continuar aqui. Já ofereci muito para instituição, agora chegou a hora de retribuírem”. Se por um lado ele tinha firmeza ao apresentar sua decisão, por outro não demonstrava estar confortável com ela e reafirmava a todo momento que “ele não era assim”. Se não era assim, por que a decisão? Resposta: cansaço. Não era a primeira vez que conversávamos sobre o assunto... Já tínhamos compartilhado sobre nossas angústias, mas naquela altura, ele não tinha encontrado no desistir a solução. Demonstrava que se sentia feliz ao ver que ajudava servidores. Agora o cenário era outro. Foi criada uma alternativa, uma estratégia, transformada, então, em decisão. Que, mesmo não representando o que queria, era o caminho possível encontrado para o cansaço...

Os impactos nos trabalhadores e trabalhadoras dessa polarização entre contribuições e sofrimento me inquietaram ao longo da minha trajetória profissional. De que modo esse conflito

atravessa os modos de *existir* dos trabalhadores e trabalhadoras? Em que medida as imposições do campo do trabalho interferem na constituição dos modos de *existir*? O que o sofrimento *faz fazer*? Que forças são mobilizadas internamente para estruturação das identidades e de tentativas de existência quando trabalhadores e trabalhadoras são colocados à prova pelo *ser-trabalhador* exigido pelo mercado de trabalho? Há, de fato, espaço para *existir* no campo do trabalho?

Refletir a cerca dessas questões produziu repercussões na minha atuação na área de Gestão de Pessoas, e provocou um ponto de partida para pensar outras formas de *fazer* e de conceber o campo do trabalho. Foi preciso colocar o padrão de *ser-trabalhador/a* à prova. Questioná-lo, identificar sua estruturação histórica a partir dos modos de produção capitalista e, principalmente, desestabilizá-lo em termos práticos, isto é, repensar a minha própria forma de *ser-trabalhadora*. Esses movimentos são complexos e despertaram a sensação de perda de referência e de controle, principalmente como trabalhadora da área de Gestão de Pessoa. Com relação a isso, recorro aos pensamentos de Ailton Krenak (2019) registrados no livro “Ideias para adiar o fim do mundo”. O líder indígena defende que é preciso o ser humano se compreender como parte integrante da natureza, sendo necessário se deslocar da concepção antropocêntrica e criar outra forma de se compreender na relação com o mundo. Estabelecendo um paralelo do que é abordado pelo autor e o que trato aqui, me reconheço no seguinte trecho:

Talvez estejamos muito condicionados a uma ideia de ser humano e a um tipo de existência. Se a gente desestabilizar esse padrão, talvez nossa mente sofra uma espécie de ruptura, como se caíssemos num abismo. Quem disse que a gente não pode cair? Quem disse que a gente não caiu? (KRENAK, 2019, p. 57).

Estamos condicionados a uma forma de *ser-trabalhador/a* no contexto do capital. A um modo de existência cunhado no performar e no exigir performance daqueles que atuam conosco. Diante dos constantes quadros e debates de adoecimento laboral precisamos sair do padrão e desestabilizar. A gente já caiu, talvez agora precisássemos encontrar caminhos para nos levantar.

Falar e ouvir sobre o sofrimento, portanto, foi (e é), para mim, um caminho que admite e materializa sua existência. E contar histórias sobre o que este sofrimento *faz fazer* é registrar os efeitos de não se encaixar em um padrão de *ser-trabalhador/a*. Registrar histórias – tanto as minhas quanto de outros trabalhadores e trabalhadoras – e suas ressonâncias na minha forma de pensar e no meu corpo, me colocaram em uma postura de disposição a reconhecer e acolher o sofrimento, ainda que esse movimento se confronte com a positividade constantemente defendida pela sociedade do desempenho. Nesse modelo de sociedade há pouco ou nenhum

espaço para expressão aberta do sofrimento. Ele simboliza fraqueza; um obstáculo para o sujeito do desempenho.

[...] há que se admitir que o sujeito do desempenho não aceita sentimentos negativos, o que acabaria se condensando e formando um conflito. A coação por desempenho impede que eles venham à fala. Ele já não é capaz de elaborar o conflito, uma vez que esse processo é simplesmente por demais demorado. É muito mais simples lançar mão de antidepressivos que voltam a restabelecer o sujeito funcional e capaz de desempenho (HAN, 2017, p. 98).

Em um cenário de busca incessante pela performance, olhar para o sofrimento representa uma forma de não apagar seus rastros, admitir sua manifestação como um estado do *ser* e pontuar sua existência como constituinte do campo do trabalho e dos próprios modos de *existir* dos sujeitos. Quando uma trabalhadora ou um trabalhador fala e reconhece o que sente, está *existindo*, ainda que não tenha correspondido ao modo de *ser-trabalhador/a* capitalista. Será preciso que o sofrimento se torne processo de adoecimento para questionarmos a organização do trabalho e buscarmos outras formas de *fazer*?

Apresento a seguir uma história em que o sofrimento era deslocado do que o produzia para receber uma roupagem mais positiva e, conseqüentemente, mais aceita:

## **SOFRIMENTO E DESAFIOS: LADOS DE DUAS MOEDAS – HISTÓRIA 8**

**05.11.2020**

Eu me sentia exausta e preocupada com as condições de trabalho da equipe pela qual estava responsável. Muito serviço, poucos trabalhadores, ausência de sistemas para gerenciamento e para automatização dos processos. Trabalhadores com histórico de adoecimento e uma demanda de informações que só crescia. Questionamentos frequentes sobre a morosidade processual, escassez de recursos para o trabalho remoto, inexistência de normativas para regulamentação do trabalho e uma pandemia que matava diariamente. Compartilhava com as instâncias superiores o cenário, ao mesmo tempo em que buscava amenizar e acalmar a equipe diante do que passavam. Incontáveis foram as vezes que me via sem saída e sozinha. “A gestão é um lugar solitário”. Essa frase nunca tinha feito tanto sentido. O cansaço alcançava a linha tênue em que se transformava em sofrimento. Reuniões com o serviço social para buscarmos caminhos. Todos, equipe e gestão, queríamos oferecer outras condições, mas era preciso tempo para isso. A equipe empreendia todo esforço possível, enquanto as demandas cresciam a passos mais largos que nossas forças. Juntava-se a isso as cobranças daqueles que, como nós, também eram trabalhadores, e recebiam nossos serviços. Nem eles nos compreendiam. Esgotada, mas tinha reunião. Respirei fundo, tomei um copo de água e me preparei para aquele momento. Estaria sem a minha equipe. Isso me deixava um pouco apreensiva, pois, tanto quanto eu, a equipe sabia o que estávamos vivenciando. O objetivo da reunião era apresentar o cenário de trabalho e buscar estratégias para solucionar o quadro. Situação exposta. Não era a primeira vez que eu dizia “a gente sofre com isso. A equipe está sofrendo”. E um dos comentários que prosseguiram com a reunião logo após a minha fala foi “quero fazer um convite para vocês trocarem a palavra sofrimento, palavra tão presente em nossas reuniões, por desafios.” Consigo sentir novamente o misto de tristeza e raiva que surgiu. “Não eram desafios!” eu afirmava internamente. E toda vez que no lugar de sofrimento a palavra desafio era usada, eu estremecia por dentro. Reunião termina

com a proposta de serem pensadas saídas para o cenário. Tenho um nó na garganta. Um amigo compartilha comigo seu pensamento: “Existem aspectos negativos. Decisões que foram tomadas ao longo do tempo que não dá para ocultar ou fingir que não é aquilo. “Ah não é um sofrimento, é um desafio; não é uma tristeza, é um desfaio” é algo que não podemos deixar de mostrar. Está gerando de fato um sofrimento, não é um mero desafio. É um sofrimento real, as pessoas estão adoecendo! Estão deixando de trabalhar por conta disso...”. Recorro à internet na tentativa de compreender melhor a diferença entre os dois termos. Eu tinha convicção de que não eram sinônimos, mas podia estar errada, vendo coisas onde não tem ou exagerando – como ouvi muitas vezes. O resultado para sofrimento foi: “dor moral; amargura, ansiedade, angústia” e para desafio, o seguinte: situação ou grande problema a ser vencido ou superado. Com base nessas definições, de fato, o que eu experimentava no dia a dia de trabalho com a equipe eram grandes problemas, mas não paravam por aí. Esses problemas causavam dor, geravam angústias por não se vislumbrar alternativas que estivessem ao nosso alcance. Chamar de desafios abafava a dor e ela gritava mais forte a cada dia em que tinha de me sentar junto ao laptop disposto à mesa de jantar, “batendo o ponto”.

A fim de reconhecer, portanto, o sofrimento como elemento intrínseco ao campo do trabalho e a escuta como caminho de acesso a ele, retomo Dejours (2017) com a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho apresentada no livro “Psicodinâmica do Trabalho: casos clínicos”. Ao longo da obra, o autor apresenta os efeitos psíquicos de constrangimentos oriundos do campo do trabalho em diferentes contextos.

Durante a abordagem terapêutica indicada para cada caso, Dejours enfatiza que a psicodinâmica do trabalho trata tanto o sofrimento e as patologias mentais a ele relacionadas, quanto o trabalho como fonte de prazer, mas destaca que não é apenas uma teoria; “trata-se também de uma prática” (2017, p. 7). Ele explica que a psicodinâmica do trabalho se constitui como uma teoria na medida em que constrói conceitos para compreensão dos efeitos do trabalho no funcionamento psíquico dos sujeitos, sejam eles benéficos ou nocivos. Contudo, não busca respostas diretas e objetivas a resolução dos conflitos gerados, sendo, nesse aspecto, uma prática. Uma prática que se dá por meio da escuta de trabalhadores e trabalhadoras.

Compreendendo a psicodinâmica do trabalho como prática, o autor esclarece ainda que a mesma pode ser aplicada em dois terrenos: o consultório ou o terreno corporativo. Se no consultório a prática se concentra na abordagem individualizada das questões subjetivas dos sujeitos, no âmbito corporativo ela é “orientada para a busca de uma ação racional capaz de transformar a organização do trabalho para restituir-lhe sua força de mediadora na realização pessoal” (DEJOURS, 2017, p. 7). Para esta pesquisa consideraremos a aplicação no terreno corporativo, uma vez que o trabalho, a luz do capitalismo, se dá, primordialmente, nesses espaços.

É levando em conta esses aspectos que Dejours (2017) defende o método compreensivo como forma de aplicação da psicodinâmica do trabalho, admitindo que tal método é subjetivo por decisão. Ou seja, é uma escolha ouvir as condutas e os discursos de trabalhadores e

trabalhadoras considerando os sentidos atribuídos por eles às situações relatadas, abdicando de diagnósticos externos pré-estabelecidos e suspendendo juízos de valores do ouvinte.

Por “abordagem” ou “método compreensivo”, queremos dizer que o pesquisador ou clínico postula como objetivo fundamental de sua investigação a busca do sentido que as condutas e os discursos têm para os operadores antes de decidir qual sentido tem para o próprio pesquisador (Alfred Schutz, 1987). Ter acesso ao sentido de uma conduta para o sujeito supõe, para o pesquisador ou o clínico, renunciar a qualquer função de expertise e a qualquer diagnóstico estabelecido a partir da análise de sinais externos objetivos. A abordagem compreensiva é decididamente subjetivista (mesmo que a prova ou validação do sentido – trazido à tona por esse procedimento – se esforce a posteriori para objetivar seu status).

Somente o sujeito, individualmente, ou os trabalhadores, coletivamente, podem nos dar a direção certa a seguir para a interpretação. Desde que, contudo, o clínico tenha condições de ouvir. Para isso, ele precisa não apenas abster-se de qualquer juízo, como vimos anteriormente, mas também suspender seu saber, seus conhecimentos e seus pressupostos. Não que deve renunciar a eles e abandoná-los, mas pelo contrário, deve deixá-los à espera, para ouvir a palavra do “sujeito-trabalhador” (DEJOURS, 2017, p. 29).

Nesse entendimento, promover a escuta nos ambientes de trabalho contribui para ampliação do olhar a respeito dos modos de *existir* e *saber-fazer* de trabalhadores e trabalhadoras, levando em conta, inclusive, as diferenças produzidas pelo gênero, raça e classe na execução do trabalho. Durante a escuta são abertos também espaços para que trabalhadores e trabalhadoras tragam “para fora de si” o que sentem, podendo entender melhor as ocorrências e os atravessamentos do campo do trabalho. Dejours (2017) afirma que, quanto mais o ouvinte estimular a investigação das situações vivenciadas pelos trabalhadores e trabalhadoras:

mais chances tem o paciente de compreender uma parte de saber sobre o seu próprio trabalho que, até então, ignorava. Essa parte, que estava nele em estado de experiência vivida, torna-se então um conhecimento que poderá ser usado pelo paciente para inventar novos caminhos para a sua vida. (DEJOURS, 2017, p. 9).

Assim, escutar não significa resolver alguma questão ou conflito, mas colocar-se a disposição para aumentar o campo de visão, oferecendo tempo e abertura para acessar o que está sendo dito. Escutar é se deslocar da polarização entre quem ou que é certo ou errado; é abrir mão da ideia de um sofrimento unilateral ou da existência de um ambiente de trabalho sem sofrimentos; é ampliar o olhar e compreender que há uma trama de atores humanos e não-humanos envolvidos nesse campo. A própria escuta já valida a potência do sofrimento, pois amplia a compreensão por parte de trabalhadores e trabalhadoras a respeito da sua relação com o trabalho, acessando, como ouvintes, a vivência experimentada. A escuta do sofrimento é uma escuta da vulnerabilidade e, sobre isso, Dejours (2017, p. 138-139) esclarece que escutar é:

Enfrentar o real do trabalho, isto é, o que se revela àquele que trabalha por sua resistência aos *savor-faire*, à técnica, ao conhecimento, isto é, ao controle, implica, para quem não desiste das dificuldades, a mobilização de uma inteligência e engenhosidade que passam por transformações da subjetividade e da personalidade. Trabalhar nunca é tão somente produzir; é, no mesmo movimento, transformar-se a si mesmo.

Os apontamentos que abordei até aqui compõem, portanto, os desassossegos que movem esta pesquisa implicada e comprometida em construir, COM o campo do trabalho, histórias que coexistem com as imposições e os resultados gerados pelo trabalho. A produção de histórias a partir da escuta, da vivência e da experimentação da minha atuação junto com trabalhadores e trabalhadoras ao longo da minha trajetória profissional é o que dá vida a esta investigação. As histórias apresentadas neste trabalho ilustram vivências do campo do trabalho no trânsito contribuição-sofrimento, e a escrita dessas histórias se compromete com a potencialidade existente no processo de admitir o sofrimento como elemento constituinte do campo do trabalho. Elas não são o relato integral dos trabalhadores e trabalhadoras, mas uma produção minha a partir das afetações que me provocaram pelo encontro e retratam o caráter artesanal desta pesquisa.

Nos rastros das histórias que escutei e registrei aqui, surgem mais questionamentos: qual o limite da escuta no campo do trabalho? O que essa escuta fez fazer na minha prática profissional? Como as práticas de RH ou Gestão de Pessoas contribuem com o agravamento de estados de sofrimento excessivo e de adoecimento vivenciados por trabalhadores e trabalhadoras? Como romper com essas práticas? Seria uma utopia considerar outra forma de fazer comprometida com o *ser-trabalhador/a*? E seria a utopia um caminho para enfrentar a lógica do capital? Essas questões me levam de volta a Ailton Krenak (2019, p.63):

Já caímos em diferentes escalas e em diferentes lugares do mundo. Mas temos muito medo do que vai acontecer quando a gente cair. Sentimos insegurança, uma paranoia da queda porque as outras possibilidades que se abrem exigem implodir essa casa que herdamos, que confortavelmente carregamos em grande estilo, mas passamos o tempo inteiro morrendo de medo. Então, talvez o que a gente tenha que fazer é descobrir um paraquedas. Não eliminar a queda, mas inventar e fabricar milhares de paraquedas coloridos, divertidos, inclusive prazerosos.

A utopia nos leva a caminhar para um lugar de chegada que, desde o ponto de partida, reconhecemos a inexistência, porém ela nos coloca em movimento, em busca; abre caminhos, cria possibilidades, nos move. E nesse movimento há quedas...

Considerando o que foi abordado neste capítulo, as formas estabelecidas *de ser-trabalhador/a* e *de fazer trabalho*, constituídas em torno da lógica da produtividade, do controle e do desempenho, já produziram muitas quedas, representadas pelos quadros de sofrimento e

adoecimento. Não acredito que será possível eliminar a queda, mas, como profissional que atua na área de Gestão de Pessoas, me questiono: quais tipos de paraquedas estamos criando?

Tensões se fazem presentes em todos os campos com os quais atuamos. Elas nos tiram o controle e produzem estados de medo, mas há potência em reconhecer e admitir o medo. Podemos com ele construir novos paraquedas e é isso que desejo propor aqui. Um paraquedas, que, como tal, não elimina a queda, mas faz com se caia devagar, apreciando o entorno e sentindo o processo. Um paraquedas que não elimina o sofrimento, mas se compromete em oferecer uma experiência de “aprender a ver” (HAN, 2017, p.51). Um paraquedas colorido que pode ser de diferentes cores, sensível a quem o usa e aberto a produzir outra experiência de experimentar a queda até o solo.

### 3 FAZER SENSÍVEL NO CAMPO DO TRABALHO – TERCEIRO FIO:

Levando em conta o que foi abordado nos capítulos anteriores, as reflexões que proponho sobre um *fazer sensível* surgem a partir de duas máximas produzidas pelas práticas de trabalho do modo capitalista de produção.

A primeira refere-se às expectativas enrijecidas e encapsuladas sobre o trabalho que criam um perfil pré-estabelecido do *bom-trabalhador/a*. O modo esperado de *ser-trabalhador/a* e de performar um *bom-trabalho* frente ao capitalismo flexível produzem, tanto por parte dos trabalhadores e trabalhadoras quanto por parte das organizações, uma busca incessante pelo aperfeiçoamento, pela mudança ou pelo desenvolvimento, a fim de que seja alcançado um determinado modo de *ser* e de *fazer* trabalho. Essa prerrogativa pode repercutir por diferentes caminhos, sendo um deles, a compulsão em atender uma forma determinada de *ser-trabalhador/a*.

A fim de que trabalhadores e trabalhadoras performem determinadas características definidas como necessárias para o desenvolvimento do trabalho, organizações propõem intervenções educacionais e avaliativas. A disponibilização de treinamentos, cursos, capacitações e avaliações periódicas de desempenho são exemplos disso. Esclareço, novamente, que não desconsidero as contribuições das ações educacionais e das práticas avaliativas propostas para o campo do trabalho, mas destaco que, de modo geral, elas partem de um perfil dado de antemão.

A segunda máxima consiste na produtividade como único caminho de validade para o trabalho. A noção de produtividade do sistema capitalista objetifica o trabalho, ou seja, restringe-o ao resultado, ao que é produzido, tangibilizado e compartilhado, desconsiderando o processo e as experiências experimentadas pelos trabalhadores e trabalhadoras no próprio movimento de produção. A compressão do trabalho como aquilo que se espera ou o que é produzido, limita os sujeitos ao produto. O trabalho pode ser compreendido como algo além do produto. Ele é um misto dos aprendizados, das experiências, do que é sentido, das relações estabelecidas e das novidades vivenciados no percurso até que se chegue (ou não) ao resultado.

A partir dessas máximas, o modelo capitalista e a sociedade do desempenho – nos quais e pelos quais as relações de trabalho estão localizadas – fabrica formas esperadas sobre o *ser-bom-trabalhador/a*. A inadequação ao modelo produz conflitos e a sensação constante de insuficiência. Ainda que todo esforço seja desempenhado em busca de ser produtivo, há

sempre mais a ser feito. Ainda que todo empenho de performar *o* e *no* trabalho seja empreendido, há um perfil idealizado e em constante transformação que se torna inalcançável.

Associado a esse contexto, vivemos também a “relação com o acontecimento do ponto de vista da ação” (BONDÍA, 2002, p. 24). Se há inadequação é preciso que algo seja feito para mudar esse estado; que haja esforço (ação) manifestado de forma objetiva para sair desse lugar. Tal fato gera o movimento incessante por fazer, agir e estar em busca de um modo de ser posto *a priori*. Esse movimento criado e fomentado no cerne da sociedade do capital perpetua a cultura do mesmo, do igual (CAVANELLAS; BARBOSA, 2019), restringindo o espaço para manifestação de outros modos de ser, de conceber e de fazer trabalho.

Byung-Chul Han (2017, p. 71) afirma que “o excesso da elevação do desempenho leva a um infarto da alma” e explica que “o sujeito de desempenho concorre consigo mesmo e, sob uma coação destrutiva, se vê forçado a superar constantemente a si próprio. Essa auto coação, que se apresenta como liberdade, acaba sendo fatal para ele.” (2017, p. 100). As expectativas, imposições e busca por desempenho conduzem, portanto, para um esgotamento do estado de *ser* ou *fazer* provocando situações de sofrimento que podem chegar ao adoecimento de forma silenciosa.

Caminhando com os impactos gerados nesse contexto e atuando como profissional da área de Gestão de Pessoas encontrei, na instituição pública, espaço para escutar incômodos e angústias, tanto meus quanto de outros trabalhadores e trabalhadoras e buscar outra forma de *existir* e *fazer* no campo do trabalho. Me questionava: Se situações de sofrimento eram recorrentes no cotidiano, por que isso não vinha à tona? Parecia que faltava espaço. Relatar e evidenciar o sofrimento em um contexto de busca incessante pelo desempenho representa desvios na rota da produtividade. Há pouco – ou até nenhum – espaço para erros, fracassos, dificuldades, tristeza, angústias e receios. A exposição desses aspectos simboliza fraqueza, e a sociedade do desempenho tem intolerância a isso.

Antes de iniciar esta pesquisa, ao escutar trabalhadores e trabalhadoras contando situações de incômodos referentes ao seu exercício profissional percebia que a sensação de inadequação ao trabalho não era vivida apenas por mim. Fui notando pontos de cruzamento entre os relatos, o que apontavam para um sofrimento compartilhado. Compartilhado não no sentido de ser o mesmo sofrimento e sim de partilhar a presença de sofrimentos, mesmo que distintos. No movimento de abrir espaço para escuta, identificava esses pontos cruzados e percebia que se formava uma espécie de compreensão mútua, baixo julgamento e

disponibilidade para troca; afinal não estávamos só, sentíamos que as imposições sobre o *ser-bom-trabalhado/ar* não estava apenas sobre um de nós. Assim novas questões surgiam: será que trabalhadores e trabalhadoras apresentavam sempre inadequações em suas formas de *existir*? Os incômodos são problemas individuais dos sujeitos do trabalho ou estão associados às expectativas sobre um perfil dado de antemão?

Oferecendo espaço para o contato com o sofrimento, nos fortalecíamos coletivamente enquanto trabalhadores e nos compreendíamos como *ser-humano/a* que caminha junto com o *ser-trabalhador/a*. Notava, pelo compartilhamento das inquietações, que todos têm seus sofrimentos, a diferença é como isso se manifestava. O sofrimento não aparecia de uma só forma. Era experimentado de modos diferentes. Há uma multiplicidade de sentir.

Durante esse processo, a existência do sofrimento passou a ser, portanto, um actante de uma rede em movimento, que contribuiu com a minha forma de compreender e me relacionar com o campo, como foi abordado no capítulo 1. O sofrimento manifestado nas histórias relatadas por trabalhadores e trabalhadoras foi o primeiro “sentido” que me afetou nesta pesquisa, e essa afetação me apresentou outros actantes, como a escuta. O que a escuta *faz fazer* no campo do trabalho? O que ela representa diante da sociedade do desempenho? A luz de uma pesquisa no feminino, artesanal e localizada foi me permitindo ser afetada pelo sofrimento que encontrei na escuta a minha forma de *existir* como trabalhadora. Com base nisso, tratarei a seguir sobre essa escuta e as diversas formas de *existir* como trabalhador e trabalhadora a luz de um *fazer sensível* no campo do trabalho.

### **3.1 A escuta dos sofrimentos e dos silenciamentos: ampliando o olhar**

#### **NADA VAI PARA FRENTE – HISTÓRIA 9:**

**30.09.2019**

Ele chegou e se sentou em uma cadeira vazia do meu lado no trabalho. Perguntei se queria me dizer algo e ele disse que só queria ficar parado um pouco. Pulou para outra mesa e ali ficou. Depois comentou alto: “Fiz o relatório da aula de sexta.”. Continuei minha atividade... queria muito concluí-la, mas ele continuou: “Tenho pensado muito no curso. Um dos estudantes morreu e pensamos internamente “menos um”, outro infartou e pensamos “se morrer, será menos dois” em uma mistura de graça e alívio. Acho que estamos todos adoecendo porque estamos desejando a morte dos outros... eu valorizo muito a vida, então, se é para matar que a gente mate o curso”. Parei o que estava fazendo, olhei para ele, virei a cadeira e continuei escutando-o de frente. Ele prosseguiu falando um pouco mais e fez uma pausa. Na pausa, expliquei um pouco sobre as questões que estou pesquisando no mestrado e perguntei se poderia fazer algumas anotações da fala dele. Ele disse que sim e prosseguiu: “quando entrei na UERJ criava bastante coisas, mas nada ia para frente.” Continuou falando do incômodo de suas propostas e ideias não terem continuidade e então fez um paralelo

com o que expliquei sobre a minha pesquisa: “acho que meu entrelugar<sup>8</sup> é acreditar. Percebi que não valia a pena gastar energia, então eu faço por você, por qualquer um daqui, para a pessoa, se eu acreditar que posso ajudar... às vezes fico na dúvida em fazer porque sinto que não vai para frente e a pessoa que está me pedindo ou compartilhando suas ideias ainda não sabem disso... hoje quando sinto que não devo agir, não ajo. E não fico pensando o porquê não tô sentindo que devo fazer, só não faço mesmo... Às vezes se for para testar a mim mesmo também faço”. Depois dessa fala questionei se ele se sentia confortável assim, ele disse que sim: “Me sinto confortável, mas me questiono se ainda existe aquela pessoa que criava as coisas? Eu quero contribuir, mas a instituição não deixa. É o mesmo sentimento de não querer fazer nada e ao mesmo tempo de querer fazer... é confuso...”. Depois disso ele abriu um arquivo e me mostrou um projeto de trabalho chamado “Ciranda do Livro” que “não deu em nada”. Nesse momento me aproximei ainda mais, sentando ao seu lado no computador. Ele mostrava com orgulho, explicando cada detalhe, de repente: “eu não me importo de fazer em casa coisas do trabalho, mas não adianta”. Demonstrei interesse e ele continuou explicando. Um colega de equipe chegou e pediu que ele avaliasse um e-mail, trocaram algumas palavras. Percebi que nosso momento estava se aproximando do fim. Ele precisava “voltar ao trabalho”, como disse. O que fazíamos não era trabalho? Pensei. Para mim era, para mim é... Voltei ao meu lugar em silêncio, sentada na cadeira de rodinhas que deslizou de uma mesa para outra. Eu voltei a olhar para o meu computador. Nosso colega saiu e ele disse: “Não sei se ajudei você com alguma coisa para sua pesquisa, mas obrigada por ter me escutado. As pessoas não têm mais tempo para escutar...”.

Para que algo seja escutado é preciso alguém disponível para ouvir. O quanto estamos dispostos a escutar histórias de sofrimentos? Com a busca contínua por resultados e pela alta produtividade, os sofrimentos do dia a dia de trabalhadores e trabalhadoras se escondem entre a perspectiva da ação, a falta de tempo e as grandes narrativas de adoecimento. A necessidade de agir para extinguir uma sensação de desconforto, o excesso de atividades e os diagnósticos relativos a doenças laborais de manifestação psíquica ou física sobressaem a uma série de sofrimentos entremeados ao cotidiano do campo do trabalho que não chegam a diagnóstico e são, com frequência, desconsiderados ou silenciados.

O sofrimento é inerente à vida. Não há escolha sobre sua existência; ele é sentido, podendo promover inúmeras reações: da asfixia de quem o sente até o encontro de alternativas para lidar com sua existência ou com sua causa. Não nego a primeira; acredito na potencialidade da segunda, mas o que defendo aqui é espaço para que o sofrimento possa ser manifestado nos ambientes de trabalho, sem que isso produza discursos de inadequação e/ou não atendimento ao perfil do *ser-bom-trabalhador/a*. Nesse aspecto, destaco também que não é interesse desta pesquisa reconhecer os fatores que levam ao sofrimento psíquico no campo do trabalho, mas antes, promover o encontro das instituições, de trabalhadores e de trabalhadoras com seus

---

<sup>8</sup> No momento em que essa história foi relatada e escrita, a pesquisa abordava esse termo como um lugar de agir no campo do trabalho que não ignora as expectativas e imposições sobre o trabalhador nem as atende em sua totalidade. Entretanto, no desenvolvimento da pesquisa, o termo não foi mais utilizado e hoje se aproxima com a *forma (ou modo) de existir* abordado ao longo desta dissertação.

sofrimentos, olhando para eles e abrindo espaço para que sejam manifestados, reconhecidos e não controlados.

Encaro dar espaço para angústias e incômodos sentidos no cotidiano como uma fissura no modo de conceber trabalho do sistema capitalista de produção, que se pauta no alcance constante de uma suposta produtividade dada de antemão. A escuta foi um caminho que encontrei, como gestora e trabalhadora da área de Gestão Pessoas, para que trabalhadoras e trabalhadores manifestassem sensações de inadequação às expectativas (e imposições) do campo. Foi uma forma de ampliar a minha visão sobre o que se passava com outros trabalhadores e trabalhadoras e de resistir a noção de recurso humano, admitindo diferentes possibilidades de *existir* e de *fazer*. Retomo mais uma vez o filósofo Byung-Chul Han (2017, p. 113) e concordo com ele quando defende que “precisamos de uma nova forma de vida”.

Não seria o sofrimento também produtivo? O encontro aberto com o sofrimento e com o que é sentido pelo corpo por meio da escuta torna possível compreender o que o ambiente de trabalho *faz fazer* e reconhecer outras possibilidades de *se fazer trabalho*. Abrir espaço para escuta, permitiu que trabalhadoras e trabalhadores escutem também a si mesmos e possibilitem o encontro e o compartilhamento do que é sentido diante das contradições presentes no exercício profissional. Caminhar com essas contradições e com o que é sentido na relação com o campo pode promover novas formas de conceber trabalho.

Contribuindo com este debate, dialogo com as autoras Laura Quadros e Eleonôra Prestrelo (2019), que trazem o debate relacionado à dicotomia entre o saber intelectual e o saber sensível. Elas apontam para a contribuição equivalente de ambos os saberes, retirando a dimensão sensível do papel de coadjuvante. O saber sensível, para elas, possibilita o conhecimento do mundo por meio da interação que estabelecemos através dos sentidos (tato, olfato, visão, audição, paladar), da fala e da ação, reafirmando questões importantes, tais como “O que sentimos? O que fazemos com o que sentimos?”. Assim, um *fazer sensível* é, primeiramente, admitir o que é sentido no encontro com o campo do trabalho. O próprio método de *fazer* esta pesquisa pela escuta e atenção às falas e silenciamentos, se apresenta, para mim, como uma forma de compor com o mundo do trabalho (MORAES, 2014) por meio da sensibilidade.

A escuta dos sofrimentos passa a ser compreendida, portanto, como uma forma de habitar o campo; uma forma de *fazer trabalho*; um modo de *existir* como trabalhadora. A essa posição de ocupar o mundo e a pesquisa aplicada (“que corta a carne”) Márcia Moraes (2014) atribui o caráter político do método pesquisa. A autora afirma:

[...] vivo a metodologia da pesquisa como questão que corta a carne. Explico-me: é que muitas vezes se pensa que método de pesquisa diz respeito apenas ao campo do conhecimento e de suas regras. Nesse caso, o método se confunde com o protocolo, com um caminhar cujo roteiro é definido desde a partida. Sim, talvez para algumas pesquisas o método seja assim conceituado. Mas não é nesse registro que tenho tocado as pesquisas que realizo. É que tomo o método como um modo de fazer política, isto é, discutir sobre método de pesquisa é lidar com modos de estar com outros, com determinada maneira de compor o mundo em que vivemos e de articular o “nós” (p. 131).

Desse modo, o próprio *fazer* pesquisa se manifesta aqui como uma forma de ressignificar e compor – com o próprio campo – outros modos de pensar e *fazer* trabalho, à luz de uma dimensão sensível do conhecimento e da prática. Uma dimensão pela qual a busca por produtividade não se sobrepõe em detrimento ao sentido; uma dimensão em que o produto de um trabalho é fruto também daquilo que é sentido e experimentado.

O modelo de trabalho pautado integralmente no saber intelectual muitas vezes desconsidera o sentido, desumaniza e se fundamenta na noção de trabalhador como um recurso a ser usado, sem espaço para *os sentidos*. A própria aceleração pronunciada pela lógica do capital anestesia os sentidos. Não há tempo para isso. Um *fazer sensível* admite, então, tempo para sentir, tempo para a sutileza, para aquilo que é delicado, pouco perceptível em uma primeira camada de contato; e a escuta abre espaço para que a dor e o sofrimento não nos sejam indiferentes.

A escuta do sofrimento passou a ser, nesta pesquisa, uma forma de ocupar o campo do trabalho a partir de um olhar delicado para o que se passa com trabalhadores e trabalhadoras em seus modos *fazer trabalho*. Uma forma de notar as emoções que surgem nos espaços e respeitá-las. Um *fazer pesquisa*, concomitante, ao *fazer trabalho*, em que ambos admitem as afetações geradas pelo campo e por outras formas de *existir* e *fazer* de trabalhadores e trabalhadoras.

A sensibilidade a que me refiro não deseja romantizar a escuta e atenuar ou recusar as contradições e paradoxos existentes no campo do trabalho e do sistema capitalista de produção, mas sim habitá-los a luz de uma outra forma de *fazer*. Relaciona-se a ampliar o conceito dos ambientes de trabalho, identificando-os também como espaços de manifestação do *existir* e do *sentir*. Ou melhor, dos *seres* e dos ‘*sentires*’, no plural, marcando a multiplicidade dessas dimensões. Permitir ao trabalhador *ser* humano que *sente* é um movimento de resgate da humanidade colocada em segundo plano pela noção de recurso do capitalismo. Considerar a humanização dos ambientes de trabalho é, portanto, defender a ideia de *ser-humano* antes de *ser-trabalhador*.

Frente a essa proposição, é importante esclarecer que considerar um *fazer sensível* no campo do trabalho não equivale ao pensamento de que trabalhadores e trabalhadoras podem fazer “tudo que desejam”, mas sim compreender a forma de feitura, a contribuição dos diferentes modos de *existir* e sentir de trabalhadores e trabalhadoras ao longo desse processo. Não é apenas individualizar sofrimentos, mas reconhecer a complexidade presente na interação das múltiplas existências no campo do trabalho, abrindo espaços para elas e para o que é sentido, sem negá-lo, justificá-lo ou reduzi-lo. É admitir que não há forma própria e pré-estabelecida de *ser-trabalhador*; o que existe é um tecer de possibilidades responsáveis com o trabalho e com demais trabalhadores e trabalhadoras entendendo-os como humanos e ‘humanas’, passíveis de erros, acertos e modos próprios de serem e existirem no mundo. É não reduzir o outro a uma forma fixada de *ser-trabalhador/a*. É uma forma de habitar as tensões presentes no campo, dando espaço para aparecerem.

### **3.2 Espaço para *existir* no campo do trabalho como uma prática do *fazer sensível***

É buscando ampliar a percepção em relação ao campo do trabalho a partir de outras histórias e das pequenas narrativas do cotidiano, que abordamos aqui sobre os diferentes modos de *existir* e *fazer trabalho*. A dignidade de trabalhadores e trabalhadoras não devem depender da aproximação das expectativas construídas sobre eles. Um *fazer sensível* relaciona-se com o compromisso de estabelecer outra interação, calcada na escuta e na compreensão da existência de variadas histórias que constituem o *ser-trabalhador/a* e que, por sua vez, produzem múltiplos modos de *existir* e *fazer*. Trabalhadores e trabalhadoras são *ser-humanos*, frutos de movimentos internos específicos, de uma trajetória e de um cotidiano muitas vezes invisibilizados pelo trabalho.

Retomo aqui Chimamanda Adichie (2009) e o perigo das histórias únicas; aquelas histórias que ouvimos ou criamos de alguém a partir de apenas um elemento, desconsiderando todas as demais variáveis que compõem a vida. Conceber o *ser-humano/a* concomitante ao *ser-trabalhador/a* é sair da história única, estreitando os espaços entre vida privada e trabalho, por tempos colocados em separado. A escritora nigeriana trata sobre o risco de desautorizar as muitas histórias que fazem parte da vida de cada um de nós, se concentrando apenas naquilo que é visto e que conhecemos em uma primeira camada. Dialogando com Chimamanda (2009), pensar em práticas de um *fazer sensível* no campo do trabalho a partir da escuta de histórias de trabalhadores e trabalhadoras gerou novos caminhos

e olhares para a forma como eu me sentia afetada pelas situações de sofrimento e para minha própria atuação como gestora e como profissional na área de Recursos Humanos.

Do apego ao sofrimento foram criados caminhos de convivência com ele por meio das histórias que encontrava e que trançava *com e no* campo do trabalho. Histórias que emergiram do encontro com trabalhadores e trabalhadoras a partir do sentido e por meio da escuta. A escuta me afetava ao trazer a possibilidade de acesso ao ordinário, ao “comum”, à ampliação do meu olhar sobre as certezas (até então colocadas) e ao encontro com outras histórias que eu não me aproximava antes. O acesso a essas histórias se tornou ainda mais intenso quando iniciamos o trabalho remoto diante da pandemia. Os encontros online nos colocavam em contato direta com parte da vida privada uns dos outros, dos problemas de casa, das histórias particulares, de conexões que faziam parte de cada *ser-trabalhador/a*, mas que antes “não eram assuntos de trabalho”. “Hoje edifícios de trabalho e salas de estar estão todos misturados. Com isso, torna-se possível haver trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Laptop e smartphone formam um campo de trabalho móvel.” (HAN, 2017, p.116).

## TRABALHO REMOTO: VIDA E TRABALHO – HISTÓRIA 10:

**24.03.2020**

Trabalho remoto. Alternativa para todos. A orientação recebida: trabalhar remotamente com as atividades essenciais. A medida provisória suspendendo quatro meses de salários, a dúvida se os bancos renegociam as dívidas, as medidas a serem pensadas para os presídios (se é que serão tomadas), a retirada dos moradores de rua, a falta de comida, a diarista sendo dispensada, o pipoqueiro da escola sem as crianças, o pequeno produtor sem verba para se manter, a população pobre sem alternativas de isolamento, saques feitos a prédio, supermercados aumentando preços são atividades essenciais?

Para mim, essencial era o medo tomando nossas mentes, a angústia nossos corações e a ansiedade nossas ações... Trabalho remoto. Alternativa para todos. Todos quem? Quem são todos? Todos são muito poucos neste caso... “Estou muito mais preocupado com o efeito duradouro e com o pós-pandemia”. “Estou trabalhando pelo celular”. “Não tenho computador em casa”. “Não tenho *wi-fi*”. “Teria como me mandar uma cadeira? Estou usando a cadeira de praia”. “Muito desgastante isso tudo”. “As crianças não param”. As falas dos integrantes da equipe relatando os desafios de trabalhar em casa são inúmeras. As saídas possíveis: “Estabeleça uma rotina para esse momento”. Sento no computador. Rotina definida: primeiro indicar no *whatsapp* que começo minhas atividades para minha equipe. Responder as mensagens e e-mails pendentes. Contactar pessoas e ler materiais que precisam ser liberados. Pronto. Agenda feita. Hora de começar. O posto de trabalho é a mesa de jantar. “Escolha um lugar específico na sua casa e torne-o seu escritório”. Dedos no laptop, cabeça imersa no que está na tela, alma inquieta pelas notícias que surgem junto aos agendamentos de reuniões online e solicitações. “Não é hora de ver isso, preciso me concentrar”. De fato, preciso me concentrar, ter o tal do “foco” para aumentar minha “produtividade”. Mas neste momento só consigo pensar que o foco me desfoca do que mais preciso observar, do mais importante, do que o mundo tá gritando: estamos em uma pandemia!

Em 2014 tive minha primeira crise de ansiedade diagnosticada. Somatização: paralisia corporal. Dali em diante comecei a repetir para mim mesma: se você não parar e se escutar, seu corpo vai parar você. Não imaginava que o mundo também poderia nos parar... e ele parou.

Trabalho remoto. Estou na minha mesa-jantar-de-trabalho. Estou no e-mail, no *whatsapp*, porém não estou em nenhum desses lugares. Estou na notícia que chega com um novo projeto de lei postergando contas de luz, água e gás por 60 dias, estou com a amiga mãe que está com dificuldade de manter uma criança de 1 ano e meio em um quarto e sala, com o pai e um cachorro... Estou com a amiga que perdeu a mãe... Estou com a minha avó que precisa tomar a vacina e não posso levá-la... Estou com o amigo que está com o sintomas do coronavírus e ainda não recebeu o resultado do exame, com amigas sem salário, com a diarista que não terá dinheiro para comer... Estou com o medo dos saques às casas, ao caos que vejo nas notícias... Estou e estou longe de estar, porque não sou diretamente afetada, tenho clareza disso, mas estou “trabalhando remoto”... estou trabalhando apenas com as atividades essenciais.

A luz de um *fazer sensível* não era possível ignorar o que atravessa o trabalho remoto. Os bastidores assumiam os palcos e não é mais plausível desconectar trabalhadores e trabalhadoras do que se passa no seu cotidiano, da estrutura dos seus lares e dos efeitos da pandemia para cada um. Tudo isso fazia (e faz) parte deles e de mim. Afetações mútuas que emergiam do espaço aberto promovido pela escuta e pelo contato. Além do acesso a outras histórias que se davam junto com as que aconteciam no campo do trabalho, a escuta e contato me colocavam em relação. Me identifico com o que Luciana Bicalho Cavanellas e Ronaldo Miranda Barbosa (2019, p. 924), no texto *A Gestalt-Terapia em Tempos de Incerteza: A Potência do Não-Saber* abordam sobre a relação entre terapeuta e cliente na Gestalt terapia:

Uma relação de verdade, construída no respeito aos acordos, aprendida nas tentativas bem e malsucedidas de tocar o outro e traduzir seus limites, encontrar seus espaços férteis e acreditar neles, cada um de um jeito próprio, singular e inédito. Ir sem saber, sabendo. Aprendendo sempre, aprendendo, aprendendo, aprendendo sempre.

Apesar da minha relação com trabalhadores e trabalhadoras não ter finalidade terapêutica, era uma relação de uma *ser-humana* com outros *ser-humanos* nas “tentativas bem e malsucedidas” de uma gestora em “encontrar espaços férteis”, para juntos produzirmos trabalho, nos compreendendo “menos munidos de pressupostos” (QUADROS; PRESTRELO, 2019, p. 920). Caminhando a partir dessa posição, o falar, o gerenciar e o escutar, a luz de um *fazer sensível*, ampliaram meu olhar e possibilitaram a compreensão do que se passava para além da *história única* de cada trabalhador e trabalhadora com o qual interagia, considerando-os como *seres humanos* como condição primeira e reforçando espaços para acessarem sentidos e afetações frente as imposições que os rodeiam.

O livro “Arroz de Palma”, de Francisco de Azevedo (2019, p. 107), me acompanhou junto com essa pesquisa e nele há uma passagem que muito se aproxima do que tenho

buscado trazer aqui. A passagem fala sobre o diálogo – elemento de destaque para o *fazer sensível*, manifestado no cuidado da fala e da escuta que direcionamos ao outro:

Acredito no diálogo. Sempre acreditei. Mesmo no mais duro, no mais áspero, ponho minha fé. Na busca sincera do entendimento ou do convencimento, admiro as falas de cada um. A palavra certa, no momento exato, o xeque-mate. Ou o discurso ou o desmedir a voz. O adicionar o choro, o recorrer ao berro. O calar súbito que surpreende e o recomeçar no tom baixo que desarma. Reconheço até que o chutar o balde faz parte do diálogo. Permite às vezes que a conversa vá adiante. Tudo vale quando se quer chegar ao outro honestamente. Quando alguém me conta como se passou a conversa ou a discussão que não presenciei, dou tratos à bola. Fonte confortável ou não, quem leva adiante o que ouviu já estabelece um novo diálogo. A mentira deslavada, a mais pura verdade, o não foi bem assim. Quem conta um conto aumenta um ponto? Pode ser? Mas diminui também, ou omite, ou distorce pelo ângulo que vê. Luz e prisma se entendem com perfeição. Quantas cores no diálogo? Quantos tons?

No trecho do livro, o personagem não se importa com a veracidade do que é dito no diálogo, ou com formas certas ou erradas de estabelecê-lo. A preocupação é em permitir que a “conversa vá adiante”. A escuta de um *fazer sensível* busca o mesmo: deixar que a conversa vá adiante para que o que é sentido seja manifestado, a história única não prevaleça e o olhar seja ampliado, considerando as conexões que se manifestavam por meio do *ser e fazer* trabalho de cada trabalhador e trabalhadora. Refaço a pergunta “Quantas cores e quantos tons há no diálogo?” por: quantos tons e quantas cores há no mundo do trabalho? Por que optar por ser tão monocromático nos concentrando em um modo único de *ser e fazer* pré-estabelecidos, que desconsideram os sentidos e as histórias que atravessam o *ser-trabalhador/a*?

Manter um olhar sensível sobre o campo do trabalho a partir dessa perspectiva é uma forma de relacioná-lo a lógica do cuidado de Annemarie Mol (2008). A médica e filósofa diferencia, em seus trabalhos, a lógica da escolha e a lógica do cuidado. A lógica da escolha compreende a ideia de que os sujeitos tomam decisões de forma autônoma e independente, deslocados de suas redes e das conexões e desconexões móveis que as constituem. A escolha é considerada como algo particular, restrita a noção de decisão. Alguém escolhe o que faz. A lógica do cuidado amplia o olhar. Não ignora a existência de um processo decisório, mas pressupõe seu caráter localizado.

Seguindo pela lógica do cuidado, Mol defende ainda uma “normalidade não marcada”. No texto *Contribuições das investigações de Annemarie Mol para a Psicologia Social*, Marcia Oliveira Moraes e Ronald João Arendt (2013, p.320) esclarecem: “a normalidade estatística não pode ser considerada em termos gerais e universais (não marcada) e que cada indivíduo inserido em uma situação particular nunca é “normal” no

sentido acima, mas é antes marcado por esta situação”. Relacionando as contribuições da lógica do cuidado para a psicologia, os autores explicam ainda que:

Numa disciplina moderna como a psicologia, nascida a partir de referenciais de normalização, as posições de Mol (1999, 2002, 2008, 2010) colocaram fogo no palheiro. As teses da médica e filósofa holandesa nos levam a reexplorar a possibilidade de pensar as intervenções em psicologia a partir de alguns pontos: a) a recusa a qualquer concepção de normalidade não marcada; b) a afirmação da lógica do cuidado em detrimento da lógica da escolha, entendendo-se - como dito acima - que a lógica do cuidado implica uma ação local e mais distribuída, que agencia mais e mais atores. A lógica do cuidado implica considerar o viver como algo crônico, que se faz dia a dia através das conexões locais, situadas, encarnadas, capazes de produzir estes coletivos, estes amálgamas de coisas tão estranhas e díspares [...] (p. 320).

Os pontos apresentados como contribuições de Mol para repensar as intervenções em psicologia também podem se aplicar ao *fazer sensível* sobre o qual tratamos nesta pesquisa. Ao reconhecer e acessar as repercussões e os efeitos das tentativas de trabalhadores e trabalhadoras de se adequarem a um normal (padrão), nos desvinculamos de uma visão universal de *ser-trabalhador/a* e de *fazer trabalho* esperadas (e porque não impostas) pelo modo capitalista de produção. Um *fazer sensível* é uma manifestação da lógica do cuidado e não se preocupa de antemão em caracterizar comportamentos ou ações como adequadas ou inadequadas ao que se espera de trabalhadores e trabalhadoras, mas busca compreender esses aspectos na rede de conexões que se estabelecesse, situando-os, localizando-os e admitindo a produção encarnada do trabalho.

Esse movimento se aproxima também do que Laura Quadros e Eleonora Prestrelo (2019), com base na lógica do cuidado, tratam como Trilhas de Cuidado. As trilhas de cuidado se pautam em uma prática ética que vê o “efeito da tentativa de enquadramento e universalização dos sujeitos” e afirma a “potência de vida em detrimento da ênfase no adoecimento” (QUADROS; ELEONORA, 2019, p. 872), acreditando que afirmar a vida é uma postura ético-política e uma ética do cuidar. Um *fazer sensível* no campo do trabalho converge com esse olhar e é uma forma de reafirmar a vida e o aprendizado em detrimento das grandes narrativas de sofrimento e adoecimento que se manifestam no cotidiano de trabalho.

Uma postura ética e uma ética do cuidar no campo do trabalho se comprometem em promover um *ser* e *fazer* trabalho localizados que compreendem trabalhadores e trabalhadoras em movimento, não estáticos, agentes que se manifestam na relação. Por vezes, como profissional de RH, defender essa compreensão trouxe falas que entendiam um *fazer sensível* como uma prática que negligenciava ações inadequadas ou um “passar a mão na

cabeça”. Inicialmente isso me gerava desconforto por notar que desqualificava a sensibilidade que defendo. Contudo, ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, notei que um *fazer sensível* era a minha própria forma de *fazer* enquanto trabalhadora. Esse fato despertou um compromisso maior com a responsabilidade da minha prática cotidiana de um *fazer sensível* se sobrepondo a preocupação anterior de defesa do que ele significava.

Um *fazer sensível* olha o *fazer* no campo do trabalho de forma localizada, admitindo diferentes modos de *existir* e compreendendo o movimento das redes que se conectam e se desconectam continuamente, se desvinculando da compulsão do modo capitalistas de endireitar pessoas. Essa compulsão se revela pelo escopo de atuação universalizante da área de Recursos Humanos, manifestado pelas práticas de avaliação de desempenho, cursos técnicos e comportamentais e processos de seleção com perfis fechados. Para continuar trançando artesanalmente esse terceiro fio que considera os diferentes modos de *existir* e *fazer* no campo do trabalho, conto com novas agulhas. Trago para o diálogo Ronald Arendt, Laura Quadros e Márcia Oliveira Moraes (2018) juntos com o texto “Digressões acerca da noção de estilo”.

A noção de estilo é tratada pelos autores como uma maneira de *fazer*, de performar modos de existir. Diferente de desempenhar papéis, o estilo resulta do que esses papéis, situados em uma rede de conexões, *fazem fazer*. É uma proposta de admitir um sujeito que não está fechado em si mesmo ou limitado a perfis a serem alcançados, mas sim um sujeito que é compreendido como “um processo de afetações mútuas, um movimento dos eventos da rede” (ARENDR; QUADROS; MORAES, 2018, p. 3), na qual se encontra inserido.

Distinta da autenticidade proposta pelos ideais do capitalismo flexível, a noção de estilo se desloca de uma psicologia centrada no indivíduo e na individualização para uma noção não moderna; uma noção de sujeito em rede, “produzindo e sendo produzido pelos agenciamentos compostos na relação humanos/não humanos” (ARENDR; QUADROS; MORAES, 2018, p. 3) que possibilitam afetações e conexões novas constantemente. Em resumo:

Se retomarmos a própria conceituação da palavra “estilo”, deparamo-nos com um dos seus significados que é “maneira de fazer”, ratificando o caráter ativo dessa noção. Portanto, ao considerá-la para pensarmos um sujeito não moderno, deslocamos a ideia de sujeito, de psiquismo, de um espaço interiorizado, fixado ou estático como um traço, para os seus múltiplos “fazer” articulados em redes, no sentido dado no início dessa escrita. Os fazeres aqui não devem ser reduzidos ao desempenho de papéis, visto que não estão meramente vinculados à socialização ou normatizações. Há uma ênfase na rede, na articulação heterogênea de modos de existência que nos permite pensar nesse sujeito em ação, que deixa o aprisionamento do ensimesmamento para atuar no mundo, nas redes locais, estabelecendo conexões parciais que podem criar outras possibilidades (ARENDR; QUADROS; MORAES, 2018, p. 12).

O estilo admite a manifestação de singularidades nas formas como trabalhadores e trabalhadoras lidam com o cotidiano que lhe é apresentado, em uma experiência não estática, mas sim processual, construída a partir de múltiplos fatores, incluindo as próprias angústias, incômodos e sofrimentos tanto da vida pública, quanto da vida privada. Desse ponto de vista, as formas de *existir* e *fazer* no campo do trabalho se manifestam como desdobramentos de uma rede de variáveis com possibilidades inúmeras de conexões e desconexões em frequente agenciamentos, produzindo diversos modos de *existir-trabalhador/a*. Quando trabalhadores e trabalhadoras tratam as situações que se deparam no trabalho e buscam formas de lidar, criam um estilo.

Caminhando com essas reflexões, para representar a trança feita até aqui, trago trechos de duas músicas: Mistério do Planeta, do grupo Novos Baianos e Canção de Amigo, de Zélia Ducan.

### **MISTÉRIO DO PLANETA**

(Novos Baianos, 1972)

Vou mostrando como sou  
E vou sendo como posso  
Jogando meu corpo no mundo  
Andando por todos os cantos  
E pela lei natural dos encontros  
Eu deixo e recebo um tanto

### **CANÇÃO DE AMIGO**

(Zélia Ducan, 2019)

Ser quem se é  
Aceitar o que não deu pra ser  
Receita pra não sofrer  
Não ser perfeito, mas ser você

“Vou sendo como posso” e “ser quem se é” são ilustrações dos lugares abertos ao movimento de *ser* que defendo como uma forma sensível de considerar o campo do trabalho. Uma forma que oferece espaço para “aceitar o que não deu para ser”; para aceitar o “não ser perfeito”, a imprevisibilidade, a espontaneidade, a genuinidade, a vulnerabilidade e, até mesmo o fracasso como manifestações humanas, que deixam no mundo “um tanto” e evidenciam a capacidade produtiva inerente ao movimento de *ser*. Por que não dar espaço para essa compressão no ambiente de trabalho? Por que se restringir a um perfil *de ser-bom-trabalhador/a* que limita a existência? Pautada nos princípios capitalistas, a resposta primeira

para essas questões poderia ser a dependência do capital para a sobrevivência, isto é, ao trabalhador cabe atender as expectativas (ou imposições) do mercado para ter sua força de trabalho comprada e, portanto, ter condições financeiras de participar do mundo. Em uma visão mais ampla, a resposta também poderia ser os interesses que movem a lógica de produção desse sistema em relação ao controle sobre o *ser-trabalhador/a*.

Caminhando por uma direção diferente dessa, o que defendo é que o trabalho possa ser reconhecido, no rastro de um *fazer sensível*, como palco de outras histórias, que não apenas a resposta às imposições ou a um perfil pré-existente de *ser-trabalhador*. O trabalho passa a ser entendido como espaço de experimentação com o campo, que, em um fluxo de conexões, produz e é produzido constantemente por meio das práticas e estilos de trabalhadores e trabalhadoras. O caráter de sobrevivência do trabalho se expande, não se restringindo apenas a um instrumento de manutenção da vida em seus aspectos físicos e biológico; torna-se espaço para manifestação de singularidades, de aprendizados e de transformações, oriundos do fluxo de conexões, que movimentam o campo pelos diferentes modos de *existir* e de *fazer* trabalho.

Desse ponto de vista, de acordo com as respostas ao que lhes acontece no cotidiano, trabalhadoras e trabalhadores vão se estruturando como sujeitos da sua própria experiência; abertos e expostos, não apenas a “sofrer imposições”, mas sim a interferir e a construir mundos, evidenciando o ordinário, que coexistente com o extraordinário e as máximas do campo do trabalho. Afirmar isso é lançar outro olhar para o mundo do trabalho. Um olhar mais sensível ao que é sentido por trabalhadores e trabalhadoras e mais aberto a diferentes formas de *existir* e *fazer* no campo do trabalho. Um olhar disponível e uma escuta aberta que se fazem na prática e ao mesmo tempo que reconhecem seus limites frente as grandes narrativas e ao sistema. Um olhar que habita o campo com o possível diante do que lhe é (im)posto, mas que, ao fazer isso, provoca uma fissura na lógica da ação e da produtividade do modo capitalista de *fazer* trabalho; habita as tensões, sem negá-las e se comprometendo a povoar de outro modo o campo.

### **3.3 A prática de um *fazer sensível*: um tempo para experiência e contemplação**

#### **SOCORRO**

(Arnaldo Antunes, 1998)

Socorro  
 Não estou sentindo nada  
 Nem medo, nem calor, nem fogo  
 Não vai dar mais pra chorar

Nem pra rir

Socorro

Alguma alma, mesmo que penada

Me empreste suas penas

Já não sinto amor, nem dor

Já não sinto nada

Diante da lógica do desempenho, da materialidade e do trabalho é preciso coragem para sentir e assumir sofrimentos, angústias, fracassos e vulnerabilidades. Porém quando se trata de colocar em risco a forma de sobrevivência e aquilo que nos representa na sociedade do capital – o trabalho – é difícil e insuficiente afirmar o discurso de coragem como um caminho exclusivo para lidar com o que é sentido. Por isso, muitas vezes, nos anestesiemos diante do cenário e, quando nos damos conta, o sentido foi colocado a margem por não encontrar espaço para se manifestar diante da produtividade.

Na sociedade do desempenho estamos continuamente em alerta para responder o que acontece. Não há tempo para sentir. O imperativo é do campo da ação. É preciso prontidão para desempenhar o “melhor” a qualquer tempo, a qualquer hora. O capitalismo nos ensinou que “tempo é dinheiro”, então, não podemos desperdiçá-lo. As horas precisam ser continuamente destinadas a produzir em qualquer esfera da vida. Pausas e interrupções são bem-vindas, desde que sejam controladas e se estabeleçam em função do trabalho. O descanso está atrelado a ideia de produzir mais após ele. Férias e finais de semana são expressões disso. A relação com o acontecimento se manifesta, mais uma vez, pelo ponto de vista da ação. Nossa existência se dá por aquilo que é feito, restringindo a experiência ao agir sem tempo para o que nos toca, o que nos passa, o que nos afeta.

Comecei o mestrado transpondo essa lógica para a pesquisa. Iniciei esta dissertação acreditando que fazer do meu espaço de trabalho um “lugar melhor” era meu objetivo profissional. Tinha planejamento e indicações de referências bibliográficas previamente estabelecidos. Meus 34 anos não permitiam perder muito tempo - eu pensava. Era necessário otimizar o tempo porque não seria possível interromper minhas atividades profissionais para me concentrar exclusivamente na dissertação. Porém a caminhada com o campo me apresentou desvios na rota que se transformaram nas trajetórias que me trouxeram até aqui. Desvios que se desdobraram em práticas possíveis de serem implementadas por conta do espaço e da abertura que encontrei na minha atuação no serviço público.

Ao buscar seguir o planejamento fui me sentindo perdida no que propunha e em como implementá-lo na prática. Ele não se encaixava no caminhar COM o campo. No grupo e nas

reuniões individualizadas de orientação percebia que a necessidade criada por mim mesma de “chegada em algum lugar” me fazia desconsiderar o caminho a percorrer. O planejamento que me garantiria o alcance dos objetivos de pesquisa não considerava algo crucial: a escuta e o(s) sentido(s) na relação com o campo. Me recordo que, ainda no primeiro semestre do mestrado, em uma das reuniões do grupo de orientação, compartilhei que me sentia confusa na condução da pesquisa. A fala da minha orientadora ecoa até hoje: “dê tempo para sua pesquisa”. O ecoar representa o paradoxo que se apresentava para mim. Por um lado, o campo do trabalho e as atividades que desempenhava nele se pautavam em torno na noção de produtividade; por outro, a pesquisa me convocava a parar e dar tempo e espaço para acessar o que chegava até mim tanto por meio da escuta das falas de trabalhadores e trabalhadoras, quanto pelas afetações que sentia pelo corpo e pelas reflexões que eram geradas.

Optando por ouvir o campo, o caminho trilhado ao longo desta pesquisa foi questionando a própria lógica produtivista. Não no sentido de negação a um produto, mas reconhecendo a experiência que se dá no próprio caminhar; prestando atenção ao que se passa, ao que acontece e seguindo atores que trilham rotas inexistentes a priori. Fui abandonando a pretensão de terminar essa dissertação como condição primeira; e apesar de estar aqui apresentando-a ela não foi concebida como ponto chegada, mas como um processo de escutar, contemplar e experimentar com o campo.

Hoje percebo que ter dado espaço para o emaranhado de pensamentos, sentimentos e experiências que me afetavam no meu cotidiano como pesquisadora e profissional, além de evidenciar as marcas e localizar o que o campo *fez fazer*, foi construindo a prática do *fazer sensível* sobre a qual trato aqui. Fui descobrindo o *fazer sensível* enquanto vivi a pesquisa, experimentei o campo e admiti tempo para contemplar o que se passava. A partir de um corpo aberto às afetações diante dos acontecimentos e da escuta das falas de trabalhadores e trabalhadoras, fui acessando o que se passa com outros trabalhadores e trabalhadoras e refletindo. Meu olhar foi se ampliando, acessando outro tempo e outras compreensões sobre a equipe e sobre outras engrenagens que compõem o campo do trabalho. Elementos que se tornaram ainda mais evidentes no contexto da pandemia. Foi por meio desse movimento que acessei outras histórias e me comprometi, pela minha prática, a abrir espaço e oferecer tempo para que trabalhadores e trabalhadoras acessem suas próprias experiências.

Jorge Larrosa (2002) em “Notas sobre a Experiência” defende que muitas coisas nos passam, mas a experiência é rara. Movidos pelo fazer, pelo produzir e pelo movimento, há pouco tempo e espaço para entrar em contato com a experiência, com o que nos acontece durante as passagens e com o que faz sentido no caminho. Parecemos anestesiados em prol do

fazer. De acordo com o autor há três motivos para isso: (a) o excesso de informação. Há conteúdo sobre os mais diversificados assuntos veiculados a todos momentos; (b) o periodismo, que torna comum a produção recorrente de informação gerando uma obsessão pela novidade e oferecendo espaço apenas para a concordância ou discordância com o que é apresentado; e (c) a falta de tempo. Por estarmos continuamente desempenhando ou produzindo algo, não há tempo para o que nos passa, ou seja, para a experiência.

Na lógica da produtividade, há pouco espaço para o que é experimentado e experienciado no cotidiano. A informação e o conhecimento podem ser obtidos, mas a experiência precisa ser experimentada. É preciso tempo, silêncio e escuta para isso. É preciso pedir socorro frente a sociedade acelerada do capital e do desempenho. É preciso abrir espaço para os socorros que também escutamos. A aposta, portanto, em um *fazer sensível* admite uma interrupção neste modo de fazer trabalho, considera o que se passa com trabalhadores e trabalhadores, e tem interesse por acessar isso por meio da escuta.

Nesse sentido, considerando o pedido de socorro para encontro do que sentia e do *querer sentir*, encontro na compreensão de experiência de Jorge Larrosa (2002, p.24) resposta ao meu próprio pedido:

A experiência, a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm: requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço.

Para corroborar com essa resposta ao meu pedido de socorro e aos pedidos de muitos trabalhadoras e trabalhadores, retomo também às reflexões de Byung-Chul Han (2017). Contrapondo a hiperatividade da sociedade do desempenho, ele fala sobre um tempo de contemplação, e afirma que “uma nova narrativa, donde possa surgir uma nova época, um outro tempo vital” (HAN, 2017, p. 113). O estado de hiperatividade aguda gera respostas imediatas a estímulos recebidos, mas o tempo de contemplação admite a pausa como reação. É um tempo intermediário, menos conclusivo e mais contemplativo e comprometido com “o que se passa”. É um tempo que pressupõe o que o autor chama de “pedagogia do ver”, defendendo que “aprender a ver significa ‘habituá-lo ao descanso, à paciência, ao deixar-aproximar-se-de-si’, isto é, capacitar o olho a uma atenção profunda e contemplativa, a um olhar demorado e lento” (HAN, 2017, p.51).

Convergindo com os autores e recorrendo a um desvio na rota do desempenho e da ação que fundam o campo do trabalho e sustentam a lógica capitalista, a aposta em um *fazer sensível* não elimina a ação e/ou a produção, mas reconhece um agir implicado com a experiência, com a pausa, com os múltiplos modos de existência e com a escuta. Parar para escutar trabalhadores e trabalhadoras é contemplar o “que se passa”, compondo e participando do mundo do trabalho por meio do silêncio, do(s) sentido(s) e das afetações que me atravessam cotidianamente; um tempo para experiência e para contemplação.

#### **4. ALGUNS FIOS DESALINHADOS...**

Apesar desta dissertação ter sido trançada com três fios encontrados nos nós que me convocaram ao longo da pesquisa, outros fios também foram sendo coletados no emaranhado de afetações originado na relação que fui construindo com o campo. Esses outros fios, ainda que não explicitados nos capítulos anteriores, também compõem esta trança. São como fios desalinhados: aqueles que aparecem no desarranjo; que estão presentes na trança, mas escapam a ela. Fios que por escaparem não são menores ou ignorados, apenas fogem ao alinhamento, mas ainda assim trazem informações interessantes que também me inquietaram ao PesquisarCOM o campo.

Sendo necessário encaminhar a escrita dessa dissertação para o final, não foi possível aprofundá-los neste momento. Porém admito sua presença e apresento, brevemente, alguns que me saltaram aos olhos, como forma de registrá-los e deixá-los disponíveis para novas tranças no futuro, sejam elas trançadas por mim ou por outros pesquisadores e pesquisadoras. Por conta disso este será um capítulo curto, que não quis deixar de colocar para não apagar as marcas desta pesquisa, finalizada por ora, mas aberta a novos movimentos. Dentre esses fios desalinhados destaco quatro que mais me chamaram atenção:

##### **FIO DESALINHADO I: “SOFRIMENTO DESPROPORCIONAL”**

O primeiro desses fios desalinhados que escolho olhar surge no formato de questão: será o trabalho no serviço público um lugar de sofrimento para todos os servidores? Se esta pesquisa abandona generalizações e reconhece a manifestação do sofrimento no plural, qual a origem desta pergunta? A pergunta surge no encontro do sofrimento de alguns servidores com o absenteísmo, a ausência nos debates cotidianos e o baixo envolvimento nas atividades de outros servidores. Esses aspectos intensificam, em alguns casos, os sofrimentos dos servidores e servidoras presentes e comprometidos dia a dia com o trabalho, aumentando as imposições e até as demandas de atividades sobre eles.

Na relação com o campo, escutei de um servidor que expunha uma situação angustiante pela qual estava passando que, no serviço público, há uma desproporcionalidade no sofrimento. Ele explicou que, enquanto havia servidores que sofriam muito com as condições e imposições do trabalho, outros se quer se comprometiam com uma entrega mínima. Antes de seguir com esse ponto, gostaria de esclarecer que trago a situação não por acreditar na quantificação dos sofrimentos ou proporções iguais desse sentimento, mas sim

por essa fala ilustrar o que desejo expor sobre esse fio desalinhado. O pensamento de que “há servidores que sofrem e outros não” me inquieta e, portanto, me afeta.

O fato de um servidor se incomodar (e até se sentir mais angustiado) por um colega de trabalho não se envolver com as atividades – e, portanto, não demonstrar sofrer com o que se passa no cotidiano de trabalho a sua volta – traz outro caminho de compreensão do sofrimento no serviço público. Um sofrimento sentido na relação lateral e não horizontal. Um tipo de sofrimento não compartilhado e separado das imposições do campo. Uma variação que me interessa... um fio desalinhado dessa trança que desejo olhar e me deixar incomodar.

## **FIO DESALINHADO II: AO QUE SERVE A EDUCAÇÃO NO CAMPO DO TRABALHO?**

Como profissional da área de educação, outro fio desalinhado a essa trança é a minha relação com a noção de educação no campo do trabalho. As ações educacionais se fundamentam na concepção de trabalhadores e trabalhadoras que devem estar em formação permanente e acelerada. O que *faz, fazer* essa concepção? Que tipo de educação e de relação com o trabalho se dá a partir dela? Que formas de *existir* e de *fazer* no campo do trabalho essa noção traz? Considerando isso, como pensar outros modos de educação no campo do trabalho? Não vislumbro resposta a essas questões. Retomando Donna Haraway (2016), não escolhi caminhar com esses problemas no desenvolvimento desta pesquisa, contudo reconheço que continuo, como profissional e gestora da área de capacitação, seguindo com eles no meu dia a dia profissional, fazendo com que se tornem mais um fio desalinhado dessa trança.

## **FIO DESALINHADO III: MATERNIDADE E TRABALHO**

O terceiro fio desalinhado que trago aqui relaciona-se a maternidade. No caminho desta pesquisa, gestei minha filha durante 40 semanas, enquanto me mantive como gestora de uma equipe que conta com a atuação de cinco mães. Desde o início do nosso trabalho juntas elas compartilhavam os desafios da maternidade e, por conta disso, em alguma medida eu acreditava que sabia os desafios que existem no maternar como trabalhadora.

Minha filha nasceu, entrei de licença e caminhei por estradas desconhecidas. Ao longo do trajeto, novas reflexões começaram a compor pontos desse fio desalinhado da

maternidade. Um desses pontos foi o cuidado com a gestação por parte de servidores e servidoras, tanto os da minha equipe de trabalho, quanto outros que de algum modo eu interagia direta ou indiretamente. A gestação vem acompanhada de uma série de pensamentos, sensações, mudanças no corpo e na forma de olhar para dentro e para a fora que ainda são difíceis de explicitar. O ponto é que tudo isso compõe um outro emaranhado com o qual é necessário caminhar e, durante esse caminho – gestando e estando inserida como profissional e pesquisadora no campo do trabalho – percebia que era recebida com outro olhar. Me sentia, em certa medida, mais acolhida, principalmente pelas mulheres e ainda mais pelas mulheres-mães. Sentia como se a gravidez me desse mais legitimidade para as angústias e questões “pessoais” que atravessam o trabalho do que outras questões que já vivenciei em momentos anteriores da minha trajetória. Percebia isso através da maior flexibilidade em relação a mudanças nas atividades, agendamentos de reuniões e até abertura para escuta do que eu pontuava. Se por um lado isso me trazia satisfação, por outro eu refletia sobre a legitimidade dos diferentes sofrimentos que se manifestam e que atravessam trabalhadores e trabalhadoras. Há sofrimentos mais legítimos que outros? As mudanças que a gravidez gera na mulher devem ser mais acolhidas que outros sofrimentos de trabalhadores e trabalhadoras? Questões em aberto que ainda me habitam...

Outro ponto desse fio desalinhado da maternidade foi o encontro com um novo tempo. O meu corpo me colocava outra velocidade. O sono, o cansaço frequente, os enjoos e a dificuldade de concentração me traziam outro ritmo. Se a agilidade era a velocidade conhecida para produzir no campo do trabalho, a gestação me lembrava que existe o freio; e a maternidade continua a me lembrar. Conheci um tempo que apresentou a calma como um tipo de velocidade. Um tempo de contemplação, de acompanhamento, de olhar... Algo que se assemelha a pedagogia do ver de Byung-Chul Han (2017). Um tempo que não se desvincula da produtividade nem da objetividade, mas que percebe os sinais do corpo e a paisagem que compõem o caminho. Eu defendia esse tempo, mas experimentá-lo com a minha filha tem sido diferente, fazendo com que o fio desalinhado da maternidade me encante.

Me colocando disponível para ser afetada por esse fio, comecei também a participar de um Grupo de Trabalho (GT) da UERJ sobre Maternidade, que tem por objetivo propor ações e discussões, no âmbito da UERJ, que considerem questões referentes à parentalidade, de modo geral, e à maternidade especialmente. Fui convidada por uma amiga, docente da Universidade que estuda sobre Maternidade, a entrar no grupo do *Whatsapp* intitulado Mães Cientistas. O grupo criou um Ato Administrativo para formalização do GT que aguarda

aprovação. Apesar de ainda estar me localizando nesse trabalho, me chamou atenção ser, por enquanto, a única técnica-administrativa que compõem o grupo. Somos majoritariamente docentes e duas discentes. A UERJ desempenha suas atividades contando com 5.134 servidores técnico-administrativos, 2690 docentes (UERJ, SGP, 2021) e 28.163 discentes (UERJ, DATAUERJ, 2021). Quantas mães discentes e técnicas administrativas têm na UERJ? O que a representatividade desses perfis no GT traz? O que move a universidade sobre esse tema? Tramas que me inquietam e que me convidam a continuar com esse fio desalinhado.

#### **FIO DESALINHADO IV: RACIALIZAÇÃO E TRABALHO**

O *fazer sensível* sobre o qual trato nesta pesquisa parte do meu lugar de uma mulher branca, de classe média, com acesso à educação e outros privilégios que essa condição me traz. E o que isto *faz fazer*? Minhas experiências no campo do trabalho são permeadas por essa marca e penso ser necessário destacar esse fio não vivido, mas sentido em “Ser banco numa sociedade racializada, na qual a supremacia é branca, conforma uma visão de mundo muito diferente daquela que têm os que não são brancos.” (BENTO, 2002, p. 3). A partir desse olhar, senti como necessário situar e deixar essa marca da branquitude explicitada aqui, ainda que este ponto não componha, diretamente, o objetivo inicial desta pesquisa.

Associado a isso, em uma visão macro, sabemos que a categoria trabalho no Brasil foi estruturada, historicamente pela herança do período colonial, a partir da noção de raça. Entretanto, no rastro de um *fazer sensível*, não se torna suficiente reconhecer as desigualdades raciais presentes no campo do trabalho e explicá-las como consequências do processo de escravidão datado do Brasil colônia, isentando brancos de se responsabilizarem e se comprometerem com suas consequências. Assim, como mulher branca, falar de um *fazer sensível* apenas admitindo as desigualdades seria se distanciar da dimensão prática que esse *fazer* propõe.

Reconhecendo, portanto, que a sociedade brasileira é uma sociedade com desigualdades raciais, de que modo isso se manifesta no cotidiano de trabalho? A luz de um *fazer sensível*, quais atravessamentos, conexões, desconexões e práticas essas questões produzem? De que modo é possível um *fazer sensível* não reproduzir o racismo e não atenuar ações discriminatórias que se apresentam no campo do trabalho? E mais, como as práticas desse *fazer* podem desmistificar a democracia racial e não a afirmar? Apesar de apresentar esses questionamentos aqui, eles não estiveram presentes ao longo desta pesquisa. Ao

contrário, surgiram ao longo da leitura de textos durante o contato com as disciplinas, que ainda ressoam em mim e ficaram mais evidentes ao concluir a escrita da dissertação, por isso quis destacar esse tema como um dos fios que ficaram desalinhados nessa pesquisa.

Me reconhecendo como mulher branca não sinto *no e pelo* corpo os impactos raciais que a cor da minha pele traz, e acredito que este seja um ponto de partida para compreender a inclusão deste fio desalinhado apenas como o último item que compõe este trabalho. O privilégio da branquitude me distanciou do encontro com este fio, até me questionar, no término da escrita, o que *um fazer sensível* poderia deixar escapar. Uma das coisas que me tocaram no trabalho de Grada Kilomba (2019) é que as questões raciais que atravessam a sociedade brasileira não são “problemas dos negros”, mas sim das relações; e um *fazer sensível* que se propõe a estar aberto a escuta, a ampliar o olhar e a situar as questões e os sofrimentos do campo do trabalho não pode desconsiderar essa questão.

Este fio, portanto, traz para a reflexão esta temática, permitindo que eu me perceba de maneira racializada na escrita sobre um *fazer sensível*. Um *fazer sensível* que, sobre este aspecto, não deseja ocultar as questões raciais ou colaborar apenas com um discurso contra as desigualdades, mas sim se responsabilizar também *na e com* práticas no cotidiano de trabalho, começando por admitir que este é um fio desalinhado que foge a trança por conta da minha própria branquitude.

Esses foram alguns dos fios desalinhados que encontrei até aqui, mas, sem dúvidas, outros fazem parte da trança dessa dissertação e escapam a esta escrita. Fios que serão percebidos por outros olhares, e fios novos que se desalinharão da trança inicial enquanto movimentamos e circulamos com esse trabalho. Fios disponíveis a serem vistos, puxados e até retrançados. Fios de uma rede em movimento, dinâmica e aberta. Registro, portanto, os fios que consegui trançar e os desalinhados que observei, para que todos fiquem acessíveis àqueles que se sentirem afetados a continuar este caminho com seus fios, suas afetações e seus modos de existir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa continua viva em mim... Frente ao constante movimento de “*estar se fazendo*”, as verdades são compreendidas como provisórias e possíveis de serem revistadas e transformadas em outras verdades às anteriormente estabelecidas. As interpretações que produzem a verdade não esgotam um objeto ou uma ideia; ao contrário, abrem espaço para

a coexistência de diferentes verdades e de múltiplas formas de significação do mundo. Antes de iniciar esta pesquisa, acreditava na possibilidade de encontrar soluções únicas e estáticas que sanassem o sofrimento no campo do trabalho ou, no mínimo, silenciassem o barulho interno que escutava quando estava em contato com ele. Tentativas foram em vão e, ainda que intuitivamente, decidi permanecer com ele, primeiro entregando-me a seus impactos, mas hoje de um modo diferente.

Caminhando na companhia dos sofrimentos encontrados no campo do trabalho, conheci outros trajetos possíveis, sendo o *fazer sensível* um deles. Um *fazer sensível*, inspirado pelas ideias de Donna Haraway (1995; 2016), me mostrou a possibilidade de habitar as tensões existentes no campo do trabalho, ficar com o sofrimento e recusar a busca por apaziguamento como uma solução. Foi uma forma de enfrentar os acontecimentos do cotidiano do trabalho e não me limitar a teorizar sobre eles. “Ficar com o sofrimento” me possibilitou fazer essa trança com fios encontrados no contato com o campo. Fios compostos pelas minhas próprias histórias, pelas histórias de trabalhadores e trabalhadoras e pelas histórias que surgiam a partir do nosso encontro. Fios que, ao mesmo tempo que eram trançados, estavam em feitura. Fios locais, situados e marcados, que surgiam na relação e que poderiam continuar sendo feitos, trançados, desmanchados e retrançados em outra ordem.

Podemos começar uma trança por qualquer um dos seus fios e esses fios podem ir crescendo com o tempo, fazendo com que continuemos a trançá-la. O mesmo ocorre com o *fazer sensível* que abordo aqui. Assim, esta dissertação chega a suas páginas finais, mas essa trança pode continuar sendo trançada a luz de novas histórias, de fios desalinhados e/ ou de outros fios a serem encontrados.

O ponto de partida desta trança foi a minha própria relação com o trabalho e como ele me atravessava. Admitindo o pessoal como político, no primeiro fio que trançei revisitei pontos da minha própria história com o campo do trabalho desde a minha infância até a minha atuação na área de RH. O discurso que enfatizava a necessidade de trabalhar muito para ter reconhecimento financeiro era recorrente quando criança; a história única (ADCHIE, 2017) que marcou minha geração e que desconsidera todas as outras histórias em que essa relação direta entre esforço e resultado financeiro não se fazia presente. Atuei na área de RH acreditando nisso, contudo acessar diferentes histórias de sofrimento de trabalhadores e trabalhadoras me apresentou novas histórias. Histórias que me fizeram visitar as minhas e escutar tantas outras que me trouxeram realidades até então desconhecidas, mas que caminhavam concomitantes ao desenvolvimento do meu trabalho.

Comecei, então, a refletir sobre as práticas e ferramentas de gestão de pessoas aplicadas no meu cotidiano de trabalho. Voltadas para otimização dos processos, alcance de resultados e aumento da produtividade. As ações desenvolvidas pelo RH são desenhadas de modo generalista, partindo de perfis pré-determinados de *ser-trabalhador/a* e colocando barreiras que distanciam trabalho e extratrabalho; aspectos que reunidos se configuravam, para mim, como um problema.

Caminhando metodologicamente com o problema a luz da ciência do feminino, da TAR e do PesquisarCOM, percebia que a escuta de histórias de sofrimentos me afetava. Desejava encontrar resoluções para as situações que chegavam até mim e isso me inquietava ainda mais, uma vez que a resolução dependia, inúmeras vezes, de outras variáveis que fugiam do meu alcance. Seguindo pela pesquisa caminhei com esses sofrimentos de modo a não os apagar, e sim admiti-los, reconhecendo suas marcas e seus ecos. Para isso foi preciso tempo, espaço e abertura para escuta. Uma escuta alinhada a lógica de cuidado defendida por Aniemarie Mol que me permitiu reconhecer o sofrimento não como uma patologia ou um problema individual, mas sim como uma experiência própria dos sujeitos distante das noções totalizantes de *ser-trabalhador/a*. Uma escuta que afirma o que se passa no cotidiano – o ordinário – e que permite o acesso a histórias que apresentam outras formas de existência no e com campo. Uma escuta que é actante, contribuindo com o movimento de construção desta pesquisa e compondo de forma imprevisível esta dissertação.

Busquei narrar, ao longo deste trabalho, experiências e os efeitos dessas experiências, contando e ouvindo histórias como a minha forma de existir na relação com o campo. A escolha por essa forma de escrita por meio de histórias, não teve por objetivo ser apenas uma escrita lírica, mas se apresentar como uma marca política da minha sensibilidade. Uma posição de produzir conhecimento e fazer pesquisa que se distancia da neutralidade científica das grandes narrativas e se compromete com as histórias do cotidiano. Uma escrita afetada e afetiva. Afetada no sentido de admitir as afetações do campo, e afetiva no sentido de desejar afetar leitoras e leitores. Uma escrita que por se colocar assim não é menor e sim uma prática de *fazer sensível* na própria academia. Uma aposta e um convite a outras linguagens e abordagens, tanto no campo do trabalho quanto na academia.

As histórias que apresentei neste trabalho foram alguns registros que surgiram da minha relação com o campo ao longo da pesquisa. Escutar os sofrimentos de trabalhadores e trabalhadoras – fossem esses relativos diretamente ao trabalho ou a vida extratrabalho – afetavam a minha sensibilidade, e era por meio da escrita sobre eles, e sobre as afetações que

sentia, que gerava evidência desses sofrimentos para que não se perdessem diante da necessidade de produção e de desempenho imperativas do campo do trabalho.

Pensando nessa relação com o sofrimento, me recorro que em um dos locais que trabalhei e assumi um cargo de supervisão, minha gerente me falava que eu não tinha “estômago para ser gestora”. Passados sete anos dessa experiência e a luz deste trabalho de pesquisa, compreendo que essa frase dizia respeito a forma como a realidade de trabalho me afetava. Naquele momento não passava pela minha reflexão os aspectos que passam agora sobre a minha relação com o trabalho. Hoje, revisitando essa história, percebo que “a falta de estômago” referia-se a forma como as tensões do campo do trabalho me afetavam e como a minha sensibilidade a isso era um entrave para estar naquele cargo, ou pelo menos, para as expectativas (ou imposições) sobre ele.

Junto a essa história, rememoro as inúmeras vezes que, na minha atuação profissional, escutei que era “sensível demais”. Acompanhando o tom pejorativo que vinha com essa fala, eu acreditava que a minha sensibilidade era um problema. Porém, ao longo dessa trança de um *fazer sensível*, surgiram outras significações e compreensões que me permitiram encontrar contribuições nesse modo de existir como trabalhadora. A sensibilidade incomodava na medida em que fazia saltar os sofrimentos e que evidenciava o que acontecia aos trabalhadores e trabalhadoras para além do desempenho. A sensibilidade ampliava meu olhar sobre o campo e expunha o que acontecia nas entrelinhas da ideia de mérito, da otimização do trabalho e da busca por resultados características do modelo capitalista de produção. Nesse sentido, esta pesquisa se tornou meu próprio *fazer sensível*; minha forma de existir no campo do trabalho; uma forma de provocar uma fissura possível diante do sistema capitalista, que não deseja afirmar esse fazer como melhor, mas como um caminho.

Na sociedade do capital, o *ser-trabalhador* é supervalorizado. O capitalismo flexível surge com a promessa de autorrealização e espaço para autenticidade, ao passo que apresenta novas competências comportamentais que compõem um modelo pré-estabelecido de *existir*, ou seja, de *ser* no campo do trabalho. Esse cenário intensifica expectativas sobre trabalhadores e trabalhadoras, e produz um movimento paradoxal entre as contribuições sociais do trabalho e as imposições a serem correspondidas, a partir do qual o sofrimento e até o adoecimento se fazem presentes. Esta pesquisa foi realizada considerando esse paradoxo e o esgotamento emocional decorrente dele, levantando indagações e reflexões relativas à compreensão do campo do trabalho e suas interferências nos modos de *existir* de trabalhadores e trabalhadoras.

Esta dissertação foi, em si mesma, o caminho que encontrei para minha saúde mental como trabalhadora, no contato com as histórias que me atravessaram e me inquietaram ao longo

da minha trajetória profissional. Ela apresentou aqui histórias de sofrimento, conflitos e momentos do cotidiano de trabalhadores e trabalhadoras; nenhuma imparcial, neutra ou simplesmente transcrita. Todas como fruto de uma experimentação da realidade de trabalho vivida e contestada; realidade que deixa sofrer, que escuta, que dialoga e que dá espaço para a coexistência de diferentes formas de estar no mundo.

Desta forma, aprendi com o campo sobre um novo tempo e outra forma de me relacionar com ele. Aprendi que um tempo de pausa é possível no campo do trabalho. É uma escolha em função do não adoecimento. Um tempo que oferece espaço para escuta e para a contemplação do que se passa, sem o peso de solucionar. Um tempo que admite a existência do sofrimento e não ignora o que este sofrimento *faz fazer*. Como coordenadora fui aprendendo também a sair do controle; entendendo a importância de acolher e compreender a realização do trabalho a partir de múltiplos modos de existência. Fiz uma aposta em um modo de fazer trabalho que me trazia mais aproximações do que se passava com a equipe, me colocava mais perto deles, gerava confiança e ampliava meu olhar, contribuindo com escolhas e decisões que considerassem informações que surgiam nessa relação.

Partilhei, portanto, nesta dissertação o caminho trilhado de um *fazer sensível*. Um modo de fazer trabalho que considera a sensibilidade frente a lógica produtivista e que abre espaço para o imprevisível e para o artesanal. Não tem fórmula pronta para lidar com o que aparece na pesquisa, assim como não tem fórmula pronta para *fazer e existir* no campo. Pensar um atuar no campo do trabalho artesanal e COM pessoas é admitir a imprevisibilidade e a forma de *existir* enquanto trabalhador/a como algo em movimento, que é aprendido e manifestado no contato cotidiano com o próprio trabalho.

Chegando ao término desta pesquisa encontramos uma trama que não apaga as marcas da minha sensibilidade e que a vê como uma forma de acessar as pequenas-grandes histórias ordinárias do cotidiano; histórias essas que compõem e contribuem com a compreensão do campo do trabalho. Uma trama que abre caminhos que admitem a sensibilidade como um modo de existir/habitar o mundo. Uma forma de compor um campo do trabalho por meio de um *fazer sensível*. Um *fazer sensível* comprometido em minimizar as situações de adoecimento, considerar os múltiplos modos de *existir* e aberto a escuta e aos silenciamentos, sem desconsiderar as contradições da lógica capitalista e do movimento entre a satisfação e sofrimento presentes no campo do trabalho. Um *fazer* em defesa das conversas, da escuta, da pausa e da contemplação como formas de habitar e não ser indiferente as situações de sofrimento, angústia e incômodos. Um *fazer* não implicado com vitórias, conquistas e sucesso,

mas sim aberto às afetações, ao que passa pelos sentidos e ao movimento dos atores que se conectam e se desconectam continuamente no cotidiano.

Representando isso, finalizo este trabalho com mais uma música. Letras de músicas foram companheiras e me ajudaram a caminhar com o campo por simbolizarem ideias que a minha sensibilidade acessava, mas ainda não conseguia manifestar. A música *O vencedor* traz os impactos de viver na busca incessante pela vitória; aponta repercussões do movimento de esconder as fragilidades porque na sociedade do desempenho não há espaço para elas; e encerra trazendo a força de se fazer o possível frente ao que se apresenta, juntando as mãos com os que estão a sua volta. Esses aspectos sintetizam essa trança e representam o que sinto ao defender um *fazer sensível* no campo do trabalho.

## **O VENCEDOR**

(Los Hermanos, 2003)

Olha lá quem vem do lado oposto  
E vem sem gosto de viver  
Olha lá que os bravos são escravos  
São e salvos de sofrer

Olha lá quem acha que perder é ser  
Menor na vida  
Olha lá quem sempre quer vitória  
E perde a glória de chorar

Eu que já não quero mais  
Ser um vencedor  
Levo a vida devagar  
Pra não faltar amor

Olha você e diz que não  
Vive a esconder o coração

Não faz isso, amigo  
Já se sabe que você  
Só procura abrigo  
Mas não deixa ninguém ver  
Por que será

Eu que nunca fui assim  
Muito de ganhar  
Junto as mãos ao meu redor  
Faço o melhor que sou capaz  
Só pra viver em paz.

## REFERÊNCIAS

- ADICHIE, C. *O Perigo da história única*. TEDGlobal 2009. Disponível em: <[https://www.ted.com/talks/chimamanda\\_ngozi\\_adichie\\_the\\_danger\\_of\\_a\\_single\\_story/comments](https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story/comments)>. Acessado em 17 out. 2019.
- ANTUNES, R. *A fábrica da educação: da especialização taylorista à flexibilização toyotista*. São Paulo: Cortez, 2017.
- ARENDT, H. *A Condição Humana*. 13.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2019.
- ARENDT, R.; QUADROS, L.; MORAES, M. *Digressões acerca da noção de estilo: Contribuições para uma perspectiva não moderna do eu*. *Psicologia & Sociedade (Online)*, p. 2018.
- AZEVEDO, F. *O arroz de palma*. 21.ed., Rio de Janeiro: Editora Record, 2019.
- BENTO, M. A. S. *Pactos Narcísicos no Racismo: Branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público*. Tese (doutorado) Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- BONDÍA, J. L. *Notas sobre a experiência e o saber de experiência*. *Revista Brasileira de Educação*, n. 19, 2002.
- BRUM, E. *A vida que ninguém vê*. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2006.
- CAVANELLAS, L. B.; BARBOSA, R. M. *A Gestalt-Terapia em Tempos de Incerteza: a Potência do Não-Saber*. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*. Dossiê Gestalt-Terapia. Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 915-926, 2019.
- CONTI, J.; SILVEIRA, M. *Ciência no feminino: do que é feita a nossa escrita?* *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, v.11 (1), São João del Rei, 2016.
- COUTINHO, M. C.; DIOGO, M. F.; JOAQUIM, E. P. *Sentidos do trabalho e saber tácito: estudo de caso em universidade pública*. *PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora*, v. 9, n. 1, p. 99-108, [S.l.], 2008.
- DEJOURS, Christophe. *A Banalização da Injustiça Social*. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Psicodinâmica do Trabalho: casos clínicos*. Porto Alegre: Dublinense, 2017.
- DESPRET, V.; E STENGERS, I. *Les faiseuses d'histoires. Ce que les femmes font à la pensée*. Paris: *La Découverte / Les Empêcheurs de penser en rond*. Tradução: As fazedoras de histórias: O que as mulheres fazem ao pensamento. Com a contribuição de Françoise Balibar, Bernadette Bensaude-Vincent, Laurence Bouquiaux, Barbara Cassin, Mona Chollet, Émilie Hache, Françoise Sironi, Marcelle Strobants, Benedikte Zitouni. Coleção dirigida por Phillipe Pignarre, 2011

DESPRET, V. (2013, December). From secret agents to interagency. *History and Theory*. Middletown, 52. Recuperado em 1 de março, 2016, de [www.vincianedespret.be/papers/from-secret-agents-tointeragency/](http://www.vincianedespret.be/papers/from-secret-agents-tointeragency/)

DIAS, J. P.; SZTUTMAN, R.; MARRAS, S. *Múltiplos e animados modos de existência: entrevista com Bruno Latour*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012.

DIAS, F. S.; ANGÉLICO, A. P. *Síndrome de Burnout em trabalhadores do setor bancário: uma revisão de literatura*. *Trends in Psychology / Temas em Psicologia*, v.26, n.1, p.15-30, [S.l.], 2018. DOI: 10.9788/TP2018.1-02Pt

FAVRET-SAADA, J. *Être Affecté*. In: *Gradhiva: Revue d'Histoire et d'Archives de l'Anthropologie*, 8. pp. 3-9. 1990. Tradução: Paula Siqueira. *Cadernos de campo*, n.13, p.155 – 161. [S.l.], 2005.

GONÇALVES, D. E. *Os açorianos no Rio de Janeiro: inserção social e estabelecimento*. *História Oral*, n.22, p.118-132, [S.l.] 2019.

HARAWAY, D. *Staying with the trouble: making Kin in the Chthulucene*. Durham and London: Duke University Press, 2016.

\_\_\_\_\_. *Saberes Localizados: a questão da ciência para o feminismo e o privilégio da perspectiva parcial*. *Cadernos pagu*, n. 5, p. 07-41, [S.l.], 1995.

\_\_\_\_\_; GOODEV, T. N. *Fragmentos: quanto como uma folha, entrevista com Donna Haraway*. *Mediações*, n. 20(1), p. 48-68, [S.l.], 2015.

HAN, B. C. *Sociedade do Cansaço*. Tradução de Enio Paulo Giachini. 2.ed. ampliada – Petrópolis: Vozes, 2017.

KILOMBA, G. *Memórias da plantação: episódios de racismo cotidiano*. Tradução Jess Oliveira. 1.ed. Rio de Janeiro: Cobogó, 2019.

KRENAK, A. *Ideias para adiar o fim do mundo*. 1.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

LATOUR, B. *Como falar do corpo? A dimensão normativa dos estudos sobre a ciência*. Tradução de Gonçalo Praça. *Revista Body and Society*, v. 10 (2/3), p. 205-229, [S.l.], 2004.

\_\_\_\_\_. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do Ator-Rede*. Salvador: Edufba; Bauru, São Paulo: Edusc, 2012.

LUCZINSKI, G. F.; EWALD, A. P. *Promessas do Mundo do Trabalho Contemporâneo e Suas Armadilhas: a roupa nova do imperador em tempos hipermodernos*. *Polêmica*, v. 16, n. 3, p. 73-91, [S.l.], 2016 - DOI:10.12957/polemica.2016.25204

MARUANI, M. (org.). *Trabalho, logo existo: perspectivas feministas*. Tradutora Dora Rocha. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

MARTIN, D.; SPINK, M.; PEREIRA, P. *Corpos múltiplos, ontologias políticas e a lógica do cuidado: uma entrevista com Annemarie Mol*. Interface, Comunicação, Saúde e Educação, n. 22(64), p. 295-305, São Paulo, 2018.

MORAES, M.; ARENDT, R. *Contribuições das investigações de Annemarie Mol para a psicologia social*. Universidade Federal Fluminense. Psicologia em Estudo, n. 18, n. 2, p. 313-321, Maringá, 2013.

MORAES, M. *PesquisarCOM: política ontológica e deficiência visual*. In: MORAES, M.; KASTRUP, V. Exercícios de ver e não ver: arte e pesquisa com pessoas com deficiência visual. Nau Editora, Rio de Janeiro, 2010.

\_\_\_\_\_; TSALLIS, A. C. *Contar histórias, povoar o mundo: a escrita acadêmica e o feminino na ciência*. Revista Polis e Psique, n. 6(1), p. 39-51, [S.l.], 2016.

\_\_\_\_\_. *Do “pesquisarCOM” ou tecer e destecer fronteiras: Carta aos alunos com quem estive e estou nas disciplinas de metodologia da pesquisa*. In: TAVARES, G.; MORAES, M.; Bernardes, A. (Orgs) Cartas para pensar políticas de pesquisa em psicologia. Vitória. EDUFES, 2014. 164 p.

\_\_\_\_\_; QUADROS, L. *Ciência no feminino e narrativas de pesquisa: PesquisarCOM e a artesanaria na pesquisa*. Pesquisas e Práticas Psicossociais, n. 15(3), São João Del-Rei, 2020.

\_\_\_\_\_; QUADROS, L. *Editorial O PesquisarCOM e o feminino na ciência*. Pesquisas e Práticas Psicossociais, n. 11 (1), São João Del Rei, 2016.

OLTRAMARI, L. C. *Resenha Branquitudes: um estudo sobre relações raciais em São Paulo*. Psicologia & Sociedade, n. 28(3), p. 631-634, [S.l.], 2016.

PRESTRELO, E. (Org.) *A escuta da vida como uma prática gestáltica*. In: PRESTRELO, E.; QUADROS, L. O tempo e a escuta da vida: configurações gestálticas e práticas contemporâneas. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014.

QUADROS, L. *Uma trama tecida com muitos fios: o pesquisar como processo artesanal na Teoria Ator-Rede*. Estudos e Pesquisas em Psicologia, v.1, n.4, p. 1181-1200, Rio de Janeiro, 2015.

QUADROS, L.; PRESTRELO, E. *Nas Trilhas do Cuidado: a afirmação da dimensão sensível da experiência na abordagem gestáltica*. ISSN 1808-4281. Estudos e Pesquisas em Psicologia. Dossiê Gestalt-Terapia, v. 19, n. 4, p. 864-879, Rio de Janeiro, 2019.

SAHAGOFF, A. *Pesquisa narrativa: uma metodologia para compreender a experiência humana*. XI Semana de Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação. Centro Universitário Ritter dos Reis, 2015.

STENGERS, I. *A Ciência no Feminino*. Revista 34 Letras, (5/6), p. 427-431, 1989.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. SGP. Disponível em: <<http://www.sgp.uerj.br/site/>>. Acesso em 15 ago. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. SGP. Disponível em: <<http://www2.datauerj.uerj.br/>>. Acesso em 15 ago. 2021.

### **Documento Musical**

ANTUNES, Arnaldo. *Socorro*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=7pRIHTB4YtI>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

BAIANOS, Novos. *Mistério do planeta*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Jp46m4Hvk1Q>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

DUNCAN, Zélia. *Canção de amigo*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9kGkecmT41o>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

HERMANOS, LOS. *O Vencedor*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9mXBTKKXCQU>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

ROSA, Virgínia. *Vou na vida*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=N49jxKDHueE>>. Acesso em: 4 mar. 2021.