



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
TESE DE DOUTORADO**

**BURNOUT, PROJETO DE SER E PARADOXO
ORGANIZACIONAL**

FLORIANOPOLIS
2010

FERNANDO JOSÉ GASTAL DE CASTRO

**BURNOUT, PROJETO DE SER E PARADOXO
ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Curso de Doutorado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas.

Orientador: Prof. José Carlos Zanelli

FLORIANÓPOLIS
2010

**a Irene,
com muito amor**

Agradecimentos

Depois de quatro anos de trabalho de pesquisa, mais de trezentas páginas escritas e ainda, uma viagem para o exterior, são muitas as pessoas a quem é preciso prestar toda homenagem. Pessoas que me ajudaram, apoiaram, incentivaram, abriram caminhos e que sem as quais, seria impossível levar a termo este trabalho. Um trabalho de tese, aliás como todo trabalho, é uma incrível experiência social.

As primeiras pessoas a quem é preciso agradecer são meus pais. Acho que as pessoas que, desde que me entendo por gente, acreditaram em mim, talvez mais do que mim mesmo. Sem Paulo e Marguerite, eu não seria eu, apesar de todos os defeitos de fabricação.

De minha família, eu preciso também agradecer à Paulinho, meu irmão, de quem desde cedo, aprendi a sensibilidade face ao outro. A ele, uma pessoa, sem dúvida, extremamente doce a impossível de não amar, eu devo um humanismo e uma sensibilidade aos sofrimentos das outras pessoas.

Passando da família “biológica” para a família “social”, a primeira pessoa que, sem dúvidas, desde o período de faculdade de psicologia acreditou em mim, foi o professor Zanelli. De meu professor de psicologia organizacional no curso de psicologia à meu orientador no doutorado, ele se tornou, acima de tudo, um grande amigo. Muito mais que um orientador, foi um incentivador, que sempre soube, com muito respeito e competência, fazer o melhor para que essa tese chegasse ao seu final. Ao prof. Zanelli eu tenho que agradecer também, a sorte de ter conhecido sua esposa, Andréia, que além de uma amizade sempre remarcável e um carinho fora do comum, faz doces maravilhosos, muito importantes para dar a energia que precisamos diante de um trabalho de tese.

Como parte dessa família social não posso deixar de agradecer a Daniel, Denise, Luisa e Gabi. Pessoas que sem dúvida, sempre pegaram junto, desde a saída do Brasil, dando coragem para enfrentar o desafio de ir para o exterior, como também, durante todo o período em Paris, sendo compreensíveis, paciosos, verdadeiros irmãos, apoiando em tudo, para viabilizar minha permanência junto com Irene, fora do país.

Toda a gratidão eu devo também ao prof. Vincent de Gaulejac, que me convidou para passar um ano, no seio do *Laboratoire de Changement Social* sob sua orientação. O prof. Gaulejac, além de sua competência, sempre mostrou-se acolhedor, pacioso com meu francês, nunca poupando esforços para abrir todas as possibilidades que

estavam ao seu alcance, para o bom desenvolvimento desta tese. Minha gratidão se estende ainda, aos professores e funcionários do *Laboratoire*: em especial a Florence Giust-Desprairies, a Jacqueline Barus-Michel, a Fabienne Hanique, a Jean-Philippe Bouilloud e a Evelyne Pinard.

Tenho muito a agradecer ainda, a Jean-Laurent, meu professor, revisor e tradutor de Francês, mas acima de tudo, meu grande amigo e, sem o qual, nunca que eu teria conseguido superar as inúmeras dificuldades da língua francesa.

Um agradecimento muito especial eu endereço a todos os bombeiros militares (soldados e oficiais) que participaram deste trabalho, e que permitiram que ele se realizasse. Não cito nomes, com o objetivo de preservar suas identidades por razões éticas, mas eu gostaria de reconhecer, com meus mais gentis sentimentos, todo o empenho, a boa vontade e a consideração com que os bombeiros e os oficiais do quartel se comprometeram em colaborar nessa pesquisa.

Agradeço ainda ao pós-graduação de Psicologia da UFSC, por ter dado toda a condição para que essa pesquisa se realizasse e, em especial, ao Prof. Narbal Silva, que como coordenador, professor e excelente ser humano, sempre mostrou-se comprometido com viabilizar este trabalho de pesquisa.

A CAPES, um agradecimento especial, por ter concedido a bolsa de estudos no exterior, condição material indispensável para que este trabalho de tese se realizasse nos termos em que está redigido.

Por fim, gostaria de agradecer aos meus amigos e colegas da UFSC, da Paris VII e também àqueles que, fora dos muros acadêmicos, sempre deram seu apoio e emprestaram sua afetividade, para que direta ou indiretamente, esta tese chegasse ao seu final: meu muito obrigado a Marcílio, Bira, Elsa, Iclâl, Gerard, Patrícia, Xavier, André, Bia, Nando, Gabriel, Dilson, Naldo e Marta.

Sumario

Resumo.....	5
Résumé.....	7
Abstract.....	9
INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1.....	12
A DEFINIÇÃO DE BURNOUT E OS PROBLEMAS TEÓRICOS RELATIVOS À COMPREENSÃO DO SEU PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO	12
1.1 O contexto socioeconômico de surgimento de burnout.....	12
1.2 A definição de burnout.....	15
1.3 O processo de desenvolvimento de burnout.....	20
CAPITULO 2.....	31
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ABORDAR O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE BURNOUT.....	31
2.1 A predominância da abordagem quantitativa.....	31
2.2 Historicidade individual e sociológico organizacional.....	33
2.3 O processo de desenvolvimento de burnout dentro de uma lógica organizacional paradoxal.....	39
2.4 Fracasso do projeto de ser e crescimento da serialidade.....	44
2.5 A questão de tese e quatro pressupostos de pesquisa.....	54
CAPITULO 3.....	57
AS BASES EPISTEMOLÓGICAS DA PESQUISA.....	57
CAPUTULO 4.....	71
ABORDAGEM CLÍNICA-BIOGRÁFICA E SÓCIO-ORGANIZACIONAL NO ESTUDO DO FENÔMENO DE BURNOUT.....	71
4.1 Procedimentos e instrumentos de pesquisa.....	71
4.2. Procedimentos de análises clínico-biográfica e sócio-organizacional.....	81
PARTE I.....	84
DA ANÁLISE CLÍNICA-BIOGRÁFICA À ANÁLISE SÓCIO-ORGANIZACIONAL.....	84
CAPÍTULO 5.....	86
DA REALIZAÇÃO AO ESGOTAMENTO EMOCIONAL NO TRABALHO: ANÁLISE DO CASO RÔMULO	86

5.1 Apresentação do caso e análise do fenômeno.....	86
5.2 A análise do processo de desenvolvimento de burnout.....	88
5.3 Análise do sentido do trabalho e do projeto de ser.....	100
5.4 Síntese compreensiva do caso Rômulo:.....	117
CAPITULO 6	121
ANÁLISE DO CASO DE VINICIUS: QUANDO BURNOUT AMEAÇA CHEGAR AO SUICIDIO	121
6.1 Apresentação do caso e análise do fenômeno.....	121
6.2 Análise do processo de desenvolvimento de burnout.....	124
6.3 Análise do sentido do trabalho e do projeto de ser.....	133
6.4 Síntese compreensiva.....	146
CAPÍTULO 7.....	150
ANÁLISE DO CASO DE ANTÔNIO: CONFLITOS INTERPESSOAIS NO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DE BURNOUT.....	150
7.1 Apresentação do caso e análise do fenômeno.....	150
7.2 Análise do processo de desenvolvimento de burnout.....	153
7.3 Análise do sentido do trabalho e do projeto de ser.....	160
7.4 Síntese compreensiva.....	171
CAPÍTULO 8.....	175
ANÁLISE DO CASO DE FELIPE : A RELAÇÃO ENTRE BURNOUT E DESESTRUTURAÇÃO FAMILIAR	175
8.1 Apresentação do caso e análise do fenômeno.....	175
8.2 Análise do processo de desenvolvimento de burnout.....	178
8.3 Sentido do trabalho e projeto de ser.....	186
8.4 Síntese compreensiva.....	193
CAPITULO 9.....	199
O ESTRESSE E SUA RELAÇÃO COM O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE BURNOUT: O CASO DE HUGO.....	199
9.1 Apresentação do caso e análise do fenômeno.....	199
9.2 Sentido do trabalho e projeto de ser.....	207
9.3 Síntese compreensiva.....	215
CAPITULO 10.....	220
ANÁLISE DE DOIS CASOS DE RECUPERAÇÃO DE BURNOUT	220
10.1 Apresentação do caso de Aldo de análise do fenômeno.....	220

10.2	Análise do processo de recuperação de burnout.....	222
10.3	Apresentação do caso de Jairo e análise do fenômeno.....	225
10.4	Análise do processo de recuperação.....	227
10.5	Grupo familiar e projeto de ser de Jairo.....	232
10.6	Síntese compreensiva.....	236
CAPITULO 11.....		241
QUANDO A PRESSÃO NO TRABALHO NÃO É CAPAZ DE DESENVOLVER BURNOUT: ANÁLISES DOS CASOS DE CARLOS E EDSON.....		241
11.1	Apresentação do caso de Carlos e análise do fenômeno.....	241
11.2	Grupo familiar, infância e projeto de ser.....	247
11.3	Apresentação do caso de Edson e análise do fenômeno.....	253
11.4	Grupo familiar, infância e projeto de ser.....	259
11.5	Síntese compreensiva.....	264
CAPÍTULO 12.....		267
DIALÉTICA SOCIO-ORGANIZACIONAL E PARADOXO: ANÁLISE DE UM QUARTEL DO CORPO DE BOMBEIROS.....		267
12.1	Análise do trabalho de bombeiro-militar	267
12.2	Análise do sentido do trabalho: a “bravura” como ideal coletivo.....	272
12.3	Escassez de pessoal e sobrecarga de trabalho.....	278
13.4	Escassez de pessoal e conflito nas relações interpessoais.....	285
12.5	Grupo dirigente e sentido da expansão organizacional.....	292
12.5	Síntese compreensiva da dialética sócio-organizacional.....	302
CAPÍTULO 13.....		305
MULTIRELAÇÕES ENTRE DESENVOLVIMENTO DE BURNOUT, PROJETO DE SER E TOTALIDADE SÓCIO-ORGANIZACIONAL.....		305
13.1	Primeira síntese dos resultados das análises clínico-biográfica e sócio-organizacional: quatro possibilidades resultantes da dialética entre sujeito e organização de trabalho.....	306
13.2.	Segunda síntese dos resultados da análise clínico-biográfico e sócio-organizacional: a lógica do processo psico-social do desenvolvimento de burnout...317	
13.3	Burnout e processo sócio-histórico.....	326
PARTE FINAL.....		337
CAPITULO 14.....		338
ENTRE O PROBLEMA, OS PRESSUPOSTOS DE PESQUISA E OS RESULTADOS		338

CAPITULO 15.....	355
DISCUSSÃO TEÓRICA SOBRE O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE BURNOUT.....	355
REFERÊNCIAS.....	367
ANEXOS.....	377

Resumo

O objetivo desta pesquisa é responder a pergunta: seria o processo de desenvolvimento de *burnout* o resultado do fracasso do “projeto de ser” dentro de uma “lógica organizacional paradoxal”? Partiu-se da definição multidimensional de Maslach, segundo a qual, *burnout* é constituído pela exaustão emocional, pela despersonalização e pela perda da realização pessoal, ligados à estressores crônicos do trabalho. A revisão da literatura, permitiu a constatação de uma lacuna teórica relativa ao processo de desenvolvimento do fenômeno. Para certos autores, *burnout* seria o resultado do estresse crônico laboral, porém, tal corrente teórica, não fornece uma compreensão do processo de desenvolvimento que iria do estresse até *burnout*. Para outros autores, o mesmo fenômeno seria uma consequência da perda do sentido existencial do trabalho, no entanto, tais autores deixam a descoberto a articulação entre o processo psíquico-existencial de perda de sentido e o processo sócio-organizacional, que se encontraria na base do esgotamento emocional. O desenvolvimento de *burnout*, desta maneira, ora é abordado como resultado do estresse crônico laboral, ora como resultado do processo subjetivo de perda de sentido. Entretanto, não se encontra uma compreensão que unifique os planos psíquico e sócio-organizacional.

Como maneira de enfrentar essa lacuna teórica, utilizou-se, por uma lado, a definição de “projeto de ser” do existencialismo de Sartre, como forma de abordar o sujeito em sua historicidade individual e o sentido do trabalho ao nível existencial. Por outro lado, utilizou-se a definição de “paradoxo organizacional” da Sociologia Clínica, como maneira de abordar as contradições organizacionais e o sentido do estresse crônico que conduziria a *burnout*.

Em termos de delineamento metodológico, esta pesquisa caracterizou-se pelo cruzamento de um método clínico-biográfico com um método sócio-organizacional. Com relação ao método clínico-biográfico, procedeu-se a partir de entrevistas clínicas individuais recorrentes, que abordaram a história individual deste a infância até a idade adulta de dez sujeitos ligados a uma mesma organização de trabalho. Com relação ao método sócio-organizacional, utilizou-se tanto a descrição direta do cotidiano de trabalho como também, fontes documentais e bibliográficas.

A articulação das definições de “projeto de ser” e de “paradoxo

organizacional” para a compreensão do desenvolvimento de *burnout*, mostrou-se capaz de contribuir para o avanço da lacuna teórica citada, nos seguintes termos: por um lado, ao fracasso do “projeto de ser” que *burnout* representa, revelou-se constituído por um triplo processo de perda: perda do sentido existencial do trabalho, perda do sentido social de ser em comum e perda da reciprocidade no nível sócio-familiar. Por outro lado, as análises desta pesquisa permitiram concluir que, tal fracasso do projeto de ser, possui sua condição de possibilidade dentro de um processo sócio-organizacional constituído por uma tripla transformação: primeiro, por uma desconstrução do laço social e da identidade coletiva, segundo, pela priorização do valor econômico do trabalho em detrimento de seu valor social e, terceiro, por uma ascensão da insignificância. O processo de desenvolvimento de *burnout*, revelou-se, portanto, implicado a um fracasso que alcança a totalidade da história individual, resultante, por sua vez, de um processo sócio-organizacional paradoxal, característico do novo modelo gerencial da era do capitalismo flexível.

Palavras-chave: Psicologia organizacional ; Burnout ; Existencialismo ; Sociologia Clínica

Résumé

Cette recherche tend à répondre à la question suivante : le processus de développement du *burnout* serait-il le résultat de l'échec du projet d'être dans une logique organisationnelle paradoxale? Par rapport à l'étude du phénomène, le premier apport est celui de la définition multidimensionnelle développée par Maslach, selon laquelle le *burnout* se caractérise par l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la perte de l'accomplissement personnel liés au stress au travail. La lecture de la littérature nous a cependant permis de constater une lacune théorique autour du processus de développement du phénomène. Pour certains chercheurs, le *burnout* serait le résultat d'un stress chronique au travail. Or une telle approche théorique ne fournit pas une compréhension du processus de développement qui irait du stress jusqu'au *burnout*. Pour d'autres chercheurs, ce phénomène serait une conséquence de la perte du sens existentiel du travail. Ces auteurs laissent de côté l'articulation entre le processus psychique-existential de perte du sens et la logique sociale-organisationnelle qui se trouvent à la base de l'épuisement émotionnel. Le développement du *burnout* est ainsi abordé soit comme le résultat d'un stress chronique au travail soit comme celui d'un processus subjectif de perte du sens. Il n'y a, pour ainsi dire, pas d'approche qui cherche à unifier les niveaux psychique et socio-organisationnel.

Afin de pallier à cette lacune théorique, nous nous sommes, d'une part, référés à la définition de « projet d'être » de l'existentialisme de J-P. Sartre -comme une façon d'aborder le sujet dans son historicité individuelle et le sens du travail au niveau existentiel-, et nous avons, d'autre part, travaillé autour du « paradoxe organisationnel » élaborée par la sociologie clinique -comme une manière de saisir les contradictions organisationnelles et le sens du stress chronique qui amènerait jusqu'au *burnout*.

En terme d'approche méthodologique, cette recherche se situe au croisement de la méthode clinique-biographique et de la méthode sociale-organisationnelle. Concernant l'aspect clinique-biographique, nous avons procédé à partir une série d'entretiens cliniques individuels, travaillant sur l'histoire individuelle, de l'enfance jusqu'à l'âge adulte, de dix sujets appartenant à une même organisation de travail. S'agissant de la méthode sociale-organisationnelle, nous nous sommes servis de la description directe du quotidien de travail ainsi que de documents et de

sources bibliographiques.

L'articulation des définitions de « projet d'être » et de « paradoxe organisationnel » pour la compréhension du développement du *burnout*, s'est montrée capable de combler la lacune théorique évoquée précédemment. En effet, l'échec du projet d'être que représente le *burnout*, s'est révélé être constitué par un triple processus de perte: perte du sens existentiel du travail, perte du sens social d'être en commun et perte de la réciprocité au niveau socio-familial. Par ailleurs, les analyses de cette recherche nous ont permis de conclure qu'un tel processus d'échec du projet d'être repose d'abord sur un processus social-organisationnel qui est caractérisé par un triple changement. Il s'agit, en premier lieu de la perte du lien social et de l'identité collective ; en deuxième lieu de la préconisation de la valeur économique du travail au détriment de sa valeur sociale et enfin de la montée de l'insignifiance. Ainsi, le processus de développement du *burnout* apparaît-il comme l'échec de la totalité de l'histoire individuelle en mise en lien avec un processus social-organisationnel, caractéristique du nouveau modèle *managerial* du capitalisme flexible.

Mots-clés: Psychologie Organisationnel ; Burnout ; Existentialisme ; Sociologie Clinique

Abstract

The purpose of this research is to answer this question: Could it be that the developmental process of 'burnout' is the result of failure of the "*project of being*" inside an organizational paradoxical logic"? It came from the multidimensional definition of Maslach, which *burnout* is composed of emotional exhaustion, depersonalization and for the lost of personal realization, linked to chronic stressors at work. The revision of the literature allowed the finding of a theoretical gap related to the developmental process of this phenomenon. For some authors 'burnout' would be the result of the of the labor chronic stress, however, this theoretical chain, doesn't offer a comprehension of the developmental process that would start from the stress to the burnout. For other authors, this same phenomenon would be the consequence of the lost of the labor existential sense; however these authors leave a gap in the articulation between the psycho-existential process of this sense lost and the socio-organizational process that would be found on the base of the emotional exhaustion. The development of burnout, in this manner, is sometimes approached as a result of chronic stress and sometimes it is approached as a result of the subjective's process of sense lost. However, a comprehension that unifies the psychological and social organizational plans is not found.

As a way to confront this theoretical gap, the definition of the "to be project" of Sartre's existentialism was used as a way to approach this subject in its individual historicity and the meaning of the work in an existential level. On the other hand, the organizational paradox definition of the clinical sociology was used to approach the organizational contradictions and the meaning of the chronic stress that would lead to burnout.

In terms of methodological alignment, this research characterized itself for the interlacement of a clinic-biographic method and a social-organizational method. As for the clinic-biographic method, it proceeded from individual clinic interviews with ten subjects linked to the same work organization that talked about the individual's history from childhood until the adult stage. In terms of the social-organizational method, the direct description of the daily work tasks, documents sources and bibliographies were all used.

The articulation of the definition of the "project of being" and of

the “organizational paradox” for the comprehension of the burnout development, proved to be capable to contribute to the improvement of the theoretical gap mentioned above in the following terms: on one hand, the failure of the project of being that the burnout represents, revealed to be constituted by a triple lost process: the lost of the existential sense at work, lost of the social sense of being in common and lost of reciprocity in the social-familiar level. On the other hand, the analysis in this research allows the conclusion that the failure of the project of being has its possible conditions in a social-organizational process constituted by a triple transformation: first, by a deconstruction of the social bond and the collective identity; second, by the prioritizing of the economic value of work over its social value and third, by a rise of insignificance. The development process of burnout, has proved thus resulted in a failure that reached the entire individual history resulting in turn, of a paradoxical social-organizational process distinctive of the new management model of the flexible capitalistic era.

Keywords: Organizational Psychology ; Burnout ; Existentialism ; Clinical Sociology

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1

A DEFINIÇÃO DE *BURNOUT* E OS PROBLEMAS TEÓRICOS RELATIVOS À COMPREENSÃO DO SEU PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

1.1 O contexto socioeconômico de surgimento de *burnout*

Se existe algo verdadeiramente peculiar na atual situação econômica mundial em oposição ao modelo fordista-taylorista, que predominou no mundo até meados da década de 1970, é o aspecto financeiro da organização capitalista e o papel do crédito, conforme destaca Harvey (1992). Tal afirmação enfatiza uma transformação econômica mundial, caracterizada pela supervalorização do capital financeiro como uma das respostas à crise estrutural (Antunes, 1999) que vem se desenvolvendo em nível mundial desde a década de 1970. Maslach e Leiter (1997) confirmam essa tendência econômica ao caracterizarem seus pontos essenciais: corporações que trocam seus ativos por desempenhos acionários de curto prazo, empréstimos que alimentam megafusões e aquisições entre empresas internacionais, fazendo com que as empresas trabalhem em débito constante. Isso, por sua vez, tem provocado nas organizações uma pressão para gerar fluxo de caixa, o que as faz deixar para segundo plano a criação de produtos e serviços com qualidade, além de enfraquecer as comunidades organizacionais.

Essa tendência econômica vem gerando nas organizações de trabalho e de serviços uma “administração de resultados em uma empresa desesperada por fluxo de caixa” (Maslach & Leiter, 1997, p.15) que, ao invés de proporcionar às pessoas a capacidade de ganhar a vida e a realizar conquistas significativas, vem fazendo com que elas cada vez mais sacrifiquem suas vidas e as suas aspirações pelo bem das empresas (Maslach & Leiter, 1997). Desse modo, torna-se cada vez mais uma característica da administração dos recursos humanos nas empresas a redução de custos, seja através do corte de pessoal, da diminuição dos salários ou do aumento da carga de trabalho, seja pelo aumento de horas extras dentro ou fora da empresa (Antunes, 1999 ; Dal Rosso, 2004 ; Maslach & Leiter, 1997).

A administração dos recursos humanos nas organizações, além

dessa tendência à redução de custos, tem reduzido cada vez mais as prerrogativas e os poderes dos profissionais e dos administradores para controlarem e interferirem sobre o que acontece em seu local de trabalho e, por outro lado, tem exigido cada vez mais desses profissionais a resolução de uma quantidade maior de problemas. Para Maslach e Leiter (1997, p.22): “Na prática delegam-se problemas, e não os poderes para resolvê-los”. Em contrapartida, evidencia-se um crescente aumento de poder dos grandes executivos para promoverem medidas estratégicas que valorizem o capital financeiro e acionário da empresa (como demissões em massa, megafusões, investimentos na bolsa de valores, etc.) que por sua vez, têm provocado no interior das organizações, além da diminuição da autonomia, um enfraquecimento do sentido de coletividade (Maslach & Leiter, 1997) e um crescimento dos valores individualistas (Maslach, Shaufeli & Marek, 1993).

Em função desse quadro econômico, as organizações prestadoras de serviços (hospitais, escolas, universidades, organizações policiais, entre outras), embora tenham crescido em importância e necessidade dentro da sociedade (Cherniss,1995), enfrentam uma grave crise: seus profissionais cada vez mais estão perdendo o idealismo e o comprometimento pelo trabalho que realizam, tornando-se descrentes, descomprometidos e omissos em relação aos serviços que prestam à população. Da parte da sociedade, observa-se um crescente desapontamento e descrédito da população com os profissionais e com as organizações que lhe prestam serviços (Cherniss,1995). A tendência observada revela, por um lado, um crescimento do 'descomprometimento' profissional, e, por outro, um crescimento do descrédito da sociedade com os serviços prestados, o que deixa em evidência um sério problema social.

É dentro desse contexto socioeconômico que supervaloriza o capital financeiro e desvaloriza o trabalho humano, que é preciso compreender o surgimento de *burnout* a partir da década de 1970. De acordo com Maslach e Shaufeli (1993, p.02) “*burnout* primeiro emergiu como um problema social e não como um construto acadêmico”, de maneira que a descoberta e a definição de *burnout* “não derivou de uma teoria prévia, mas se desenvolveu com base em vários anos de pesquisa exploratória” (Maslach, 1993, p.21). Freudemberger (1974), a partir de observações clínicas com voluntários de uma instituição de assistência a saúde, após um ano de serviços prestados, identificou neles uma diminuição gradual de suas energias no desempenho das tarefas, uma

perda de motivação e de comprometimento para o trabalho, acompanhados de fadiga e frustração produzidos pela demanda excessiva de tarefas. Segundo as observações de Freudenberger, portanto, o desencadeante desse quadro de exaustão emocional seria uma situação de sobrecarga e de frustração no trabalho, que passaria por uma fase prévia em que o entusiasmo é substituído por uma vivência de tédio, de irritabilidade e de mau humor. Tais manifestações evoluiriam em seguida, para um momento de negação dessas primeiras formas de desgaste, até a constituição de um quadro clínico constituído pela perda do controle emocional, irritabilidade, perturbações do sono e sinais depressivos marcados pela desilusão e pela perda de disposição para o trabalho (Freudenberger, 1987 ; Seligmann-Silva,1996).

Simultaneamente a Freudenberger, Maslach (1993) investiga a carga emocional do trabalho de enfermeiros, médicos, assistentes sociais, advogados e constata que o termo *burnout* (ser consumido, queimado pelo trabalho) era em geral usado para expressar uma exaustão emocional gradual, um cinismo e uma ausência de comprometimento experimentado em função das altas demandas de trabalho. Primeiramente, Maslach trabalha com casos individuais através de entrevistas e identifica um grande número de profissionais exauridos física e emocionalmente, com aversão e menosprezo pelas pessoas a quem prestavam seus serviços (pacientes, clientes, etc.) e vivendo uma sensação de fracasso profissional que os fazia questionar sua competência (Maslach, 1993). Em seguida, Maslach passa a fazer observações com categorias profissionais através de questionários e observa uma correlação entre as variáveis de *burnout* com certos estressores relacionados ao trabalho: alto número de clientes/pacientes (sobrecarga), prevalência de avaliações negativas dos pacientes/clientes em relação ao trabalho do profissional e, ainda, a escassez de recursos para o bom desempenho das tarefas. Por fim, Maslach e Jackson (1981) utilizam testes psicométricos para avaliar a prevalência de *burnout* em certas categorias profissionais, o que permite confirmar a existência da dimensão de perda da realização pessoal como essencial na constituição desse problema ligado ao trabalho, juntamente com a exaustão e as atitudes negativas (Maslach,1993). Maslach, em convergência com as observações preliminares de Freudenberger, chega, dessa forma, a descoberta de *burnout* como sendo uma “síndrome psicológica decorrente da tensão emocional crônica, vivida pelos profissionais cujo trabalho envolve o relacionamento intenso e frequente com pessoas que

necessitam de cuidado e/ou assistência” (Seligmann-Silva, 1996: p.46).

1.2 A definição de *burnout*

A partir das investigações exploratórias de Maslach e Freudenberger, é possível constatar a descoberta de um fenômeno original, que não se reduz aos fenômenos até então conhecidos. Conforme os resultados empíricos existentes, é correto compreender que *burnout* não se reduz a uma única dimensão, qual seja, a exaustão física e emocional (Maslach, 1993). Reduzir o conjunto das verificações empíricas realizadas a única dimensão de exaustão emocional implica observar que, nada foi descoberto além das experiências de exaustão e de fadiga já conhecidas pelas investigações sobre estresse no trabalho. Ao contrário, as verificações realizadas permitem concluir que a definição de *burnout* é, pelas palavras de Maslach (1993), multidimensional, ou seja, compreende um conjunto de três dimensões essenciais que especificam e demarcam o fenômeno: a exaustão emocional [EE], a despersonalização [D] e a perda da realização pessoal [PRP].

A dimensão de exaustão emocional [EE] é caracterizada pelo fato do sujeito encontrar-se exaurido, esgotado, sem energia para enfrentar outro projeto, outras pessoas e incapaz de recuperar-se de um dia para o outro (Maslach, Shaufeli & Leiter, 2001). Seus indicadores, conforme descritos por Maslach e Jackson (1981), buscam verificar o esgotamento emocional para o trabalho, o sentimento de cansaço após a jornada de trabalho e a dificuldade para enfrentar uma nova, o sentimento de exaustão pelo fato de ter que trabalhar com pessoas diariamente, a sensação de estar trabalhando em demasia e no limite de suas possibilidades, bem como, o sentimento de frustração pelo trabalho realizado. Ou seja, a variável exaustão emocional caracteriza-se pela experimentação psico-física da exaustão e pelo fato da pessoa ter chegado ao limite de suas forças.

A dimensão de despersonalização [D] é caracterizada pelo fato do sujeito adotar atitudes de descrença, distância, frieza e indiferença em relação ao trabalho e aos colegas de trabalho (Maslach, Shaufeli & Leiter, 2001). Seus indicadores (Maslach & Jackson, 1981) buscam verificar se o profissional trata seus clientes ou pacientes e colegas como se fossem objetos, se o profissional tem se tornado insensível com as pessoas que assiste e experimenta-se culpado por elas terem seus

problemas e, por fim, se tem se tornado alguém emocionalmente mais endurecido em função do trabalho que realiza. Ou seja, a dimensão de despersonalização abrange a relação com os outros e é caracterizada pela indiferença, descaso, cinismo e descomprometimento com as necessidades e sofrimentos das pessoas assistidas e de seus colegas. Nesse sentido, *burnout* não é somente a síndrome do profissional exausto, mas também do profissional indiferente e descomprometido em relação às pessoas com quem trabalha.

A dimensão de perda da realização pessoal [PRP] é caracterizada pelo fato da pessoa experimentar-se ineficiente, incapaz e certa de que seu trabalho não faz diferença (Maslach, Shaufeli & Leiter, 2001). Seus indicadores (Maslach & Jackson, 1981) buscam verificar se o profissional entende com facilidade o que os seus pacientes necessitam, se consegue criar uma atmosfera tranquila e fica estimulado após o trabalho realizado, se lida de forma eficaz com os problemas das pessoas assistidas, e se sente sua influência positiva na vida dos outros através do trabalho que realiza. Essa terceira dimensão abrange o domínio do eu (Maslach, 1993), da experimentação de si mesmo em relação ao trabalho realizado. O que permite concluir que *burnout* é a síndrome do profissional que perdeu a realização de si mesmo, descomprometido com os outros e exaurido emocionalmente. Benevides-Pereira (2002), Maslach, Shaufeli e Leiter, (2001) e Shaufeli e Bunnk, (2003), além de confirmarem a definição de *burnout* como constituído essencialmente por [EE], [D], [PRP], têm descrito também uma série de sintomas físicos e emocionais comumente relacionados à síndrome: dores de cabeça, tensão muscular, distúrbios do sono, irritabilidade, sentimentos negativos que começam a afetar o relacionamento familiar e a vida em geral, propensão a largar o emprego e absenteísmo.

Essa definição do fenômeno de *burnout* vem sendo confirmada por investigações que atestam a coesão entre as três dimensões constitutivas da síndrome e as suas relações com estressores organizacionais. Um importante estudo, nesse sentido, é a meta-análise de Lee e Ashfort (1996) que investigam a correlação entre as três dimensões de *burnout* e as suas relações com as altas demandas de trabalho e os baixos recursos. Os autores analisam estudos empíricos realizados entre 1982 e 1994 que se utilizaram da definição multidimensional de Maslach e Jackson (1981) a respeito de *burnout*, e buscam, desta forma, confirmar as correlações entre as três variáveis e os estressores ligados ao trabalho. Lee e Ashfort (1996) concluem que o

conjunto dos estudos empíricos realizados no período a respeito da síndrome de *burnout* confirmam a natureza multidimensional desse fenômeno, verificando que a dimensão de exaustão emocional aparece regularmente correlacionada a altas demandas de trabalho (sobrecarga, pressão de tempo, conflitos e ambiguidades do papel profissional) e que as dimensões de despersonalização e de perda da realização pessoal aparecem regularmente correlacionadas a baixos recursos (baixa autonomia e poder de decisão e falta de suporte de colegas e de chefias).

Sete anos após a publicação desta meta-análise de Lee e Ashfort, Shaufeli e Bunnk (2003) publicam um estudo sobre o estado da arte a respeito de *burnout* e, da mesma forma, confirmam a definição de *burnout* como constituída pelas mesmas três dimensões essenciais – [EE], [D], [PRP] – distinguindo-o dos demais fenômenos ligados ao trabalho, tais como o estresse profissional e a fadiga. Demonstram, desta forma, que *burnout* não é apenas “um velho vinho em uma nova garrafa” (Shaufeli & Buunk, 2003, p.390), e deixam claro que só é possível compreender tal fenômeno levando-se em consideração a relação das três dimensões entre si e suas relações com os estressores organizacionais que as determinam.

Tendo definido *burnout* como um fenômeno multidimensional constituído por suas três dimensões fundamentais ([EE], [D] e [PRP]) faz-se necessário demarcar o conjunto de dimensões presentes na realidade do trabalho e das organizações que estão relacionadas ao desencadeamento de *burnout*. Maslach e Leiter (1997) e Maslach, Leiter e Shaufeli (2001) especificam o seguinte conjunto de dimensões: aquelas relacionadas às altas demandas de trabalho e aquelas relacionadas à poucos recursos. Em relação à alta demanda, são especificadas as seguintes: aumento da carga de trabalho, caracterizada pelo fato de menos pessoas estarem fazendo mais trabalho; pressão de tempo, caracterizada pelo tempo não ser suficiente para cumprir as exigências de trabalho; aumento da complexidade das tarefas, caracterizada pelo fato de um mesmo profissional desempenhar múltiplas funções simultaneamente; papel conflitante, caracterizado pela obrigação profissional de executar duas funções contrárias e conflituosas (por exemplo, um médico que tem como objetivo prestar o melhor atendimento a seus pacientes, mas é obrigado pelas exigências organizacionais a prestar um atendimento rápido e precário); e por último, a ambiguidade de papéis, decorrente de informações inadequadas ao comprimento da função profissional, que prejudica a

realização dos objetivos de trabalho. Em relação ao conjunto de dimensões relacionadas a poucos recursos são especificadas as seguintes: falta de suporte no trabalho por parte de supervisores, que deixa o profissional sem uma chefia que dê apoio para o enfrentamento e resolução dos problemas ; falta de suporte de colegas, caracterizado pela perda da confiança no trabalho de equipe, criando relações de competição e isolamento entre os profissionais; falta de controle e autonomia sobre dimensões importantes de suas atividades profissionais, que impede os profissionais de resolverem os problemas relacionados ao seu trabalho e assim os inviabiliza de realizar corretamente as tarefas para as quais têm formação e capacidade; e, por fim, falta de recompensa material caracterizada pela redução de salários e benefícios e por menos oportunidades de progresso na carreira. Shaufeli e Buunk (2003), ao fazerem, o estado da arte sobre o fenômeno de *burnout*, confirmam o mesmo conjunto de dimensões estressoras organizacionais relacionadas ao desencadeamento de *burnout*, dando especial destaque para a sobrecarga, a pressão de tempo, ao conflito de papéis e a falta de suporte. Jardim, Silva Filho e Ramos (2004) ao realizarem uma revisão da literatura sobre *burnout* em livros, dissertações e teses no plano internacional, publicados entre os anos de 1980 e 2001, confirmam a prevalência de *burnout* em profissionais da área de serviços de assistência (professores, profissionais da saúde, policiais, assistentes sociais, advogados). E, em corroboração com Maslach, Shaufeli e Leiter (2001), verificam que os estressores mais importantes presentes na organização de trabalho que predispõe os trabalhadores ao problema de *burnout* são: o papel conflitante, a perda de controle ou autonomia sobre seu fazer, ausência de suporte social e sobrecarga.

Estudos sobre a categoria profissional dos professores, têm apontado uma grande incidência de *burnout* e revelado estressores ligados ao trabalho como determinantes. Carlotto (2004) verifica níveis de prevalência de *burnout* em torno de 17% para professores universitários, com resultados que se aproximam das investigações realizadas por Burny (1991) com os professores canadenses. Em ambos os estudos, são encontrados estressores organizacionais ligados à interferência burocrática, responsáveis por afetar o potencial motivacional do cargo exercido e de minar a autonomia profissional. Codo (1999), ao estudar os trabalhadores em educação de escolas públicas no Brasil, encontra também altos índices de *burnout*, relacionados, principalmente, a alta sobrecarga de trabalho (professores

dando aulas em mais de um colégio, para muitas turmas, e para muitos alunos) e a falta de suporte (de supervisores e de diretores). Reis, Borges, Tânia, Barbalho e Silva (2006), num estudo sobre a mesma população, verificam a alta demanda (sobrecarga), o baixo controle (falta de autonomia e autoridade decisória) e a falta de suporte, relacionados aos altos índices de esgotamento emocional (em torno de 70% da amostra) e ao nervosismo (42% da amostra). Ainda a respeito da categoria dos professores, Moreno-Jimenez, Garrosa-Hernandez, Galvez, González e Benevides-Pereira (2002), num estudo com professores de ensino médio, confirmam os problemas referentes ao papel profissional (ambiguidade de papel e conflito de papel) e os referentes às preocupações profissionais (relativos à falta de suporte social) que chegam a explicar 65% da variância da sintomatologia da síndrome de *burnout* na população investigada, confirmando as verificações de Zurriaga, Peiró e Gonzalez (1993) e Moreno-Jimenez, Gonzalez e Garrosa (2005) de que as dimensões organizacionais relativas ao conflito e à ambiguidade de papéis, além da sobrecarga e da falta de suporte, são significativas no desenvolvimento de *burnout*.

Além dos professores, os profissionais de enfermagem têm sido outra categoria em que a incidência de *burnout* mostra-se bastante elevada. Vieira, Guimarães e Martins (2000) descrevem um conjunto de dimensões estressoras regularmente constatadas nos profissionais de enfermagem no ambiente de trabalho hospitalar. Seriam elas: jornadas prolongadas de trabalho, sistemas de plantão, número limitado de profissionais, convívio com a doença/sufrimento/morte (que indicam a presença de sobrecarga); falta de apoio e de suporte social, relacionamento conflituoso com os médicos e com a equipe e a falta de reconhecimento (que indicam a presença falta de suporte social); falta de participação nas decisões que afetam diretamente a prática da profissão (que indica a presença da falta de autonomia); e ainda valores conflitantes entre o profissional e a organização (que indica que *burnout* resulta de um desequilíbrio entre os valores do indivíduo e os valores organizacionais). Gil-Monte (2002, 2003), num estudo sobre a mesma categoria, confirma a relação entre a falta de reciprocidade (indicadora da falta de suporte) e de sobrecarga com as dimensões de *burnout*. Segundo este autor, tanto a sobrecarga no trabalho quanto a falta de reciprocidade e de suporte aparecem como um preditor significativo para o desenvolvimento da exaustão emocional, da despersonalização e da perda da realização pessoal.

Em síntese, o fenômeno de *burnout* não se reduz à exaustão física e emocional, resultantes da sobrecarga e da pressão de tempo. Evidenciam-se, além dessas, dimensões de ordem interpessoais (falta de suporte) e também relativas ao modo de funcionamento organizacional (conflitos de papel e falta de autonomia) que, ao atuarem em conjunto, tiram do indivíduo a sua condição de sujeito capaz de realizar bem seu trabalho, bem como, de realizar-se através do trabalho que executa. Para se compreender o fenômeno de *burnout* é necessário, portanto, situar o indivíduo dentro desse conjunto de dimensões estressoras organizacionais e do trabalho que, por sua vez, evidenciam uma determinada lógica de funcionamento e gerenciamento em que o indivíduo está inserido e que se faz necessário compreender.

1.3 O processo de desenvolvimento de *burnout*

A exposição realizada até aqui, define o fenômeno de *burnout* como constituído por suas três dimensões essenciais ([EE], [D], [PRP]) relacionado a um conjunto de estressores organizacionais mas, no entanto, não permite compreender seu processo de desenvolvimento. Nesse sentido, Maslach e Leiter (1997) e Maslach, Shaufeli e Leiter (2001) sustentam a necessidade de esclarecer o processo que leva os sujeitos com alto comprometimento e motivação a desenvolverem um quadro de *burnout*. Da mesma forma, Taris, Le Blanc, Shaufeli e Schreurs (2005) argumentam que, a síndrome de *burnout* precisa ser compreendida como um processo de desenvolvimento e salientam como a estrutura desse processo ainda é largamente desconhecida. De sorte que, ao abordar o processo de desenvolvimento de *burnout*, impõe-se o seguinte problema: compreender como os profissionais que se encontram no início de suas carreiras, repletos de desejos a realizar, expectativas, ideais, comprometidos e motivados com o que fazem, tornam-se, ao longo do tempo, exaustos, frustrados e descomprometidos.

Por um lado, segundo a hipótese teórica sustentada por Benevides-Pereira (2002), Gil-Monte (2003), Gil-Monte e Peiró (1997, 1999), Lee e Ashfort (1996), Leiter (1993), Maslach, Shaufeli e Leiter (2001), Shaufeli e Bunnk (2003) e Tamayo e Tróccolli (2002), *burnout* se desenvolve como uma resposta aos estressores crônicos organizacionais. Porém, como esses estressores crônicos podem levar justo os indivíduos mais comprometidos com os ideais da organização a padecerem de um quadro como o de *burnout*? Qual a lógica ou a

dinâmica organizacional que esses estressores crônicos expressam? Qual o processo individual vivido pelos sujeitos pelo qual o comprometimento, a motivação e o desejo profissional transformam-se em *burnout*? Estas são questões fundamentais a serem respondidas quando se interroga o processo de desenvolvimento de *burnout*.

Por outro lado, a literatura também evidencia a existência de uma experiência de frustração e de desilusão como capaz de conduzir à *burnout*. O balanço da literatura realizado por Jardim, Silva-Filho e Ramos (2004), abrangendo os últimos vinte anos de pesquisas sobre o problema, revela que os profissionais que desenvolvem *burnout* são justamente “aqueles que mais se dedicam a um projeto, que investem totalmente em seu trabalho, mais identificados com os ideais da ocupação e da profissão que ocupam” (Jardim, Silva filho & Ramos, 2004, p.83). Dessa forma, um fato regularmente verificado pelas pesquisas empíricas sobre o fenômeno nos últimos vinte anos é que, os profissionais desejam alcançar um futuro para si próprios através da profissão que exercem e desenvolvem *burnout* quando começam a experimentar fracassos e desilusões relativamente a seus projetos futuros. Tal constatação é possível encontrar também nos trabalhos de Codo (1999) e Farber (1984) ao estudarem o fenômeno nos professores, observando como a perda do idealismo, característico dessa categoria profissional, gera um processo em que o indivíduo vai desiludindo-se, fechando-se e perdendo o interesse pelo trabalho e pelo mundo, desenvolvendo, desta maneira, *burnout*. Na mesma direção, Freudenberger afirma que “*burnout* ocorre como consequência da perda de um ideal” (Freudenberger, 1974: p.165) e Aubert (2001) observa que quando “o processo de desilusão, ou antes, de ‘desidealização’ está iniciado, a queimadura interna começa” (p.191). E ainda Cherniss (1995), quando sustenta que os fortes ideais e as altas expectativas profissionais, ao serem perdidos, conduzem os sujeitos a um processo de desilusão e de fracasso, levando a uma diminuição drástica da realização pessoal que exaure as forças dos indivíduos. E, por fim, cabe ainda fazer remissão a Maslach, Shaufeli e Leiter (2001) quando postulam que a síndrome de *burnout* se desenvolve em função de um desequilíbrio entre os valores individuais almejados pelos sujeitos e a realidade organizacional para quem os mesmos não encontram lugar. No entanto, como tais experiências de fracasso e desilusão são capazes de conduzir a *burnout*? Que tipo de fracasso e desilusão são capazes de desencadear o problema? E como esses se relacionam com o estresse crônico?

A falta de respostas a essas questões significa que, quando se interroga sobre o processo de desenvolvimento de *burnout*, ou seja, quando se busca respostas sobre o como as pessoas envolvidas, motivadas e com um desejo pela profissão que escolheram, acabam por “queimar suas energias”, a lógica deste processo mostra-se ainda um problema teórico não resolvido ou largamente desconhecido como afirmam Taris, Le Blanc, Schaufeli e Schreurs (2005). Se, por um lado, a hipótese de que *burnout* seria uma resposta aos estressores crônicos evidencia a importância das determinações organizacionais, esta não esclarece a lógica do processo psíquico e existencial de desilusão e de fracasso presente no desenvolvimento do fenômeno, bem como, não compreende a lógica do processo organizacional subjacente aos estressores crônicos com suas altas demandas e poucos recursos. Por outro lado, as hipóteses teóricas que sustentam a existência de um fracasso e de uma desilusão relativamente ao trabalho como estando na base do desenvolvimento de *burnout*, estas não esclarecem o sentido destas experiências e não as articulam com a estrutura e o funcionamento organizacional produtor de estresse crônico. Ou seja, ou se sustenta o caráter fundamental das determinações sócio-organizacionais, mas sem abordar a complexidade do processo singular que conduz à *burnout*, ou, se aborda o processo individual, mas sem trabalhar a lógica sócio-organizacional capaz de desencadear *burnout*. Com o objetivo de dar mais visibilidade e sustentação a essa lacuna teórica referente ao processo de desenvolvimento de *burnout*, será considerado a seguir os modelos teóricos de Maslach e Leiter, Schaufeli e Buunk, Cherniss, Gil-Monte e Peiró e por fim, Pines e Aronson.

Maslach, Leiter e Schaufeli (2001) sustentam que o processo de desenvolvimento de *burnout* dá-se como uma resposta ao estresse crônico vivido no trabalho, levando o indivíduo a exaustão emocional que, como uma estratégia de defesa, tende a tratar as pessoas com quem trabalha cada vez mais com distância, frieza, cinismo e desprezo, o que por vez, diminui a realização pessoal, constituindo-se, assim, um quadro de *burnout*. A dimensão principal para compreender o desenvolvimento da síndrome de *burnout*, nesse sentido, seria a exaustão emocional (Maslach, 1978), uma vez que, dela dependeria o desenvolvimento da despersonalização e da perda da realização pessoal. Mas, com base nessa hipótese, como ocorre do indivíduo passar do estresse crônico no trabalho e chagar ao esgotamento emocional?

Maslach (1978) centra sua análise na relação do profissional com

as pessoas (clientes, pacientes, alunos, etc.) a quem presta assistência, como a principal fonte de estresse e potencialmente capaz de levar ao esgotamento emocional. Considera que a maior fonte de motivação que leva os sujeitos a escolherem profissões que prestam assistência, seria fazer a vida das pessoas mais feliz e saudável, ou seja: “trabalhar com pessoas e ajudá-las de alguma maneira foi sua principal razão para entrar em sua profissão e é frequentemente a primeira fonte de satisfação em seu trabalho” (Maslach,1978, p.120). Deste modo, o foco de trabalho dos profissionais que prestam assistência está nos problemas das pessoas que precisam ser resolvidos, o que faz esses profissionais estarem envolvidos em relações potencialmente estressantes continuamente. E, à medida que, os profissionais nas organizações de assistência encontram-se envolvidos com alta sobrecarga de trabalho (ao terem que fazer muito, em pouco tempo e com poucos recursos) e tendo que enfrentar clientes insatisfeitos, que não têm suas necessidades atendidas, essa alta sobrecarga, assim como a falta de *feedback* positivo, tornam-se uma fonte de insatisfação, desilusão e sofrimento psicológico (Maslach, 1978) capaz de levar as pessoas a exaustão emocional e, conseqüentemente, a *burnout*. Portanto, verificando os argumentos de Maslach, é possível observar que o processo que vai do estresse crônico ao esgotamento emocional, passa por experimentações de insatisfação, desilusão e sofrimento psicológico em função do fracasso em promover, pelo seu trabalho, melhores condições de vida para as pessoas assistidas.

No entanto, não é possível encontrar no modelo teórico de Maslach (1993) e Maslach e Leiter (1997) investigações que esclareçam a relação entre o desejo individual de fazer as pessoas felizes e saudáveis e as experiências de desilusão e fracasso como sendo cruciais na compreensão do processo de desenvolvimento de *burnout*. Da mesma maneira, Maslach não fornece um esclarecimento da lógica organizacional subjacente à sobrecarga e à falta de *feedback*, capazes de levar os sujeitos ao estresse crônico e ao esgotamento emocional. De sorte que, ao não tratar teoricamente as dimensões existenciais e psíquicas presentes no processo de insatisfação, desilusão e sofrimento e, também, ao não esclarecer a lógica organizacional e social subjacente à sobrecarga e ao estresse crônico, os trabalhos de Maslach e Leiter evidenciam uma lacuna teórica referente à compreensão do processo de desenvolvimento de *burnout*.

Shaufeli e Bunnk (2003) sustentam que o desenvolvimento de *burnout*, da mesma forma que Maslach, dá-se como um processo em que

o indivíduo, em função do estresse crônico organizacional, é levado à exaustão emocional e, por consequência, para a despersonalização como uma estratégia de defesa e, finalmente, para a perda da realização pessoal. Dessa forma, a mesma pergunta formulada para o modelo teórico de Maslach e Leiter pode ser posta para o modelo de Shaufeli e Buunk: como ocorre de alguém em uma situação de estresse crônico no trabalho chegar ao esgotamento emocional? Shaufeli e Buunk (1993), na busca de esclarecer o desenvolvimento de *burnout*, centram o foco de suas análises nos estressores presentes nas relações interpessoais entre profissionais, ampliando a análise de Maslach centrada na relação entre o profissional e as pessoas assistidas. Conforme os dados empíricos verificados nos profissionais de enfermagem (Shaufeli & Buunk, 1993 ; Buunk, Shaufeli & Ybema, 1994), os autores sustentam que os indivíduos mais afetados pela síndrome de *burnout* são aqueles com alta orientação para mudança e com elevada autoestima. Em outros termos, os indivíduos comprometidos em produzir mudanças nas organizações em que trabalham e com fortes sentimentos de competência e valor profissional são justamente aqueles que regularmente chegam à exaustão emocional em função de estressores presentes nas relações interpessoais.

No entanto, quais são as características destas relações interpessoais entre os profissionais descobertas por Shaufeli e Buunk, que se mostram capazes de produzir uma situação de estresse crônico? Os autores observam que os profissionais com alta orientação para mudança, quando exercem seu trabalho com alto grau de incerteza em relação a como procederem, tratarem ou envolverem-se com os pacientes que assistem, são levados a altos níveis de exaustão emocional. E concluem que, tal alto grau de incerteza (Shaufeli & Buunk, 1993) no trabalho dos profissionais, é um resultado da falta de suporte que cada profissional experimenta em relação aos demais colegas que, por sua vez, produz tanto condutas de isolamento mútuo nas organizações em função do medo de expor-se e de ser tratado como incompetente, como também, desenvolve atitudes de comparação em face dos demais, na intenção de resgatar a competência perdida. Em síntese, Shaufeli e Buunk (1993) evidenciam como a falta de suporte entre os profissionais nas organizações produz uma alta incerteza em relação à melhor maneira de executar as atividades profissionais o que, por sua vez, leva ao isolamento, ao medo da incompetência e à busca solitária de quem somente conta consigo para manter sua competência

profissional e que, em consequência, deteriora a orientação para mudança e a autoestima e conduz à exaustão física e emocional.

Mas, tal como Maslach e Leiter, Shaufeli e Buunk (2003) não consideram em seu modelo teórico a dimensão psíquica e existencial contida naqueles profissionais com forte orientação para mudança e no sentimento de competência capaz de dar um sentido ao trabalho realizado, nem tampouco, consideram a lógica organizacional subjacente à falta de suporte observada. Desta forma, ao não fornecerem um tratamento teórico ao fato de que os profissionais mais afetados por *burnout* são justamente aqueles que fracassam na sua orientação para a mudança e na sua competência, bem como, ao não fornecerem uma compreensão da lógica organizacional que atravessa a falta de suporte e o isolamento, tais carências evidenciam uma lacuna teórica referente a compreensão do processo de desenvolvimento de *burnout*.

Em síntese, a partir de Maslach, Leiter, Shaufeli e Bunnk têm-se, em relação ao processo de desenvolvimento de *burnout*, que a sobrecarga do trabalho presente nas profissões de ajuda e de assistência, e a falta de suporte das relações interpessoais são os grandes produtores de estresse crônico, capazes de predizer o desenvolvimento de *burnout* nos indivíduos. Por outro lado, tanto a lógica do processo psíquico e existencial vivido pelas pessoas que “queimam-se”, quanto a lógica do processo sócio-organizacional subjacente a sobrecarga e a falta de suporte não são esclarecidas. Dessa maneira, o processo que vai da satisfação e envolvimento no trabalho à exaustão mantém-se ainda como uma das lacunas sobre o fenômeno em questão.

O modelo teórico de Cherniss (1993) traz, em relação às perspectivas de Maslach, Leiter, Shaufeli e Buunk, contribuições importantes ao esclarecimento da função crucial que ocupa o sentimento de fracasso psicológico (Cherniss, 1993) no processo de desenvolvimento de *burnout*. Cherniss (1993) sustenta que os sentimentos de competência e eficácia para se chegar aos resultados intencionados e pessoalmente significativos são uma fonte de motivação para a ação humana. E, adaptando o modelo de sucesso psicológico de Hall (Cherniss, 1993) demonstra, com base em estudos de casos individuais, que os profissionais ao não alcançarem os resultados intencionados com os quais estão comprometidos pessoalmente, são levados a um sentimento de fracasso psicológico (Cherniss, 1993). Esse sentimento faz com que os indivíduos passem do estresse à apatia, ao desinteresse total e à depreciação das

recompensas intrínsecas ao trabalho realizado (educar os alunos, curar os pacientes, defender os clientes, gerenciar as pessoas, etc.). De sorte que, Cherniss contribui num aspecto fundamental para a compreensão do desenvolvimento de *burnout* que Maslach, Leiter Shaufeli e Buunk não tratam: demonstra como o estresse crônico é capaz de produzir a experiência de fracasso psicológico, que por sua vez, conduzirá a exaustão emocional e a *burnout*. Importante notar que este modelo sustentado por Cherniss, encontra nas investigações de Gil-Monte e Peiró (1999, 1997) uma corroboração. De acordo com esses autores, os estressores como “conflito de papel” e “falta de suporte”, modificam a competência profissional percebida e a autoconfiança, contribuindo, dessa forma, para que o estresse transforme-se em *burnout*. É possível depreender, portanto, dos modelos de Cherniss e de Gil-Monte e Peiró, que as condições objetivas do trabalho com seus estressores, são capazes de levar o indivíduo a uma experiência de fracasso psicológico e a um abalo de sua identidade pessoal, capaz assim, de conduzir à exaustão emocional e a *burnout*.

Apesar de ampliarem o esclarecimento do processo de desenvolvimento de *burnout*, ao demonstrarem a relevância do sentimento de fracasso psicológico e do abalo da identidade, Cherniss, Peiró e Gil-Monte não desenvolvem teoricamente as evidências que mostram como essa experiência de fracasso psicológico somente existe em face dos resultados (futuros) intencionados e pessoalmente significativos. Os autores não levam adiante a hipótese sugerida pelas evidências empíricas, que é frente a um futuro projetado e pessoalmente significativo que o fracasso da competência e da eficácia tornam-se fracassos psicológicos e, portanto, capazes de desencadear *burnout*. No entanto, Cherniss oferece indicações teóricas essenciais para o desenvolvimento de futuras pesquisas nessa direção. Em seu livro *Beyond Burnout* (1995), após analisar a trajetória de vida e profissional de 26 casos individuais, constata que os indivíduos, ao início de suas carreiras, experimentavam seu trabalho como extremamente significativo e que isto se devia ao fato de estarem ligados a objetivos mais amplos e transcendentais do que as tarefas profissionais por si mesmas (Cherniss, 1995). Observa então o autor que, os profissionais não se vinculavam somente aos motivos intrínsecos do trabalho, mas também a um conjunto de ideais e propósitos (futuros) e a um conjunto de pessoas e grupos que representavam e perseguiram esses propósitos. Cherniss considera portanto, que o fracasso psicológico ocorrido na

gênese de *burnout* torna-se compreensível quando, relacionado ao fracasso desse significado mais amplo e transcendente que o trabalho adquire na vida das pessoas. Por essa razão, recomenda recorrer ao suporte teórico do existencialismo, por este fornecer fundamentos teóricos que permitem tratar esta questão do significado do trabalho no plano existencial, bem como, as consequências de sua perda.

É justamente nessa direção que a perspectiva existencial desenvolvida por Pines (1993) e Pines e Aronson (1988) avança em relação às anteriores, tratadas até o momento. De acordo com Pines (1993), o trabalho na vida moderna adquire um significado existencial, ou seja, significa algo no conjunto da existência passada, presente e futura dos indivíduos, que vai além da relação com as tarefas profissionais em si mesmas. A raiz de *burnout*, para tais autores, estaria então no fracasso desse significado existencial que o trabalho adquire para o sujeito. Pines (1993) esclarece, nesse sentido, que o trabalho, para àqueles profissionais altamente motivados e identificados com sua profissão, possui um significado existencial, sendo o fracasso na busca e realização desse significado, a condição fundamental para levar às pessoas a desilusão, à desmotivação e ao descomprometimento. Pines torna compreensível, da mesma forma, a função dos estressores organizacionais no desenvolvimento de *burnout*, ao esclarecer que a sobrecarga, a pressão de tempo, o conflito de papéis, a falta de suporte e a autonomia, ao inviabilizarem a realização do trabalho de professores, enfermeiros, médicos, assistentes sociais, advogados, policiais, etc., acarretam um fracasso desse significado mais amplo que essas profissões assumem no conjunto da vida de cada sujeito.

O modelo de Pines (1993), que esclarece o processo de desenvolvimento de *burnout*, pode ser exposto da seguinte forma: no ponto de partida há objetivos e expectativas pessoais que se incluem em expectativas de grupos específicos e no universo profissional, e que expressam a busca de um significado existencial do trabalho para o conjunto da vida do indivíduo. Em seguida, o confronto do indivíduo com uma realidade estressante, caracterizada pela presença de características negativas (sobrecarga, pressão de tempo, conflito de papéis) e pela ausência de características positivas (falta de suporte de colegas, supervisores e falta de autonomia). Desse confronto do indivíduo, portador de um trabalho existencialmente significativo para si, com uma realidade organizacional marcada pela presença de características negativas e pela ausência de positivas, resulta que os

objetivos e as expectativas perseguidos não são alcançados e a experiência de fracasso do significado existencial do trabalho acontece. Dessa experiência de fracasso existencial resulta, por sua vez, a perda das energias para enfrentar as situações estressantes de trabalho que se manifesta como *burnout* (Pines, 1993).

Pines busca confirmar esse modelo através de estudos de caso individuais (Pines, 2002a; Pines, 2002b) e também através de testes psicométricos aplicados a populações (Pines, 2004 ; Pines & Keinan, 2005). No que se refere aos casos individuais, há dois deles que podem servir de modelo para compreender as análises da autora. O primeiro, de uma executiva, educada numa família de pai médico e para quem a profissão ocupava o primeiro plano, e de uma mãe dona de casa, dependente e submissa. Pines verifica, através do relato da história de vida, que essa pessoa escolheu a profissão de executiva como um meio de buscar ser a dona de sua própria vida e não ser submissa e dependente como a mãe, encontrando-se, nesse âmbito, o significado existencial que o trabalho assumiu para tal sujeito. O desenvolvimento então de *burnout*, desencadeia-se a partir do momento em que ocorrem fracassos profissionais que ocasionam a perda desse significado mais amplo (Pines, 2002b). Um segundo caso clínico trabalhado por Pines (2002b) é de uma professora oriunda de uma família de pais imigrantes, pobres, com pouca instrução e marginalizada pelos valores sociais dominantes. Tal sujeito escolheu a profissão de professora como maneira de buscar tornar-se alguém com conhecimento, que educaria e inspiraria a vida dos outros, para assim, ganhar o respeito e a inclusão na comunidade, e ultrapassar a situação de marginalização e exclusão social de origem. Pines (2002b), da mesma forma, observa que na medida em que é perdido esse significado existencial do trabalho, o estresse crônico pode ser capaz de transformar-se em *burnout*. Esses resultados clínicos encontram confirmação em testes psicométricos (Pines & Keinan, 2005) em que a autora verifica a correlação entre as dimensões de *burnout* com as variáveis relativas à importância, ao desempenho e à satisfação no trabalho, que permitem as autoras concluir que, *burnout* está sempre relacionado a perda de significado da atividade profissional e não a uma resposta direta à tensão e ao estresse oriundos da organização de trabalho.

Apesar de proporcionar avanços em relação aos modelos de Cherniss (1993) e de Peiró e Gil-Monte (1997) ao demonstrar que o fracasso psicológico ocorrido no trabalho somente pode desenvolver

burnout em função da perda de seu significado existencial, Pines (1993) não articula essa dimensão existencial a uma análise sócio-organizacional, nem proporciona uma compreensão da lógica organizacional que estaria na base da dimensão existencial. Como então, articular essa dimensão existencial com o estresse crônico e as determinações organizacionais? Como, ainda, não cair num psicologismo, que reduziria *burnout* a um processo psíquico e existencial desimplicado da lógica social e organizacional que lhe serve de base?

Destas considerações realizadas até o momento no decorrer desse primeiro capítulo, pode-se concluir que: é correto afirmar que, a partir da década de setenta, com a mudança econômica e organizacional que vem se produzindo na sociedade capitalista, um novo problema psicológico passa a fazer parte da vida organizacional e do mundo do trabalho, qual seja, a *burnout*. É certo também, como sustentam Maslach, Leiter (1997), Shaufeli, Buunk (2003), entre outros, que as organizações de serviços e assistência passaram a funcionar com altas demandas e poucos recursos, produzindo o estresse crônico, capaz de conduzir cada vez mais seus trabalhadores a *burnout*. É certo ainda que, esse processo de estresse e de tensão permanentes vividos pelos indivíduos atualmente nessas organizações, vem abalando o sentido existencial do trabalho, produzindo o sentimento de fracasso psicológico e desestruturando a identidade pessoal, e dessa formam desencadeando *burnout*, como sustentam Pines (1993), Cherniss (1995) e Gil-Monte e Peiró (1997).

Aparentemente, as afirmações postas acima parecem opostas e antagônicas, mas, segundo o ponto de vista adotado nesta tese, revelam uma lacuna teórica a ser enfrentada, qual seja: a necessidade de trabalhar e desenvolver a articulação entre as dimensões psíquico-existencial e sócio-organizacional. Pois, ou aborda-se o fenômeno de *burnout* como uma resposta aos estressores crônicos presentes naquelas organizações com altas demandas e poucos recursos, mas com uma compreensão insuficiente complexidade do processo psíquico e existencial vivido pelos indivíduos que chegam ao esgotamento emocional. Ou aborda-se o fenômeno como resultante de um fracasso e de uma perda do sentido existencial do trabalho, mas com esclarecimentos precários sobre a complexidade sócio-organizacional capaz de engendrar esse fracasso.

Considera-se, portanto, como cientificamente relevante avançar a compreensão sobre o processo de desenvolvimento de *burnout* no sentido de esclarecer o fracasso psíquico-existencial em articulação com uma compreensão da lógica sócio-organizacional que esta em sua base. Quer dizer que, segundo as considerações teóricas iniciais até o momento desenvolvidas, mostra-se relevante esclarecer, por um lado, a lógica organizacional subjacente aos estressores crônicos do trabalho, ou seja, sua estrutura, seu funcionamento e sua lógica capaz de levar os sujeitos mais motivados e envolvidos, a perderem o sentido, a fracassarem e a desenvolverem *burnout*. E, por outro, e em articulação com essa lógica sócio-organizacional, entender o processo psíquico e existencial vivido pelos sujeitos que chegam ao esgotamento emocional. Buscar-se-á na sequência, avançar nessa direção, estabelecendo uma base teórica e epistemológica que seja capaz de: 1. Articular a dimensão psíquico-existencial com a dimensão sócio-organizacional; 2. Fundamentar o conhecimento sobre o fenômeno de *burnout* sob princípios históricos e dialéticos; 3. E, por fim, estabelecer uma orientação metodológica capaz de articular a investigação clínica e biográfica com a análise social e organizacional. Será tratado no capítulo seguinte, a primeira dessas três questões, em que buscar-se-á fundamentar um conjunto de conceitos fundamentais sobre o processo de desenvolvimento de *burnout*, bem como, precisar a questão que esta tese propõe-se a responder.

CAPITULO 2

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ABORDAR O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE *BURNOUT*

Paixão, energia, dedicação e idealismo profissional transformando-se em aversão, esgotamento, desilusão e perda de sentido, eis o fenômeno novo que começa a aparecer nos meados dos anos setenta e começo dos anos oitenta entre profissionais ligados principalmente a trabalho em setor de serviços e assistência. Profissionais da área de enfermagem que exercem seu trabalho em grandes hospitais ou assistentes sociais que trabalham com populações de baixa renda são uma das primeiras categorias profissionais em que tal problema começou a revelar-se com mais frequência (Freudenberger, 1987). Como entender esta transformação da paixão pelo *metier* em aversão e esgotamento? Por que justamente, os profissionais dedicados ao seu trabalho começam a ser aqueles afetados por *burnout* ? O que está acontecendo nas organizações para que, cada vez mais pessoas comecem a perder o sentido do que fazem e “queimem” totalmente suas energias? Todas estas são questões que precisam ser respondidas quando interrogamos o processo de desenvolvimento de *burnout*, cabendo à psicologia, à sociologia do trabalho, às ciências da administração entre outras, buscarem respostas que ajudem na compreensão deste novo problema relativo ao mundo do trabalho.

2.1 A predominância da abordagem quantitativa

A partir da década de oitenta o estudo sobre *burnout* passa a ganhar uma dimensão mundial com a criação de questionários estandardizados (principalmente o *Maslach Burnout Inventory*) a partir do qual, as pesquisas passaram da fase “clínica” para a fase “empírica”, conforme Shaufeli e Bunnk (2003). Quer dizer, começa-se a correlacionar estatisticamente as dimensões de *burnout* (tidas como variáveis dependentes [VD]) com os estressores organizacionais (tidos como variáveis independentes [VI]), dentro de um modelo experimental de estímulos antecedentes e estímulos consequentes, sustentados em teorias da adaptação (biológica ou cognitiva) conforme Selye, Lazarus & Fulkman e Cubb (Aubert & Pagès, 1989). A partir desta fase empírica

(no sentido estatístico), o fenômeno de *burnout* passa a ser tratado como uma síndrome de desadaptação, causada pelo estresse ocupacional crônico e caracterizada por suas três dimensões essenciais: a exaustão emocional, o cinismo (ou despersonalização) e a perda da realização pessoal (Maslach & Shaufeli, 1993).

Esta abordagem quantitativa das pesquisas padronizou o conceito de *burnout* como uma síndrome profissional composta por suas três dimensões essenciais mencionadas acima, relacionadas a realidade organizacional estressante constituída por altas demandas e poucos recursos. O avanço desta perspectiva de investigação permitiu realizar uma epidemiologia cada vez mais abrangente de *burnout* nas diversas profissões e em diversos países, estimando àquelas profissões de maior risco e definindo os principais estressores ligados ao desenvolvimento dos sintomas (ou dimensões) de *burnout*. E, a partir dos anos noventa principalmente, é possível encontrar uma proliferação de modelos explicativos de *burnout* (Shaufeli & Bunnk, 2003) baseados nas teorias biológicas ou psicossociais do ajustamento e de *coping*, que deram a algumas dimensões do trabalho ou individuais o caráter de preditoras do fenômeno.

O resultado desta abordagem quantitativa é, por um lado, de ter permitido o avanço em relação a definição de *burnout*, bem como, a precisão de certas dimensões organizacionais como estando implicadas com o problema, mas, por outro, manteve estagnada a compreensão dos processos psíquico-existencial e sócio-organizacional que esclareçam seu desenvolvimento. Neste sentido, pouco se avançou à respeito da compreensão do processo de transformação do estado de paixão, energia e dedicação ao trabalho em seu extremo oposto bem como, a respeito da compreensão da dinâmica das organizações capaz de levar as pessoas a tal estado de esgotamento de suas energias. Ou seja, tem-se correlações estatísticas entre suas dimensões : sabe-se, por exemplo, que a sobrecarga, o conflito de papéis e a falta de suporte relaciona-se ao esgotamento emocional e que a falta de autonomia relaciona-se com a perda da realização pessoal. Mas são desconhecidos, em larga medida, o processo psíquico-existencial de transformação da satisfação em esgotamento, bem como, a lógica organizacional que vem sendo colocada em prática desde os anos oitenta, como capaz de produzir o estresse crônico e levar as pessoas a *burnout*.

Uma das conclusões que se pode extrair a partir deste quadro é que, o estudo a respeito de *burnout* mostra-se baseado em boa parte,

numa abordagem quantitativa para à qual a realização científica é dada pelo rigor da mensuração e da matematização, capazes de apreender as regularidades e determinações causais de um fenômeno. Conhecer, nesta perspectiva, é medir, é decompor em variáveis e correlacionar funções em objetos inertes. Desta forma, se por um lado, tem-se o avanço em relação a definição, a epidemiologia e a relação entre variáveis ou dimensões, tem-se, por outro, a estagnação sobre a compreensão dos processos individuais, organizacionais e sociais. Ou seja: como é possível que as pessoas mais afetadas pelo problema sejam justamente àquelas que mais se dedicam ao seu trabalho e não àquelas que se dedicam menos? Como a desilusão e a frustração são capazes de levar ao esgotamento? E, por fim, por que o setor de serviços e assistência é os mais afetados e não os trabalhadores da indústria, por exemplo. Que transformações estão a ocorrer no mundo das organizações e do trabalho para que surja o problema de *burnout* justamente a partir de meados e década de setenta, ou seja, justamente no momento de transformação de um capitalismo baseado num modo de produção fordista-taylorista para um modo flexível? *Burnout*, conforme será demonstrado nesta tese, é um problema típico da era do capitalismo flexível e do homem engendrado por esse novo momento do capitalismo. Buscar-se-á na sequência desenvolver fundamentos teóricos nesta direção.

2.2 Historicidade individual e sociológico organizacional

Para avançar no estabelecimento de uma base teórica que permita abordar o processo de desenvolvimento de *burnout*, buscar-se-á articular a definição de historicidade individual com certas noções sociológicas sobre a dinâmica social e organizacional capaz de produzir o estresse e conduzir os indivíduos a “queimarem-se”. Neste sentido, abordar-se-á *burnout* a partir de uma perspectiva ao mesmo tempo diacrônica e sincrônica: diacrônica como “historicidade individual”, de maneira a permitir compreender a experiência de fracasso psíquico e a perda do sentido existencial do trabalho, e sincrônica como a relação desta historicidade singular com as contradições organizacionais e sociais em que se encontram os indivíduos. Ou seja, será abordado o indivíduo como sujeito na sua historicidade, produtor e produto da realidade social (Gaulejac, 1987 ; Zanelli & Silva, 2008), bem como, a organização como uma prática coletiva organizada (Aubert & Gaulejac, 2007) e socialmente construída (Zanelli & Silva, 2008) e não como um

hiperorganismo (Sartre, 1985) que teria suas leis de funcionamento independente da ação prática daqueles que a compõe.

No plano individual isto significa que, para compreender um homem e seu processo de esgotamento emocional é necessário abordá-lo em sua historicidade e não em sua capacidade de adaptação: “umas das especificidades da espécie humana é a possibilidade para cada individuo de agir sobre si mesmo, de operar um trabalho sobre si, de se auto-constituir em personalidade, em sujeito” (Gaulejac, 1987, p.45). Uma lógica dialética e histórica substitui neste aspecto, o paradigma funcionalista (Gaulejac, 2002), à medida que permite visualizar a especificidade humana de transcender seu passado e suas determinações sociais em direção à outro futuro (Sartre, 1985). Deste ponto de vista, um processo de esgotamento emocional tem que ser pensado em sua historicidade singular, quer dizer, a partir do sujeito como um ser capaz de agir sobre si mesmo em situações determinadas, ultrapassar seu passado, imprimir um sentido a sua trajetória e, na mesma medida, capaz de perder este sentido e alienar-se de si mesmo em função de certas condições sociais e organizacionais.

Tal historicidade individual está indissolúvelmente implicada com as condições sócio-históricas de sua existência e produção: “É então essencial para compreender a historicidade presente nas trajetórias sociais, compreender os mecanismos de produção social dos indivíduos, a maneira onde o sócio-histórico está presente na história individual” (Gaulejac, 1987, p.50). Para compreender, portanto, a experiência de fracasso existente num processo de *burnout* ou a perda do sentido existencial do trabalho é necessário encontrar seus vínculos e suas articulações com o plano sócio-histórico, onde os conflitos familiar, organizacional e de classe determinam o sujeito e demarcam os limites de sua auto-produção individual. Neste sentido, a noção de neurose de classe (Gaulejac, 1987) oferece um bom exemplo: as exigências sociais contraditórias as quais uma criança que muda de classe é confrontada, a relação conflituosa entre hábitos, as identificações de classe inconciliáveis existentes em situações de mudança de posição social, estão na origem de uma cisão psíquica característica de uma neurose. É o caso, por exemplo, de François analisado por Gaulejac (1987), dividido e tensionado entre suas origens de filho de operário comunista que despreza a classe burguesa e, ao mesmo tempo, de ter se tornado um homem de elite e herdeiro da grande burguesia a partir de seu casamento.

Outro aspecto particularmente relevante que auxilia a abordar o processo de desenvolvimento de *burnout* a partir da historicidade individual, é a relação feita por Gaulejac (1987) entre complexo de inferioridade e super investimento no trabalho. Situações nas quais uma criança de classe operária é confrontada à humilhação por sua pobreza (em função das roupas que usa, de seus hábitos de classe, de sua falta de dinheiro, da humilhação vivida por seus pais, etc.), a faz não somente descobrir as diferenças de classe, mas também compreender-se, através da vivência da humilhação e vergonha, como alguém inferior a todos os outros. Uma dialética entre complexo de inferioridade e exigência de superioridade pode a partir daí, ser desenvolvida, à medida que, o sujeito opera uma inversão e transforma sua inferioridade em um complexo de superioridade (Gaulejac, 1987). Sem entrar nos detalhes da dinâmica psicossocial do complexo de inferioridade descrita por Gaulejac, pretende-se neste aspecto, somente assinalar uma hipótese sobre a gênese de uma atitude de dedicação extrema ao trabalho presente nos casos de *burnout*: “em reação a humilhação, em compensação à ruptura narcisista, se constitui uma exigência ideal muito elevada (...) a dedicação ao trabalho, a vontade de ser o primeiro da classe, a busca pela excelência em todos os domínios, a entrada em um lógica de desafios permanentes, são expressão desta busca constante de superioridade” (Gaulejac, 1987, p. 194). Uma hipótese semelhante a respeito da mesma dialética entre complexo de inferioridade e busca da superioridade pode ser encontrada na análise feita por Legrand (1992) sobre o estudo biográfico de Freud e Bullitt sobre o presidente americano T. W. Wilson. Legrand salienta como a análise feita por Freud e Bullitt busca compreender a obstinação e o idealismo deste presidente americano, pondo em evidência como em sua infância, T. W. Wilson interiorizou as exigências e ideais paternos de grande poder que, deste então, passaram a ser constitutivos de sua personalidade. No entanto, conforme Legrand, certas categorias biográficas ficam excluídas do estudo de Freud e Bullitt que, por sua parte, priorizaram a análise do psíquico e da lógica da repetição do modelo de grandiosidade transmitido de pai para filho. No entanto, para uma compreensão biográfica do presidente Wilson mostra-se fundamental, conforme Legrand, incluir a análise da doença orgânica de Wilson, a função da mentalidade coletiva americana e, por fim, a análise do sujeito reflexivo em sua capacidade de se dar o projeto de ser um estadista e não seguir o projeto traçado pelo pai de ser um brilhante pastor protestante.

Particularmente, em relação a dialética entre inferioridade e superioridade na constituição do idealismo obstinado do presidente Wilson, a questão posta por Legrand é “por que T. W. Wilson não se tornou pastor protestante?”, ou seja, na análise biográfica freudiana falta compreender sobretudo por que este sujeito não foi um “herdeiro qualquer”, por que, de uma certa maneira, ele “subverteu a herança ao lhe opor outro projeto” (Legrand, 1992, p.97). Justamente neste ponto, é que a análise da historicidade individual permite a compreensão da dialética entre a lógica da repetição proveniente no caso da injunção paterna (“terás que ser um brilhante pastor protestante”) e a lógica da criação (proveniente daquilo que o sujeito faz da injunção paterna: “serei um estadista”). Tal dialética torna-se compreensível quando se observa que o T. W. Wilson viveu face a seu pai não somente a admiração por um modelo de grande homem mas também, o ódio reprimido em função de um patriarca severo e opressor. Neste sentido, as experiências de humilhação/opressão vividas na infância podem justamente estar na base tanto de sua interiorização do ideal paterno, como também, de uma escolha singular de ruptura, desejando obstinadamente ser maior que o pai e o ultrapassar, raiz de seu ideal obstinado pelo sucesso (Legrand, 1992). Deste modo, o estudo da historicidade individual do ponto de vista clínico e biográfico, permite compreender o homem como sujeito, capaz de fazer alguma coisa de si mesmo e dar um sentido a sua existência a partir de certas condições sociais determinadas e não como um feixe de comportamentos que somente responde e adapta-se às demandas exteriores.

Se, por um lado, é necessário abordar o processo de desenvolvimento de *burnout* a partir historicidade individual, no que se refere ao plano organizacional, faz-se necessário o mesmo ponto de partida sócio-histórico, de maneira a permitir compreender as organizações como realidades práticas engendradas e constituídas pela ação humana conjunta e não como unidades mecânicas ou orgânicas. Todas as metáforas que associam as organizações a uma máquina, a um organismo ou a um sistema computacional ou cerebral, como mostra Morgan (1999), terminam por perder a dimensão antropológica e histórica da ação individual e conjunta que produz e reproduz a totalidade organizacional como um processo contínuo, contraditório e sempre inacabado: “a organização não alma, ela não tem vontade, afeto, desejo, angústia, arrependimento, nem esperança (...) são os homens que, em nome da organização, elaboram suas políticas, sua regras, seus

procedimentos” (Aubert & Gaulejac, 2007, p.234). A organização, portanto, não é um hiper-organismo, conforme sustenta Sartre (1985), seu status ontológico é prático, seu conjunto depende da maneira como a ação humana individual e em grupo, organiza e divide o trabalho, sendo suas finalidades dependentes da ação política e de escolhas ideológicas e técnicas. Da mesma maneira, suas contradições devem ser compreendidas como resultados de práxis contraditórias, de relações de poder instituídas e mantidas por um processo recíproco no qual os homens são ao mesmo tempo produto e produtores. E, por fim, sua inércia, é compreensível como produto do trabalho humano que institui procedimentos, ritmos e modos gerenciais que transformam os homens em recursos com vistas a garantir a continuidade e eficiência dos objetivos organizacionais, portanto, é uma inércia prática e historicamente produzida e não uma inércia natural que obedeceria à leis funcionais.

Neste sentido, é necessário uma mudança de paradigma como postula Gaulejac (2002), relativamente a teoria da gestão organizacional. Mudança que seja capaz de ultrapassar o objetivismo baseado no princípio da eficácia para um paradigma antropológico de compreensão do sentido, que oponha ao funcionalismo que pressupõe um padrão normal de funcionamento do sistema uma apreensão dialética das contradições como inerentes a prática humana organizada, que supere o método experimental de análise de variáveis inertes por uma abordagem clínica que busque a experiência vivida pelos homens em sua situação e, por fim, que abandone a concepção do indivíduo como recurso da organização para compreendê-lo como sujeito produtor e produto do processo organizacional. Tal mudança paradigmática torna-se necessária para que seja possível uma nova maneira de abordar o processo de desenvolvimento de *burnout*, à medida que, um dos principais problemas teóricos referentes às organizações, diz respeito a sua concepção funcionalista, que faz dos homens recursos do sistema, naturalizando seu funcionamento e tratando seus conflitos como um desfuncionamento e de forma a-histórica (Enriquez, 1992).

Desta maneira, as altas demandas e poucos recursos organizacionais comumente relacionados à produção de *burnout* são, do ponto de vista aqui adotado, um ponto de partida de uma investigação que precisa compreender a lógica sócio-organizacional subjacente capaz de engendrar um sistema com altas demandas e poucos recursos. Uma investigação social e organizacional, portanto, que busque encontrar as

contradições de um sistema de políticas gerenciais e de uma organização do trabalho que estão na base da produção da sobrecarga, da pressão de tempo e da carência progressiva de recursos. A investigação realizada por Aubert e Pagès (1989) sobre o serviço de cozinha de um grande hospital, permite compreender, por exemplo, que o estresse vivido pelos funcionários por causa das intensas sanções e autoritarismo do chefe de cozinha, estava relacionado ao poder dado pela alta hierarquia do hospital a este chefe, como estratégia política que permitia aos dirigentes pararem as atividades hospitalares, à medida que, detinham o controle deste serviço fundamental para o funcionamento organizacional como um todo. O estresse, portanto, dos funcionários revela-se como uma impotência coletiva face ao poder autoritário de uma chefia, que, por sua vez, relaciona-se a função estratégica da cozinha do hospital para o grupo dirigente que detinha o poder político dentro da organização em sua luta contra o poder governamental. Tomado do ponto de vista quantitativo, o comum seria usar instrumentos de medida que poderiam revelar altos níveis de estresse dos funcionários e correlacioná-los estatisticamente ao baixo nível de poder decisório ou, ainda, realizar medidas que evidenciaríamos como os níveis mais altos de estresse estariam correlacionados a estratégias de *coping* voltadas às próprias emoções e não para a resolução do problema. No entanto, a compreensão da dialética organizacional e sócio-histórica, ou seja, do processo que estava em curso nesta organização, revelador do sentido do conflito entre os funcionários e o poder autoritário de um chefe de cozinha como momento de um processo histórico de luta política entre poder sindical e poder governamental, isto não seria conhecido.

Portanto, o ponto de partida adotado para compreender a transformação da paixão, da energia, do idealismo no trabalho em aversão, esgotamento, desilusão é do indivíduo como sujeito no plano de sua historicidade singular e de suas implicações com a dialética organizacional e sócio-histórica. Tal ponto de vista sobre historicidade individual permite compreender o homem como sujeito construindo-se desde sua infância, através de suas relações de classe e familiares, enriquecendo-se e transformando-se por sua trajetória profissional e pelo sentido dado ao trabalho, bem como, o momento de ruptura biográfica que *burnout* representa. A articulação deste ponto de vista com o plano social e organizacional, permite situar o sujeito e compreender a lógica da organização em que ele está inserido, bem como, as contradições capazes de *queimar* suas energias. A partir desta perspectiva, é possível

perguntar: qual o sentido desta experiência de esgotamento das energias psíquicas no âmbito da historicidade singular? E qual a dialética social e organizacional que está na base desse problema?

2.3 O processo de desenvolvimento de *burnout* dentro de uma lógica organizacional paradoxal

Um trabalho que trata do fenômeno de *burnout* partindo de Freudenberger e articula a análise sociológica com uma análise do processo psíquico, encontra-se em *Le coût de l'excellence* de Aubert e Gaulejac (2007)¹. A hipótese do livro com relação à *burnout* é de que tal queima total das energias psíquicas é um dos resultados das novas formas de gerenciamento e postula dialeticamente, a existência de uma congruência entre as exigências de excelência das organizações atuais e o dinamismo psíquico ligado a historicidade individual. Quando por exemplo, a empresa IBM anuncia ser “o caminho mais curto entre eu e o que eu quero me tornar” (Aubert & Gaulejac, 2007), põe em evidência o surgimento de uma cultura organizacional que passa a funcionar como um terceiro elemento entre a identidade individual e a identidade social. Uma cultura constituída não mais à maneira de um sistema disciplinar (Gaulejac, 2009) mas, de maneira reticular que busca a adesão dos funcionários a uma causa coletiva. O gerenciamento taylorista, baseado em recompensas externas é substituído pela busca de um gerenciamento baseado na adesão psíquica do sujeito aos ideais propostos pela empresa. Ideais que tem como característica a exigência de um modelo de personalidade que deve buscar sempre ser mais do que é, de fazer sempre mais, solicitando uma mobilização psíquica total na qual se pretende que cada um se torne a empresa e não, simplesmente, seja um funcionário da empresa. O princípio da excelência como base do novo sistema gerencial implica, portanto, uma congruência entre os ideais exigidos pelo sistema organizacional e a personalidade individual com seus ideais de desempenho. O indivíduo, desta maneira, não é passivo, mero produto do sistema, mas ativo produtor da dinâmica coletiva, por

¹ *Le coût de l'excellence* é um estudo sobre *burnout* que expõe uma investigação ao mesmo tempo sociológica sobre as organizações e o poder gerencial em articulação com uma investigação psicológica de caráter clínico e biográfico. É importante ainda ressaltar que o objeto principal de preocupação de *Le coût de l'excellence* não é *burnout* mas a nova lógica gerencial do capitalismo flexível, sendo o fenômeno de *burnout*, abordado como um dos aspectos engendrados por esta nova lógica organizacional.

encontrar no modelo organizacional proposto uma resposta a seus desejos e aspirações pessoais. Ao mesmo tempo, é um produto de seu produto, no sentido de sofrer a alienação e as determinações de uma estrutura organizacional que o torna impotente e que o esgota.

Uma hipótese desenvolvida por Aubert e Gaulejac (2007) e também por Gaulejac (2009) para se compreender a dialética organizacional que estaria na base do processo de desenvolvimento de *burnout* é a de que, o sistema organizacional atual seria portador de “injunções paradoxais”, ou seja, de demandas ou exigências contrárias e mutuamente excludentes, capazes de colocar as pessoas sob estresse e pressão, produzir a tensão psíquica e levar a queima total das energias daqueles que aderem. A partir do momento em que a lógica organizacional exige dos seus funcionários serem sempre mais do que são, estabelecendo, por exemplo, um sistema de avaliação no qual aqueles que cumprem todas as obrigações de trabalho e produtividade, são considerados “medianos” (Aubert & Gaulejac, 2007, p.120), tal lógica é portadora de um paradoxo: solicita-se ser excelente mas se evidencia a todo momento que todos não passam de medianos. Uma lógica organizacional que trás em si mesma uma cisão entre o passado e o futuro, uma desvalorização de tudo que foi realizado e conquistado e uma atenção quase total a um ideal inatingível. Ou ainda, entre o que se pode ser, dentro da realidade de um campo de possíveis e, aquilo que se tem que ser, como um ideal normatizado, conforme sustenta Dujarier (2006). Portanto, tem-se um sistema organizacional produtor de uma situação paradoxal e capaz de colocar as pessoas que a ele aderem em tensão constante entre real e ideal, entre o risco da exclusão e fracasso por ser mediano e a luta individualizada pela inclusão na busca da excelência e do desempenho.

No entanto, pensar o indivíduo dentro desse sistema organizacional é pensá-lo como sujeito produtor da organização e de si mesmo e não como mero produto passivo de um poder gerencial que faria desaparecer a singularidade dentro de um todo abstrato. O sistema organizacional e seus paradoxos existem como realidade histórica, à medida que, os indivíduos aderem e interiorizam o ideal organizacional em seu funcionamento psíquico. Aubert e Gaulejac em (2007) estabelecem etapas vividas pelo sujeito que chega ao esgotamento de suas energias psíquicas que se mostram relevantes na abordagem do processo de desenvolvimento de *burnout* como um fenômeno psico-organizacional, ou seja, como implicação entre a historicidade singular e

os paradoxos da organização do trabalho no mundo atual. Em um primeiro momento, tem-se o indivíduo e a organização como dois elementos distintos, no qual a dinâmica psíquica individual e a dinâmica coletiva organizacional ainda não se encontram implicadas uma com a outra. Neste momento, de acordo com Aubert e Gaulejac (2007) encontra-se, de um lado, o indivíduo com um ideal marcado por uma busca fundamental de sucesso profissional forjado pela convergência entre seu desejo infantil e os ideais parentais e coletivos e, de outro, o ideal organizacional permeado pelos princípios de excelência que são apresentados ao indivíduo como uma forma de se tornar o que deseja. A partir do momento em que passa a existir uma reciprocidade entre o funcionamento psíquico e a organização, se estabelece um “contrato narcisista” (Aubert & Gaulejac, 2007) do indivíduo com a organização, quer dizer, um sentimento efetivo de pertencer ao coletivo que se assemelha a um comprometimento afetivo (Zanelli & Silva, 2008) e que será definido, no quadro desta tese, como “juramento” conforme Sartre (1985), com o objetivo de frisar o ato de implicação entre o ser do sujeito e a organização: jurar é um ato, um momento de uma práxis ativa de comprometimento de seu ser com o Outro. A partir deste momento, indivíduo e organização já não são mais indiferentes um ao outro, à medida que, parte da personalidade modifica-se em função de uma interiorização do ideal organizacional às instâncias psíquicas. Mesmo que o sujeito, antes de começar a trabalhar na organização, sonhasse com ela e desejasse estar lá dentro, é necessário que o “juramento” seja realizado como resposta a um desejo efetivamente realizado pelo sujeito nos termos de um comprometimento concreto com tais colegas, com tal função, com tal divisão do trabalho e com tais ideais materializados nos procedimentos cotidianos. O desejo de ser bombeiro, por exemplo, pode existir desde infância, mas a organização pode não corresponder ao que é desejado e, desta forma, o juramento pode não se realizar e, portanto, a implicação recíproca e de interioridade entre a historicidade singular e a lógica organizacional pode não se efetuar. Uma consequência teórica desta noção de juramento é que *burnout* somente pode se desenvolver naquelas pessoas que juram compromisso à organização, ou seja, que agem de forma a interiorizar os ideais organizacionais aos seus próprios projetos e desejos pessoais, comprometendo seu ser com a comunidade prática na qual passou a trabalhar.

Outra etapa do processo de esgotamento emocional analisado por Aubert e Gaulejac (2007), caracteriza-se pela “captação” e pela “fusão”

do psíquico individual ao ideal organizacional. Um importante aspecto nesta hipótese sobre o processo psíquico de queima de energias é que, diferentemente do momento de “adesão”, onde existe uma reciprocidade entre o que é desejado pelo sujeito e aquilo que a organização lhe oferece, no momento em que se fala de “captação” e de “fusão”, enfatiza-se a existência de um processo de alienação. O funcionamento psíquico torna-se, pouco a pouco, constituído pelo modelo de funcionamento ideal prescrito pela organização de trabalho com suas exigências e, cada vez mais, o indivíduo passa a funcionar a partir do modelo organizacional, pensando, querendo e escolhendo de acordo com sistema cultural, simbólico e prático da empresa em detrimento de si mesmo. Tal hipótese permite considerar a existência de um processo de distanciamento entre o que o sujeito projeta e deseja para si e aquilo que a organização deseja ou exige que o sujeito seja e faça. É, em certo sentido, o começo de um processo de perda de si mesmo em detrimento de um ser outro, que se põe, ao mesmo tempo, como uma exigência externa de produtividade e eficiência, mas também, como exigência interna em função do juramento realizado ao ideal organizacional. Este processo pode tomar diferentes formas, desta a crença obstinada ao ideal organizacional, o medo da exclusão, a oscilação de humor entre satisfação e frustração, a tensão, mas que tem na base um processo de alienação em andamento. Eis portanto, um paradoxo do ideal das organizações dentro da era do capitalismo flexível: ele é, ao mesmo tempo, realizador do desejo individual e produtor de um processo alienante, capaz de distanciar o sujeito de si mesmo, sugar suas energias e esvaziar seu desejo.

Neste sentido, é possível dizer que uma política de gerenciamento ao almejar que as pessoas “tornem-se a organização” (Aubert & Gaulejac, 2007) e buscar que o funcionamento psíquico individual e do ideal organizacional formem um único sistema, mostra-se um fracasso antropológico, no qual *burnout* é atualmente um dos sinais mais expressos. Fracasso da pretensão de “diluir o homem na instituição”, conforme sustenta Sartre (1985), ou seja, de diluir o desejo, o projeto e a ação singular na lógica do sistema organizacional. Todas as formas de ditadura (seja o Stalinismo, o Khmer Vermelho, o Nazismo, etc.), de certas utopias científicas como *Walden Two* de Skinner ou de crítica a essas utopias como é o caso de *O Admirável Mundo Novo* de Aldous Huxley, expressam de outras maneiras, o mesmo fracasso antropológico de tentar diluir o sujeito no projeto coletivo, de fazer a lógica existencial

anular-se na lógica organizacional e de fundir o psíquico no sistema social.

Burnout, deste modo, é o ponto final de um processo de fracasso. A partir do momento em que o sujeito torna-se cada vez mais alienado de si mesmo em função do ideal e das exigências organizacionais, ele devém cada vez mais frágil, à medida que passa a depender do reconhecimento do Outro, fazendo com que as demais dimensões da personalidade (relações familiares, conquistas passadas, desejos exteriores ao ideal organizacional, etc.) fiquem relevadas a um plano secundário ou desprezadas. Dentro deste quadro de alienação, de fragilidade e de impotência, é previsível que certos acontecimentos ligados ao trabalho se tornem capazes de desencadear uma crise, geralmente presente naquelas pessoas que chegam a *burnout* como demonstram Freudenberger (1987), Cherniss (1994), Pines (2002a) e Aubert (2002), evidenciando um momento em que o sujeito não suporta mais a tensão e o estresse, e vive uma ruptura psíquica nos termos de uma forte experiência de fracasso e desilusão onde um “impasse” (Legrand, 1992 ; Sartre, 1971) se constitui. Ou seja, um momento destotalizador² da historicidade individual, que coloca o sujeito em uma contradição vivida como insuperável entre “um ser que ele era” que respondia a um certo desejo singular e “um ser que ele tornou” marcado por uma experiência de fracasso e desilusão resultante de seu processo de perda de si mesmo em função da correspondência ao ideal e as exigências organizacionais.

Uma primeira síntese teórica sobre o processo de desenvolvimento de *burnout* a partir do referencial exposto até o momento, pode ser dada nos seguintes termos: as altas demandas e poucos recursos relacionados ao desenvolvimento de *burnout*, são expressão de uma nova lógica organizacional da era do capitalismo flexível (Harvey: 1992), portadora de um paradoxo, qual seja: de mostrar ao sujeito uma possibilidade de uma realização de si mesmo, ao mesmo tempo que, destitui o sujeito de si mesmo. Der sorte que, a

² A “destotalização” é segundo J-P. Sartre (1985), um momento do processo dialético, em que fazem parte ainda os momentos de “totalização” e “retotalização”. O processo dialético é totalizador no sentido de que a ação prática dos sujeitos e grupos integra e unifica o passado e o presente em função de um projeto que se objetiva no mundo social, A “destotalização” evidencia-se, neste sentido, como um momento de ruptura e descontinuidade deste processo totalizador. Uma ruptura que nunca é definitiva, à medida que, o(s) sujeito(s) encontra(m), a partir das novas condições, novas formas de reorganização a si mesmo e o mundo social, ou seja, novas formas de (re) totalização.

historicidade individual, ao interiorizar este paradoxo no seu processo de auto-produção histórica, passa a viver, como consequência, a tensão psíquica entre sucesso e fracasso, capaz de desgastar o sujeito, levá-lo a uma ruptura e a um impasse, transformando assim, o estresse vivido em *burnout*.

2. 4 Fracasso do projeto de ser e crescimento da serialidade

Algumas questões no que diz respeito à historicidade individual merecem ser postas neste momento, para o avanço desta abordagem sobre o processo de desenvolvimento de *burnout*, quais sejam: por que as pessoas aderem e juram fidelidade à organização com tanto entusiasmo? Qual é precisamente o sentido desta adesão no conjunto da historicidade individual? Qual a dimensão da experiência de fracasso e desilusão capaz de produzir uma ruptura no sujeito e levá-lo a um impasse psíquico e ao esgotamento emocional? Do lado da lógica organizacional outra questão parece pertinente: o que significa dizer que a totalidade organizacional produz-se em termos de contradições paradoxais? Ao primeiro conjunto de questões referentes a historicidade individual será utilizada a noção de projeto de ser do existencialismo de Sartre, por possibilitar uma abordagem da historicidade como um “projeto totalizador” da existência singular (Sartre,1985) e, portanto, como capaz de fornecer uma compreensão do sentido existencial do trabalho, bem como, de sua perda. Em relação ao sentido de uma lógica organizacional paradoxal, será utilizada as noções de serialidade, prático inerte e totalização em curso desenvolvidas também por Sartre em sua obra *La critique de la raison dialectique* (1985), por permitirem teorizar o processo histórico e sócio-organizacional engendrado pelo capitalismo flexível e suas novas formas de gestão organizacional.

A noção de “projeto” (Sartre,1993, 1985), ao abordar o sujeito como totalização temporal e histórica entre seu ser livre e as determinações sócio-materiais, permite considerar o sentido existencial do trabalho e a amplitude da experiência de fracasso de *burnout*, em dois sentidos complementares: 1º) Em relação ao passado de infância, como um momento ultrapassado e conservado pelo projeto totalizador e, 2º) em relação ao futuro na idade adulta, como finalidade projetada a partir das condições organizacionais e de trabalho. Começemos pela infância.

A infância, segundo a “psicanálise existencial” (Sartre, 1993) é um momento onde se realiza uma “escolha original”, como aquilo que o

sujeito faz de si, ultrapassando de forma singular, as condições familiares e de classe de sua situação. A noção de “neurose de classe” desenvolvida por Gaulejac (1987) e a dialética inferioridade-superioridade, dentro deste ponto de vista, são compreensíveis como um esforço do sujeito de ultrapassar as suas contradições de classe e as prescrições do projeto parental, por uma escolha subjetiva que se projeta para um ser futuro, dentro de um campo de possibilidades social e material definido. Neste sentido, “projetar-se”, expressa a raiz antropológica do ser humano, em seu duplo movimento de interiorização da objetividade e de exteriorização da subjetividade (Sartre, 1985). A infância, neste sentido, embora evidencie condições singulares em relação a idade adulta, é vivida dentro deste duplo movimento de interiorização das condições familiares e de classe produtoras, por exemplo, de humilhação e vergonha, e de exteriorização de um livre projeto totalizador, que objetiva no mundo social uma determinada possibilidade de ser desejada. Desta maneira, o forte investimento no trabalho tal como é possível observar, por exemplo, no caso de Noémi, analisado por Aubert e Gaulejac (2007), ao ser permeado pelo projeto de vingar as mulheres de sua família, encontraria nas condições de humilhação vividas na infância, as bases deste duplo movimento mencionado acima: a interiorização da humilhação e do projeto parental e, ao mesmo tempo, sua ultrapassagem em direção a um futuro de ser alguém reconhecida e admirada como mulher por seu trabalho. O investimento profissional, neste caso, tem o sentido de superar a humilhação de infância e chegar ao reconhecimento para tornar-se dona de si mesmo sem precisar depender de um homem. E seu projeto ganha a dimensão totalizadora de sua historicidade individual, à medida que, unifica as ações na infância pelas quais o sujeito interioriza a exterioridade e exterioriza a subjetividade, conservando o passado e, ao mesmo tempo, o superando em direção a um futuro desejado. A infância, deste modo, é vivida nesta unidade contraditória de superação-conservação expressando uma complexa temporalização, na qual, o futuro não tem como existir sem o passado que se deseja superar, ao mesmo tempo que, o passado somente se faz atuante no presente, à medida que, um futuro é escolhido como realização de outra situação no mundo social que àquela vivida anteriormente. A psicanálise existencial, desta maneira, seja em seus aspectos teóricos desenvolvidos em *L'Être et Le Néant* ([1943] 1993) e em *Questions de Méthode* (1985), seja nos estudos biográficos de *Baudelaire* (1980), *Saint Genet: comédien et*

martir (1952) e *L'idiot de la famille* (1971), desenvolve uma outra concepção de infância que a freudiana, como mostram Lémère (1999) e Cannon (1991). Ao invés de estar fundada sob um complexo universal inconsciente que se interiorizaria e constituiria o psíquico, a infância é compreendida como projeto original elegido em situação (Sartre, [1943] 1993), constituído a partir de momentos de “compreensão” (Sartre, 1952 ; Laing & Cooper, 1982) de uma possibilidade de ser singular, como início de um processo totalizador da historicidade individual:

“ela (a infância) que foi tanto uma apreensão obscura de nossa classe, de nosso condicionamento social através do grupo familiar como também, um ultrapassamento cego, um esforço de nos escapar a estes condicionamentos, acaba por se inscrever em nós sob a forma de um caráter (...) nos projetando em direção a um possível por escapar às contradições de nossa existência, nós às descobrimos e elas se revelam em nossa ação, mesmo que esta ação seja bem mais rica e que nos faça entrar no mundo social, em que novas contradições implicarão novas condutas” (Sartre, 1985, p.82).

Ao mesmo tempo, o sentido existencial do trabalho e a experiência de fracasso se referem, como já mencionado, não somente ao passado de infância mas, ao futuro que o sujeito busca realizar em seu juramento aos ideais organizacionais. É preciso que exista, como sustentam Aubert e Gaulejac (2007), uma congruência entre o funcionamento psíquico individual com seu desejo de desempenho e as possibilidades oferecidas pela organização, caso contrário, o sujeito não realizaria o juramento e o sujeito não integraria os ideais organizacionais aos seu próprio projeto desejado. Ou seja, é em razão da organização efetivamente objetivar-se como uma possibilidade fundamental para realização do ser desejado, que tal indivíduo projeta-se com tanto empenho. O que significa dizer, mais uma vez, que a relação entre indivíduo e organização não é somente adaptativa, mas constituída por uma práxis ativa que busca realizar na organização um sentido que se refere a um ser futuro desejado, que ultrapassa os limites do trabalho, mas que somente realiza-se pela implicação com tal atividade profissional e com as possibilidades de ser que tal atividade oferece ao sujeito em determinado momento. Considerando o caso de Noemi analisado por Aubert e Gaulejac (2007), a título de exemplo, a sua conquista profissional ao mostrar-se como uma vingança das mulheres de sua família, é significativa da sua possibilidade de ser visada, que ultrapassa os limites de quem ela projeta ser dentro do trabalho, em direção a conquista de um lugar no mundo social onde a superioridade,

ou no mínimo, a independência em relação aos homens, constituem-se num valor essencial. O fracasso de Noémi e sua desidealização, portanto, são capazes de ganhar as proporções de uma crise, à medida que, afetam o seu projeto desejado, provocando uma ruptura em sua historicidade individual, na qual, o sentido do trabalho mostra-se ligado a sua escolha original realizada desde a infância.

Desta maneira, a adesão, como ato de jurar fidelidade à organização, implica um sentido existencial dado ao trabalho, à medida que, unifica a escolha original feita desde a infância e o futuro profissional buscado pelo sujeito a partir da interiorização do ideal e dos valores organizacionais. Tal sentido existencial, mostra-se compreensível a partir da noção de projeto totalizador, que aprende o sujeito em sua totalidade histórica, integrando a infância e a escolha profissional em função da realização de um ser desejado, como um valor interiorizado e perseguido, que dá o sentido ao conjunto da historicidade individual. O projeto totalizador é, neste sentido, um projeto de ser (Seel, 1995).

A noção de projeto de ser permite apreender a gravidade da experiência de fracasso e desilusão vivida pelo sujeito em função dos paradoxos organizacionais, à medida que, possibilita formular a hipótese de que tais experiências abrangeriam uma dimensão temporal que afetaria tanto a escolha original, feita no passado de infância, como a possibilidade futura desejada na organização de trabalho. De acordo com esta hipótese, o esgotamento das energias psíquicas representaria um fracasso em termos de projeto de ser, sendo a força deste fracasso, significativa de uma ruptura na historicidade individual e de um impasse que alcançaria a totalidade histórica do sujeito e não, exclusivamente, sua relação com o trabalho. *Burnout*, então, dentro desta hipótese, seria um processo destotalizador do projeto de ser, não no sentido de uma reorientação para outro projeto possível (o que poderia caracterizar uma reversão do projeto) ou no sentido de um enriquecimento da historicidade individual pré-existente, mas no sentido de um fracasso de toda uma empresa singular, desde a infância até a idade adulta.

Outro aspecto importante dentro destas considerações teóricas, refere-se ao fato deste fracasso do projeto de ser que *burnout* representaria, desenvolver-se dentro de um processo sócio-organizacional específico, constituído por uma contradição paradoxal. Neste aspecto, têm sentido as críticas feitas por Gaulejac em *La société Malade de la Gestion* (2009), Aubert em *La Culte de l'urgence* (2003),

Ehrenberg em *La fatigue d'être soi* (1998) e de Boltanski e Chiapello em *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999), com respeito ao poder do modo de produção flexível (Harvey, 1992) e das novas formas de gestão organizacional, de produzir a hiperatividade, a sobrecarga, a pressão e a perda dos laços sociais, capazes de inviabilizar o ideal comum perseguido. Para avançar na teorização desta relação entre o processo de desenvolvimento de *burnout* e a lógica organizacional paradoxal, tem-se como pressuposto, o crescimento do poder serializante. (Sartre, 1985) das novas formas de organização do trabalho em relação às formas tayloristas e ao racionalismo burocrático. Quer dizer, embora sejam serializantes, a taylorização e a lógica burocrática não são paradoxais mas, conformistas e fatigantes. A rotina e a repetição produzem a fadiga e o embrutecimento do espírito, como demonstra Le Guillant (2006) em seu trabalho sobre a neurose das telefonistas. A burocracia engendra o comportamento previsível, o conformismo à norma, conforme sustenta Crosier (1977). Mas, em nenhum destes casos, observa-se a presença do estresse crônico e de *burnout*, características, portanto, das novas formas de organização do trabalho que se desenvolvem a partir de década de 1970. Para tratar deste crescimento da serialização presente na lógica organizacional paradoxal, utilizar-se-á três noções que são complementares da definição de série, conforme trabalhadas por Sartre em *La critique de la raison dialectique* (1985), quais sejam, a de “prático-inerte”, a de “reciprocidade” e a de “totalização em curso”.

Os dispositivos inventados pela nova lógica gerencial com a finalidade de canalizar os desejos individuais ao ideal organizacional, seus procedimentos que demandam um tempo e um espaço ilimitados de dedicação ao trabalho, o modelo de ser humano presente nos manuais de instrução, são todos objetos prático-inertes. Pois de uma parte, são objetos sociais (Sartre, 1985), produtos do trabalho humano manual e intelectual, e que portam um destino pré-fabricado para cada um dos indivíduos, que define do exterior o lugar de cada sujeito dentro do coletivo social: “O campo prático inerte é o campo de nossa servidão, e isto não significa uma servidão ideal mas uma submissão real as forças naturais, as máquinas e aos aparelhos anti-sociais” (Sartre, 1985, p.437). A avaliação de desempenho realizada pela IBM e analisada por Aubert e Gaulejac (2007) que define como funcionário mediano aquele que executou todas as tarefas de trabalho solicitadas e como excelente, aqueles poucos que bateram o recorde de produtividade, é um exemplo de um objeto prático-inerte dentro do novo modo gerencial. A avaliação

é um produto do trabalho humano que se objetiva como um utensílio (um “objeto-ferramenta” conforme Sartre, 1985) que define quem é excelente e quem é mediano, e que estabelece como cada um deve se comportar no futuro. Os microcomputadores e celulares que tornam o executivo integralmente ligado as exigências de desempenho da organização, são também exemplos atuais de novos objetos prático-inerte organizacionais, à medida que, determinam os comportamentos tal como devem ser realizados. São objetos-utensílios (computadores, celulares, protocolo de avaliação), que se caracterizam como uma matéria trabalhada pela atividade humana individual ou coletiva, e que adquirem o status “inerte” como todo objeto material, à medida que, não possuem consciência, necessidades e tampouco não decidem seu próprio porvir. No entanto, este caráter inerte e material é capaz de determinar o ritmo de trabalho dos indivíduos, o tempo destinado à realização de uma tarefa, o valor de cada um dentro da empresa, em suma, é capaz de traçar o futuro e o passado, e exigir de cada um uma prática adaptativa: os *e-mails* que estão na caixa de correio eletrônico necessitam ser respondidos para a empresa funcionar, o celular precisa ser atendido a qualquer hora para otimizar o tempo de trabalho, a avaliação estabelece o nível de engajamento esperado e quais serão os excluídos. O domínio do campo de objetos prático-inerte é, portanto, o domínio da subordinação às exigências do sistema, bem como, da individualização de cada um em função de um conjunto de demandas exteriores. Outro pressuposto desta tese, portanto, é de que tal subordinação dos sujeitos ao campo de objetos prático inerte vem crescendo consideravelmente com a inovação das novas formas de gestão, e com ela, como se verá em seguida, a perda da reciprocidade e a serialidade.

Na medida em que, as relações humanas dentro de uma organização se tornam cada vez mais dependentes dos objetos prático-inertes, a lógica das relações coletivas se torna uma lógica serial (Sartre, 1985) capaz de cortar com as relações de reciprocidade no plano interpessoal. A adesão dos sujeitos a um ideal organizacional paradoxal é assim, portadora de uma possibilidade de realização de si mas, ao mesmo tempo, a adesão a um sistema de objetos prático-inertes serializantes e que demandam de cada um, cada vez mais trabalho, com mais urgência, com menos recursos, fazendo do colega um estranho e um adversário em razão da eficiência do sistema. Um coletivo serializado é assim, a adaptação e a subordinação de cada um e de todos, às demandas e ao destino pré-fabricado pelo sistema, mas compreendido

de uma maneira dialética como o produto da práxis individual e coletiva que se volta contra ela: à medida que os participantes de uma organização aderem ao ideal organizacional, subordinam-se ao mesmo tempo, a um conjunto de exigências prático-inertes que produzem a superatividade, a pressão de tempo, o conflito de papéis e o individualismo. E, à medida que, cada sujeito corresponde às exigências prático-inertes por que o outro (seu colega) o faz da mesma maneira, reproduz-se o mesmo comportamento de subordinação e assim, o processo de serialização tende a crescer. Cria-se, desta maneira, um condicionamento mútuo, onde cada indivíduo relaciona-se com o outro através de exigências adaptativas comuns, esvaziando pouco a pouco, as relações interpessoais de qualquer conteúdo significativo singular, em função da implicação e subordinação de todos a um mesmo conjunto prático-inerte serializante. O crescimento da subordinação dos sujeitos aos objetos prático inertes produzidos pelas novas formas organizacionais, vem, desta maneira, acompanhada de uma perda das relações de reciprocidade à nível interpessoal e de um aumento do comportamento serial.

A adesão a uma lógica organizacional paradoxal resulta assim, num tipo de serialização específico, caracterizado por uma luta pelos melhores lugares e postos de trabalho no interior das organizações, conforme sustentam Gaulejac e Léonetti (1994). Uma luta constituída por atitudes individualizadas de preservação ou de barganha por cargo ou lugares dentro do sistema que, por sua vez, torna as pessoas cada vez mais impotentes para decidir seu próprio futuro. As organizações industriais, baseadas no poder disciplinar, na hierarquia e na divisão taylorista entre concepção e execução, são da mesma forma serializantes, tal como às novas formas de gestão organizacional. No entanto, ao substituir o controle hierárquico pela mobilização do desejo, o controle externo pelo controle interno (psíquico), a submissão à ordem pelo engajamento ilimitado a um ideal (Gaulejac, 2009), cada um torna-se policial de si mesmo e dos outros, num conjunto constituído por uma prática cada vez mais competitiva, individualista e pressionada pela sobrecarga e pela falta de tempo. A especificidade das novas formas organizacionais em relação aos modelos taylorista e burocráticos parece ser então, a de um aumento da subordinação às demandas de um sistema paradoxal, capaz de cortar a reciprocidade interpessoal e fazer crescer o comportamento serial, sob a forma de luta interpessoal e antagonismo.

Um exemplo dado por Sartre na *Critique de la Raison*

Dialectique (1985) é bastante ilustrativo da produção recíproca do coletivo serial característico da época taylorista-fordista, e pode servir de comparação com as novas formas de serialidade produzidas atualmente pelas organizações flexíveis. Um programa de rádio americano de enorme sucesso durante os anos cinquenta, propunha aos ouvintes de votar em uma lista de aproximadamente vinte itens sobre suas preferências pessoais (filme preferido, roupas, etc.) e àquele que tivesse sua lista mais próxima à média geral, ganhava um prêmio. Ilustração bem clara da relação existente entre a ideologia americana no pós-guerra de produção de massa e a adesão de cada um como um indivíduo de massa que, por sua vez, vai constituir a sociedade como um coletivo serial característico da época industrial fordista. Já a adesão ao novo sistema de gerenciamento, a serialização do coletivo dá-se, à medida que, todos tem que se engajar em ser excelentes, para garantir seu lugar ou seu cargo. Substitui-se, desta forma, o indivíduo de massa pelo indivíduo hiper-performante (Aubert, 2003), que precisa estar sempre à frente e não na média, bem como, substitui-se a adaptação à média pela adesão ao ideal. O processo de alienação ganha uma nova forma nas organizações atuais: é alienação ao ideal e não a média e, conseqüentemente, a serialização produz-se pelo comportamento competitivo de ter que ser excelente que é repetido por todos e não mais pelo comportamento adaptativo ao poder da norma. Ou seja, querendo ser diferente aos demais, cada um se faz exatamente igual a todos os demais: torna-se mais um concorrente, fazendo do outro, um adversário direto que precisa ser eliminado. A “luta por lugares (*“lutte des places”*)” tal como definida por Gaulejac e Leonetti (1994) é, neste sentido, uma expressão desta nova forma de serialidade, produzida pelas organizações na época atual.

Diferente então do racionalismo burocrático tal como o define Lapassade (2006), que destituiu o sujeito de qualquer poder sobre seu destino, ao produzir o indivíduo passivo e conformista, o racionalismo das novas formas de gerenciamento produz o indivíduo superativo, flexível e aderido a um ideal organizacional paradoxal. O poder serializante do sistema organizacional atual, portanto, não está na norma mas na urgência: o trabalho precisa ser feito por que minha avaliação foi baixa e o outro passou à minha frente ; é preciso trabalhar finais de semana ou após o expediente por que o acúmulo de tarefas é grande e eu posso ficar para trás ; é preciso deixar o celular sempre ligado pois, caso contrário, a reunião não será agendada, certas decisões não serão

tomadas e eu me tornarei dispensável, etc. Assim, ao passo que todos reproduzem a mesma urgência, desencadeia-se um condicionamento mútuo entre os indivíduos em prol da produtividade do sistema. A força serializante do sistema flexível e em rede, conforme Boltanski e Chiapello (1999), advém, portanto, de fato de substituir a rotina pelo estresse, ao exigir dos indivíduos fazerem cada vez mais trabalho, com cada vez menos meios e, também, de substituir a norma pelo ideal (Dujarier, 2006). O comportamento dentro desse processo serial, passa a ser guiado pela urgência de corresponder às altas demandas práticas inertes da organização, reproduzido por todos aqueles que juraram fidelidade ao ideal e aos valores do conjunto.

Embora o sistema gerencial atual constitua-se por um crescimento da subordinação dos indivíduos a um campo de objetos prático inerte estressantes e por um coletivo serializado em termos de luta antagônica, o sistema organizacional não deixa de existir como uma totalização em curso (Sartre, 1985). Ou seja, o crescimento da serialidade não significa que o sistema deixa de produzir nos termos de um processo histórico sempre inacabado em função da atividade prática dos sujeitos e grupos que dele participam. O caráter serial, de maneira alguma destitui a natureza histórica da totalidade organizacional. Ao contrário, ele fornece o sentido mesmo do processo histórico em curso, e das contradições internas existentes no interior desse processo. Como argumenta Enriquez (1992), os problemas da análise organizacional encontram-se não somente na análise do funcionamento, mas nas razões históricas da burocratização ou flexibilização das estruturas, do seu processo interno de desenvolvimento, bem como, de qual a tendência de evolução de sua luta e de suas contradições.

Para entender esse processo em curso, mostra-se necessário compreender que um coletivo serializado não existe isoladamente, mas em reciprocidade antagônica conforme Sartre (1985) com os grupos que possuem o poder da “ação organizadora” (Dujarier, 2006). A noção de prático-inerte, como objeto socialmente produzido implicam, desta maneira, uma práxis ativa de um grupo com o poder de produzir ou mandar produzir os objetos sociais que vão organizar o espaço e o tempo de trabalho, bem como, uma práxis ativa dos sujeitos que se serializam subordinando-se ao sistema organizacional. O fato do poder gerencial ser anônimo e estar dissimulado pelos objetos prático-inertes não significa que, não existem pessoas e grupos que definam o futuro da organização e os meios de alcançá-lo, bem como, que pessoas e grupos

assumam esse futuro e esses meios, fazendo da organização uma totalização em curso. Nas grandes organizações empresariais atuais, é o grupo de acionários que concentra o poder decisório sobre o futuro organizacional: “hoje a Bolsa é a obsessão número um, e foi no meio dos anos noventa que isso começou a mudar (...) a gente entrou de uma só vez na lógica da bolsa, do valor das ações, da lógica fusão-aquisição, e é neste momento que agente viu aparecer pela primeira vez, uma exigência de rentabilidade de 15% para o capital investido” (Aubert, 2003, p.42), conforme relata um alto executivo. Será também, o grupo de acionários que escolherá o presidente da empresa e a forma de gerenciamento adotado, ou seja, os meios de produção necessários para que a empresa possa chegar ao final do ano fiscal, com uma rentabilidade acionária de 15%. E serão seus funcionários e suas equipes de trabalho que viverão e produzirão, seja na revolta, na impotência ou no comprometimento, os objetivos e a unidade de tal comunidade prática nos termos de uma luta serial.

Existe, portanto, neste nível, uma relação dialética entre um grupo decisório, portador de um novo projeto organizacional, permeado pelo novo espírito do capitalismo (Boltanski & Chiapello, 1999) e o coletivo de seus funcionários e trabalhadores que passam a viver e produzir um novo processo de serialização como luta individualizada por melhores condições ou postos de trabalho. Esta relação entre grupo decisório e coletivo serializado é, neste sentido, permeada por antagonismos, contradições, tensões, oposições e acordos como inerentes ao processo organizacional em curso. O gerente de um banco se refere aos *staffs* ou aos acionários como “os de lá de cima” que estabelecem metas impossíveis. Do outro lado, a diretoria geral preocupa-se com a possibilidade de uma paralisação de trabalho dos seus funcionários, tentando reprimir tais iniciativas de um coletivo que, por vezes, ensaia romper a sua impotência serial. Logo, a organização como totalização em curso é um processo de luta e contradição e, somente a investigação concreta pode permitir compreender o sentido do processo histórico em andamento.

No entanto, o crescimento do mal estar no trabalho e especialmente de *burnout*, permite pressupor, a existência de um processo progressivo de perda dos laços de reciprocidade grupais no interior das organizações, uma tendência de aumento da luta serial e um desenvolvimento cada vez maior, do poder de um grupo institucionalizado: “ a aceitação do poder é uma interiorização da

impossibilidade de recusá-lo. Dito de outra maneira, ele se impõe pela impotência de todos, e cada um o aceita assumindo sua inércia (...) cada um obedece na serialidade. Não porque assume diretamente por obediência, mas porque, cada um não está certo que seu vizinho vai reclamar por estar obedecendo” (Sartre, 1985, p.714). Uma totalização em curso que evidencia um processo histórico de centralização do poder organizador nas mãos de cada vez menos pessoas, portadoras de um projeto organizacional que faz o coletivo de seu funcionários trabalhar dentro de uma contradição paradoxal, que por sua vez, fornece um sentido ao trabalho e ao mesmo tempo o aniquila. Contradição essa, assumida e reproduzida pela ação prática coletiva dos sujeitos e grupos, que serializa o campo sócio-organizacional nos termos de uma competição interna e de uma luta antagônica no plano das relações interpessoais.

Esta parece ser, portanto, totalização em curso nas organizações que está na base do desenvolvimento de *burnout*. Um processo caracterizado pelo crescimento da centralização de um grupo decisório, permeado pelos novos princípios de gestão flexível, que intenciona fazer com que as pessoas interiorizem um ideal de dinamismo, rapidez, dedicação, comprometimento e excelência no trabalho, diminuindo os meios e os recursos para fazê-lo, acelerando o tempo e colocando os indivíduos num estado de urgência constante. Implicado a esta centralização do grupo organizador, parece existir um processo de crescimento da serialização do coletivo, devido ao aumento da dependência e submissão às demandas de um conjunto de objetos prático inerte cada vez mais estressantes, cortando com a reciprocidade interpessoal e fazendo com que a prática coletiva produza-se como luta individualizada e competitiva por melhores posto e lugares de trabalho dentro organização.

2.5 A questão de tese e quatro pressupostos de pesquisa

Embora *burnout* seja um fenômeno largamente tratado, tando na teoria como na prática quando nos referimos ao mundo do trabalho e das organizações nos dias atuais, sua visibilidade mundial não evidencia uma compreensibilidade sobre seu processo de desenvolvimento. Tem-se atualmente, em larga medida, um acúmulo de conhecimentos que relacionam as dimensões e sintomas de *burnout* aos estressores organizacionais. Tem-se, do mesmo modo, modelos teóricos que são

capazes de predizer sob que situações, *burnout* pode se desenvolver. Este conjunto de conhecimentos disponíveis permitem compreender a gravidade do problema em escala mundial, evidenciando dados indispensáveis para um conhecimento objetivo sobre o problema, à medida que, o consolida como um fenômeno psicológico relacionado às organizações de trabalho nos dias atuais. No entanto, a compreensão sobre o processo de desenvolvimento de *burnout*, encontra-se largamente desconhecida. Neste sentido, na busca de avançar o conhecimento nesta direção, a questão que esta tese pretende responder é a seguinte: “o processo de desenvolvimento de *burnout* está relacionado ao fracasso do projeto de ser produzido por uma lógica organizacional paradoxal?”

Segue a esta questão de tese, quatro pressupostos de pesquisa:

1. Um primeiro pressuposto é que sentido da atividade de trabalho seria um sentido existencial compreendido a partir da noção de projeto de ser. O entusiasmo, o desempenho, a dedicação e o comprometimento profissional, desta forma, estariam relacionadas a escolha original de infância e a escolha profissional em que o sujeito jura fidelidade aos ideais da organização, à medida que, encontra nestes ideais uma possibilidade indispensável para a realização do projeto de ser desejado.
2. Um segundo pressuposto refere-se a um processo de distanciamento entre o projeto de ser e a gestão organizacional que exige do sujeito a realização de ideais de alto desempenho, ao mesmo tempo que produz a impossibilidade real de sua realização, capaz de colocar o sujeito em uma situação paradoxal. A reciprocidade que pode existir até certo ponto entre o desejo singular e as possibilidades oferecidas pela organização de trabalho, seriam substituídas neste momento, por uma captação do sujeito pela gestão organizacional. Quer dizer, estaríamos diante de um momento de alienação do desejo e do projeto individual dentro da lógica organizacional. E quanto mais o sujeito corresponde a esta lógica paradoxal, e quanto mais fortes são as exigências organizacionais, maior a captação, maior a alienação e maior é o distanciamento entre o projeto desejado e o desempenho organizacional exigido. Mais perto do esgotamento emocional, portanto, o sujeito se encontraria.

3. Um terceiro pressuposto, refere-se a existência de uma situação de crise que ganharia o sentido de um fracasso no plano do projeto de ser, capaz de produzir uma cisão psíquica. Seria um momento em que o projeto totalizador (de ser) chegaria a uma ruptura, produtora de um impasse entre o ser que o sujeito se tornou e não suporta e o ser que ele era, mas que não se reconhece mais.
4. Um quarto e último pressuposto, refere-se a *burnout* poder expressar um processo organizacional e social em curso, onde as possibilidades reais de realização no trabalho são cada vez mais inviabilizadas em função dos ideais de produtividade exigidos pelo novo sistema gerencial da era do capitalismo flexível. O crescimento do mal estar no trabalho e de *burnout* em especial, seria então significativo da força serializante deste sistema de produtividade atual, produtor da perda da reciprocidade e de uma luta antagônica por melhores postos e lugares dentro do conjunto organizacional.

CAPITULO 3

AS BASES EPISTEMOLÓGICAS DA PESQUISA

No *European Congress of Work and Organizational Psychology* realizado em maio de 2009, todas as sessões sobre estresse, *burnout*, bem-estar no trabalho e comportamento organizacional apresentaram trabalhos de natureza quantitativa, com aplicações de instrumentos de medidas e a utilização de inúmeros testes estatísticos. A própria revisão da literatura realizada nesta pesquisa evidencia, com algumas exceções, a predominância quantitativa e estatística na investigação sobre *burnout*. Tal tendência é reveladora de um pressuposto epistemológico, qual seja, o rigor científico é dado pelo grau de mensuração e, quanto mais refinado são os instrumentos de medida e as ferramentas de análises estatísticas, mais objetivo e verdadeiro é o conhecimento. A análise laboratorial dos exames na medicina é quantitativa, e a medicina não teria como estabelecer os parâmetros para a definição de uma doença se não utilizasse a medição mais precisa possível. A análise das reações químicas, da mesma forma, desde Lavoisier é essencialmente quantitativa, seguindo a lei de que numa reação química, a quantidade dos reagentes é idêntica a quantidade dos produtos. Da mesma forma, a compreensão dos fenômenos físicos com Newton, só se tornou possível com o uso do cálculo diferencial e integral. A Razão moderna tornou-se assim, analítica e quantitativa no âmbito das ciências naturais. Nada mais justo, à medida que, adapta seus métodos e formas de pensar aos objetos que interroga.

O problema epistemológico no que diz respeito às ciências sociais e ao estudo de *burnout* em particular, é fazer desta Razão um sinônimo de rigor científico e um modelo para estudar o homem. A questão neste aspecto, não é quantificar, mas fundamentar epistemologicamente as ciências do homem na razão analítica e quantitativa das ciências da natureza, e estabelecer o dogma positivista de que ser “objetivo é ser mensurável e matematizável” (Comte, 1907). Dentro desta perspectiva positivista, a noção de pesquisa qualitativa é apresentada por certos manuais de metodologia (Sampieri, Callado & Lucio, 1991), como investigações que trabalham como um “nível de mensuração nominal” e, portanto, com um nível de objetividade inferior em relação aos demais níveis de medida. As pesquisas qualitativas ainda dentro desta perspectiva, constitui-se num método que se afasta da positividade

científica, à medida que, perde em precisão e em capacidade de generalização estatística. Mantém-se, desta maneira, a reflexão sobre o conhecimento do homem no nível metodológico, sem interrogar as bases epistemológicas, esquecendo-se o fato de que um método pressupõe uma forma de abordar o objeto, e esta abordagem está fundada (explicitamente ou não) em uma filosofia sobre a ciência (epistemologia) e numa filosofia sobre homem (antropologia). Nesta tese, assume-se o pressuposto de que, refletir sobre as possibilidades de conhecimento nas ciências sociais, é partir do pressuposto de que o estudo do homem implica outra razão, adequada aos fenômenos humanos e sociais e não uma razão importada das ciências da natureza³.

Bachelard (2002) criou a noção de “obstáculo epistemológico” para se referir a certos empecilhos presentes na história das ciências da natureza que foram motivo para um atraso ou retrocesso em seu desenvolvimento histórico. Bachelard analisa, por exemplo, o obstáculo da “realidade”, que se refere à mentalidade empirista que reduz o estudo científico ao visível ou imediatamente dado aos sentidos, demonstrando que para o espírito científico, o objeto é primeiro construído teoricamente (racionalmente) para num segundo momento, ser investigado com métodos apropriados. Outro obstáculo epistemológico tratado por Bachelard é o “animismo”, que consiste em atribuir características humanas aos objetos da natureza. Na história da química é possível encontrar nos postulados alquimistas uma visão das reações químicas pressupondo paixões e lutas. O alquimista Mayow, por exemplo, pressupunha no século XVII que a transformação química em geral derivava da integração do espírito nitro-aéreo e do enxofre: “O espírito nitro-aéreo e o enxofre estão empenhados entre si em perpétuas hostilidades e é em razão dessa luta que ao encontrarem-se, e de seus diversos estados quando sucumbem alternadamente, que todas as transformações das coisas parecem originar-se” (Mason, 1964, p.191). Da mesma forma, o chamado “finalismo aristotélico” (Lucie, 1978) ao pressupor a existência de uma alma na realidade física que faria com que todo o movimento físico almejasse o repouso, está permeada pela mesma noção animista.

A ciência moderna evolui, conforme Bachelard (2002) , num

³ Desde Kant a expressão “crítica da razão” significa a idéia de uma delimitação dos direitos da razão a conhecer tal ou tal objeto, ou seja, de estabelecer as condições de possibilidade de um conhecimento. É neste sentido epistemológico que se esta usando, portanto, o termo razão (Munnin, 2008).

processo sempre inacabado de superação de obstáculos epistemológicos, ou seja, à medida em que, por exemplo, a física foi superando o finalismo aristotélico, a química foi superando a alquimia ou a biologia e a medicina foram superando o empirismo. Dentro deste processo de ultrapassagem histórica de obstáculos epistemológicos, é possível entender o valor de Descartes, Galileu e Newton para o desenvolvimento da física moderna: Descartes, ao postular que a natureza é *res-extensa*, atribui aos fenômenos físicos outro status ontológico que o aristotélico. A realidade física passa a ser ‘coisa’, quer dizer, um objeto inerte e com dimensões físicas definidas tal como altura, comprimento, peso. De forma similar, quando Galileu (Lucie,1978) cria o método científico moderno ao estudar a queda dos corpos, supera o empirismo em direção a experimentação e matematização dos fenômenos. Ou ainda, quando Newton desenvolve o cálculo diferencial e integral, como forma de estudar a variação do movimento e da quantidade de forças, opera uma síntese entre experimentação e matematização que servirá de modelo para todo o desenvolvimento científico posterior (Mason, 1964). Todos estes momentos são exemplos de ultrapassamento de obstáculos epistemológicos no nascimento da ciência moderna ocidental e que vão constituir uma nova razão em relação à razão teológica medieval ou a razão empírica dos alquimistas. Uma razão analítica, baseada no princípio de inércia dos corpos que concebe o movimento como função de grandezas físicas mensuráveis (massa, atrito, aceleração, etc) e instruída pela matematização e pela experimentação.

Como se sabe, esta nova razão ao se tornar preponderante no processo histórico da sociedade capitalista, vai estar na raiz do pensamento epistemológico que se desenvolverá durante os séculos dezanove e vinte, o positivismo. Comte (1907) vai postular o “estado positivo” como o último estágio de evolução da humanidade, baseado no pensamento científico, para o qual, os princípios gerais para toda e qualquer ciência e mais concretamente para a ciência do homem, estariam baseados na observação criteriosa e mesurável, na matematização e no estabelecimento de leis de acordo com o princípio de inércia. Desta maneira, observar é mensurar e explicar é estabelecer as leis causais que determinam a evolução de um fenômeno. Comte, assim, transforma a razão analítica e matemática em dogma da objetividade e do progresso social. Seguindo a inspiração de Comte, o Círculo de Viena coloca-se como objetivo a análise lógica da linguagem científica associando o enfoque empírico do positivismo ao formalismo

lógico matemático (Abbagnano, 1961). Para Popper (2006), por exemplo, o modelo de ciência seria a Física, sendo a partir dela, que todas as outras ciências devem ser pensadas, apoiando desta maneira, a tese de que os fundamentos do conhecimento científico nas ciências sociais se encontrariam nos princípios da razão analítica e matemática desenvolvidos pelas ciências da natureza. É sintomático do espírito positivista a crítica de Popper sobre a psicanálise e o marxismo, os enquadrando como dogmas em razão de estarem fora de qualquer refutabilidade. Popper recusa o valor científico para todo tipo de conhecimento que não fora desenvolvido a partir dos padrões da razão analítica das ciências da natureza. Assim, a psicanálise com sua abordagem clínica, buscando compreender o sentido dos sintomas como expressão de uma totalidade psíquica mais ampla, ou o marxismo, que busca compreender a sociedade capitalista a partir de seu processo histórico de luta de classes, são para Popper, totalmente rejeitados do campo científico. Se Freud parte do princípio que os sentidos do comportamento do homem adulto precisariam ser buscados na história infantil dos pacientes com base em suas relações familiares e Marx, empreende o estudo da sociedade capitalista a partir de suas bases materiais e históricas ao amparo da dialética hegeliana, isto significa que ambos a sua maneira, abordam o estudo do homem de um ponto de vista histórico, social, dialético e significativo. No entanto, embora sejam portadores de inovações epistemológicas significativas sobre estudo do homem, Popper, movido pelos princípios positivistas, descarta absolutamente ambos sistemas de conhecimento (marxismo e psicanálise) por não estarem de acordo com os princípios da razão analítica das ciências da natureza⁴.

Parece útil a partir do exposto acima, utilizar a noção de obstáculo epistemológico de Bachelard, mas no sentido inverso. Quer dizer, se para as ciências físicas o animismo se constituiu em obstáculo, à medida que atribuiu qualidades humanas para coisas inumanas, é justo afirmar, na mesma medida, que se cria um obstáculo quando se atribui o status de coisa inerte para o estudo de seres que são humanos.

⁴ Popper possui, em certo sentido, razão ao afirmar a existência de um dogmatismo seja no marxismo como na psicanálise. Muitos autores durante o século vinte discutiram largamente este problema entre eles, por exemplo J.P Sartre ([1943] 1993), Lucien Goldmann (1959), Politzer (1979) e Lucien Sève (2008). A questão principal é o espírito positivista de Popper que conduz a uma eliminação total desses dois ramos do saber ao presumir que o único fundamento epistemológico para as ciências sociais estaria no modelo das ciências da natureza.

Fundamentar o estudo do homem em termos antropológicos e encontrar e desenvolver métodos apropriados para estudar os fatos sociais em termos humanos, é o caminho sustentado por esta tese, para um fundamento epistemológico para o estudo do processo de desenvolvimento de *burnout*. Marx (1974), em suas onze teses sobre Feuerbach, visa estabelecer certas bases epistemológicas sob as quais se deve abordar o estudo do homem em direção ao concreto, partindo da práxis histórica e de suas relações sociais. Dilthey (Bouillud, 2008), apesar de partir de outro ponto de vista relativamente a Marx, ao afirmar a necessidade de uma abordagem compreensiva que entenderia as condutas humanas a partir de seu interior, ou seja, a partir do seu sentido, mostra-se também precursor de uma visão antropológica sobre os fenômenos humanos e, da mesma forma Freud, ao propor compreender o sentido dos sintomas histéricos como resultado da história infantil. São posturas diferentes evidentemente, uma de raiz fenomenológica, outra com raiz dialética e outra na clínica, mas que possuem o esforço comum de estabelecer o conhecimento sobre o homem a partir daquilo que lhe é próprio, qual seja, a partir de seu ser histórico, social e significativo. Rhéume (2007) sintetiza bem esta exigência epistemológica, quando afirma que “no domínio científico um pensamento dialético recusa uma epistemologia inspirada no modelo das ciências físicas, onde a causalidade é pensada como relação de exterioridade à ordem determinante das coisas” (p.62). É nesta direção, portanto, de um fundamento antropológico e dialético que apreenda o homem em sua complexidade social, estrutural e histórica, que se buscará embasar epistemologicamente esta investigação sobre *burnout*.

Destacar-se-á primeiramente, três noções presentes no pensamento dos principais estudiosos de *burnout* que é preciso ultrapassar: a noção de inércia, de determinismo causal (social-individual) e a noção de linearidade. Com relação a noção de inércia, é necessário partir do princípio de que “o sujeito não é uma substância mas deve ser considerado em sua capacidade sempre emergente de produzir sentido e de fazer alguma coisa para si” (Giust-Dispraries, 2009, p.65). Quer dizer que, o ser humano não tem o status ontológico de uma coisa inerte à maneira dos fenômenos físicos, mas de um sujeito, um ser para si e não em si, que existe à medida que significa e representa o mundo e a si mesmo, enquanto “temporalidade processual” (Giust-Dispraries, 2009). No mesmo sentido, o ser humano também não pode ser reduzido às leis orgânicas e fisiológicas da natureza: o

organismo humano, conforme Giust-Dispraries (2009), cria um mundo com um sentido que é essencialmente não funcional, ou seja, um sentido que ultrapassa o funcionamento fisiológico, para ganhar o status de sentido histórico. As sinapses cerebrais fornecem as bases neurofisiológicas para o pensamento, mas não o sentido de um pensamento. A neurologia assim, pode ser capaz de explicar as razões orgânicas de uma dor, mas não o seu sentido para o sujeito.

É necessário ultrapassar também o determinismo causal entre indivíduo e social que não concebe estes dois polos nos termos de uma reciprocidade dialética que se produz mutuamente, mas a partir de uma postura reducionista que faz do indivíduo uma causa das determinações exteriores ou vice-versa. No primeiro caso “os comportamentos, as atitudes, as qualidades os sentimentos são disposições que explicam a maneira em que o coletivo está depositado em cada indivíduo” (Gaulejac, 2007, p.15), o que caracterizaria um sociologismo. No sentido inverso, as qualidades e os sentimentos encontrariam sua gênese nas próprias potencialidades individuais, fazendo das determinantes sociais meros agentes provocadores, o que por sua vez, caracterizaria um reducionismo psicológico. Ultrapassar o determinismo causal implicar em conceber que o indivíduo é um homem que se singulariza na relação com o mundo social, na mesma medida em que, o social é o homem que se universaliza através de uma infinidade de ações singulares (Sève, 2002). Portanto, de um ponto de vista dialético, existe uma unidade recíproca na qual o indivíduo como ser social se singulariza, na medida em que nega as determinações sociais para afirmar-se como ser singular, e o social é resultante de uma infinidade de ações individuais, mas que se organiza na medida em que, nega o indivíduo singular para afirmar-se como totalidade social.

Por fim, é importante ultrapassar a lógica linear, que pensa um fato como uma variável dependente (e posterior) resultante de uma variável independente (anterior). A lógica histórica fica reduzida, desta maneira, a ordem cronológica e o passado como a forma definitiva do real que determinaria o estado presente e o desenvolvimento futuro. Neste sentido, a lógica história equivaleria a lógica da evolução conforme acreditou Spencer (Mueller, 1978), criador do “evolucionismo social”, e a temporalidade humana equivaleria ao determinismo do passado sobre presente e sobre a evolução futura. No entanto, a temporalidade humana não é linear, e a lógica histórica não equivale a lógica cronológica, visto que as relações fundamentais existentes entre

passado-presente-futuro organizam-se dentro de uma lógica não-linear e de relações internas que serão desenvolvidas na sequência.

Em resumo, ultrapassar a noção de inércia, de determinação causal entre indivíduo-social e a lógica linear presentes nos estudos sobre *burnout*, em direção a um fundamento antropológico e dialético implica em superar o paradoxo, como afirma Rhéume (2007), do realismo para quem “o real é Coisa” e do idealismo, para quem “o real é uma Ideia autônoma”: “Essas duas posturas fundamentais tem em comum o fato de operar uma ruptura em relação a uma visão dialética que religa estreitamente o laço sujeito-mundo. Nestes dois casos, o sujeito existencial é colocado fora de jogo, sob o absoluto do Real ou da lógica das Idéias” (p.60). Desta maneira, o ser humano concreto como sujeito-no-mundo, definido como temporalidade histórica em suas relações sociais, é a maneira de ultrapassar o realismo positivista em direção a uma razão dialética que faz da experiência histórica sua matéria fundamental (Goldmann, 1959 ; Sartre, 1985).

No que se refere à historicidade individual⁵, conforme afirmado acima, esta implica numa lógica não-linear. A partir do momento que o indivíduo não é uma unidade substancial, indivisível e em si, mas um sujeito para-si que persegue perpetuamente sua unidade singular como um ser desejante (Barus-Michel, 2004), isto significa que a historicidade é a forma de ser do sujeito e, portanto, a reflexão sobre a dinâmica desta historicidade torna-se de fundamental importância epistemológica.

Afirmar que a lógica histórica não equivale à lógica cronológica não significa dizer que não exista a relação passado-presente como uma das dimensões históricas fundamentais. Quando Freud ([1896] 1967, III) na sua primeira etiologia da histeria, relacionava os sintomas histéricos de suas pacientes aos eventos passados traumatizantes, mostra-se atento a esta dimensão temporal na qual o passado é atuante sobre a realidade presente. No entanto, os elementos estruturantes do passado sobre a vida presente podem ser modificados não em seu ser, mas em sua função dentro de um processo histórico singular: “Esta singularidade do funcionamento psíquico é o fundamento da capacidade do homem de mudar, não a história passada, mas sua relação com esta história, quer dizer, a maneira onde ela é atuante para o sujeito e por esse meio,

⁵ Será tratado nesta parte da historicidade no plano singular, em função de nossos objetivos desta tese, mas bem entendido que esta reflexão sobre a questão da historicidade e seu caráter não linear, deve ultrapassar o plano individual em direção ao plano sócio-histórico em geral.

desenvolver sua função de historicidade” (Gaulejac, 1987, p.44). Torna-se possível a partir desta nova dimensão da temporalidade, começar a sair de uma lógica linear para apreender a temporalidade num sentido inverso que o anterior, quer dizer, não mais do passado atuando sobre o sujeito no presente mas, do sujeito (presente) atuando sobre seu passado e modificando suas possibilidades de futuro. Neste aspecto, a não-linearidade aparece em dois sentidos: o primeiro faz referência ao fato de que um acontecimento passado age sobre o presente de uma pessoa em função da relação do sujeito presente com seu passado. Portanto a relação “passado \longleftrightarrow presente” é recíproca e não unívoca. Alguém que passou em sua infância por situações de humilhação e depois de adulto perde totalmente o controle quando outra pessoa o humilha, tal relação não pode ser entendida de forma causal e linear: se tal acontecimento é atuante na vida adulta, é porque de certa forma o sujeito no presente se relaciona e significa seu passado de alguma forma que o faz não conseguir desfazer-se da força de certos acontecimentos marcantes. Ou seja, para que o passado tenha força sobre o presente é preciso que o sujeito o assuma de alguma maneira conforme esclarece Sartre em *L'être et le néant* ([1943] 1996).

Desta maneira, mostra-se necessário compreender os acontecimentos passados que foram se encadeando cronologicamente e formando o presente, e tanto quanto é necessário conhecer a maneira como, no presente, o sujeito relaciona-se com este passado, o assumindo de determinada maneira. O segundo sentido da não-linearidade entre passado e presente, se refere ao fato de que a reciprocidade existente entre estas duas dimensões temporais fornece uma visão da historicidade como continuidade e descontinuidade ao mesmo tempo. A continuidade da educação recebida vai sofrer alterações nos momentos em que o sujeito mudar sua relação com seu passado e criar um momento de ruptura e modificação relativamente as determinações dos eventos vividos, alterando assim as possibilidades de porvir: “uma das especificidades da espécie humana é a possibilidade para cada indivíduo de agir sobre si mesmo, de operar um trabalho sobre si mesmo e de se auto-constituir em personalidade, em sujeito” (Gaulejac, 1987, p.45). O futuro neste aspecto, não aparece determinado pelo passado, mas dependente de como o sujeito no presente atua sobre seu passado e de que perspectivas futuras esta relação permite. A continuidade é assim, permeada pela descontinuidade e somente esta dialética interna entre o herdado socialmente e o inventado, que é possível compreender este

aspecto da historicidade individual, como aparece bem claro na análise, por exemplo, que Legrand (1992) realiza do estudo biográfico de Freud e Bullit sobre o presidente T.W. Wilson. É ainda o que psiquiatra argentino Moffat (1975) denominou “futurar recordações”, chamando a atenção desta dimensão da temporalidade humana na qual a relação com as possibilidades de futuro estariam vinculadas ao tipo de relação que o paciente no presente, estabeleceria com seus acontecimentos passados.

Um terceiro aspecto da historicidade como lógica não-linear é a relação entre “futuro → passado”. Este aspecto mostra-se crucial quando se aborda o sujeito como um ser para-si e não como uma substância inerte, à medida que, evidencia a possibilidade de algo que ainda não ocorreu (o futuro) ser capaz de interferir sobre coisas já ocorridas (passadas) e definir os rumos da historicidade individual. Neste sentido, fazendo referência a Moffat, pode-se dizer que, este aspecto da temporalidade diz respeito ao fato do homem ultrapassar recordações. Não é mais a relação do sujeito com seu passado alterando as possibilidades futuras, mas, o inverso, é a relação do sujeito face as suas possibilidades futuras dadas pela situação concreta em que se encontra, como sendo capaz de definir a função que o passado vai adquirir sobre o aqui e o agora. Quer dizer que, dependendo do futuro (como possível) para o qual o sujeito se projeta e elege como sua possibilidade, ele automaticamente define uma relação com seu passado, conforme esclarece Sartre em *L'être et le néant*⁶ ([1943] 1993). O caso de Noemi analisado por Aubert e Gaulejac (2007) pode ser ilustrativo sobre este aspecto: Noemi escolheu vencer a qualquer custo na profissão para vingar as mulheres de sua família, ou seja, escolheu o futuro de vencer por seu trabalho, com a intenção de não se deixar inferiorizar ou humilhar pelos outros (homens muito provavelmente). Decidir por este futuro é, ao mesmo tempo, decidir sobre o valor do passado de humilhação como algo que deve ser superado de qualquer maneira. A cada momento de sua vida de relações profissionais em que Noemi decide ser melhor que seu colega de escritório, que define como seu objetivo principal ser mais produtiva que os outros funcionários, ela está, ao mesmo tempo, decidindo o valor e a força do passado humilhante como um fantasma sempre presente a lhe ameaçar. Nestes sentido, o ser futuro escolhido dentro de um campo de possíveis vai definir a forma como o passado vai agir sobre o presente.

⁶ Principalmente na segunda parte de *L'être et le néant*, onde Sartre trabalha a “temporalidade”.

Abordar a historicidade como uma lógica não-linear, portanto, implica considerar o sujeito em suas três dimensões temporais e as relações internas e recíprocas entre passado, presente e futuro. O passado atua sobre o presente, à medida que, o sujeito assume seu passado de alguma maneira; as possibilidades futuras são definidas de acordo com a maneira como o sujeito se relaciona com seu passado e se situa em seu presente; e a força e o valor do passado dependem não somente da maneira como o sujeito se relaciona com o que lhe aconteceu mas pela maneira como se projeta em direção a uma possibilidade escolhida entre outra(s) possível(is). A historicidade singular é então, o próprio ser do sujeito enquanto projeto totalizador (Sartre, 1985), ou seja, como processo sempre inacabado de superar seu passado em direção ao futuro e de se projetar para o futuro a partir do passado e do presente. No entanto, esta historicidade singular caso não seja compreendida em suas relações recíprocas com o plano sócio-histórico, corre o risco de cair num idealismo existencial incapaz de articular dialeticamente o plano diacrônico com o plano sincrônico, ou seja, a dialética temporal singular com o processo sócio-histórico.

Para avançar em direção a uma reciprocidade dialética entre temporalidade singular e plano sócio-histórico é importante inicialmente compreender a historicidade individual como universal-singular. Sartre (1995) formula pela primeira vez esta noção em função de suas preocupações com a investigação biográfica. Após ler um estudo de Emil Ludwig sobre a vida de Guillaume II, o filósofo põe-se a questão:

“Por exemplo, para o historiador clássico a política de Guillaume II em relação a Inglaterra de uma parte e, a atrofia de seu braço esquerdo de outra, representam dois tipos de motivações psicológicas bem distintas (...) Eu gostaria de tentar aqui fazer um retrato de Guillaume II como realidade humana assumindo e transcendendo as situações para ver se, as diferentes camadas significantes (compreendendo a camada geográfica e social) não se encontram unificadas no seio de um mesmo projeto, e assim determinar em que medida, Guillaume II é uma causa da guerra de 1914” (Sartre, 1995, p.548).

O sujeito como universal-singular aparece assim, como uma síntese histórica que se temporaliza ao apropriar-se do campo de possibilidades de seu contexto sócio-histórico interferindo de certa maneira no destino da realidade social, ao mesmo tempo em que é totalizado pelo processo sócio-histórico que o transpassa e que se produz através dele. Desta maneira, para seguir com o exemplo dado por Sartre, Guillaume II é a guerra de quatorze singularizada e, a guerra de quatorze

totaliza-se historicamente através das ações de Guillaume II. Sujeito e social implicam-se reciprocamente à medida que, cada um dos pólos desta relação produz-se à partir do outro e contém o outro ao mesmo tempo que o nega. O sujeito como universal-singular é um ser-no-mundo social, singularizando-se a partir das possibilidades do campo sócio-histórico em seus diversos níveis e, universalizando-se como momento ativo de um processo histórico mais amplo. O plano social, desta forma, estrutura-se e historializa-se em função das ações individuais que produzem uma cultura, uma época, uma luta de classe, uma revolução, etc. e, ao mesmo tempo, os indivíduos se singularizam como produto e produtores de sua época em função de condições sócio-históricas determinadas. Uma realidade social sem sujeitos que a produzem torna-se uma coisa inerte ou uma totalidade metafísica. Um homem que não seja produto e produtor de uma realidade social, torna-se um indivíduo atomizado. A noção de historicidade individual como um universal-singular permite, portanto, uma visão da relação indivíduo-social em termos de reciprocidade dialética.

Outro aspecto desta dialética entre temporalização individual e temporalidade social, é que o mundo ou os objetos face aos quais o sujeito entra em relação dão-se, ao mesmo tempo, como exteriores e interiores. Um objeto é social e mundano, à medida que é uma expressão de uma comunidade ou de uma realidade social organizada e um meio para satisfazer necessidades comuns. Ao mesmo tempo, um objeto nunca existe em sua pura exterioridade pois, é sempre um objeto para um sujeito desejante que busca satisfazer-se através dele: “o objeto é tanto um realidade exterior como interior. Como realidade pertencente ao mundo das coisas exteriores, o sujeito toma como objeto de investimento o outro, as pessoas, as crenças, as instituições, as normas, as regras (...) o objeto é então uma necessidade vital sem a qual não é possível sobreviver. Como realidade interior projetada e introjetada, o objeto permite ao sujeito de constituir-se em si-mesmo de outra maneira que em uma submissão radical ao mundo exterior” (Gaulejac, 2007, p.22). Os objetos exteriores ao existirem como realidade socialmente produzida, seja considerados como imaginário social conforme Giust-Despraries, seja como valores compartilhados conforme Zanelli e Silva (2008) ou como prático inerte segundo Sartre (1985), constituem uma totalidade social instituída e comum que funda uma determinada organização do mundo. Mas, ao mesmo tempo, o sujeito em seu processo temporalizante é sempre desejo de algo (Sartre, 1993) que se

refere ao mundo social organizado e, neste sentido, os objetos exteriores recebem o investimento da práxis se tornando significativos para um sujeito ou grupo. Nestes termos, é impossível separar sujeito e mundo social pela própria forma como o sujeito e o mundo social estão constituídos. A lógica do mundo social nos remete a temporalização singular do sujeito, da mesma maneira que a lógica psíquica e existencial nos remete a lógica sócio-histórica, e uma instância somente é compreensível em sua implicação recíproca com a outra. Não existe homem sem mundo social nem mundo social sem homem como sustenta Sartre ([1943] 1993).

Outro fator importante dentro de uma razão antropológica e dialética, é considerar a relação com o Outro como elemento essencial da implicação entre individual e social. O indivíduo não somente é envolvido e constituído pela relação aos objetos exteriores-interiorizados, mas a realidade e a presença do Outro, como afirma Barus-Michel (2004), afeta o indivíduo em sua pretensão de uma unidade coerente e fechada. Este aspecto da relação com o Outro mostra-se essencial para a superação de todo solipsismo na sua pretensão de fazer do indivíduo um ser que é causa de si mesmo. Ser sujeito é ser num mundo onde há outros sujeitos e, portanto, é um ser sujeitado ao que os outros fazem. Neste sentido, pode-se afirmar que o sujeito é para-si ao mesmo tempo que é sujeito para-o-outro, sendo esta contradição permanente, um elemento fundante da reciprocidade interpessoal e da singularização individual. O fenômeno da vergonha ilustra bem esta dimensão: “Por que conceder uma tal importância ao sentimento da vergonha? Por que a vergonha é o reconhecimento da primazia do olhar dos outros em relação ao olhar próprio de cada um sobre si mesmo para apreciar as condutas pessoais, íntimas e singulares (...) o nascimento de si como sujeito se inscreve nesta contradição” (Gaulejac, 1996, p.169). O sujeito assim, está impedido de fazer o que bem quer de si mesmo e do mundo social, à medida que, a ação dos outros lhe escapa por princípio, e se constitui num aspecto essencial da sua historicidade individual. Deste ponto de vista, ser sujeito é ser feito pelos outros, é ter seu futuro escolhido por outrem, é ter seu próprio ser e o sentido de suas ações, dados do exterior pela práxis alheia. O outro é um “mediador entre mim e mim mesmo” conforme Sartre (1993), ao mesmo tempo que, sou uma mediação entre o outro e suas possibilidades. O sujeito, desta maneira, está impossibilitado de fechar-se sobre si mesmo, de constituir-se de uma vez por todas, de definir-se

absolutamente. Ao mesmo tempo, o inverso mostra-se verdadeiro, visto que o sujeito não é um puro objeto inerte moldado do exterior, mas um ser para-si em um constante processo temporalizante. Logo, o sujeito não tem como ser causa de si mesmo, pois o social o constitui desde a raiz. Ao mesmo tempo, o social não tem como ser causa de si mesmo, pois é constituído pelo conjunto de práxis individuais e coletivas. Nesta unidade contraditória e recíproca entre sujeito e social, existe somente uma saída: a de uma produção mútua e contínua que põe em marcha o processo histórico individual e coletivo.

Por fim, uma razão antropológica e dialética como forma de fundamentar uma abordagem sobre o processo de desenvolvimento de *burnout*, exige que a compreensão dos fenômenos sociais seja realizada considerando seus diversos níveis e as ligações internas a partir do fenômeno estudado. Por este motivo, Enriquez (1992) estabelece sete níveis de análise das organizações (mítico, sócio-histórico, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional) e a necessidade de encontrar no fenômeno social estudado as suas relações e interdependências. Da mesma forma, Chanlat (1990), ao defender uma nova antropologia para as organizações, sustenta a complexidade e a interdependência entre os níveis individual, interpessoal, organizacional, societal e mundial: “o fato humano nas organizações não é uma simples justaposição de estratos independentes uns aos outros, redutíveis a uma só dimensão ou dependente de um nível determinado. Ao contrário, (esta concepção) busca colocar antes de tudo, a complexidade como escreve Morin, quer dizer, reconhecer o que é um e o que é múltiplo, e mostrar como todo fenômeno estudado é atravessado, um pouco como à maneira das *couplages flous* de Goffman, por elementos transversais” (p.24). E ainda, como sustentam Zanelli e Silva (2008), a análise organizacional deve se dar de uma forma dinâmica e contextual, de maneira a apreender a indissociabilidade entre as dimensões psicológica, social e cultural. No caso de *burnout*, faz-se necessário, portanto, encontrar a ligação entre o processo psíquico e as contradições e paradoxos organizacionais de maneira a permitir compreender o psíquico como uma singularização do universo organizacional e, ao mesmo tempo, compreender os paradoxos organizacionais como resultado da ação humana organizada que produz sua própria alienação. No âmbito ainda, desta complexidade de níveis, é importante considerar as relações entre os paradoxos organizacionais e o processo sócio-histórico em curso na era do capitalismo flexível, de forma a permitir uma compreensão de *burnout* dentro da lógica histórica

contemporânea e de quais as características deste processo que são capazes de colocar as organizações cada vez mais, num processo de aumento de suas demandas e diminuição de seus recursos.

A luz desta razão epistemológica, uma abordagem clínica e biográfica à respeito de *burnout* mostra-se pertinente, à medida que, permite alcançar o vivido como historicidade não-linear em reciprocidade dialética com a realidade sócio-histórica em seus diversos níveis. Ao mesmo tempo que, permite abordar a realidade organizacional e social em seus diversos níveis sem perder o sujeito como seu produtor. O estudo de sujeito como universal-singular e da realidade sócio-organizacional em seus diversos níveis, pode ser capaz então, de revelar os conflitos de classe dentro de uma sociedade como mostra Gaulejac (1987), o processo de destruição da cultura indígena em uma sociedade que se urbaniza, como evidencia o estudo de Carreiro (2009)⁷, a aniquilação da identidade de classe pelo aumento da serialização, como evidencia o estudo de Gaulejac e Leonetti (1994), ou ainda, o processo de desenvolvimento de *burnout*, objeto desta pesquisa.

Enfim, como desdobramento desta base teórica e epistemológica que acaba de ser exposta nos capítulos precedentes, a questão na sequencia deste trabalho, diz respeito ao método, ou seja, a forma de pesquisar o processo de desenvolvimento de *burnout* à partir de uma abordagem que cruza a análise clínica biográfica e sócio-organizacional.

⁷ Exposição realizada sobre o “Caso de Luciano” no Colóquio de Psicossociologia do Cirfip, realizado em Paris, em junho de 2009.

CAPUTULO 4

ABORDAGEM CLÍNICA-BIOGRÁFICA E SÓCIO-ORGANIZACIONAL NO ESTUDO DO FENÔMENO DE *BURNOUT*

O método desta pesquisa caracteriza-se por uma abordagem clínica-biográfica e sócio-organizacional, que objetiva articular os planos sociológico e psicológico, de forma a compreender o processo psíquico-existencial do desenvolvimento de *burnout* ao longo da história individual implicado com o processo sócio-organizacional em curso na organização pesquisada. O campo de pesquisa sobre *burnout* é constituído basicamente por estudos e procedimentos de pesquisa de ordem quantitativos, face aos quais julga-se importante e necessário serem complementados por uma abordagem cientificamente pertinente de natureza qualitativa, que visa manter um diálogo produtor que permita avançar o conhecimento do fenómeno. Buscar-se-á na sequência, expor o método desta pesquisa baseado tanto em entrevistas individuais recorrentes como também em observações diretas sobre o cotidiano de trabalho, acrescido ainda do trabalho com fontes documentais e bibliográficas. Serão descritos os procedimentos, os instrumentos de investigação, bem como, a maneira como foi realizada a análise dos dados. A exposição que se segue, está dividida em duas partes: a primeira descreve os procedimentos e os instrumentos de pesquisa e compõe-se de cinco aspectos: a) o momento anterior ao começo da pesquisa de campo, onde são expostas as razões da escolha da organização investigada, o modo de escolha dos sujeitos e como foi realizada a aproximação e inserção ao campo de pesquisa; b) Como se procedeu para executar as entrevistas individuais ; c) A observação direta do cotidiano organizacional e seu carácter de descrição etnográfica ; d) as reuniões coletivas com o setor operacional; e) o trabalho sobre as fontes documentais e bibliográficas. E numa segunda parte, está exposta a forma como se procedeu na análise das entrevistas individuais e dos dados sócio-organizacionais.

4.1 Procedimentos e instrumentos de pesquisa

a) Sobre o momento anterior ao começo do trabalho de campo

Decidiu-se primeiramente que esta pesquisa se realizaria em uma organização somente, como uma maneira de buscar homogeneizar as dimensões organizacionais do campo de pesquisa o máximo possível. Ou seja, assumiu-se como pressuposto metodológico que o estudo de uma organização permitiria aprofundar e analisar com mais precisão o processo de desenvolvimento de *burnout*, à medida que, os sujeitos se encontrariam sob as mesmas condições organizacionais e de trabalho.

Para escolher os sujeitos e a organização, partiu-se de dois critérios: o primeiro, escolher sujeitos que trabalhassem em organizações de serviços que demandassem um forte envolvimento e dedicação profissional e, segundo, escolher uma organização que tivesse passado recentemente ou estivesse passando por transformações capazes de provocar um mal estar perceptível em seus funcionários e/ou gestores. Os primeiros contatos para viabilização de um campo de pesquisa orientou-se então, em relação a três setores possíveis que se sabia poder satisfazer estes dois critérios: os médicos e enfermeiros de um grande hospital, os executivos de dois grandes bancos multinacionais e os soldados que trabalhavam nos serviços de urgências e combate a incêndios do Corpo de Bombeiros.

Com relação ao hospital, as tentativas de viabilizar um campo de pesquisa esbarraram em empecilhos burocráticos. Com relação aos executivos, foi possível fazer duas entrevistas (de uma hora cada uma) com um gerente de uma grande agência que se dispôs como cidadão, a participar da pesquisa, no entanto, a alta hierarquia da instituição negou-se a abrir espaço para a realização da pesquisa de campo. Buscou-se, ainda, entrevistar executivos de outras agências bancárias, mas todos negaram-se a participar da pesquisa, por receio de serem prejudicados em seu trabalho, mesmo sendo esclarecido que suas identidades seriam preservadas ao máximo. Com relação ao corpo de bombeiros, foi onde efetivamente consegui-se um acesso tanto aos sujeitos, como também à organização. Diferentemente das outras duas organizações, nesta última havia um ex-bombeiro que possibilitou um primeiro contato com um coronel do Comando Geral, com quem foi possível conversar sobre a pesquisa e que, por sua vez, permitiu na sequência a realização da investigação no interior da organização. Ao explicar a pesquisa a esse coronel, ele entrou em contato com um capitão de um dos quartéis do corpo de bombeiros da região, e foi com este oficial que se realizou uma conversa preliminar que desdobrou no acesso ao campo de pesquisa.

Nesta conversa preliminar com o capitão do quartel, foi

apresentado o tema de pesquisa e conversado sobre a possibilidade de realização do trabalho na presente organização. O pesquisador apresentou-se como um estudante do curso de doutorado da Universidade Federal, apresentando a pesquisa como uma investigação sobre o fenômeno de *burnout*. Foi explicado neste primeiro contato, que *burnout* era um tipo de esgotamento emocional ligado ao excesso de atividades e aos conflitos entre as pessoas, existentes no interior da organização. O capitão mostrou-se receptivo a proposição de pesquisa, dizendo que dentro da organização havia muitos conflitos entre os bombeiros e que a sobrecarga de trabalho era grande nas atividades operacionais. A proposição de pesquisa foi aceita, mas antes de começar propriamente as entrevistas individuais, o capitão indagou sobre a possibilidade do pesquisador realizar uma exposição para todos os bombeiros do quartel sobre o objetivo da pesquisa. De acordo com o capitão, existiria, deste modo, a possibilidade de travar um conhecimento inicial com o conjunto dos bombeiros do quartel, conversar com todos sobre o problema de *burnout* e aproveitar a oportunidade para perguntar quem, entre os soldados-bombeiros, se interessaria em participar das entrevistas individuais. Foi avaliado que a proposta do capitão vinha ao encontro dos objetivos desta pesquisa, e na sequência foi preparada uma exposição sobre *burnout* a partir de outros estudos já realizados sobre o tema com os bombeiros da região, com a finalidade de conversar sobre o problema o mais próximo possível da realidade deles.

Durante a exposição para os soldados-bombeiros partiu-se da definição de *burnout* dada pelo ministério da saúde do Brasil, e foram dados exemplos de casos, buscando trabalhar a relação entre o processo individual e o nível sócio-organizacional. Os bombeiros em sua grande maioria, interessaram-se pelo tema, expuseram uma série de situações pelas quais tinham passado no trabalho e falaram de problemas em relação ao comando geral da organização. No final deste primeiro encontro, foi explicado que a pesquisa trabalharia com entrevistas individuais sobre a história profissional e a história de vida, e que tinha a intenção de realizar entre três a quatro entrevistas com cada sujeito, pois a finalidade era aprofundar a história de vida de cada um, explicando a todos que suas identidades seriam preservadas ao máximo. Vários bombeiros manifestaram interesse em passar pelas entrevistas, sendo combinado com o grupo que, aqueles interessados poderiam escrever seu nome numa lista, fornecendo os horários e os dias que estariam

disponíveis. Ficou combinado também, que as entrevistas ocorreriam numa sala de treinamento da organização, num lugar reservado e silencioso.

b) Sobre a execução das entrevistas individuais.

No começo das entrevistas individuais, havia doze sujeitos interessados, todos homens, casados, com filhos, e atuantes no setor operacional (Serviço de Resgate e Combate a Incêndio e serviço de Auto-Socorro de Urgências) há 10 anos em média.

Duas decisões metodológicas se colocaram neste momento de início da pesquisa. Referiam-se a como identificar àqueles sujeitos que estavam vivendo ou tinham vivido o problema de *burnout*, e como proceder com àqueles que não apresentassem nenhum sinal relativo ao problema. Sobre a primeira decisão, procedeu-se da seguinte maneira : realizou-se a aplicação, antes de começar as entrevistas, do teste Maslach Burnout Inventory (um questionário estandardizado de 22 questões utilizado como base das pesquisas quantitativas, com o objetivo de servir de ponto de partida para a realização das entrevistas individuais. Por exemplo, se o sujeito assinalasse, conforme o questionário, “uma vez por semana” que “vivia momentos em que se sentia no limite”, era solicitado que começasse a relatar que momentos eram esses, e que contasse situações concretas onde fosse possível saber como eram esses momentos. Ou ainda, caso o sujeito assinalasse no questionário que “algumas vezes ao mês” se “sentia frustrado” ou “cansado ao fim do dia de trabalho”, da mesma forma, isto servia de ponto de partida para que fosse perguntando à respeito de situações em que isso lhe acontecia. O objetivo era poder chegar ao final de uma primeira entrevista e saber, em que medida, o sujeito estava ou não vivendo a experiência de *burnout*.

Com relação a segunda decisão, referente a como proceder face àqueles sujeitos que não apresentassem sinais de *burnout*, julgou-se que seria importante realizar com eles a investigação clínica nos mesmos moldes por duas razões: por um lado, o fato de não viverem o problema (ou viverem outro), permitiria explorar a diferença entre estes e os outros que estavam vivendo o problema (diferenças em relação ao sentido dado ao trabalho por exemplo, a como era vivida a pressão e o estresse, etc.), o que poderia fornecer uma maior visibilidade sobre como certas pessoas, nas mesmas condições de pressão no trabalho, desenvolvem *burnout*, enquanto outras não. Por outro lado, o fato de

serem bombeiros do setor operacional dentro da mesma organização, poderia ser uma rica fonte de informações sobre vários aspectos das relações de trabalho e de poder existentes, informações que os documentos, as observações diretas ou as entrevistas com o capitão do quartel poderiam não fornecer.

Em relação às entrevistas individuais propriamente, foi elaborado um roteiro semi-estruturado (Anexo 1) contendo três partes: a primeira com questões sobre a situação social e emocional dos sujeitos e sobre o processo que os levou ao esgotamento emocional, a segunda com questões sobre o processo que levou a escolha da profissão e, numa terceira parte, visou-se explorar a infância e suas relações familiares e sociais. Embora tenha sido estabelecida a ordem metodológica de, primeiro abordar a situação atual e o processo de esgotamento, depois o processo de escolha da profissão e, por último, a situação de infância, nenhuma das entrevistas seguiu essa ordem, sendo que, o valor metodológico destas três partes do roteiro semi-estruturado foi de servir de guia e orientação durante a conversação com os sujeitos e ainda, de permitir avaliar entre uma entrevista e outra com o mesmo sujeito, em que medida tal parte do roteiro foi desenvolvida do forma a poder planejar a entrevista seguinte.

Para explorar a situação social e emocional atual e o processo de esgotamento dos sujeitos, baseou-se em duas “ferramentas” teóricas: a noção de “Situação”⁸ tal como definida por Sartre em *L'être et le néant* ([1943] 1993) como unidade entre o livre projeto individual e a realidade sócio-material e a noção de “Acontecimento Sócio-Psicológico”. Em relação a noção de Situação, tal ferramenta foi uma maneira de trabalhar com os sujeitos a partir do concreto, quer dizer, a partir de acontecimentos que tinham um lugar, um tempo, certos objetos, pessoas, um passado e face ao qual o sujeito agia de uma forma singular intencionando algo para o futuro. Desta forma, quando, a partir do questionário, o sujeito assinalava que “se sentia no limite” era solicitado que relatasse um exemplo de um momento recente em que havia vivido

⁸ Em *L'être et le néant* pode-se encontrar na passagem a seguir uma definição esclarecedora desta noção de Sartre: “*assim começamos a ver o paradoxo da liberdade: existe liberdade somente em situação e somente existe situação para a liberdade. A realidade humana encontra em todos os lugares resistências e obstáculos que ela não criou: mas estas resistências e esses obstáculos somente têm sentido na e para a livre escolha que a realidade humana é (...) é isto que nós chamamos de faticidade da liberdade, é o dado que ela tem que ser e que ela revela a partir de seu projeto*” (Sartre, 1993, p.546).

tal experiência, buscando descrever com ele, onde se passou a situação (um incêndio à noite em tal favela, por exemplo), como era o local (um morro com risco de desabamento, uma auto-estrada, etc.), com quem estava trabalhando (seus colegas de equipe, quem mais estava no local, etc.), se já tinha passado por momentos semelhantes (experiência passada), e que coisas que foram ocorrendo que lhe afetaram emocionalmente (o desenrolar da situação), bem como, o modo como foi agindo, sua intenção espontânea⁹ na situação (salvar uma pessoa de qualquer maneira, fugir do perigo por que teve medo, etc.). Após a descrição de uma primeira situação, foi explorado com os sujeitos outras situações semelhantes, bem como, outras situações diferentes para poder compará-las (dentro e fora do trabalho), com a finalidade de chegar a um conjunto de suas experiências vividas pelo sujeito tanto no trabalho como fora do trabalho. Ou seja, a noção de Situação, foi um instrumento de pesquisa, à medida que, serviu como noção orientadora para o desenvolvimento da entrevista clínica, de maneira a permitir descobrir diferentes experiências concretas de esgotamento, de frustração, de fracasso, de irritabilidade, de ter chegado ao limite e de satisfação, de forma a observar tanto aos componentes do contexto sócio-material bem como, a experiência subjetiva.

A segunda “ferramenta” utilizada para as entrevistas clínicas-biográficas, foi à noção de Acontecimento Sócio-psicológico. Tal ferramenta está baseada, tanto na definição de “acontecimento” dada por Legrand (1992), onde tal noção é tratada como uma categoria biográfica fundamental, bem como, na noção de “acontecimento” desenvolvida por Sartre em seu estudo biográfico *L'idiot de la Famille*, ao analisar a experiência vivida pelo escritor francês na *Pont-l'Évêque* em presença de seu irmão Achille (Sartre, 1971, v.II). O “Acontecimento Sócio-psicológico” é uma Situação e se enquadra, portanto, na definição tratada acima. No entanto, é uma Situação de um tipo particular, que se caracteriza por uma descontinuidade da vida de um indivíduo, produzida por um “desencadeador sócio-material” e que dá início a um “episódio real” na qual o sujeito é “afetado emocionalmente”. Desta maneira, nas entrevistas individuais, buscou-se descrever com os sujeitos não somente Situações, mas também àqueles momentos que tinham a

⁹ Conforme a quarta parte de “L'être et le néant” (1993) em que Sartre esclarece a noção de liberdade como relação entre o Fazer e o Ser, toda ação humana implica uma intenção pré-reflexiva, ou seja, uma consciência espontânea que visa algo futuro por realizar na relação com o mundo social circundante.

característica de um Acontecimento Sócio-psicológico. Ou seja, “Situações” que permitissem ao pesquisador aceder a um “episódio real e singular da vida de relações do sujeito”, em que a “continuidade do processo vivido fosse rompida” em função de “componentes sociais e materiais” capazes de “desencadear um processo psíquico com forte carga afetiva”. Um incêndio ocorrido na periferia da cidade, que destruiu uma série de casas de madeira no qual, uma mãe gritava desesperadamente na rua por seu filho que estava dentro de uma das casas em chamas, e que depois de muito esforço, o bombeiro descobriu o menino morto dentro da caixa d’água, e que desencadeou neste profissional, no momento em que viu o corpo do menino morto, uma forte crise emocional, é um exemplo de Acontecimento sócio-psicológico. Neste caso, buscou-se descrever com o sujeito o contexto sócio-material (o lugar), com quem estava trabalhando e as pessoas envolvidas (relação com os outros), os componentes da situação (o tipo de incêndio, riscos, etc), experiências passadas similares já vividas, o evento desencadeador (elemento da cena que desencadeou sua experiência emocional) e o desenrolar do episódio (a cena social-emocional) que se desencadeou.

As noções de Situação e Acontecimento Sócio-psicológico, foram ainda ferramentas importantes para que se pudesse num momento seguinte, após a descrição de um conjunto de experiências dos sujeitos, buscar com os mesmos o momento de sua vida de relações em que o seu mal estar psicológico começou. Ou seja, depois de haver descrito com os sujeitos um conjunto de Acontecimentos Sócio-psicológicos em que experimentavam o fracasso, a desilusão, a apatia, a falta de energias e a satisfação, buscou-se perguntar e explorar com os mesmos, “desde quando” encontravam-se desta maneira, quer dizer, investigar quais a Situações e Acontecimentos Sócio-psicológicos desencadeadores de seu mal estar vivido. A resposta nunca mostrava-se evidente, sendo necessário um trabalho de exploração, às vezes indagando sobre várias possibilidades, onde teve-se por objetivo observar, em que medida, certos acontecimentos de ordem organizacional foram determinantes no desenvolvimento do mal estar individual.

Uma segunda parte do roteiro de entrevistas semi-estruturadas constituiu-se da descrição do processo que conduziu a escolha profissional. Neste aspecto do roteiro, a investigação baseou-se tanto na noção de “Trajetória sócio-individual” com relação a profissão, baseada no trabalho de Gaulejac (1987) que permitiu a observação do percurso

biográfico do sujeito em relação a profissão, bem como, nas noções de “Acontecimentos sócio-psicológicos” e “Situação” que permitiram a descrição de situações marcantes para a realização da escolha profissional. Descreveu-se, deste modo, com os sujeitos suas trajetórias sócio-profissionais e os acontecimentos singulares (eventos sociais, escolares e familiares) que influenciaram a escolha da profissão, bem como, o desejo que o sujeitos pretendiam realizar com a profissão escolhida.

Uma terceira parte do roteiro de entrevistas semi-estruturadas foi composto por questões abertas relativas à infância e suas relações familiares e sociais. Para construir esta parte, baseou-se, por um lado, na noção de árvore genealógica e projeto parental Gaulejac (1987), como uma maneira de explorar com os sujeitos as influências, pressões, exigências e desejos do grupo familiar e do contexto social e de classe. Por outro lado, esta terceira parte do roteiro baseou-se também na noção de “escolha original” de Sartre, conforme *L'être et le néant* ([1943]1993), como uma maneira de descrever o que o sujeito fez de si mesmo a partir de seus condicionamentos familiares e de classe. Neste aspecto, a investigação continuou se baseando nas noções de “Situação” e de “Acontecimento Sócio-psicológico”, tal como utilizadas nas demais partes do roteiro, mas com o objetivo de buscar explorar nesta terceira parte, àqueles acontecimentos marcantes que formaram a base para escolha que o sujeito fez de si mesmo, como sendo o ponto de partida de seu movimento totalizador individual.

c) Sobre a observação da organização de trabalho

Este aspecto da investigação constituiu-se pela observação direta do trabalho dentro do quartel dos bombeiros em que se realizou a pesquisa. Em função das entrevistas individuais se realizarem no próprio quartel, foi possível presenciar situações do cotidiano de trabalho, observar as instalações, as ferramentas, o espaço físico, conversar informalmente com vários bombeiros durante os sete meses que durou o trabalho de campo. As entrevistas eram agendas com antecedência e ocorreriam durante a jornada de trabalho, onde procurava-se dias e horários em que presumivelmente o trabalho estaria mais tranquilo. Em função desta contingência na realização das entrevistas, era necessário aguardar os bombeiros atender alguma emergência, o que por um lado, permitiu observar de maneira assistemática uma série de fatos sobre a estrutura e o funcionamento da organização. As condições de trabalho na

central telefônica, as condições dos alojamentos, da cozinha, do pátio, da sala de TV, as condições dos veículos de resgate e das ambulâncias, as roupas e as ferramentas utilizadas no trabalho, a maneira como os bombeiros saíam e voltavam de uma emergência, as interações informais existentes, etc.. Todos esses elementos foram registrados no diário de campo. Foi possível observar, por exemplo, como era o processo de trabalho dentro da central telefônica do quartel, que permitiu uma compreensão mais precisa da sobrecarga que tal tarefa exige. Da mesma forma, a mesma observação direta da organização permitiu conhecer a estrutura física dos dormitórios coletivos em que os bombeiros dormiam, com suas janelas voltadas para o pátio de onde partem as ambulâncias e o caminhão com as sirenes ligadas. O fato do pesquisador estar por vezes, na organização aguardando o retorno de algum sujeito com quem havia sido agendado uma entrevista, permitiu uma série de conversas informais com bombeiros que encontravam-se no quartel. Nestes momentos, foi comum o desenvolvimento de conversas sobre o trabalho dentro da organização, sobre as relações interpessoais e com a hierarquia, que se mostraram muito ricas para entender o cotidiano organizacional e de trabalho. Diferentemente do caráter planejado e sistemático das entrevistas individuais, este aspecto do trabalho de investigação ocorreu de forma não planejada e assistemática. Ou seja, não foi elaborado um roteiro de observação, nem antecipadas etapas a serem seguidas. Tal procedimento começou a ser realizado a partir do momento em que já se encontrava *in loco*, percebendo a variedade e riqueza de situações sobre a realidade do trabalho que tal presença contínua dentro da organização permitia. Por essas características, pode-se dizer que este aspecto do processo de investigação constitui-se conforme os princípios de uma *descrição etnográfica* (Dibie, 2002) e os dados registrados formaram uma fonte complementar às entrevistas clínicas.

Outro procedimento metodológico referente a observação da organização de trabalho, foram duas entrevistas realizadas com o capitão da organização, uma no início do trabalho de campo, com objetivo de saber sobre o funcionamento do trabalho e sobre quais os problemas que ele percebia estarem acontecendo atualmente dentro da organização. E uma segunda entrevista, realizada mais no final do trabalho de campo, para esclarecer algumas infirmações sobre a estrutura da organização que surgiram ao longo do trabalho de campo.

d) Reuniões com o coletivo dos bombeiros militares

Outro aspecto que se revelou como uma importante fonte de informações sobre a organização, foram dois momentos em que o pesquisador teve que apresentar e conversar sobre o trabalho de pesquisa com o conjunto dos bombeiros da organização. O primeiro destes dois momentos, já relatado anteriormente, ocorreu por solicitação do capitão do quartel, com o objetivo dos bombeiros conhecerem a pesquisa, bem como tomarem um primeiro contato com o pesquisador e se engajarem no processo. O segundo momento, ocorreu também a pedido do mesmo capitão, que propôs um retorno preliminar dos resultados da pesquisa ao conjunto dos bombeiros. Tal retorno foi planejado e realizado de maneira a expor os principais problemas observados na organização a partir de uma análise inicial, tomando-se a precaução de não identificar e expor àqueles que participaram das entrevistas individuais. Em ambas as reuniões com o coletivo do setor operacional do corpo de bombeiros, a participação foi intensa, existindo uma série de depoimentos sobre a situação de trabalho na organização, que foram posteriormente registrados e relatados.

e) Sobre as fontes documentais

Além das entrevistas individuais, das entrevistas com o capitão, das reuniões coletivas e da descrição etnográfica, foi utilizado uma série de documentos referentes a organização. Um desses foram certas monografias produzidas pelos oficiais que fazem trabalhos de especialização sobre os mais variados temas a respeito dos bombeiros. Teve-se acesso à monografias sobre as fontes de financiamento, sobre as condições de trabalho, carreira e sobre estresse, que se constituíram em um objeto de análise crítica, com o objetivo de melhor conhecer a organização como um todo, e não simplesmente o quartel onde foi realizada a pesquisa.

Outras duas fontes documentais utilizadas foram os documentos oficiais e os *sites* oficiais da organização na Internet. Tais fontes permitiram um acesso a estrutura da organização, a definição de cargos, funções, relatórios sobre o trabalho. Tais fontes forneceram uma série de informações sobre aspectos da política e do desenvolvimento da organização, bem como, sobre seus valores, suas metas e seus problemas, que foram úteis para a realização da análise sócio-organizacional.

4.2. Procedimentos de análises clínico-biográfica e sócio-organizacional

Com relação aos procedimentos de análises clínico-biográfica, é possível dividi-los em quatro etapas: a) transcrição das entrevistas individuais ; b) uma primeira análise, em que se agrupou o material transcrito de cada sujeito em três temas, quais sejam: dados sobre o fenômeno de *burnout*, dados sobre o processo de desenvolvimento e dados sobre a infância, adolescência e escolha profissional ; c) uma segunda análise, em que se buscou compreender cada um dos três temas anteriores, a partir das bases teóricas e epistemológicas desenvolvidas precedentemente; e d) uma terceira análise, chamada de “síntese compreensiva”, em que se buscou unificar os três temas analisados separadamente numa compreensão única.

É importante considerar que, de acordo com o caso individual analisado, foi preciso fazer adaptações em relação ao processo de análise descrito acima. Para àqueles sujeitos que viviam a experiência de *burnout*, o procedimento de análise seguiu-se tal como descrito. Porém, para àqueles casos que apresentavam um processo de estresse crônico, ou tinham vivido *burnout* e se recuperado ou, ainda, par àqueles não apresentavam quaisquer sinais de estresse crônico e de *burnout*, algumas adaptações fizeram-se necessárias. Nos casos em que, nem o estresse crônico nem *burnout* estavam presentes, a diferença consistiu em dividir na “primeira análise” (etapa b) em dois grupos de dados (um sobre o fenômeno de “satisfação” no trabalho e outro sobre “a infância, adolescência e escolha profissional”). No caso definido como de estresse crônico, da mesma forma, dividiu-se os dados da “primeira análise” (etapa b) em dois grupos: um relativo aos “sintomas, sinais e experiências de estresse” e outro sobre a “infância, adolescência e escolha profissional”. Nos casos em que os sujeitos tinham vivido *burnout* e se recuperado, procedeu-se a análise de uma forma similar aos casos de *burnout*, mas com o sentido inverso. Ou seja, manteve-se as quatro etapas ('a' , 'b', 'c', 'd') porém, na primeira análise (etapa 'b'), consistiu em dividir os dados em três grupos diferentes: sobre o fenômeno de ter se recuperado do esgotamento emocional (conjunto de experiências que demonstravam que os sujeitos haviam se recuperado), sobre o processo de recuperação e, por fim, um grupo de dados sobre a infância, adolescência e escolha profissional.

Com relação aos procedimentos de análise sócio-organizacional, dividiu-se o processo de análise em três etapas:

a) Uma primeira etapa, em que se dividiu os dados relativos a organização e ao trabalho em quatro grupos, quais sejam: àqueles relativos ao tipo de atividade realizada, ou seja, às características do trabalho e do serviço produzido; àqueles dados relativos aos valores e ideais da organização ; àqueles relativos aos elementos estressores (sobrecarga, pressão de tempo, conflitos interpessoais, conflitos de papéis e como estes eram vividos em nível interpessoal e do pequeno grupo de trabalho) ; e àqueles relativos ao grupo decisório e sua política gerencial para desenvolvimento da organização.

b) Uma segunda etapa, onde buscou compreender cada um destes grupos de dados (pensados à luz dos “níveis de análise”, tal como postulados no Capítulo 2 desta introdução). Ou seja, tratou-se de chegar a uma primeira compreensão sobre o que os bombeiros fazem (qual seu trabalho), sobre quais são os valores e o ideal instituídos, sobre quais são seus estressores no plano organizacional e como estes se caracterizam e, por fim, sobre qual a política de gestão em curso.

c) E uma terceira etapa, realizou-se uma “síntese compreensiva”. Ou seja, unificou-se os diferentes níveis da análise precedentes, relacionando uns com os outros, de maneira a permitir uma primeira compreensão da lógica organizacional em curso. Ou seja, como o trabalho realizado se relaciona com o ideal e os valores instituídos, e como estes ligam-se aos estressores organizacionais e como, a política gerencial relaciona-se com os três níveis precedentes e assim reciprocamente. Tratou-se, nesse momento, de montar um “quebra-cabeça”, onde os diferentes momentos da análise sócio-organizacional foram relacionados e ligados uns aos outros, de maneira a compreender a lógica do conjunto.

Por fim, o último procedimento de análise consistiu em realizar uma articulação entre os resultados da análise clínica-biográfica e da análise sócio-organizacional. Tratou-se neste procedimento, de realizar um último momento de “síntese compreensiva” entre os diversos níveis de análise realizados, colocando em relação o processo individual, interpessoal, grupal, organizacional e societal.

É possível afirmar que todo o processo de análise, tanto clínico-biográfica como sócio-organizacional, tal como descritos acima, constituíram-se dentro de um pressuposto metodológico de “análise-síntese” constante. Ou seja: analisou-se uma determinada dimensão,

seja ela individual ou organizacional, para em seguida, integrá-la às demais e compreendê-la como parte de um conjunto mais amplo. De sorte que, o procedimento “analítico” desenvolvido nesta tese, caracteriza-se por um processo progressivo de análise-síntese, que começa com os casos individuais para chegar ao processo histórico que *burnout* pode representar.

PARTE I

**DA ANÁLISE CLÍNICA-BIOGRÁFICA À ANÁLISE SÓCIO-
ORGANIZACIONAL**

A parte que se segue, constitui-se pela análise dos casos individuais, pela análise sócio-organizacional e pela síntese entre ambas. Esta formada por nove capítulos, que em seu conjunto, buscam demonstrar que o desenvolvimento *burnout* implica um fracasso no plano do projeto de ser dentro de uma lógica organizacional paradoxal. Ou seja, através das análises clínicas-biográficas e sócio-organizacional busca-se fornecer evidências que permitam responder a questão central desta tese.

Optou-se por começar com a análise dos casos individuais, tratando em cada capítulo de um aspecto diferente que o processo de desenvolvimento de *burnout* pode ser aprendido, para, em seguida, trabalhar a análise da lógica organizacional que integra os processos singulares analisados e, ao fim, buscar realizar uma síntese entre os níveis clínico-biográficos e sócio-organizacional, tratando de compreender sentido do processo histórico que tal conjunto representa.

CAPÍTULO 5

DA REALIZAÇÃO AO ESGOTAMENTO EMOCIONAL NO TRABALHO: ANÁLISE DO CASO RÔMULO¹⁰

5.1 Apresentação do caso e análise do fenômeno

Durante os nove anos que Rômulo havia trabalhado no Serviço de Resgate veicular e Combate a Incêndio (RVCI) do Corpo de Bombeiros realizou seu trabalho com muita satisfação por estar ajudando as pessoas e salvando vidas e com uma dedicação exemplar ao trabalho, nunca poupando esforços, seja a qualquer momento do dia ou da noite para fazer seu trabalho: *“essa coisa de ir ajudar sem se preocupar se é preto, branco, pobre ou rico é que vale a pena. E o clima aqui dentro dos bombeiros é esse. Boa parte aqui dentro tem esse espírito de ir fazer o que pode para ajudar as pessoas, que dá o sangue para ajudar a gente”* Rômulo ficava ainda, especialmente realizado a ponto de chorar de alegria, quando as pessoas a quem havia salvado com seu trabalho, vinham até o quartel lhe agradecer por ter lhes salvo a vida, situação que se repetiu muitas vezes.

Mas após um ano e meio trabalhando do Auto-Socorro de Urgência (serviço de atendimento pré-hospitalar em ambulâncias) e mais seis meses na central telefônica do quartel, Rômulo encontrava-se esgotado emocionalmente. Estava com uma forte dor na coluna, tinha ganhado peso, parado de fazer exercícios físicos e estava com perturbações no sono que o impedia de dormir bem a noite. Além disso, estava vivendo uma sensação de frustração muito intensa, experimentando-se fracassado, com uma tristeza diária, e quando estava em casa, sua vontade principal era de deitar na cama e dormir. Seu estado de humor triste se misturava com uma irritabilidade frequente com todo mundo: com os colegas de trabalho estava perdendo o controle seguidas vezes, não tendo mais paciência com suas brincadeiras. Com a esposa, quando chegava em casa e essa vinha lhe fazer algum reclamação Rômulo descontrolava-se, ficava tenso, com um forte calorão no rosto, gritava e seguidas vezes, virava as costas para sua esposa. Uma situação similar se repetia também em relação a sua filha

¹⁰ É importante considerar que se utiliza aqui um pseudônimo com o objetivo de preservar a identidade dos sujeitos. Muitos dados e informações, da mesma forma, foram mudados com o mesmo objetivo.

de oito anos, com quem não tinha mais paciência de brincar, perdendo seguidas vezes a paciência.

Rômulo tinha vivido fortes momentos de tensão, em que havia perdido o controle: “*minha mão tremia, estava nervoso, queria chorar, o coração batia forte, não consegui prestar atenção no que a pessoa dizia (...) não aguentava mais (...) Quando me vi naquele estado me assustei, eu tava enlouquecendo*”. Ao levantar e ir para o trabalho já acordava esgotado e tenso por não suportar mais uma jornada vinte quatro horas de trabalho na central telefônica do quartel onde estava trabalhando e, quando voltava para casa, seu esgotamento e frustração tinham ficado ainda mais fortes. Em vários momentos, esteve a ponto de abandonar o seu posto de trabalho no meio da jornada, mas não o fez para não prejudicar os colegas de trabalho.

Como compreender estes dois estados do sujeito? Particularmente quando tratamos do fenômeno de *burnout*, é esta a situação que nos defrontamos: um momento em que sujeito é satisfeito, realizado, com desejo pelo que faz e comprometido com o trabalho e com a organização. E, outro momento, em que o sujeito está frustrado, triste, num estado próximo ao depressivo, vivendo um esgotamento físico e emocional incapacitante. Desta forma, o caso de Rômulo pode ser definido como de *burnout*, à medida que, sua exaustão emocional evidencia um estado de esgotamento, de perda das energias para enfrentar seu trabalho e encontrar as outras pessoas e ainda, uma frustração intensa de ter chegado ao limite de suas forças físicas e psíquicas. Observa-se além do mais, um sentimento de despersonalização presente em suas atitudes de indiferença, um esvaziamento de sentido em relação ao trabalho e aos colegas, bem como, uma experiência de incapacidade e inutilidade que desestruturaram sua identidade pessoal. Alguns dos principais sintomas relacionados à *burnout*, também podem ser observados no caso de Rômulo, tais como a tensão, distúrbios do sono, irritabilidade, tristeza, forte tendência ao absenteísmo, que afetavam não somente seu trabalho mas seu relacionamento familiar e sua vida em geral. A experiência de *burnout* evidencia-se para Rômulo, como um esgotamento psico-físico, constituído por uma situação despersonalizante na qual, coexistem dois estados de ser que se contradizem entre si, característicos de uma ruptura psíquica descrita pela clínica médica e psicológica (Freudenberger, 1987) entre o que ele era e o que se tornou. Entender esse processo em sua historicidade a partir de uma perspectiva clínica e

biográfica, é o objetivo do capítulo que se segue.

5.2 A análise do processo de desenvolvimento de *burnout*

Rômulo em determinado momento, foi transferido para Auto-Socorro de Urgência (ASUs), e exigido a fazer um curso preparatório para trabalhar na parte de atendimento pré-hospitalar: *“o que aconteceu? Eu fui fazer um curso para trabalhara na ambulância. Eu disse que não tinha interesse em trabalhar nessa área, meu negócio era o serviço pesado, trabalhar no serviço sujo, no caminhão. Então numa primeira vez tudo bem, mas na próxima vez não me perguntaram, me mandaram me apresentar no batalhão a tal hora, é um curso que tu vai fazer e pronto e fiz pela pressão. Fiz o curso, fui aprovado, e comecei a trabalhar na ambulância”* (S1). Logo em seguida, por ser o mais antigo, Rômulo acabou ficando de comandante da guarnição, quer dizer, o responsável pela equipe, atendendo uma média de quinze ocorrências por turno de trabalho, e três a quatro ocorrências durante a noite: *“é um serviço que tu sai a noite inteira, mas picadinho, mas sai a noite inteira, três ou quatro vezes de madrugada e acabou a noite de sono. E a gente atendia na faixa de quinze ocorrência por dia. Há dois anos atrás e hoje é mais ou menos isso ainda”* (S1).

Quando trabalhava no Serviço de Combate a Incêndio o ritmo era diferente, pois, este serviço recebia menos chamadas em comparação ao Auto-Socorro de Urgências, o que permitia a Rômulo (e a todos os outros que trabalham na mesma função) uma noite de sono e uma prática regular de atividade física. Mas, a partir do momento em que começou a trabalhar no ASUs, em função do desgaste físico que esse tipo de serviço provocava, da impossibilidade de dormir, da quantidade de esforço físico na hora dos atendimentos e, ainda, em função dos conflitos no momento de entregar as vítimas no hospital devido a falta de leitos, Rômulo começou a sentir uma forte fadiga e uma dor na coluna: *“Eu perdia a noite de sono, saia arriado e então, quando saia do trabalho, já não ia mais a pé para casa, queria ir embora rápido, chegar em casa, tomar um banho e dormir. Descansar era a primeira coisa que queria fazer. Fui ganhando um pouco de peso, parei de fazer exercício físico e começou a me dar dor na coluna”* (S1). Rômulo começou a sentir a dor na coluna quando fazia o movimento de suspender as vítimas para colocar na maca, pois, certas pessoas atendidas eram muito pesadas e ainda em certas situações, o caminho

que precisava ser feito para transportar as vítimas até onde estava estacionada a ambulância, era longo e difícil em função das características do local do acidente. Tudo isso formavam parte das características objetivas do trabalho do Auto-Serviço de Urgência e eram vividas por todos.

Dentro desse novo quadro de trabalho temos que, a “Situação” de Rômulo mudou, a partir do momento em que foi obrigado a sair do Serviço de Combate a Incêndios para trabalhar no ASUs. Rômulo foi para um lugar mais fatigante que é o trabalho na ambulância (“*quinze ocorrências por plantão, quatro durante a noite, impossibilidade de dormir*”), sob exigência do capitão do quartel em função da falta de pessoal, atividade essa em que se passa muito tempo esperando o atendimento das vítimas no hospital, e ainda, vindo de anos de trabalho no caminhão de combate a incêndios que foi sempre seu interesse, seu desejo e sua realização. Dizer então, que sua “Situação” mudou, é observar que sua condição física não era mais a mesma, que seu trabalho passou a ser mais fatigante, que passou a ter dor na coluna, engordar, que não mais dormia bem a noite e tinha sono durante o dia. E ainda, que não mais resgatava vítimas presas em ferragens, nem entrava em prédios para apagar incêndios, ou seja, não mais fazia o “*trabalho sujo*” como desejava, mas sim, realizava massagens cardíacas, media a pressão arterial, levava às vítimas para os hospitais e, tudo isso, por exigência do capitão que não tinha como aceitar um pedido de transferência em função da escassez de pessoal. Mas, a partir dessa nova realidade de trabalho, como Rômulo se projetou e ultrapassou esta nova situação material e social do serviço de Auto-Socorro de Urgências ?

Ao começar a sentir a dor na coluna, ele não procurou um médico e também não contou a ninguém o que estava sentido e, como forma de suportar a dor que piorava, ele passou a tomar por conta própria, um relaxante muscular. Para Rômulo, por um lado, existia a exigência da organização feita pelo capitão do quartel, para que ocupasse a função em razão da falta de pessoal. Mas, por outro lado, existia também a atitude do próprio Rômulo, de não querer deixar seus colegas de trabalho sozinhos e de não negar o trabalho duro e pesado: “*resolveram me colocar no ASUs pois, precisavam de gente lá, e não dá para ficar batendo o pé, pois senão depois eles ficam de marcação com o cara. E eu nunca fui de negar as coisas. Assim, fiz a vontade do comando e mesmo com dor eu nunca pedi para sair, até que chegou um dia em casa que eu estava de folga, eu não conseguia mais me mexer, parecia que*

tinha uma coisa pisoteando minha coluna, ela estava dura, queimando e não conseguia mais me mexer” (S1).

Como então, Rômulo supera sua fadiga do trabalho do atendimento pré-hospitalar na ambulância, a dor nas costas, as noites mal dormidas, a exigência do capitão e ainda, o fato de não estar mais combatendo incêndios como desejava? Estas adversidades da nova situação aparecem para Rômulo como devendo ser ultrapassadas em direção à continuar a enfrentar o trabalho duro e pesado. Resistir à dor tomando um relaxante muscular para continuar a ser capaz de levantar a maca, carregar às vítimas, subir e descer os barrancos, ajudar seus companheiros, corresponder a exigência do capitão, é a forma de fazer-se um bombeiro militar. Ser forte e não fraco, ser quem salva as pessoas e não quem falta o serviço pedindo dispensa médica, ser confiável para seus companheiros e para o capitão e não alguém que não se pode contar, ser quem aguenta a pressão e não quem sede a dificuldade das circunstâncias, estas todas são atitudes que caracterizam a maneira como ele se projeta à partir da nova situação de trabalho, que evidenciam uma síntese entre o ideal organizacional e seu projeto pessoal: *“Nunca fui de negar as coisas”, “mesmo com dor nunca pedi para sair”*.

O sentido então, da dor na coluna e da fadiga é, dor e fadiga a serem vencidas, é o trabalho duro e pesado, que transforma a vida em risco de uma vítima em uma vida salva entregue no hospital. Fraquejar, queixar-se de dor para os companheiros, faltar ao serviço, são condutas não somente exigidas do exterior pela realidade organizacional, mas sim, vividas desde o interior, como projeto que se transcende em direção a determinados fins. É possível verificar então que, esta maneira de Rômulo projetar-se para o futuro e ultrapassar as adversidades da nova situação, é reveladora de seu “juramento” à organização. Ou seja, a conduta de Rômulo não se caracteriza simplesmente por um cumprimento das ordens ou pela realização de tarefas exigidas do exterior, mas também, por um comprometimento de ser em relação as coisas que faz e aos ideais organizacionais, por um engajamento ativo que nega a dor, vencer a fadiga, para cumprir aquilo que faz sentido, que é a vida salva das vítimas a qualquer preço.

Mas ocorre de, neste nível de sua atividade prática, Rômulo encontrar a alienação. A face objetiva da situação mudou, quer dizer, as exigências prático-inertes do trabalho e da organização deixam seu corpo dolorido, cansado, com dor, mas, ao mesmo tempo, a sua face subjetiva, enquanto “projeto”, engaja-se no ato de resistir a dor e a

fadiga exigindo-se o mesmo desempenho de “nunca negar o trabalho duro e pesado”. É como se, um nadador se exigisse o mesmo desempenho no mar, daquele que teve numa piscina olímpica. Assim, pouco a pouco, quanto mais Rômulo projeta-se para realizar as exigências de desempenho exigidas, mais aproxima-se o momento em que ele se descobrirá a deriva de seu projeto de ser. Tal momento ocorrerá quando Rômulo não mais se reconhecer no que faz, e quando, o produto de seu trabalho exteriorizar-se-á para ele como totalmente estranho aos fins desejados. Este momento do processo de alienação vai manifestar-se sob a forma de uma forte frustração como será visto em seguida.

O relaxante muscular que Rômulo tomava, a princípio de seis em seis horas, ele passou a tomar praticamente de duas em duas horas no período crítico de sua dor de coluna. Até chegar um momento em que precisou recorrer ao médico, que diagnosticou uma atrofia muscular e uma inflamação no tendão da coluna, o afastando do trabalho no ASUs, e o orientando a sessões de fisioterapia, prescrevendo injeções e recomendando repouso. Ocorreu que Rômulo, para não perder o valor adicional pago para quem trabalha em regime de plantão e, por não deixar seus colegas e a organização ainda com mais falta de pessoal, decide permanecer trabalhando no regime de plantão, só que deste então, como telefonista na central telefônica do quartel de corpo de bombeiros. No segundo dia de plantão na central telefônica, é possível observar um primeiro acontecimento sócio-psicológico de forte frustração que depois irá se repetir várias vezes:

“Um momento crítico foi no segundo plantão de trabalho na central. Atendi uma chamada, era um acidente, ‘tem gente aqui, a casa tá queimando’ ‘não se sabe se tem gente dentro’. Eu fiquei ali nessa situação, pegando a ligação, ouvindo a ocorrência, o que a pessoa estava necessitando, e o que ela estava vendo e tive que tocar o alarme para o pessoal da guarnição sair. Na hora veio a sensação de estar descartado, um inútil que não presta mais para o serviço. E eu tinha que ficar monitorando pelo telefone, passando os detalhes do acidente para o pessoal da guarnição que já estava a caminho, para eles já irem se preparando para quando chegar no local. E quando eles chegaram no lugar do acidente, relataram para mim a hora de chegada e o que estava acontecendo (isso é padrão). E eu imaginei a situação toda, parecia um filme, e o que eu poderia estar fazendo se estivesse lá, foi uma frustração, eu era um peixe fora d’água, eu estava ali dentro daquela central não podendo estar lá correndo, atendendo”(S1).

Em relação a este acontecimento sócio-psicológico, é importante

considerar de início, a nova situação em que se encontra Rômulo: ele está sendo um telefonista que precisa obter as informações do acidente para orientar os bombeiros a fazer seu trabalho. Ele tem também, atrás de si um passado realizador de resgatar pessoas e apagar incêndios que deixou de existir e, está face a um futuro de continuar a atender chamadas na central telefônica, sem saber precisamente até quando. Uma situação, neste sentido, que não responde mais ao projeto desejado por Rômulo, mas às exigências práticas inertes do trabalho na central telefônica vividas como frustrantes e sem sentido.

Outro aspecto a considerar sobre o mesmo acontecimento sócio-psicológico é que, sobre esta experiência frustrante e sem sentido, Rômulo realiza um ato de reflexão que unifica seu presente, seu passado e seu futuro em uma nova síntese temporal que evidencia uma descontinuidade em sua historicidade singular. Sua frustração é, neste aspecto, uma unificação de seu passado desejado de salvar vítimas que não existe mais, de seu presente sem sentido na central telefônica e de seu futuro de incapacidade para o “*trabalho sujo*” que se insinua como destino.

No entanto, convém assinalar: esta descontinuidade da historicidade individual somente é frustrante e sofrida, à medida que, contém um projeto desejado que não mais se realiza. Deste modo, quando Rômulo se apreende reflexivamente como “*um peixe fora d’água*” e experimenta-se fracassado, este momento concreto é revelador de uma tensão contraditória entre dois polos: de um lado, seu projeto desejado e, de outro, as exigências práticas-inertes organizacionais às quais deve responder segundo seu juramento. Quer dizer, uma contradição entre seu projeto desejado de estar com seus companheiros, socorrendo as vítimas e apagando os incêndios e, às exigências sócio-organizacionais de realizar um futuro no qual não se reconhece e não deseja. As chamadas telefônicas exigem ser atendidas e as ocorrências exigem ser registradas no computador e ambas as tarefas, impõe um ritmo determinado, uma atenção ao que a pessoa do outro lado da linha está dizendo, uma paciência para fazer as perguntas certas e obter as informações corretas, para assim, repassá-las aos companheiros das equipes de trabalho. O sinal de alerta exige ser tocado e a central telefônica da caserna lhe obriga a permanecer ali sentado, operando todos estes instrumentos para assim realizar os objetivos prescritos por esta função. Da mesma forma, as demandas de trabalho no quartel exige que Rômulo ali permaneça pois, faltam pessoas para

colocar em seu lugar, e qualquer ato de sua parte no sentido de abandonar o posto, fará com que uma das equipes de trabalho deixem de funcionar. E, por fim, a instituição militar exige obediência à hierarquia e a disciplina no cumprimento às ordens superiores e uma bravura na realização de qualquer atividade. Todas estas demandas da realidade sócio-organizacional impõe sua inércia prática a Rômulo, são objetos sociais que condicionam do exterior o sujeito e que conduzem a outro fim que o projeto desejado de estar resgatando e salvando às vítimas junto com seus companheiros.

Desta forma, privado de realizar seu projeto singular pelo próprio processo organizacional no qual jurou fidelidade e implicou seu ser, Rômulo encontra-se a esta altura do processo, numa tensão contraditória: por um lado, continuar a realizar as tarefas da central telefônica do quartel por uma práxis adaptativa, exigida pela organização à qual ele jurou fidelidade e comprometeu-se. E, por outro lado, permanecer trabalhando é continuar fazendo algo que o coloca à distancia de si mesmo, à medida que, piora sua fadiga e dor na coluna, aumenta sua frustração e cada vez mais, o distancia do projeto desejado. Uma contradição que se mostra paradoxal, pois caracteriza-se por duas forças opostas e antagônicas: a força de seu projeto e desejo que para realizar-se, exige que Rômulo deixe a tarefa na central telefônica do quartel para cuidar exclusivamente de sua saúde e recuperar-se. Ação que ele não consegue fazer por ir contra às forças sócio-organizacionais que exigem seu trabalho e com as quais ele comprometeu seu ser. Mas, ao mesmo tempo, continuar a corresponder aos ideais organizacionais e às suas exigências prático-inertes é aumentar a frustração de seu desejo, realizando um projeto que não é mais o seu. Deste modo, a temporalização individual encontra-se tensionada entre duas forças antagônicas.

Com o passar do tempo, o trabalho na central telefônica começou a se tornar cada vez mais estressante e sofrido para Rômulo. à medida que, acumulavam-se experiências frustrantes. Por um lado, seu problema físico se agravava: *“eu ficava ali na central sozinho por mais de quinze horas, gemendo de dor, tomando medicação, mas sempre com dor”*. Por outro, tendo que suportar a maneira como os outros, soldados e oficiais, referiam-se a seu trabalho na central telefônica: *“...e no quartel tem sempre a história, ‘tas fazendo corpo mole’ ‘fica sentadinho ali, sem fazer nada’ . E eu nem posso ficar muito tempo sentado...”*(S1). E por fim, ainda vivendo o agravamento de seu estado emocional, com a

frustração e a experiência de inutilidade transformando-se em uma irritabilidade constante e generalizada: *“teve dias que eu não tinha mais paciência para estar dentro da central. Tinha dias que eu estava ali e o telefone tocava e eu gritava ‘merda’, ‘tinha uns ataques”* (S1).

É possível observar como a tensão contraditória em que se encontrava Rômulo entre o projeto desejado e a exigência de permanecer fiel ao ideal e as demandas práticas inertes organizacionais, pouco a pouco, agravam seu estado emocional, fazendo com que as experiências de frustração e inutilidade se unifiquem e se acumulem. Rômulo, desta forma, cada vez que tomava consciência de suas experiências frustrantes e sem sentido vividas na central telefônica (a experiência de pressão insuportável ao tocarem todos os telefones de uma só vez, a vontade de largar tudo e sair correndo, etc.), essas se unificavam com as experiências passadas análogas que comprometiam seu futuro e contradiziam, cada vez mais, a realização do projeto desejado. O paradoxo desse processo temporalizante é que, a saída que Rômulo encontra de continuar a perseguir o ideal organizacional e se manter fiel ao ser bombeiro militar, vai mostrar-se justamente, como sendo a razão de seu esgotamento emocional.

Seu processo de esgotamento agrava-se, à medida que, ele encontrava-se em relação direta e imediata com uma série de objetos que o irritavam, pois interditar seu desejo de socorrer vítimas, de salvar vidas e de apagar incêndios. As quinze horas sentado, a dor na coluna, os telefones tocando, o alarme que precisava ser acionado, os outros dizendo que ficar ali sentado “era moleza”, as noites sem dormir, os trotes no telefone, todos esses eram objetos exteriores apreendidos por Rômulo com seus coeficientes de adversidade, qual seja: o impediam de realizar o futuro desejado e evidenciam-se como significativos de sua inutilidade. Eram assim, objetos capazes de afetar emocionalmente a Rômulo, pois o colocavam a cada dia que passava, ou a cada novo plantão, em contato com situações que simbolizavam sua inutilidade para ser bombeiro e, neste sentido, eram geradores de uma irritabilidade constante. É possível constatar, neste aspecto, a unidade sujeito-mundo social referida na introdução desta tese, na qual somente existe um sujeito emocionado na presença de um objeto ou evento que desencadeia emoções e, somente existe objeto ou evento que desencadeia emoções para um sujeito capaz de ser emocionado por tais objetos ou eventos em sua situação. Rômulo afetava-se emocionalmente quando o telefone tocava, à medida que, esse objeto significava uma inutilidade

comprometedora de seu futuro. E, ao mesmo tempo, ele emocionava-se na presença de um telefone tocando, à medida que, estava em uma situação de tensão contraditória que vinha comprometendo sua condição emocional.

Chegou um momento, após mais ou menos seis meses ocupando a função na central telefônica, que a situação de Rômulo tornou-se crítica. Estava se aproximando o verão, e como é uma região com muitas praias, o número de turistas e de movimento nas estradas aumenta muito e, conseqüentemente, o número de acidentes. A dor na coluna estava pior e as injeções, os analgésicos e a fisioterapia não faziam efeito. Rômulo estava cada vez com mais dificuldade de dormir nos dias de folga, mais frustrado por não estar trabalhando no combate a incêndio e, com a certeza de estar se tornando um inútil cada vez mais presente: *“Chegava cansado do serviço, esgotado, ia para casa e não conseguia descansar; fui ficando impedido de viver, e foi dando uma frustração em mim de achar que não ia mais prestar para o serviço aqui. Antes mexia na minha moto, saía para dar um volta, dava uma espairecida, ou pegava a bicicleta fazia um exercício, mas chegou uma hora que não conseguia mais fazer nada disso, ficava em casa deitado no chão para tentar corrigir a coluna e nada dava jeito”* (S1). Tal processo é revelador de um agravamento em direção ao esgotamento, à medida que, a tensão contraditória vivida chegava a um estado limite. Quanto mais submetia-se ao ideal organizacional e às exigências prático-inertes do trabalho, mais alienava-se de seu desejo em função de um destino prescrito, chegando assim, a um momento de perda total do controle emocional, tal como é possível observar neste outro acontecimento sócio-psicológico relatado:

“Um dia coloquei o pé para fora da cama para vir para o serviço já irritado e nervoso em ficar mais 24h no quartel. Levantei da cama cansado, não tinha conseguido dormir bem a noite e com vontade de não sair de casa, não aguentando mais às 15 horas sentado dentro daquela central telefônica. Saí de casa pronto para explodir e minha esposa até reparou que eu não estava bem. Cheguei na sala da central, e entraram dois colegas para a conversar e eu não quis saber de continuar ali, me levantei e sai, deixando a responsabilidade da central com eles. Mas aquele dia foi um dia muito agitado, cheio de ocorrências e até helicóptero eu tive que gerenciar. Pela manhã a ambulância e o caminhão não pararam no quartel e eu gerenciando ocorrências em todo lugar, não consegui parar. Depois do almoço não pude descansar no intervalo que a gente tem das doze às quatorze horas. O pessoal saiu e eu tive que ficar na central e os telefones não pararam de tocar. Teve uma hora que ligou alguém querendo saber o

número da Polícia Federal e eu respondi com raiva, tenso que ‘aqui é o telefone dos bombeiros!’. Depois o telefone tocou e era uma guri dizendo que estava pegando fogo na caixa d’água e percebi que era um trote. Tive muita raiva do guri, vontade de socar a cara dele, parecia que ia explodir ali dentro e bati o telefone. Em seguida atendi uma ocorrência e eu não conseguia escrever no papel, minha mão tremia, eu tava nervoso, queria chorar; o coração batia forte, não consegui prestar atenção no que a pessoa dizia e demorei um tempo para escrever no computador a ocorrência, não aguentava mais e naquela hora não tinha ninguém ali no quartel para me ajudar. Quando me vi naquele estado me assustei, eu tava enlouquecendo. Peguei uma garrafa d’água que eu tenho e sai de lá de dentro com o telefone tocando e fui pegar uma água na cozinha do quartel para ver se me acalmava. No caminho liguei para o tenente para dizer que precisava ir para o hospital, consultar um psicólogo mas não consegui. Tive um pavor de nem mais ali, naquele lugar eu pudesse ficar; como se não tivesse mais saída, virando um inútil para sempre e continuava nervoso, querendo chorar, trêmulo e sentindo o coração batendo forte. Sai da central, enchi a garrafa com água, bebi muito, fiquei lá fora tentando me acalmar, me dizendo ‘tenho que tocar o serviço’, ‘isso nunca me aconteceu’. Fiquei um tempo ali fora, bebendo e fui me acalmando um pouco e em seguida o pessoal chegou e puderam me substituir por um tempo” (S1).

Está-se diante de uma crise, um momento destotalizador do processo histórico individual, no qual a intensidade do sofrimento alcançou uma modificação qualitativa: a tensão, a frustração, a irritabilidade transformaram-se em *burnout*. Mas é preciso compreender o sentido deste momento e desta mudança.

Este acontecimento sócio-psicológico somente é possível de ocorrer dentro de certas condições e circunstâncias bem determinadas: Rômulo vinha vivendo o agravamento de sua tensão contraditória, constituída por duas forças antagônicas e paradoxais: impedido de realizar seu projeto desejado por forças das exigências organizacionais e institucionais de desempenho e produtividade com que se comprometeu e, impedido de realizar as exigências prático-inertes que a organização lhe demandava, por força de seu projeto que não mais suportava a situação de alienação do fins desejados. Uma condição geradora de uma temporalização que mudou sua relação com o passado e comprometeu seu futuro. Desta maneira, o projeto que ultrapassa o presente e o passado em direção a um futuro possível e desejado, mostra-se inviabilizado por uma temporalização no sentido inverso, na qual a força das experiências passadas de inutilidade e frustração predominam sobre qualquer outro futuro possível, fazendo com que Rômulo vivesse em

uma constante atmosfera insuportável.

Conforme as circunstâncias concretas e específicas do acontecimento relatado, tem-se que Rômulo, ao colocar o pé para fora da cama para trabalhar, já estava irritado, nervoso, esgotado, sem vontade de sair de casa, não mais suportando vinte quatro horas de plantão na central telefônica da organização. Ao chegar ao trabalho, encontra-se então, num processo temporalizante constituído por um acúmulo de inúmeras experiências de fracasso e inutilidade comprometedoras de seu futuro. Todos os objetos da central telefônica e atitudes suas ou dos outros, são expressão de uma adversidade incapacitante, inutilizante, frustrante, capaz de colocá-lo, cada vez mais, a distância das formas de apropriação do real desejadas. Rômulo não suportou conversar com os colegas quando chegou, saiu de casa explodindo com a esposa, não pode descansar depois do almoço, os telefones não pararam de tocar naquele dia, os colegas não pararam no quartel em função da quantidade de chamadas a atender: todos estes objetos, pessoas e situações revelavam à Rômulo uma adversidade não mais suportável e uma situação despersonalizante.

A partir destas condições previamente dadas, e dentro de uma circunstância insuportável, surge um fato desencadeador de sua crise: o trote telefônico. A consciência do trote, é a consciência do outro (outro indiferenciado, neste caso) zombando, ironizando, rindo dele. Ou seja, é a consciência de ser tratado como um idiota que acreditaria na existência de “um incêndio dentro da caixa d’água”. Este trote funciona como um estímulo exterior, que pela sua significação dentro da situação, é capaz de desencadear uma crise emocional de ira e cólera descontrolada experimentada psico-fisicamente: a sua mão tremia, o coração batia forte, um choro nervoso e contido mistura-se a um pavor de estar enlouquecendo e à certeza de tornar-se um inútil de uma vez por todas.

Mas qual o sentido desta crise? Ela é diferente, por exemplo, da crise de Pont-l’Évêque vivida por Gustave Flaubert na presença do irmão Achille, analisada por Sartre em *L’idiot de la famille* (Sartre, 1971: II , p.1771). Essa, segundo Sartre, caracteriza-se por sua passividade, por uma entrega a um estado cadavérico, à maneira de uma doença incapacitante, na intenção de não mais voltar à cidade de Rouen e fazer-se notário, conforme o projeto paterno e, ao mesmo tempo, como uma maneira de vingar-se do pai autoritário. A crise de Rômulo, ao contrário, é de cólera, e intenciona ativamente aniquilar o mundo que estava a lhe barrar o caminho e que o incapacitava. Gustave Flaubert,

segundo Sartre (1971) aniquila-se, numa espécie de quase desmaio, já Rômulo intenciona aniquilar irracionalmente o mundo que o incapacita: ele bate o telefone, agride, afasta-se da central telefônica lhe virando as costas, liga para o tenente, quer procurar um psicólogo que resolva seu problema, exige-se continuar trabalhando. Rômulo intenciona dar um fim à tensão contraditória em que se encontrava, numa conduta que tende a aniquilar os objetos que são símbolos de sua incapacidade. A sua crise então, é um momento de desespero em que tenta resolver o problema “a sua maneira”, quer dizer, agindo, interferindo no mundo. Mas, não mais de uma maneira racional, utilizando-se de certos recursos ou utensílios para alcançar pelas vias “normais” e pouco a pouco, os fins desejados. A sua conduta é emotiva e irracional: é como se Rômulo dissesse: “basta! Tentei com jeito e com calma resolver a minha situação mas não deu certo, agora vai ser na marra, de qualquer jeito”. Bater o telefone com força, virar as costas e deixar a central telefônica sem ninguém, são atos significativos, pois visam suprimir tudo o que lhe incapacitava por um gesto de fúria que os aniquilaria. Como uma espécie de bomba, com a qual explodiria aquele lugar infernal para, desta maneira, voltar a ocupar seu lugar de direito. Em suma, este acontecimento de crise significa uma tentativa desesperada de retomar sua vida normal.

Desta forma, Rômulo chegou a um momento de fracasso de seu projeto desejado, que se traduz por um sentimento de inutilidade não somente física, mas principalmente psíquica, comprometedora de seu ego e que, de sua perspectiva, o impediria para sempre de voltar a ser o mesmo que antes. Rômulo comentou com seus colegas de trabalho o que tinha lhe acontecido, se indagando como podia estar naquele estado, não entendendo o que tinha acontecido: “*como cheguei a um estado desse e por causa de um trote de um guri,*” se dizia. Os colegas restringiram-se a fazer algumas brincadeiras sobre estar “ficando louco”, outros disseram que ele era forte e aquilo ia passar, mas nada que mudasse a sua situação. Ele estava esgotado física e emocionalmente, com um humor que misturava novos momentos de cólera e irritabilidade com uma tristeza e desânimo intensos. Rômulo havia chego a *burnout*. No entanto, o que é possível compreender a este respeito?

Primeiro, um fato essencial: a crise produziu para Rômulo uma “ruptura” psíquica onde a historicidade individual divide-se em um antes e um depois. Segundo, um “impasse” instaurou-se, como um novo momento no desenvolvimento da experiência histórica individual.

Vejamos estes dois pontos mais detalhadamente.

Após a crise, Rômulo tomou a si mesmo como sendo aquele que se descontrolou totalmente, que não conseguiu escrever, escutar o que as pessoas diziam, que tremeu, que perdeu a razão. É um momento de reflexividade em que ele apreende sua experiência de descontrole emocional como expressão de uma incapacidade física e psicológica para o trabalho, quer dizer, um momento em que Rômulo realiza uma nova síntese das experiências passadas de fracasso e inutilidade e que evidenciam para si, a verdade de seu ser atual e comprometem seu porvir. Mas, esse ato reflexivo realizado por Rômulo, não apreende somente da experiência de descontrole emocional, a certeza de ser incapaz física e emocionalmente para o trabalho, mas também, o fato de nunca ter sido assim antes. Isto significa que, Rômulo compreende-se como sendo um jeito que nunca foi, numa certeza sobre si que contradiz suas experiências passadas. Durante seu desatino, Rômulo dizia-se “*eu não era assim, nunca fui assim*”, e isso não eram palavras vazias, mas sim, a expressão de uma situação concreta de ruptura da historicidade individual em um antes e um depois, como dois estados de ser, ao mesmo tempo verdadeiros e contraditórios para o próprio sujeito.

Uma tal ruptura conduziu Rômulo à um “impasse”, à medida em que, tal cisão da historicidade individual o conduziu a dois estados de ser contraditórios e mutuamente excludentes. Ser incapaz física e emocionalmente para o trabalho forma uma totalidade psíquica constituída por uma série de experiências de fracasso e malogro que passaram a integrar sua historicidade, que por sua vez, entram em contradição com as infinitas experiências realizadoras que constituíam outro momento desta mesma historicidade individual produzida anteriormente. O impasse existe então, no sentido em que ou Rômulo 'é' uma coisa ou 'é' outra: ao falar com os colegas sobre o que se passou, não consegue unificar esses dois polos, como parte de um processo histórico inteligível e capaz de ser superado. Dentro da situação em que se encontra, são duas certezas absolutas e excludentes, como se tivesse adquirido uma doença incurável que nunca mais permitiria o retorno à saúde original. “*Eu não era assim, nunca fui assim*”, “*como cheguei a um estado desse e por causa de um trote de um guri*”, expressam o desespero de quem “era” de um jeito e se “tornou de outro”, sendo que este “ser que ele era” (resultado de uma temporalização realizadora do projeto desejado), é contradito por um “ser que ele se tornou” (resultado de uma temporalização adaptativa ao interesses organizacionais e

alienante do projeto desejado), sendo ambos os polos do impasse, vividos de uma maneira absoluta e irremediável. O sujeito passa de um polo para outro, mantendo-se bloqueado numa espécie de circularidade psíquica: não admite ser quem está sendo em função de quem sempre foi, mas não consegue mais ser quem sempre foi em função de quem está sendo, sem, por fim, conseguir encontrar uma forma de superação desta contradição.

Durante os dois dias de folga, Rômulo não falou nada do que tinha passado para sua esposa pois, por um lado, não quis assustá-la mas, por outro, sua relação conjugal estava passando por muitos conflitos em razão de seus problemas no trabalho. Fez uma consulta com uma psicóloga do Hospital da Polícia Militar com quem desabafou, chorou e que o orientou a tirar uma licença. No próximo plantão, Rômulo chegou no quartel com medo viver a mesma situação de crise emocional. Estava tenso, nervoso. Mas seu plantão todo foi bem mais tranquilo, com menos chamadas, existindo alguma guarnição sempre no quartel com quem pôde revezar seu posto de trabalho mais seguidamente. No entanto, durante o período que se seguiu, todos os dias que tinha que se levantar e ir trabalhar foram vividos da mesma maneira: com tensão, nervosismo e um esgotamento físico e emocional forte e permanente, onde se misturavam fortes momentos de irritabilidade e tristeza. Apesar dessa situação emocional se manter, Rômulo trabalhou e fez todos os plantões, suportou como pode, numa espécie de normalidade limite. Por que não se descontrolou totalmente? Sabe-se pelas descrições que se tem de *burnout* que, esta situação é regular: as pessoas, apesar de todo mal estar que vivem, continuam trabalhando, cumprindo as tarefas de uma maneira mecânica.

A questão a ser analisada na sequência refere-se ao sentido desse fracasso em relação ao conjunto da existência singular de Rômulo, a partir da qual, será possível compreender como tal fracasso alcança a dimensão de seu projeto de ser, ou seja, a totalidade de sua historicidade individual.

5.3 Análise do sentido do trabalho e do projeto de ser

O Sentido do trabalho

Começaremos esta parte expondo um acontecimento sócio-psicológico descrito com Rômulo para na sequência realizar a análise do sentido do trabalho dentro de sua historicidade singular.

“Uma coisa que me gratifica muito é salvar alguém. Uma vez nós pegamos um acidente na estrada, eu trabalhava no caminhão. Teve um engarrafamento, estava chovendo, a fila de carros parou de repente e um caminhão de pequeno porte vinha correndo, não conseguiu parar a tempo e para evitar a colisão com os carros parados na sua frente, o caminhoneiro desviou para o acostamento e, por azar, tinha outro caminhão grande parado. Ele bateu com muita força na traseira do caminhão que estava parado e o motorista ficou preso nas ferragens e o caminhão ficou despedaçado. Quando nós chegamos no local e vimos a situação, o cara estava lúcido conseguia conversar, mas preso nas ferragens, sem conseguir se mexer, com as ferragens sobre as pernas. Começamos a trabalhar, afastamos os dois caminhões, cortamos as ferragens e conseguimos tirar o cara. E naquele momento eu vi que o ferro do banco tinha rasgado o pênis e o saco do cara e ele estava com os testículos cortados e aparecendo. Eu olhei para os meus colegas e comentei como que tinha acontecido uma coisa daquelas e pensei ‘esse aí já era’. Tiramos o cara das ferragens e o pessoal da ambulância o levou para o hospital e voltei para o quartel com aquela sensação de dever cumprido. E um ano depois, apareceu um cara com a mulher aqui no quartel. Ele dizia que estava procurando um pessoal que o atendeu no dia tal, no lugar tal e o pessoal no escritório verificou no sistema e achou nosso nome como a guarnição que o socorreu. Ele então veio falar conosco, estava andando de muleta e começou a nos agradecer; ‘vocês me atenderam num acidente na estrada tal’ ele disse e contou que tinha ficado esse tempo todo em recuperação. Começou a contar do caminhão que ele tinha e foi então que eu lembrei e disse ‘tu era o cara que tava com os testículos de fora!’. ‘Como é que está o teu pênis, funciona ainda’, brinquei!. E ele me disse que há três meses tinha tido uma notícia formidável de que sua esposa estava grávida. Na hora eu explodi de alegria, soltei uma gargalhada, quis saber da recuperação dele, ele contou mais detalhes. Era o serviço da gente se refletindo ali, o cara se salvou, se recuperou e conseguiu ter filho” (S1).

Este acontecimento de salvamento expressa o significado que este trabalho específico tem para Rômulo. Sua ação singular é indicativa de seu projeto de ser e permite compreender melhor o seu processo de esgotamento emocional. Salvar a vida de tal sujeito é então, algo de extrema importância, mas é necessário compreender seu sentido.

A vítima presa nas ferragens do caminhão demolido sem conseguir se mexer com as pernas comprimidas, não é somente uma tarefa de trabalho que Rômulo com seus colegas de equipe, precisam realizar quando chegam ao local do acidente. Para Rômulo, é uma tarefa desejável. A realidade objetiva do acidente, com uma vítima com a vida em risco, com as ferragens que prensavam suas pernas e com o caminhão destruído, são apreendidos em função do futuro desejável de

salvar mais esta vida e de conseguir levá-la para o hospital. Neste sentido, afastar os dois caminhões batidos, cortar as ferragens e tirar a pessoa com vida da situação, são necessidades práticas exigidas pela situação que realizam o desejo de ter salvo mais uma vida. É uma forma de relação com o real muito específica; através da utilização prática de ferramentas de resgate e de recursos técnicos visa-se um futuro - tirar a pessoa com vida - como resultado de uma ação rápida, que exige força e habilidade prática de remover as ferragens sem machucar mais a vítima, e ainda com a coragem de entrar em meio a uma situação com risco de explosão ou desabamento. Este é o “*trabalho sujo*” a que Rômulo se refere, ou seja, uma apropriação do real que não se realiza em relação a um objeto de conhecimento (pensar uma estratégia para os outros realizarem ou gerenciar a situação, por exemplo), mas pela utilização de seu corpo e dos instrumentos de trabalho como forma prática de salvar uma vida.

Desta forma, tal acontecimento relatado, ao evidenciar o desejo de ajudar a salvar uma pessoa através da utilização prática de seu corpo e dos instrumentos de trabalho como forma ativa de apropriação do real, mostra-se um elemento fundamental para compreender o sentido do trabalho para Rômulo. Pois, este desejo indica o futuro possível em direção ao qual Rômulo ultrapassa a tarefa de retirar a vítima das ferragens e revela um projeto fundamental que se endereça diretamente ao outro, num ato de solidariedade. Observa-se assim, uma forma de relação com o mundo que visa emprestar sua força, sua capacidade técnica para que o outro continue a viver sua vida, para que sua família não perca alguém e, ainda, para que ele (Rômulo) se faça aquele através do qual o outro continuou a viver e a fazer sua família. Um sentido do trabalho, portanto, muito singular das profissões de ajuda e assistência, à medida que, manifesta a intenção de que a outra pessoa continue a viver, a ter saúde, etc., graças a uma práxis ativa que transforma a vida em risco em uma vida salva. Neste sentido, experimentar o dever cumprido que Rômulo relata quando volta para o quartel, significa um momento em que o futuro desejado se converte em passado realizado.

O trabalho de Rômulo não é, portanto, uma resposta a um estímulo ambiental (o acidente) mas um ato intencional que visa o futuro e dá sentido ao presente: fazer o “trabalho sujo”, “meter a mão na massa”, utilizar sua força, coragem, habilidade técnica que manuseia as ferramentas de trabalho como extensão de seu corpo, são formas específicas de dominar as dificuldades práticas de um acidente, de

vencer a fadiga para chegar ao fim desejado de ter salvo mais uma vida, de ter ajudado mais uma pessoa e, portanto, de ser aquele que deseja, como uma marca de si mesmo exteriorizada na vida salva da outra pessoa. Pode-se ver claramente uma síntese desse processo quando, um ano depois, o sujeito socorrido aparece no quartel para agradecer a Rômulo e aos demais pelo trabalho realizado: naquele momento o passado, o presente e o futuro se unificam para Rômulo num instante de compreensão de quem ele é e de qual o sentido de seu trabalho. Ao dar-se conta que àquele era o sujeito de um ano atrás que estava com os testículos e o pênis rasgados a beira da morte, “o passado” de ter salvo àquela vida, “o presente” de estar ali diante do sujeito vivo o agradecendo e “o futuro” de ser um dos responsáveis pelo sujeito estar esperando um filho e refazer sua vida, unificam-se para Rômulo numa explosão de alegria, característica de sua temporalização histórica anterior ao seu esgotamento emocional.

A partir desta análise do sentido do trabalho para Rômulo, tem-se como entender de uma maneira mais precisa o significado de ter ido trabalhar na central telefônica. No âmbito desta vida singular, estar trabalhando na central telefônica é como estar nos antípodas de seu projeto desejado. É estar fazendo algo que não deseja fazer (atender telefones, monitorar os outros a fazer o *trabalho sujo*, gerenciar as ocorrências por rádio e telefone). É portanto, estar numa situação em que é exigido a trabalhar com objetos que tem sentido para o funcionamento da organização mas que, não têm sentido nenhum para si mesmo. O acontecimento de crise analisado evidencia justamente, um momento de ruptura com este sentido do trabalho, ou seja, de ruptura de um processo temporalizador que deixou de existir para outro tomar seu lugar, constituído por experiências de fracasso e inutilidade. Desta maneira, não foi um 'ideal' que fracassou para Rômulo, foi um 'ser', no sentido de não existir diferença entre ser, projetar-se e historicizar-se. Dizer de um homem o que ele 'é', é dizer, ao mesmo tempo, o que ele “pode”, conforme sustenta Sartre (1985). Tampouco, Rômulo adquire uma nova ideia de si mesmo depois do acontecimento de crise na central telefônica, mas um novo ser, constituído por uma nova temporalização que totaliza seu passado recente de fracasso e compromete seu futuro com a certeza de inutilidade, e cria uma ruptura com um processo totalizador anterior em que o trabalho possuía um sentido .

Mas é preciso, nesse momento, relacionar este sentido do trabalho com os dados sobre a infância e a escolha profissional de Rômulo, para

assim, ser possível avançar na compreensão do projeto de ser e do sentido existencial do trabalho, bem como, na compreensão da experiência de *burnout*.

Grupo familiar e Infância

Os pais de Rômulo na época de sua infância tinham bem menos condições materiais do que atualmente. Seu pai ainda não tinha tornado-se funcionário do tribunal de justiça e ganhava muito pouco. Tinham na época, uma casa própria onde o pai possuía uma espécie de oficina em que fazia e consertava todo o tipo de coisas domésticas. Foi uma infância com restrições, mas que não chegou a uma situação de miséria, de passar fome ou algo similar. Os tênis que Rômulo e seu irmão usavam, por exemplo, eram os mais baratos e tinham que ser usados com muito cuidado e até rasgar. Mas, mesmo na pobreza, Rômulo e seu irmão mais velho, fizeram seus estudos de primeiro e segundo graus sem precisar trabalhar.

Pode-se dizer que os pais de Rômulo faziam parte de uma classe de pequenos trabalhadores urbanos da região de grande Florianópolis durante toda a década de setenta, época de sua infância. O contexto sócio-histórico de base caracteriza-se, desta forma, por uma região ainda pouco desenvolvida na época (com cerca de 300 mil habitantes somando todas as nove cidades da região metropolitana) e com uma atividade econômica baseada principalmente no funcionalismo público (civil e militar) e no setor de serviços. Durante a década de setenta, esta região metropolitana ainda não tinha conhecido o grande fluxo migratório que vai fazer dobrar sua população durante as décadas de oitenta e noventa, e que fará a economia da região voltar-se principalmente para o turismo. Desta maneira, durante a época de infância de Rômulo, nesta região metropolitana do sul do Brasil, predominava o trabalho no setor de serviços com pequenos estabelecimentos comerciais, e empresas públicas de correios, telecomunicações, estabelecimentos de ensino e companhia de energia elétrica e, ainda, pelo serviço público militar, caracterizado pela marinha, exército, aeronáutica, polícia e corpo de bombeiros. Uma região em que não existia praticamente a industrialização (cerca de 3% do riqueza era gerada por alguma atividade industrial de pequeno porte) (Durant & Beltrame, 2005), com pouco fluxo migratório e comercial com o seu exterior e que não conhecia ainda, os problemas das grandes regiões metropolitanas do país como São Paulo e Rio de Janeiro.

Rômulo nasce e vive sua infância, portanto, dentro de uma classe de pequenos trabalhadores urbanos ligados ao setor de serviços primeiramente e, em seguida, ao funcionalismo público. Uma situação de classe que se caracteriza como uma pobreza estável, ou seja, onde a possibilidade de acesso ao emprego no setor de serviços ou no serviço público estavam ao alcance de seus pais. Era, neste sentido, uma situação de escassez certamente, pois Rômulo e seu irmão tinham que cuidar ao máximo de suas roupas e usar seus tênis até rasgar, mas, que não era assombrada pela miséria eminente mas, ao contrário, por uma possibilidade de ascensão social (deixar o setor de serviços e tornar-se funcionário público como fez seu pai, por exemplo). Uma situação econômica que permitiu à Rômulo e seu irmão condições básicas para estudarem sem terem que trabalhar para ajudar a renda da família e, ao mesmo tempo, proporcionou a oportunidade de brincar com os colegas de bairro sem riscos de violência, marginalização, morte, droga, que a região veio a conhecer nos anos seguintes. Isto tudo expressa uma condição sócio-material de fundamental importância, pois, define determinado campo de possibilidades ao qual Rômulo teve acesso, ou seja, define determinados objetos sociais, relações, iniciativas que uma criança de sua classe nos dias atuais não possui. Era possível a ele, a seu irmão e as demais crianças do bairro brincarem na rua, jogarem futebol, andarem de bicicleta, se socializarem, deixarem o ambiente doméstico sem problemas e sem riscos. Ao mesmo tempo, a possibilidade de estudo, de se dedicar somente à escolarização estava também no âmbito dos possíveis para sua classe. De sorte que, a importância desse contexto sócio-histórico aparece, à medida que, considera-se que “a mais individual das possibilidades nada mais é que a interiorização e o enriquecimento de uma possibilidade sócio-histórica” (Sartre, 1985 p.31).

Outro aspecto importante ao analisar esta condição de classe é o fato do pai de Rômulo possuir uma espécie de oficina em casa onde fazia ou reparava objetos domésticos. Este fato revela uma determinada maneira de agir e superar a escassez material, caracterizada por um ato de produzir ou consertar por si mesmo os utensílios ou objetos domésticos. Revela, neste sentido, a característica de uma classe que, impossibilitada de adquirir certos serviços ou bens materiais, inventa a partir de suas próprias condições, seus recursos e meios para satisfazer certas necessidades básicas. Esta criatividade, como característica de classe em uma cultura subdesenvolvida, como demonstra Furtado

(1978), é ao mesmo tempo, reveladora de um valor de produzir por si mesmo, os meios de subsistência através de uma ação prática de intervenção na escassez material. O entorno social em que se encontra Rômulo, constitui-se desta forma, por uma maneira específica de fazer face à escassez que não é unicamente de seu pai, mas também de seus vizinhos, das pessoas do bairro, em suma, de sua classe, que agem sobre as condições precárias para inventar os meios de satisfazer suas necessidades básicas. Um entorno sócio-material em que predomina a ação, a intervenção, a criatividade e não a impotência e a passividade, que por sua vez, estabelece um determinado horizonte de possibilidades para Rômulo agir e descobrir suas próprias possibilidades.

Além destas condições de classe, existe uma situação singular da família de Rômulo caracterizada por uma atitude muito marcante dos seus pais de ajudar os outros. Havia uma amiga de sua mãe com um filho pequeno e que tinha sido abandonada pelo marido e ficado em uma situação de miséria. Seus pais ajudavam essa amiga dando comida, roupa, e às vezes abrigo: *“quantas vezes eu lembro que, ao invés da mãe ou o pai darem um prato de comida na rua para uma pessoa que estava pedindo, colocava mais um prato na mesa e convidavam a pessoa para comer ali com a gente, dentro de casa”* (S1). Rômulo cresceu nesse clima familiar de ajudar os outros, de não mediar esforços para socorrer alguém, sendo tal atitude uma constante, tanto em sua mãe quanto em seu pai: *“eles se davam bem, as vezes tinha algumas brigas, mas eu nunca sabia qual era o motivo. Mas era um clima bom dentro de casa, e o comum era essa solidariedade, a briga era coisa isolada”* (S1).

A relação entre os pais de Rômulo caracterizava-se, desta maneira, pela reciprocidade e não pela oposição ou conflito. O ato praticado pela sua mãe de colocar mais um prato na mesa e convidar uma pessoa com fome para sentar-se junto com a família, visava um futuro desejado de ajudar o outro doando ou repartindo algo possuído. Ao mesmo tempo, este ato encontrava no lado paterno, uma ressonância positiva, à medida que, seu pai também vivia a miséria do outro a partir do mesmo futuro desejável e afirmava o mesmo valor solidário. Desta forma, uma pessoa com necessidades ou pedindo ajuda, significava para ambos os pais de Rômulo a mesma coisa, quer dizer, era alguém que era necessário ajudar, dividir a comida, emprestar ou doar algum bem possuído, em suma, expressava um desejo comum. O valor social de solidariedade era então, interiorizado pela prática comum dos pais de Rômulo e constituía em valor familiar materializado pela pessoa sentada

à mesa, pela roupa doada, etc.

A situação original de Rômulo vai então, constituir-se por sua condição de classe vivida e descoberta a partir da singularidade de seu grupo familiar. Suas possibilidades de ir à escola regularmente sem precisar trabalhar, de socializar-se em seu bairro com os outros, jogando futebol, andando de bicicleta e de criar os próprios recursos e meios de existência, vão ser descobertas e desejadas por ele singularmente, através da reciprocidade dos pais fundada pelo valor da solidariedade. Desta maneira, o ato comum parental de convidar uma pessoa em necessidade para sentar-se à mesa e dividir a comida, vai ser para Rômulo um possível social valorizado. Pois, à medida que, a realidade social de uma pessoa demandando ajuda é ultrapassada por uma ação comum e recíproca dos pais de ajudar, de fazer o que podem por ela, esta prática instituída dentro do âmbito familiar por ambos, vai estabelecer dentro da família quais os tipos de atitudes são esperadas, desejadas e valorizadas na relação de um ser humano com o outro. Convidar para sentar-se à mesa e dividir a comida ao invés de ignorar ou rotular como vagabundo, doar algo possuído para alguém que precisa ao invés de guardar tudo para si, não são somente atos que materializam o valor parental no âmbito familiar, mas também atos que demarcam um campo de possibilidades desejáveis para Rômulo. Tentar facilitar as coisas para os outros, ajudar, ser solidário, este era o “clima familiar”, conforme expressão de Miller (1983) preponderante, que Rômulo não somente contemplava, mas que passou a praticar no seu dia a dia: *“Nas brincadeiras no bairro eu fazia um carrinho (um carrinho de madeira) do jeito que eu conseguia fazer; pois eu vivia muito tempo no porão da nossa casa (uma espécie de oficina) em que tinha um monte de sucata, vivia lá inventando brinquedo e quando eu brincava com a gurizada na rua eu levava o carrinho para brincar com os amigos e me divertia empurrando o carrinho com o pessoal dentro”*. (S1)

É possível observar neste ponto, como Rômulo experimenta sua situação original, ou seja, como a ultrapassa e para que futuro projeta-se, o que permite visualizar a gênese de seu projeto de ser. Experimentar sua situação original é agir em direção à, é descobrir e projetar-se para um futuro singular, a partir dos elementos universais de seu contexto de classe e de seu grupo familiar. Desta maneira, dois elementos de seu universo sócio-material vão ser interiorizados e ultrapassados de uma maneira singular, quais sejam, a ação de criar, como forma de superar a escassez material e, o valor social da solidariedade, como forma

fundamental de relação humana. Rômulo vivia muito tempo no porão de sua casa, ou seja, na pequena oficina onde seu pai consertava ou produzia objetos. Assim, a inventividade ou criatividade como característica de classe, particularizada por seu pai e materializada nos objetos domésticos produzidos, é interiorizada por Rômulo através de uma ação produtora dos próprios brinquedos para brincar com os amigos na rua. Rômulo, neste sentido, não somente imita os atos de seu pai, ou reproduz um condicionamento de classe, mas age sobre estes condicionamentos em direção a um futuro: ele utiliza determinadas sucatas para produzir com suas mãos e as ferramentas disponíveis, o seu carrinho de madeira, com a finalidade desejada de colocar os amigos dentro e os empurrar. Assim, ao mesmo tempo que descobre certas características de sua classe, quando produz e cria por si mesmo, seus próprios objetos para satisfazer suas necessidades infantis de brincar com os colegas, Rômulo dá o significado a esta atividade, que refere-se a estar no meio dos outros brincando com um objeto que produziu.

É importante considerar, neste plano, a dialética entre o universal e o singular para compreender este aspecto da relação entre o livre projeto individual e as determinações sociais e de classe. Existe a determinação material de escassez de brinquedos, da falta de dinheiro para comprar um carrinho de madeira grande que caibam os amigos dentro; existe ainda, a característica de classe de precisar agir sobre as condições precárias para produzir certos meios de subsistência e, por fim, existe o valor da solidariedade estabelecido como essencial pelo grupo familiar. E, somente é possível compreender o projeto de ser de Rômulo, a partir destas condições sócio-materiais, que definem seu campo de possíveis. Mas, estes são os aspectos sócio-históricos, face aos quais Rômulo vai eleger um futuro singular como um possível entre os possíveis sócio-materiais existentes em sua situação. A ação de produzir tal carrinho de madeira de tal jeito, com tais sucatas, para brincar com os amigos da rua, foi inventada por Rômulo e, de maneira alguma, estava já pré-estabelecida pela realidade sócio-material circundante. É uma maneira singular de temporalizar-se, ou seja, de transcender a realidade social, e fazer alguma coisa a partir das condições dadas que não está determinada ou inscrita no determinismo da situação. A sucata não exige ser transformada em um carrinho, a inventividade, como característica de classe, não determina que àquelas sucatas do porão de sua casa sejam transformadas naquele carrinho de madeira, e nem tampouco, que o futuro de brincar com as outras crianças as empurrando dentro do

carrinho construído, seja o futuro escolhido. Ao agir desta maneira sobre a falta de condições materiais, e produzir um brinquedo para brincar com os outros, Rômulo não somente produz um utensílio, mas realiza uma das possibilidades de ser solidário e criativo no âmbito das possibilidades de seu grupo e de sua classe. Desta forma, desde os primeiros momentos de sua temporalização, encontramos em Rômulo uma práxis ativa que intervém de forma prática na escassez de brinquedos e transforma as sucatas em um objeto útil para brincar com os outros. É possível dizer então que, neste nível da historicidade individual, estes objetos indiferenciados (as sucatas) tornam-se para Rômulo coisas desejáveis à serem transformadas por sua ação prática em objetos úteis ao divertimento dele com os demais.

Outro aspecto da realização subjetiva de suas possibilidades, é o fato de produzir tal carrinho para brincar com os outros, o que, de certa maneira, objetiva de forma singular o valor da solidariedade estabelecido e valorizado pelo projeto parental. É de se observar que, a finalidade de Rômulo ao produzir o carrinho de madeira é se divertir empurrando o carrinho com os amigos dentro, o que indica um significado particular dado ao brinquedo produzido. Ele poderia produzir os brinquedos para brincar sozinho no porão ou dentro de sua casa por exemplo. Mas, ao contrário, sua finalidade era de torná-lo um objeto útil para o divertimento de todos, sendo que, a experiência de satisfação de Rômulo, ocorria justamente quando empurrava os amigos dentro do brinquedo, ou seja, à medida que, a partir de um objeto produzido por si mesmo, realizava um possível desejado que era, proporcionar um divertimento para e com os outros. O brinquedo inventado, portanto, é um meio de realizar uma possibilidade de ser solidário, ao permitir aos outros, através do produto de sua atividade, um divertimento comum.

Portanto, Rômulo descobre sua situação de classe não na vergonha pela exclusão social, no ressentimento por não ter as coisas, nem na passividade impotente de quem não tem o que fazer. Estes primeiros dados de sua história indicam um projeto de transformar certas condições desfavoráveis em alguma coisa que favoreça aos outros, um desejo de transformação de coisas inúteis em objetos úteis para os demais como forma de fazer-se solidário. Nota-se, desta maneira, como o projeto do grupo familiar e as condições de classe singularizam-se através de uma ação individual realizada na relação direta com o mundo social, que conserva estas determinações sócio-

materiais mas, também, às supera de uma forma nova ao realizar uma possibilidade entre outras. Assim, Rômulo, ao mesmo tempo que se singulariza ao interiorizar estes elementos universais de sua classe e de sua família em direção a um possível individual e desejado, se universaliza como sujeito de sua classe e de seu grupo familiar. Ou seja, neste momento do processo histórico individual não se verifica uma ruptura entre Rômulo e sua classe e sua família, pois, seu ato não conduz à uma temporalização estranha à dinâmica de seu grupo familiar ou de sua classe. Ao contrário, através de sua forma singular de ultrapassar seus condicionamentos de classe e do valor familiar, Rômulo inclui-se dentro das relações de reciprocidade familiar e interioriza o valor da solidariedade como sendo também seu.

Com relação ao colégio, o pai de Rômulo era muito duro e exigente. Sentava com Rômulo e o irmão na época do primário, para ensinar matemática mas, irritava-se muito quando os filhos não entendiam a matéria, batendo ou ameaçando bater, quando notava algum desinteresse: *“O pai não tinha paciência de explicar para a gente e pressionava dizendo ‘entendesse’, e quando ele fazia isso, aí mesmo que nem eu nem meu irmão a gente não conseguia fazer mais nada. E ele deixava a gente fazendo e voltava gritando ‘pô não fizesse de novo’. Uma vez, quando eu não fiz uma tarefa de matemática, ele me deu com um tamanco de madeira na cabeça”* (S1). Noutra situação, por não estar conseguindo fazer uma conta de matemática, seu pai bateu com a cabeça de Rômulo em cima da mesa, sobre o caderno. Rômulo ficava nervoso na hora de estudar, passou a não se dedicar muito e acabou reprovando mais de uma vez.

Porém, este aparente fracasso nos estudos não era vivido por Rômulo como tal. Por quê? Não entender a matemática, ficar nervoso diante os gritos do pai, levar com um tamanco na cabeça por não fazer a tarefa, reprovar, não foram fracassos, à medida que, desde sua tenra infância, o futuro possível e desejável para o qual Rômulo projeta-se e realiza sua inclusão no grupo familiar e no mundo social, relaciona-se à uma ação prática de intervir na realidade material para produzir objetos úteis para os outros e não em relação a interesses intelectuais. O seu desejo era de mexer na sucata e não de compreender a matemática, era ainda de inventar um brinquedo com materiais inúteis e não de resolver uma conta. O que ele queirua era de ajudar os outros a partir de um objeto que produzisse com suas próprias mãos e não de ajudar os outros ensinando uma tarefa de matemática. Um desejo relacionado às coisas

que dependem de força (empurrar o carrinho com os colegas dentro), de uma ação manual (transformar as sucatas em brinquedo) e de uma inventividade e aprendizagem práticas. Diferente, portanto, de um desejo relacionado às coisas abstratas (teorias matemáticas), que dependem de uma ação intelectual (pensar, raciocinar, deduzir) para produzir um resultado intelectual (aprender um conceito, uma razão matemática, a lógica de uma conta). Aprender a matemática ou as outras matérias da escola, mostravam-se então, como tarefas a cumprir, exigidas do exterior pelos professores ou pelos pais, mas não se evidenciavam como um desejo-de-algo, ou como um futuro possível e realizador. Em suma, a escolha original de Rômulo não se realizou em direção a um futuro intelectual, logo, ele não experimentava o fracasso ao não aprender matemática. Este aspecto ficara mais evidente, ao analisar sua relação com o ser bombeiro vivida desde a infância.

A relação com o ser bombeiro militar e o processo de escolha profissional

Rômulo tinha um vizinho que era bombeiro e apesar de não ter um contato próximo, era tomado como uma pessoa de importância por seus pais. Havia também, um tio que também era soldado do Corpo de Bombeiros, e perto de sua casa existia um Batalhão do Corpo de Bombeiros. Desde muito cedo em sua infância, Rômulo adquire uma fascinação pelo caminhão de bombeiros. Quando estava em casa e ouvia o barulho da sirene do caminhão de bombeiros aproximando-se, pegava a sua bicicleta rápido e saía o mais depressa que podia em direção ao barulho, as vezes acompanhando o risco d'água que o caminhão deixava no chão ou ainda, seguindo a fumaça de incêndio até chegar ao local onde estava o caminhão. Por vezes, chegou a andar mais de 4 km até chegar ao local do incêndio onde estava o caminhão do corpo de bombeiros: *“e quando chegava lá no incêndio, ficava deslumbrado com aquilo, vendo àqueles caras arrastando aquelas mangueiras, apagando o fogo, pegando àqueles equipamentos no caminhão, as pessoas agradecendo”* (S1).

A fascinação pelo caminhão de bombeiro, a atração por ver os bombeiros trabalhando, a corrida em direção ao incêndio, são atos significativos de uma escolha original, quer dizer, um momento em que um futuro se anuncia como possível desejado e que confere um sentido ao passado.

Analisando este momento de escolha original, é importante

compreender primeiramente que o trabalho dos bombeiros destacava-se como objeto fascinante à partir de seu contexto familiar e de classe. Existia, por um lado, o vizinho que era bombeiro e alguém de valor para seus pais, bem como, seu tio. Por outro, o corpo de bombeiros encontrava-se próximo a sua residência, de onde seguidamente ouvia a sirene do caminhão que saía para atender uma emergência. Todos estes objetos sociais fazem parte do entorno em que estava Rômulo, e sua fascinação era antes de tudo, a significação social daqueles objetos dentro de seu contexto. O vizinho que Rômulo via sair de casa diariamente vestido com a farda militar do corpo de bombeiros possuía uma significação dentro deste contexto de classe, reforçada por seus pais. Ele era um militar, que saía para trabalhar no caminhão de bombeiros para salvar vidas e apagar incêndios, ou seja, alguém que simboliza uma síntese de três elementos importantes dentro do contexto em que estava Rômulo: uma ascensão social possível numa região onde a economia baseava-se sobre o setor de serviços e no funcionalismo público, um trabalho de ajuda em que a relação humana de solidariedade estava presente como valor intrínseco e, uma práxis ativa onde era preciso “*meter a mão na massa*”.

No entanto, esta análise esclarece o valor social de um objeto para uma criança à partir de sua situação familiar e de classe, mas não nos permite compreender como Rômulo se projeta em relação ao futuro a partir dessa situação. Ou seja, qual possibilidade de ser ele realiza quando escuta a sirene do caminhão e sai correndo de bicicleta a procura do incêndio, as vezes chegando a andar 4 km, seguindo a fumaça ou o traço d’água deixado no chão, ficando deslumbrado com o trabalho realizado e com as pessoas agradecendo? Este acontecimento sócio-psicológico marcante na infância e na vida de Rômulo, é um momento de escolha original. Rômulo ao escutar a sirene do caminhão de bombeiros não fica parado, entregue a alguma fascinação irreal ou imaginária. Não é portanto, uma entrega a imaginação ou ao irreal que caracteriza o ato de Rômulo ao ouvir a sirene. Seu ato visa o real, é uma maneira agir sobre o real, diante do objeto que o fascina (a sirene no caminhão, o trabalho dos bombeiros), visando uma realidade futura (ver o incêndio). Ou seja, ele rapidamente monta em sua bicicleta, age sobre as condições dadas de seu meio (a distância a ser vencida até o local do incêndio) em direção a um possível desejável: estar lá presente ao incêndio vendo os bombeiros trabalhar. É uma ação prática sobre o real que intenciona objetivar-se em determinada região do mundo (no local

do incêndio onde trabalham os bombeiros). Sendo que, o ato de fazer-se presente ao incêndio, depois de ter vencido quatro quilômetros de bicicleta, e deslumbrado com os bombeiros arrastando as mangueiras, utilizando os equipamentos do caminhão, apagando o fogo e com as pessoas agradecendo, expressa uma práxis ativa que satisfaz o desejo de ver os bombeiros trabalhando, como forma de realizar a possibilidade de fazer aquilo um dia. É um momento, portanto, em que Rômulo está elegendo originalmente fazer aquilo para si, ou seja, elegendo uma região do mundo social na qual deseja estar, os objetos que deseja estar utilizando, as coisas que deseja estar fazendo, as pessoas com quem deseja estar vivendo. É desejo de estar fazendo isso um dia, vivido como projeto em direção a uma ação prática sobre o mundo, que visa interferir em situações de perigo e risco de vida para os outros, para transformá-las em uma situação tranquila com as pessoas a salvo.

Em suma, observa-se a gênese de um “projeto-de-ser-quem-possibilita-a-vida-dos-outros”. Um momento no qual, o passado de ter feito o carrinho de madeira unifica-se e se enriquece com esta nova experiência na qual Rômulo descobre, através da ação, sua possibilidade de ser. O ato de fazer das sucatas um carrinho de madeira para produzir uma brincadeira para si e para os outros é integrado neste novo momento temporalizante, em que o futuro possível de ser-aquele-que-possibilita-a-vida-dos-outros ganha a forma de um projeto em que Rômulo define-se por uma práxis ativa e não passiva, que visa transformar o real com seu corpo e sua prática, que realiza a solidariedade como forma de relação humana valorizada e que, por fim, o inclui como membro de sua classe e de seu grupo familiar.

Aos 18 anos Rômulo serviu à aeronáutica, trabalhando num serviço de bombeiros da base aérea durante um ano. Ele detestou o autoritarismo da vida militar, as humilhações que os superiores faziam os soldados passar pois, percebia como o compromisso com as pessoas ficava em segundo plano. Rômulo passou a ter repulsa da vida militar e, algum tempo depois, quando abriu inscrições para o concurso do Corpo de Bombeiros¹¹, ficou indeciso, perguntando-se se valeria mesmo a pena. Este momento de indecisão expressa o fato do projeto de ser de Rômulo estar constituído pela síntese de três elementos existentes em sua escolha

¹¹ É importante distinguir o Serviço de Bombeiros existente nas forças armadas, em especial na aeronáutica responsável, por exemplo, pelos aeroportos, da Corporação do Corpo de Bombeiros. Esta, apesar de ser militar, é uma outra organização, ligada a Secretaria de Segurança Pública do Estado e não às Forças Armadas.

original de infância e que, tornaram-se fundamentais para realizar o ser que deseja. Transpor a escassez material em direção a uma ascensão social, ser solidário e ter uma práxis ativa-criativa. Desta forma, na medida em que, o regime militar mostrou-se excludente de qualquer possibilidade de ser solitário e de uma práxis ativa-criativa, quando evidenciou que o compromisso com as pessoas era secundário e o autoritarismo era excludente da inventividade, Rômulo hesitou.

Rômulo tomou a iniciativa de conversar com seu vizinho para saber como era o trabalho no corpo de Bombeiros e se existia diferença com a Aeronáutica. Descobriu então que, eram duas organizações diferentes e que, segundo seu vizinho, o principal no Corpo de Bombeiros era ajudar as pessoas, salvar vidas, o que fez com que Rômulo voltasse a entusiasmar-se pela profissão. Seus pais também sugeriram que fossem juntos até uma cidade próxima, visitar o tio que era bombeiro, para desta maneira, terem mais informações. Rômulo e seus pais foram juntos e a conversa com seu tio confirmou mais o que já havia falado com seu vizinho, de que o Corpo de Bombeiros realmente não era igual à Aeronáutica. Nesse momento, o horizonte futuro de Rômulo voltou a se abrir. e ele saiu da casa de seu tio muito entusiasmado, sabendo que era aquilo mesmo que queria fazer na vida.

Este momento do processo de escolha profissional, evidencia duas coisas importantes: que a escolha original é reassumida por Rômulo e a função do grupo familiar na realização do projeto de ser desejado. Apresenta-se, desta maneira, para Rômulo um novo momento sócio-histórico com sua complexidade específica que precisa ser ultrapassada em direção a um futuro que totalize seu passado vivido até então, e que vai constituir-se num momento específico de sua historicidade individual, e não simplesmente, uma continuidade linear com a escolha original. Neste sentido, é uma nova situação, e como tal, é preciso compreendê-la a partir de si mesma, ou seja, de como o sujeito inventa uma saída e realiza um possível a partir das condições dadas e não como uma mera consequência passiva de sua infância. É um momento, portanto, fundamental de temporalização histórica, em que Rômulo faz alguma coisa relativamente a sua escolha original e a seu passado de infância, em função de um ser futuro por definir.

No momento em que aparece para Rômulo a possibilidade de fazer o concurso para o corpo de bombeiros, a situação em que se encontra o obriga a agir, ou seja, a escolher. Ele teve de decidir procurar o seu vizinho, conversar com seu tio e fazer alguma coisa diante do

militarismo autoritário da aeronáutica que perturbou seu futuro possível de trabalhar no corpo de bombeiros. Sua escolha portanto, não é somente a definição de uma profissão, mas uma escolha do ser que ele deseja realizar com a profissão escolhida, o que implica, desta forma, o conjunto de sua existência histórica. Entrar no corpo de bombeiros e correr o risco de ser a mesma coisa que a vida militar na aeronáutica? Ou permanecer fazendo o curso técnico em administração que fazia até então?

Rômulo tomou a iniciativa de falar com seu vizinho para saber mesmo se o corpo de bombeiros era igual ao militarismo da aeronáutica, voltou a se entusiasmar quando descobriu que no corpo de bombeiros o que importava era salvar vidas, saiu da casa de seu tio acompanhado por seus pais com a certeza de que era mesmo a profissão de bombeiro que queria para si. Em seguida, abandonou o curso técnico de administração próximo ao seu final, para fazer um supletivo de curta duração e estudou para o concurso do Corpo de Bombeiro como “*nunca antes na vida havia estudado*” (SI). Desta forma, o futuro para o qual Rômulo projetava-se exclui duas possibilidades - a administração e o autoritarismo militar – e aceita uma terceira – o salvar vidas como bombeiro. O futuro de uma profissão de técnico em administração está ligado à contabilidade, ao trabalho de escritório, ao escrever, ao gerenciar ou ser gerenciado, em suma, a um futuro onde não existem nenhum das possibilidades desejadas por Rômulo. A mesma constatação pode ser feita em relação ao autoritarismo militar, à medida que, a possibilidade futura de subordinação, de sujeição, de humilhação e de falta de autonomia, impedem uma práxis ativa-criativa em que possa objetivar sua inventividade ajudando as pessoas.

Rômulo poderia ter abandonado ou revertido o sua escolha original e projeto de ser , e opondo-lhe outro, ao seguir a carreira de administração, por exemplo. Mas é justamente isso que ele não fez, e é justamente por escolher à possibilidade de salvar vidas no corpo de bombeiros que, sua escolha profissional caracteriza-se por um momento em que assume seu projeto original, (reassumindo a solidariedade e a práxis ativa-criativa, como àqueles valores que iriam continuar a fazer parte de sua vida dali em diante). Sua escolha original de infância, quando seguia o caminhão de bombeiros e se fascinava com um trabalho que desejava um dia fazer para si, e seu futuro de entrar para o corpo de bombeiros para salvar vidas, apagar incêndios, retirar vítimas de acidentes, etc., se unificam por seu ato de escolha profissional, ou seja, o

futuro escolhido da profissão integra-se com a escolha original, numa síntese singular como um novo momento totalizador de sua historicidade individual.

O outro aspecto importante a destacar nesse seu processo de escolha profissional, é a função da família. Sua escolha profissional não somente opera uma síntese temporal entre futuro e passado mas também, realiza-se a partir de um processo de reciprocidade entre ele e sua família. Seu pai lhe sugerem conversar com seu tio bombeiro e o acompanham ; o apoiam para sair do curso técnico de administração e fazer um supletivo de curta duração, para preparar-se para o concurso do corpo de bombeiros. Rômulo, desta maneira, não aliena seu projeto desejado para servir aos fins paternos mas, ao contrário, encontra na ação de seu grupo familiar uma possibilidade de apoio para alcançar o futuro que projeta e deseja para si.

Duas conclusões importantes podem ser tiradas desse processo de escolha profissional: sua escolha “afirma seu ser dentro do grupo familiar”, ao mesmo tempo que, “é uma forma de ultrapassá-lo para um futuro próprio”. É um momento de experimentar-se filho de seus pais, com sua família ao seu lado, afirmar o valor recíproco de solidariedade e estreitar suas raízes sociais e de classe. Ao mesmo tempo, é um momento de fazer seu futuro, de afirmar o seu lugar no mundo social, e realizar seu projeto de ser. Duplo movimento, portanto, de conservação e superação capaz de integrar não somente passado e futuro mas também, de integrar o grupo familiar com o seu futuro profissional.

Em resumo, é possível dizer que esse momento crucial de sua temporalização singular, constitui-se como um momento de síntese entre a escolha original (passado) e o futuro escolhido, bem como, uma síntese entre seu ser dentro do grupo familiar e de sua classe e, seu ser fora da família, num espaço social e profissional próprio. É uma afirmação de si mesmo e de seu lugar no mundo social e, ao mesmo tempo, uma afirmação de seu pertencimento a sua família e a sua classe. É uma afirmação de seu futuro desejado na profissão e, ao mesmo tempo que, é uma afirmação de sua escolha de origem. Resulta, portanto, desta escolha profissional, um enriquecimento do projeto de ser, que unifica o passado de infância, o ser filho dentro de grupo familiar e o futuro profissional desejado. O sentido dado à profissão compreende, portanto, muito mais do que a simples relação com o ser bombeiro, mas uma síntese de um processo totalizante de sua historicidade individual e de suas relações sociais: é o trabalho no corpo de bombeiros ganhando,

desta maneira, à dimensão de um sentido existencial.

5.4 Síntese compreensiva do caso Rômulo:

Após este processo de análise e decomposição do caso de Rômulo em diversas partes, é importante agora, fazer uma síntese compreensiva que as integre. Analisou-se sua experiência psicofísica de *burnout*, o processo que o levou de um estado de satisfação a outro de esgotamento físico e emocional e o sentido existencial do trabalho como experiência totalizante da historicidade individual, de suas relações sociais e de seu projeto de ser. Agora, para uma síntese compreensiva, convém proceder no sentido inverso, e partir de sua situação de infância até a constituição de *burnout* em sua relação com o trabalho.

Os objetos desejáveis em relação aos quais Rômulo em sua infância passou a ser atraído e, o modo como passou a agir em relação ao mundo foram resultantes de sua situação de classe e familiar. Isto significa que, as coisas que se tornaram desejáveis para Rômulo resultaram de uma interiorização daqueles objetos, ações e valores socialmente desejados dentro de sua situação. A escassez de sua condição material apresentava suas possibilidades de superação no trabalho do setor de serviços e do funcionalismo público e também, através de um hábito de classe que se caracterizava por uma prática ativa de inventar os meios de subsistência. Ao mesmo tempo, em relação a sua dinâmica familiar, encontramos uma reciprocidade entre seus pais fundada no valor da solidariedade. Esta situação familiar e de classe demarca assim, um horizonte de possibilidades sociais que incluem um certo conjunto de objetos desejáveis e atraentes e torna outros, sem valor ou, simplesmente, indiferentes. Neste sentido, o corpo de bombeiros, como objeto social que participava de seu cotidiano, se tornou fascinante, à medida que se mostrou como uma síntese de três elementos significativos dentro de sua situação sócio-material: objeto significativo de ascensão social, de solidariedade e de uma práxis ativa-criativa.

Ao mesmo tempo, esta situação original é ultrapassada em direção ao futuro de uma forma singular que individualiza Rômulo como um ser particular diferente dos outros de sua classe ou de sua família. Eleger-se, projetar-se em direção à, intencional uma possibilidade desejada, ser consciência de uma possibilidade de ser numa determinada região do mundo (Sartre, [1943]1993) são todas, formas diferentes que expressam um mesmo acontecimento biográfico,

qual seja, uma escolha original através do qual se faz possível compreender o sentido primeiro de uma existência individual e sua temporalização posterior com seus malogros ou seus sucessos. Rômulo elegeu-se um ser-que-possibilita-a-vida-dos-outros, caracterizado por uma síntese singular entre o valor da solidariedade e uma práxis ativa-criativa. E um aspecto fundamental desta escolha original é a reciprocidade com seu grupo familiar, ao mesmo tempo que, a afirmação de seu lugar no mundo social. Pois, ela mostra-se como, uma afirmação de seu pertencimento ao grupo familiar e a sua classe e, uma forma singular de realizar um projeto pessoal e produzir a solidariedade numa determinada região sócio-profissional.

A escolha profissional de Rômulo caracteriza-se como outro momento totalizante deste processo: ao superar as dificuldades apresentadas pela nova situação (o militarismo autoritário, deixar o curso técnico de administração) com o apoio de seus pais, essa escolha dá-se como uma síntese entre a sua escolha original (de seu ser dentro do grupo familiar e dentro de sua classe) e, ao mesmo tempo, como superação em direção a um desejo próprio, a um lugar no mundo para além da família e capaz que realizar o projeto de ser quem possibilita a vida dos outros através de uma práxis ativa-criativa e de uma ascensão social.

O problema que vai passar a perturbar este projeto de ser de Rômulo durante a idade adulta vai então, definir-se como um problema entre o sujeito e a organização de trabalho, no sentido de que, as determinações do fracasso deste projeto de ser vão encontrar-se no âmbito do trabalho no corpo de bombeiros com seus paradoxos organizacionais. A partir do momento em que Rômulo é obrigado a trabalhar no serviço de ambulâncias, encontramos o início de um processo lento de desgaste e de alienação aos ideais e as exigências organizacionais. Neste momento, começa a desencadear-se um distanciamento entre os ideais de bravura, força, resistência a dor, e capacidade de enfrentamento do trabalho duro que correspondem ao ser Bombeiro-Militar que Rômulo jurou fidelidade e, seu projeto de ser quem possibilita a vida dos outros na solidariedade de uma práxis ativa-criativa. Resistir a pressão do trabalho no serviço de ambulâncias, ser fiel a seus companheiros, ao capitão do quartel e as demandas organizacionais é o que dever ser feito, ou seja, o ideal instituído e internalizado por Rômulo, e objetivado em uma série de objetos prático-inertes. O paradoxo deste ideal é que ele é o objeto do desejo, ao mesmo

tempo que, seu fator de alienação. Meio de realização do sentido existencial do trabalho e também, meio através do qual esse sentido se perde. Ou ainda, momento totalizante do seu projeto de ser e determinante de seu fracasso.

É, no entanto, a partir de sua transferência para a central telefônica, que se agrava a tensão contraditória entre seu projeto de ser e as exigências prático-inertes da organização. Rômulo passou, a partir desse momento, a viver intensamente a contradição entre projeto de ser de um lado, e do outro, a atividade desenvolvida na central telefônica produtora de uma alienação progressiva dos fins desejados. Neste momento, quanto mais Rômulo manteve-se fiel aos ideais de ser bombeiro militar, mais alienou-se às exigências prático inertes da central telefônica. Uma contradição paradoxal, na medida e quem, o ideal organizacional evidencia-se constituído nos termos de unidade contraditória de ser e não-ser portador de sentido. Rômulo vive este paradoxo do interior, quer dizer, como paradoxo interiorizado que o tenciona psiquicamente entre a ação com sentido existencial possibilitada pelo ser bombeiro-militar e a ação vazia, puramente exterior e sem conteúdo significativo, produzida pela correspondência ao prático-inerte da central telefônica em correspondência às altas demandas organizacionais.

Desta maneira, ao acumular suas experiências de frustração, sua temporalização histórica começa a mudar radicalmente: a realização do ideal organizacional e de suas exigências inertes o afastam da realização da escolha original e do sentido existencial do trabalho, transformando cada vez mais, seu passado em outra coisa do que uma afirmação de si, ao mesmo tempo em que, as experiências de inutilidade e frustração comprometem cada vez mais seu futuro. Rômulo chega assim, a um momento de crise, em que vive o fracasso do projeto de ser quem possibilita a vida dos outros através de uma práxis ativa-criativa. Sua crise é significativa de que ele não possibilitava mais a vida de ninguém através do *'trabalho sujo'*. Momento de perda do sentido existencial do trabalho, no qual se compreende subordinado a uma atividade administrativa, caracterizada por uma práxis passiva às demandas da central telefônica e da organização como um todo. Momento, portanto, em que sua tensão contraditória chega ao limite e ocorre uma ruptura na sua temporalização histórica, capaz de constituir um impasse. O ser incapaz e inútil contradiz o projeto de ser, e cada termo do impasse remete ao outro, na forma de uma contradição não superável entre um

antes e um depois, ou seja entre um ser que ele era e não é mais e um ser que ele se tornou e não suporta, nem se reconhece. Um estranho para si mesmo, fracassado em seu projeto de ser e exigido a cumprir as tarefas mecanicamente. Rômulo assim chegou ao *burnout*.

Como compreender esse paradoxo do ideal organizacional no corpo de bombeiros entre ser e não ser portador de sentido? Ele mostra-se o núcleo central de onde se desencadeou o esgotamento emocional de Rômulo. Quais os processos existentes no interior da organização do corpo dos bombeiros que permitem apreender este paradoxo como uma contradição organizacional e não como um problema individual vivido por Rômulo? Para dar crédito aos pressupostos desta pesquisa, é necessário encontrar contradições paradoxais no plano do sociológico organizacional e que formam a base para a produção de conflito psíquico tal como acabou-se de analisar. Ou seja, não basta atestar certos fatos isolados presentes na organização de trabalho com geradores de tensão e de *burnout* (a sobrecarga do trabalho das ambulâncias ou da central telefônica, a demanda do capitão do quartel, etc.), mas proceder uma análise sociológica da organização e apreender sua lógica interna e a contradição paradoxal, como inerente a este sistema organizacional, tal como ele vêm se produzindo sócio-historicamente na atualidade. Mas antes de se dedicar a esta tarefa, faz-se necessário prosseguir com análise dos demais casos individuais que fazem parte desta pesquisa, e somente a partir de então, que se realizará a análise sócio-organizacional, bem como, uma última síntese compreensiva das relações e implicações entre o psíquico e o sócio-organizacional, presente no desenvolvimento de *burnout*.

CAPITULO 6

ANÁLISE DO CASO DE VINÍCIUS: QUANDO *BURNOUT* AMEAÇA CHEGAR AO SUICÍDIO

6.1 Apresentação do caso e análise do fenômeno

Vinícius era casado e pai de uma filha de seis anos. Trabalhava no corpo de bombeiros há mais de dez anos. Trabalhou boa parte de sua carreira no serviço de resgate e combate a incêndio, como também como, salva-vidas aquático. No momento de realização da pesquisa, estava trabalhando no serviço de auto-socorro de urgências (ASUs) fazia dois anos. Sempre experimentou muita satisfação no seu trabalho como bombeiro, ao atuar nas atividades de resgate e combate a incêndios e, principalmente, no salvamento aquático: *“para mim tudo era alegria, nunca tinha vivido na minha vida isso que vivo hoje”* (S.2). Estar salvando as pessoas de algum afogamento, receber o reconhecimento por resgatar mais uma vida, enriquecer sua formação com um curso de resgate aquático para melhorar sua capacidade profissional ou para tornar-se instrutor, correspondiam a atividades realizadoras do projeto e desejo profissional de Vinícius: *“elas [as atividades acima referidas] me davam vontade de estar sempre melhorando, sempre treinando e enchiam meu ego”* (S2). Isto aplica-se também em relação ao trabalho de combate a incêndio: *“o serviço do caminhão às vezes é muito mais perigoso, tem que entrar num incêndio, mas eu me entusiamo com aquela adrenalina da hora, tu entra, é rápido, é uma coisa prática, técnica. Ou quando estou cortando uma árvore, com a motosserra naquele ambiente, não tem coisa ruim lá em cima”*(S2).

Mas depois de dois anos de trabalho no ASUs, a situação de Vinícius mudou completamente. Ele acordava para trabalhar sem disposição e esgotado por saber o que o esperava nas vinte e quatro horas de plantão: *“é um serviço duro, estafante, mesmo quem gosta de trabalhar lá reclama, é muito pesado”*(S2). O fato do trabalho no ASUs e precisar estar em um contado próximo com o sofrimento das pessoas (sejam elas vítimas ou suas famílias) implicava numa forte carga emocional que deixava Vinícius esgotado:

“Tenho vontade de chorar, é muito triste, pesado, da um aperto no peito, aquilo fica marcado, a imagem das pessoas sofrendo fica na minha cabeça e demora para sair, e daqui a pouco, já tem outra ocorrência para atender do

mesmo tipo (...) eu fui absorvendo esta carga, acho que todo mundo vai, mas aquilo vai se acumulando com o tempo e chega um hora que esgota, e a gente tem impressão que não vai dar mais” (S2).

Aliado a esta carga emocional desgastante acrescenta-se uma experiência de fadiga em função das noites mal dormidas em função dos atendimentos frequentes que impedem praticamente o repouso: “*nosso serviço não tem hora, a gente tem ficar preparado vinte e quatro horas para ficar acordado e seguido não temos descanso, não dá para dormir direito (...) eu tenho um cansaço muito forte, tem várias ocorrências, a gente trabalha a noite toda e chega de dia o corpo sente” (S2).*

Além deste esgotamento físico e emocional, Vinícius passou a viver o medo de não aguentar a pressão do trabalho no ASUs e perder o controle emocional :

“tenho muito medo de na hora de eu precisar agir, eu desabar como meu colega, pode ser numa situação dessas de eu não conseguir segurar e desabar (...) pois na hora que as coisas acontecem durante um atendimento, a gente tem várias reações, de raiva, de ódio. Um dia chegamos num barraco na favela, em que o marido tinha esfaqueado e matado a esposa na frente das crianças. Eu fiquei muito revoltado com ódio daquele pai, querendo matar ele, e impressionado, chorando, com o que ia ser daquelas crianças dali para frente, que me olhavam desesperadas (...) e quando me dei conta daquele estado que eu estava, veio esse medo, medo de ter uma crise, de não segurar” (S2).

Esta situação emocional vivida em seu trabalho se estendia para as relações familiares. Vinícius ao final de uma jornada de 24 h de trabalho, saía do corpo de bombeiros não somente esgotado física e emocionalmente e com as imagens de sofrimento das vítimas ainda presentes, mas também, com uma forte irritabilidade por ter passado por tudo aquilo e tendo como única intensão chegar em casa e dormir. Não somente para descansar e recuperar-se da fadiga física, mas também, para esquecer todas àquelas imagens de sofrimento que ainda estavam presentes. Ou seja, queria acima de tudo recuperar-se do desgaste emocional:

“A maioria das vezes eu saio daqui de dentro com aquela irritação, estressado, com sono, querendo dormir; e se não consigo dormir por qualquer barulho, já é motivo para briga (...) quero dormir e apagar, para ver se me livro de toda a carga negativa e aí tudo me incomoda, me dá raiva (...) e quando vejo que ela [a esposa] não entende como que eu estou, que preciso dormir, eu fico agressivo, bato a porta, xingo, às vezes xingo minha filha também (...) eu chego uma pilha de nervos, querendo ter paz e descansar e ela as vezes ela faz barulho, quer limpar, diz que eu não posso ficar ali (...) tivemos extremos de quase a gente se pegar, de eu ter que sair

de casa para não bater nela, de pegar ela pelo pescoço e com minha filha vendo tudo” (S2).

Para Vinícius, o fato de chegar à estas situações de descontrole emocional com sua esposa na presença de sua filha, o deixava em desespero. Por um lado, o medo de chegar a um momento em que lhe aconteceria uma forte crise emocional que o incapacitaria para o trabalho crescia e, por outro, o fato de estar sendo agressivo era desesperador, pois fazia sua filha passar por tudo aquilo que Vinícius tinha passado na sua infância, e que ele lutava para que não se repetisse com sua família: *“tudo que eu não quero na vida é que minha filha não passe pelo que eu passei, faço de tudo para ela não passar pela violência e tudo que eu passei, então é horrível isso, é tudo que eu não quero na vida, perder o controle, ser violento, acabar com a família” (S2).*

Vinícius ainda apresentava ideias suicidas. Nos momentos de desespero, em que se misturavam o esgotamento físico e emocional do trabalho com os descontroles emocionais com sua família, ele pensava em jogar o carro em baixo de um caminhão ou em um precipício por exemplo.

É possível afirmar, a partir da situação relatada, que Vinícius havia chegado a *burnout*. Pois, apresentava uma exaustão físico e emocional vivida como um estado limite, conforme assinala Maslach (1993), ou seja, como uma sobrecarga emocional insuportável, que havia transcendido o ambiente de trabalho e comprometido seus laços afetivos familiares. Acrescenta-se a este estado de esgotamento, um comprometimento da identidade (Gil-Monte & Peiró, 1999), na medida em que, seu desejo e realização profissional por ser bombeiro, foram substituídos pelo medo de ter uma crise, por não ser capaz de aguentar a pressão e por perder suas condições psicológicas para o trabalho e para a vida. E, por fim, Vinícius vivia ainda, uma irritabilidade constante com os outros, evidenciando um comprometimento das relações no plano interpessoal, sinal da presença de um processo de despersonalização, que se misturava com momentos de tristeza, de descontrole emocional e com ideias suicidas.

Vinícius, desta forma, havia chegado a *burnout*, experimentando um processo de deterioração de suas relações interpessoais e de sua identidade, não se reconhecesse mais em quem estava sendo, e vivendo uma ruptura psíquica entre um momento anterior de realização de um projeto desejado e um estado de esgotamento, despersonalização e perda

da realização pessoal atual, que o fazia aproximar-se do suicídio: *“Sempre vivi na água, sempre trabalhei de guardas vidas, sou instrutor de guarda vidas, e como é que foi acontecer uma coisa dessa comigo, não pode. Vou ficar impotente, não vou servir mais para o serviço, vou ficar doente, me enterrar, tenho medo de tudo isso”* (S2).

Passar-se-á, a seguir, à análise do processo entre esses dois estados do sujeito.

6.2 Análise do processo de desenvolvimento de *burnout*

A situação emocional de Vinícius começou a mudar quando ele foi transferido para o trabalho no serviço de auto-socorro de urgências. Apesar das atividades de salvamento aquático ou de combate a incêndio representarem sempre situações de risco, estas sempre foram motivo de realização e satisfação, ou seja, sempre foram atividades desejáveis. O novo trabalho na função de socorrista nas ambulâncias, além de não ser desejável e produzir um forte desgaste físico em função da quantidade de atendimentos por plantão, o colocou face a uma situação nova, bastante desgastante, qual seja: o contato intenso e frequente com o sofrimento das vítimas e seus familiares. Um acontecimento sócio-psicológico vivido por Vinícius, é exemplar do que passou a ser comum no seu dia a dia de trabalho:

“Desde que eu comecei a trabalhar na ambulância eu comecei a notar isso (...) eu voltava para casa com a imagem daquelas pessoas, ficava pensando naquele sofrimento e aquilo demorava para tirar da cabeça (...) teve uma vez que a gente foi na favela para atender uma pessoa em fase terminal. Ele morava num barraco, tinha ratos passando no chão. A mulher dele estava grávida e doente e tinham ainda seis filhos (...) me impressionei, que vida que aquela mulher e aquelas crianças iam ter morando naquelas condições, com marido doente, quase morto. Tive muita tristeza, fiquei abatido, com vontade de chorar, com a garganta apertada. Aquela mulher pedindo ajuda com as crianças pequenas do lado. Era um impotência de não ter o que fazer. Levamos o cara para o hospital e depois que voltamos para o quartel aquela imagem de sofrimento da mulher e das crianças não saía da cabeça, aquele aperto e abatimento continuavam” (S2).

O começo do trabalho no auto-socorro de urgências, desta forma, equivale ao desencadeamento de um processo de distanciamento para Vinícius, entre o projeto desejado de ser guarda vidas, instrutor ou resgatista no caminhão de bombeiros e as exigências práticas inertes do serviço do ASUs. As atividades realizadas já não eram realizadoras do

projeto e desejo profissional, já não “*enchiam seu ego*” conforme suas palavras. Ao contrário, a nova situação de trabalho passou a provocar, além do cansaço físico pelo excesso de atendimentos e a impossibilidade de repouso, sucessivas experiências de tristeza e abatimento, pela forte carga emocional a que passou a ficar exposto. A desespero das famílias sem condições de vida, a miséria, a falta de perspectivas de vida para as crianças, o contato cotidiano com a desgraça da população pobre nos hospitais, passou a levá-lo regularmente a emoções fortes marcadas pela tristeza, vontade chorar, garganta apertada e impotência, que se contrapunham a realização do desejo de trabalhar no salvamento aquático e no resgate à vítimas.

Não existe, neste aspecto, nenhum sinal patológico da reação emocional vivida por Vinícius. Ao contrário, sua emoção é resultante de uma situação real e dura, difícil e dramática, encontrada no dia a dia de trabalho. Assassinatos ou tentativa de assassinatos, desespero, pessoas em situação de miséria pedindo socorro, falta de perspectivas etc., formam parte do “objeto” de trabalho do auto-serviço de urgências e provocam reações similares nos demais bombeiros¹². A singularidade da situação de Vinícius, no entanto, mostra-se no fato de estar afastando-se progressivamente das atividades desejadas de salvamento aquático e de resgate, à medida que, realizava o trabalho no auto-socorro de urgências. Ou seja, é possível encontrar, a partir do momento em que Vinícius começou a trabalhar no ASUs, o desencadeamento de uma tensão contraditória entre os fins desejados e as exigências prático-inertes do serviço de auto-socorro de urgências para as quais foi designado pela organização. As fortes reações de tristeza, choro e abatimento contradizem o projeto desejado de ser salva vidas, passando a existir uma tensão entre duas experiências psíquicas antagônicas.

Um novo acontecimento ocorrido com um colega bombeiro durante uma atividade de resgate, provocou um agravamento desse processo de tensão psíquica vivido por Vinícius. Durante o combate a um grande incêndio ocorrido numa favela, um colega procurava por uma criança que segundo a mãe do menino que gritava desesperada, encontrava-se ainda dentro de uma das casas em chamas. Após muito tempo, os bombeiros do caminhão de combate a incêndio conseguiram controlar o fogo, e um deles ao entrar numa das casas já queimadas pelas chamas, encontrou a criança morta dentro de uma caixa d'água. O

¹² Essa carga emocional do trabalho do serviço de auto-socorro de urgências é analisada no Capítulo 12, no qual é realizada a análise sócio-organizacional.

colega bombeiro saiu com a criança morta nos braços, e em seguida, começou a passar mal. Não conseguia ficar em pé, perdeu as forças, começou a tremer e a ter uma crise compulsiva de choro. Foi levado para o hospital e depois, para uma consulta psicológica. Vinícius, tal como muitos outros colegas, presenciaram a cena impressionados: *“ele ficou impotente, não conseguiu mais se levantar, caiu no chão (...) foi uma coisa emocional que deu nele. Ele viu aquela criança morta e não aguentou, caiu no chão, desabou, não conseguia mais se levantar e tiveram que levar embora, foi horrível”* (S2).

Tal acontecimento, não somente impressionou a Vinícius, mas o levou ao medo de acontecer o mesmo consigo. Ou seja, no momento em que presencia a crise de seu colega, às inúmeras experiências passadas de abatimento, tristeza e choro vividas ao presenciar as situações de desgraça e desespero das pessoas atendidas, são unificadas e significadas de uma maneira nova, que modificou sua relação com suas possibilidades futuras. Um momento reflexivo em que suas experiências de tristeza e abatimento aparecem para si mesmo não como simples reações normais diante de situações difíceis, mas como capazes de levá-lo a uma crise emocional similar à de seu colega: *“aquilo foi um exemplo para mim, já me pus la na pele dele (...) <e se fosse comigo, e se for comigo!>, se aconteceu com ele pode acontecer comigo (...) a gente vive num ambiente de extremos e será que eu vou conseguir me controlar?”* (S2).

Desta maneira, a tensão vivida entre o trabalho desejado e as exigências do Auto-Serviço de Urgências, sofre uma modificação que altera sua relação com as experiências passadas já vividas de tristeza e abatimento e comprometem seu futuro. A partir do acontecimento de crise do colega, Vinícius passou a ser alguém capaz de viver o mesmo, de não aguentar a pressão do trabalho do ASUs e *“desabar”*. Esta forma específica de descontinuidade de um sua historicidade individual, revela um momento de reflexividade singular sobre suas experiências passadas, capaz de alterar sua condição psíquica presente e comprometer suas possibilidades futuras. Desta maneira, a tensão vivida no âmbito organizacional, entre o trabalho desejado e as exigências prático-inertes do ASUs, não somente passaram a produzir o cansaço e o esgotamento emocional, mas a incapacidade de não aguentar a pressão, o medo de ter uma crise e ter seu futuro comprometido por uma espécie de invalidez psicológica.

A partir do momento em que a situação emocional de Vinícius

começou a transformar-se e as experiências de cansaço, esgotamento emocional, incapacidade e medo, começaram a acumular-se no trabalho, a sua intenção ao sair de cada plantão passou a ser de ir para casa, dormir e livrar-se de todo esgotamento produzido durante as 24 horas de atividade. Vinícius, tal como aconteceu com Rômulo, chegava em casa cansado, abatido e impaciente, esperando acima de tudo, o silêncio e a ausência de qualquer preocupação para, desta maneira, poder recuperar-se física e emocionalmente. Neste sentido, qualquer situação doméstica que o impedisse de realizar este fim esperado, transformava-se em uma situação irritante e provocadora de ira, descontrole e de fortes desentendimentos com sua esposa.

Qual então, passou a ser a atitude da esposa de Vinícius quando essa começou a percebê-lo chegando em casa abatido, triste e queixando-se do esgotamento emocional vivido durante seu trabalho? Sua esposa passou a não aceitar que chorasse ou manifestasse tristeza, pois temia que Vinícius entrasse em depressão. Tal postura de sua cônjuge, desencadeou um conflito conjugal que conduzia frequentemente Vinícius à ira: *“Ela vive falando para mim que eu estou muito estressado, que eu estou muito ansioso (...) ela toma remédios para depressão e vive dizendo que eu preciso tomar um remédio também, nem que seja natural, acho que tem medo que eu tenha depressão também (...) mas eu não quero ficar dependente de remédio, eu não quero ficar como o pai dela, dopado de tanto remédio”* (S2).

A esposa de Vinícius tinha o pai diagnosticado com depressão e usuário de psicotrópicos há muitos anos e, somado a educação rígida, autoritária e violenta que teve, acabou desenvolvendo problemas emocionais, que a levaram a procurar um psiquiatra que lhe receitou antidepressivos: *“Minha esposa teve uma criação dura, com o pai usuário de remédios muito fortes para depressão, de tarja preta e que ainda batia muito nela (...) ela teve uma educação muito rígida, sempre teve muito problema de auto-estima e hoje toma remédio para depressão também”* (S2). Desconhecemos os detalhes da história de sua esposa, não sendo possível afirmar qual sua efetiva situação psicológica. No entanto, para os fins de uma compreensão do processo de desenvolvimento de *burnout* de Vinícius, um fato mostra-se suficiente: sua esposa, em função de sua história familiar, passou a ter medo que Vinícius desenvolvesse depressão, a partir do momento em que começou a perceber sinais de tristeza, choro e abatimento quando este chegava do trabalho. Desta maneira, constituiu-se entre Vinícius e sua esposa uma

situação duplamente conflituosa: em função da nova situação de trabalho no ASUs Vinícius passou a esgotar-se emocionalmente e viver a incapacidade e o medo. Por outro lado, a esposa de Vinícius, em função de sua história familiar, passou a ter medo que a situação de estresse do marido o levasse a uma depressão, não suportando vê-lo triste e abatido:

“isso [o conflito] ocorre muito quando eu estou estressado e falo para ela que tive uma noite horrível, exposto àquele clima triste a noite toda, sem dormir; as vezes mesmo eu choro com aquela coisa ruim, com aquela tristeza que eu preciso colocar para fora (...) ai ela diz irritada < sei que tivesse uma noite horrível, mas eu vou ter que limpar a casa e não vai dar para tu dormir aqui, vai para casa de tua mãe > e diz ainda, que aquilo tudo é coisa da minha cabeça, não querendo me escutar, me ver daquele jeito” (S2).

Este conflito com a esposa produzia, por uma lado, justamente o que Vinícius temia que ocorresse, qual seja, o descontrole emocional. Quando mais vezes o conflito com sua esposa produzia-se, mais Vinícius era levado a uma perda de controle, que fazia aumentar a sensação de incapacidade e de medo de acontecer consigo no trabalho o que aconteceu com seu colega. Outro aspecto do conflito com a esposa agravante da situação emocional de Vinícius era a solidão a que ele passou a sentir, por não ter com quem compartilhar seu problema. Um último aspecto que merece ainda ser ressaltado sobre esse seu conflito conjugal, é justamente a desestruturação das relações de reciprocidade do grupo familiar entre Vinícius sua esposa e sua filha. Ou seja, o projeto e o desejo de ter uma família e de proporcionar a sua filha uma vida diferente da que teve na infância, evidenciava-se fracassando a cada nova briga: *“isso [as brigas] me lembra aquilo tudo sim [sua infância], é parecido, não é a mesma coisa, mas é parecido (...) é passar por aquilo de novo, é repetir aquilo, e eu faço de tudo para ela não passar pelo que eu passei, é horrível, é tudo que eu não quero na vida, mas está acontecendo” (S2).*

A tensão contraditória vivida em seu trabalho entre o projeto desejado e o esgotamento físico e emocional, que passou a incluir ainda a incapacidade, o medo e a desestruturação da reciprocidade familiar, foram desenvolvendo um processo de sofrimento psicológico cada vez mais grave. A satisfação salva vítimas do afogamento, a realização do projeto de ser instrutor de guarda vidas, a experiência positiva e enriquecedora de entrar num incêndio e usar suas habilidades técnicas para resgatar as pessoas em risco, foram sendo substituídas pouco a pouco, pela fadiga e pelo cansaço pelo excesso de trabalho, pela tristeza

e a impotência de presenciar situações de desespero e pela incapacidade e pelo medo de não suportar a carga emocional. Ou seja, quanto mais Vinícius trabalhava no auto-serviço de urgências, mais ele tornava-se diferente do que era, mais a sua historicidade anterior, caracterizada pela realização de um projeto desejado e pela reciprocidade familiar, se destotalizava e produzia o seu contrário, quer dizer, a inviabilização do sentido do trabalho e do ser em família

Desta forma, Vinícius chegou a um momento de crise emocional, em que aconteceu justamente o que temia, tal como é possível observar no relato deste acontecimento sócio-psicológico:

“Vou contar uma coisa que aconteceu comigo. A minha formação é de guarda vida e desde pequeno eu sempre vivi na praia, desde pequeno eu gostei disso. Então o que aconteceu, depois que comecei a ter essas sensações ruins que eu absorvia durante às ocorrências e mais essas brigas com a esposa, chegou uma época que eu andava muito estressado, com nó na garganta direto, o peito apertado, deprimido, angustiado. Aí teve uma vez, um fim de semana de folga, em que eu estava na praia com minha mulher, com todas essas coisas muito ruins e entrei no mar para me livrar daquilo, para relaxar, e comecei nadar, dar umas braçadas. O mar estava calmo e resolvi nadar até uma boia amarela grande onde eles amararam as embarcações maiores (...) há uns 100 metros das praia. Aí fui nadando e na metade do caminho pensei que podia ter uma crise e não conseguir chegar na boia nem voltar para praia. Fiquei apavorado, comecei a tremer, o coração disparou, não via mais nada, não conseguia colocar a cabeça dentro d’água. Voltei nadando com a cabeça para fora feito um cachorrinho (...) perdi totalmente o controle, fiquei apavorado com me afogar e morrer ali. Cheguei até a praia com muito esforço. Aquilo me deixou muito mal, me deixou muito inseguro, o que eu tinha medo que acontecesse acabou acontecendo e provocou um medo em mim muito forte (...) eu não fui mais o mesmo depois dali” (S2).

Vinícius chegou, desta maneira, a um momento de cisão psíquica, uma ruptura em relação a sua historicidade individual, criadora de um impasse. As condições para que Vinícius chegasse a esta crise podem ser definidas como as seguintes: 1. Uma tensão contraditória provocadora de um distanciamento progressivo entre o projeto desejado e uma práxis adaptativa as exigências do ASUs, produtoras de fadiga, de esgotamento emocional ; 2. Uma sensação de incapacidade e medo de não aguentar a pressão física e emocional do serviço do auto-socorro de urgências e se tornar incapaz para o trabalho, como resultado de uma interiorização de uma condição social e objetiva de pressão sofrida por todos ; 3. uma extensão desse problema vivido no âmbito do trabalho

para o grupo familiar, com a produção de uma situação conflituosa com sua esposa que desorganiza as relações de reciprocidade o interior da família.

Com estas condições pré-estabelecidas, Vinícius chegou a um momento limite caracterizado por um processo em que foi deixando de ser aquele que se enriquecia ao realizar o projeto desejado de resgatar vítimas de afogamentos ou acidentes, para transformar-se naquele que se deprime, se esgota e se amedronta em função da carga emocional do trabalho. Um ser que deixa de ser corajoso e capaz de arriscar sua vida para salvar outrem, para se tornar amedrontado e incapaz de aguentar a pressão do trabalho. Um ser ainda, que deixa progressivamente de ser pai que viabiliza outra vida para sua filha sem violência e conflito, para reproduzir cada vez mais o passado que desejava superar.

Desta maneira, quando Vinícius entrou no mar, conforme relatado no acontecimento sócio-psicológico acima, ele estava expressamente “a beira de uma crise”, ou seja, no limite de suas forças e condições emocionais. Um acontecimento comum, mas extremamente significativo, vai assim servir como evento desencadeador de sua crise. Como no caso de Rômulo em que um simples trote telefônico mostrou-se capaz de levá-lo a uma crise de ira e fúria, aqui também, é possível encontrar uma situação similar. Vinícius encontrava-se no meio do caminho entre a praia e a bóia, ou seja, longe da praia o suficiente, para alguém que não tem capacidade de nadar, de chegar a um ponto seguro. Logo, é justamente a longa distância em que se encontrava da bóia e da praia, que se mostrou incapaz de ser vencida por alguém a beira de uma crise emocional. O ato de pensar que não conseguiria chegar até a bóia, realizado por Vinícius não é, desta forma, um pensamento gratuito, feito por alguém que não tinha mais nada para pensar naquele momento. Foi um ato compatível com o significado da situação em que Vinícius encontrava-se. A bóia a cinquenta metros de distância, significou a impossibilidade de alcançá-la por alguém no seu estado, servindo assim, como evento desencadeador de uma crise emocional que estava para ocorrer a qualquer momento.

No entanto, a crise vivida por Vinícius distingue-se em um certo aspecto, da crise de Rômulo. Este último experimentou a ira e a fúria numa intenção desesperada de recuperar sua vida normal. Vinícius viveu o pânico, diante da ameaça já esperada se concretizando naquele momento em que nadava. Ou seja, Vinícius possui uma intenção fatalista de que aquilo que estava para acontecer finalmente aconteceu, e de que

seu ser, realmente não tinha a capacidade de suportar a pressão, restando a morte por afogamento ou a inutilidade psicológica.

Mas se o tipo de crise vivida por Vinícius mostra-se diferente daquela vivida por Rômulo, sua função no processo de desenvolvimento de *burnout* mostra-se a mesma. Ela resulta em uma cisão psíquica que conduziu Vinícius a uma impasse: “*minha auto-estima foi lá em baixo, eu como guarda vidas, com vou salvar os outros, fiquei muito mal. Fiquei com medo daquilo acontecer de novo e isso não saía da minha cabeça. Dali para frente o mar e todo e o resto me dava medo, pavor*”(S2). Vinícius cresceu no mar, em contato com a praia e grande parte de suas experiências de realização profissional estão ligadas ao salvamento aquático, como será possível ver em seguida. Desta forma, o significado do mar, do nadar, de ser capaz de vencer qualquer dificuldade neste âmbito, para salvar os outros, sempre ocuparam um lugar essencial em sua historicidade individual. O mar e o salvar vidas equivale ao “*trabalho sujo*” de Rômulo, e foi justamente no mar, o lugar em que se revelou sua incapacidade maior. Isto significa, que o fato de ter sua crise justamente enquanto nadava é de extrema importância para compreender a cisão psíquica a que chegou e o impasse que se constituiu.

Quando ele afirma “*minha auto-estima foi lá em baixo*” estas palavras expressam uma profunda modificação na sua unidade psíquica. É como dissesse, “não sou mais nadador, não tenho mais capacidade para fazer o que sempre fiz e de ser quem sempre fui”, “não sou mais o mesmo, não sou mais guarda vidas, não sou mais nada”. A crise vivida enquanto nadava, portanto, revela uma ruptura psíquica entre o ser que era (nadador, capaz de enfrentar o perigo, salvar vidas e ser um orgulho para sua família) e o ser que se tornou (incapaz de enfrentar o perigo e suportar a pressão). Ou seja, uma ruptura entre uma historicidade individual anterior, marcada pela realização de um projeto desejado de enfrentar o mar e os riscos de um salvamento para resgatar uma vida e, a incapacidade de suportar os riscos e a ameaça de uma nova crise. A unificação das experiências passadas realizadoras e a projeção em direção ao futuro desejado encontram sua contradição numa nova unificação das experiências de tristeza, esgotamento incapacidade e medo, comprometedoras de seu futuro. Uma contradição que conduziu Vinícius a um impasse: tornou-se um ser que não suporta, por representar a negação de um projeto desejado e, a mesmo tempo, não consegue mais saber-se alguém possível de realizar o projeto desejado

por ter se tornado um incapaz de suportar a pressão. Ou seja: cada termo da contradição remete ao seu contrário, o que deixa Vinícius aprisionado numa circularidade psíquica, sem encontrar possibilidade de superação. Não suporta ser quem é, por ter sido sempre outro (projeto desejado) e, não consegue voltar a ser quem sempre foi, por ter se tornado quem é (incapaz de suportar a pressão, de trabalhar no mar e de ter sua família).

Como resultante deste impasse, Vinícius começou a ter ideias suicidas como é possível observar no relato a seguir:

“qualquer emoção que eu tinha passou a me assustar, até dirigir (...) Eu estava dirigindo meu carro e me lembrava daquela perda de controle e o medo de perder o controle começava a vir ali. Teve vezes que estava dirigindo o carro com essa angústia, com esse nó na garganta, e começava a ter esse medo de perder o controle na hora de fazer a curva e vinha a ideia < vou pegar o carro e enfiar no barranco” (S2).

Impedido de ser quem salva vidas e de ter sua família por ser incapaz e na constante ameaça de uma nova crise emocional, Vinícius passou a viver um agravamento progressivo de seu estado emocional. Qualquer tristeza, abatimento, irritação passou a ter o sentido de uma nova crise acontecendo, de reviver o descontrole emocional, de revelar sua incapacidade, anunciando um destino de perda da normalidade e de falta de controle sobre sua vida. Vinícius passou a viver num estado limite entre controle e descontrole, entre normalidade e anormalidade ou ainda, entre racionalidade e irracionalidade. As ideias suicidas mostraram-se, desta forma, como um sinal deste estado limite a que a experiência de *burnout* pode chegar. O peito apertado e a angústia eram sinais de uma nova crise acontecendo e de sua incapacidade emocional. Ou seja, de sua entrada em um estado de irracionalidade capaz de produzir atos irracionais, tais como jogar o carro num precipício. Assim, quanto mais Vinícius vivia as fortes reações emocionais produzidas pelo trabalho no ASUs e pelo seu conflito familiar, mais se acumulavam suas experiências de esgotamento físico e emocional que asseveravam sua ruptura psíquica e seu impasse, que por sua vez, faziam aumentar a possibilidade (e a ameaça) de entrar num estado de irracionalidade e cometer suicídio.

Vinícius, deste modo, chegou a *burnout*. Encontrava-se esgotado fisicamente e emocionalmente, despersonalizado, com sua identidade profundamente abalada e com sua unidade psíquica comprometida pela ruptura entre dois polos contraditórios e excludentes, o colocando num estado limite entre normalidade e enlouquecimento. A gravidade do

fenômeno de *burnout* revela-se assim, capaz de levar a um desequilíbrio enlouquecedor com a possibilidade de fazer alguém aniquilar a própria vida. No entanto, para compreender o sentido desta experiência de *burnout* e de sua força destruidora, é necessário passar para um segundo momento desta análise, qual seja, a do sentido existencial do trabalho e do projeto de ser.

6.3 Análise do sentido do trabalho e do projeto de ser

O sentido do trabalho

O relato das situações e acontecimentos sócio-psicológicos que se seguem, permitem identificar àquelas atividades profissionais às quais Vinícius sempre manteve-se mais comprometido, bem como, o sentido dessas dentro de sua historicidade individual. Vejamos.

“Satisfação aqui dentro são várias que eu tenho. Tipo assim, eu fiz um salvamento de uma criança uma vez e quando entreguei o filho para mãe, ela me olhou no olho chorando e vi nela o agradecimento pelo que eu tinha feito. Eu saí muito feliz, sabendo que se eu não tivesse ali ela teria uma dor no coração para o resto da vida. E isso aconteceu também muitas vezes quando eu trabalhava no resgate (...) Tem também os cursos que eu fiz onde teve gente que não conseguiu concluir por ser difícil e eu concluí. O último que eu fiz foi para instrutor de guarda vidas. O curso foi osso duro, pois para ser guarda vidas já é difícil e para ser instrutor é mais ainda, tu tem que saber tudo, tem que dominar tudo. Então foi puxado, foram quatro semanas no mar direto, tudo prático (salvamento, primeiro socorros, jet ski) e o fato de eu ter concluído o curso e conseguido minha habilitação de instrutor foi uma conquista, uma vitória muito grande (...) E uma das coisas que me deixa mais feliz é o fato de deixar as pessoas que gostam de mim orgulhosas, isso vale muito” (S2).

Um primeiro aspecto a ressaltar é o lugar central ocupado pelo salvamento aquático para Vinícius. Atividade com um conteúdo significativo forte, pois é portadora de um triplo aspecto. Primeiro, um domínio quase que total do mar e das técnicas de salvamento, que fazem parte não somente de um conhecimento prático mas de sua historicidade individual. Saber nadar, atravessar o mar violento, dominar as técnicas de mergulho, transportar uma pessoa e aplicar-lhe os primeiros socorros, permitiram sempre a Vinícius realizar o desejo de vencer constantemente quaisquer dificuldades e riscos inerentes a um salvamento, em direção a salvar mais uma vida. São estas atividades, portanto, (inclui-se aqui às de resgate terrestre) com as quais Vinícius sempre se identificou, ou seja, que sempre constituíram atividades

desejáveis, capazes de desenvolver sua historicidade singular. Dominar o mar e as técnicas de salvamento não são, portanto, puras atividades aprendidas e bem executadas, mas fazem parte de uma exterioridade interiorizada e desejada, que dão sentido a sua ação profissional.

Um segundo aspecto a ser analisado no relato de Vinícius, diz respeito ao sentido propriamente do ato de salvamento. Evitar a morte e o sofrimento e possibilitar a vida: “*Se eu não tivesse ali ela teria uma dor no coração para o resto da vida*” (S2), representa um ato profissional com um duplo movimento: um negativo - evitar a morte de uma criança e o destino sofrido de sua mãe – e outro positivo – possibilitar que mãe e filho continuem a fazer sua vida e sua história.

Um terceiro e último aspecto que faz o salvamento aquático ocupar um lugar central para Vinícius, diz respeito ao valor dado a reciprocidade: “*quando entreguei o filho para mãe, ela me olhou no olho chorando e vi nela o agradecimento pelo que eu tinha feito*”, revela uma reciprocidade criadora de um laço social e de uma implicação de ser com os outros. Pelo salvamento realizado, Vinícius torna-se alguém de valor para o outro, ou seja, ao implicar-se na realização do sentido de seu trabalho, tal ato de salvamento resulta numa implicação inversa, do outro para consigo. Neste aspecto, o sentido que o trabalho tem para si enriquece-se com o sentido para outro e, desta forma, Vinícius não somente realiza um sentido pessoal, mas viabiliza uma implicação de si mesmo com a vida e a história dos outros e reciprocamente, faz com que a vida dos outros implique-se com a sua. Importante notar ainda que, esse laço social de reciprocidade, ultrapassa os limites das pessoas envolvidas no salvamento para alcançar as pessoas de sua família. “*O fato de deixar as pessoas que gostam de mim orgulhosas, isso vale muito*”(S2), ou seja, Vinícius reforça e constrói o laço de reciprocidade com sua família pelos atos de salvamento que realiza, fazendo-se, desta maneira, alguém com valor e motivo de orgulho em seu grupo familiar.

De sorte que, a partir desta análise do sentido do trabalho, é possível aprofundar a compreensão sobre o processo de desenvolvimento de *burnout* no caso de Vinícius. O que significou, mais precisamente, sua ida para o auto-serviço de urgências e o medo de não aguentar a pressão da carga emocional? Uma primeira resposta: a tensão contraditória que passou a viver entre as exigências do ASUs e seu projeto desejado, abalou esse triplo aspecto do sentido do trabalho que acaba de ser analisado. Quer dizer: as atividades desejadas de salvamento aquático e resgate que se evidenciavam como uma

exterioridade interiorizada e constituidora de sentido dentro de sua historicidade individual, foram substituídas por uma atividade fatigante e portadora de esgotamento emocional e incapacidade. Ou seja, um primeiro aspecto do sentido do trabalho capaz de enriquecer a historicidade individual começa a ser substituído por seu oposto. O segundo aspecto obviamente ligado a este primeiro, evidencia-se da mesma forma profundamente afetado: o duplo movimento de negação da morte e do sofrimento por sua ação profissional para possibilitar a vida mostra-se, contradito pela forte carga emocional do trabalho do ASUs. E, por fim, o laço de reciprocidade produzido pelo ato de salvamento e produtor de valor e reconhecimento social, mostra-se substituído pela impotência diante do desespero e da miséria da população atendida.

Mais grave ainda, evidenciam-se o sentido os sentimentos de incapacidade e medo de não suportar a pressão e entrar em crise. Ter medo de uma crise e ser incapaz de aguentar a carga emocional do trabalho, evidenciam-se como polos opostos do projeto desejado de dominar o mar e as técnicas de salvamento, de ser capaz de desafiar o perigo para impedir a morte e sofrimento e de fazer-se alguém de valor e orgulho para os outros. Um processo de perda do sentido do trabalho em função das exigências prático inertes do serviço de auto-socorro de urgências, onde a incapacidade de aguentar a pressão vai predominando em relação ao domínio sobre o mar e sobre as técnicas de salvamento, e onde o medo substitui à possibilidade de ser alguém de valor para si e para os outros.

Por fim, o sentido da crise emocional vivida por Vinícius e sua capacidade de criar um impasse e levá-lo a *burnout*, torna-se compreensível quando se observa o sentido do trabalho no conjunto da sua existência social e histórica. Não ser capaz de entrar no mar, de utilizar as técnicas de salvamento, de possibilitar a vida e fazer-se motivo de orgulho e alguém de valor, é para Vinícius perder o sentido que o trabalho adquiriu no conjunto de sua existência. A atividade de salvamento aquático e resgate possui para Vinícius o sentido de evitar a morte e o sofrimento, viabilizando a vida das pessoas socorridas, capaz de criar o laço social e o orgulho diante sua família e da sociedade. Desta forma, o seu esgotamento emocional e seus sentimento de incapacidade e medo revelam uma perda do sentido existencial que o trabalho como bombeiro adquiriu no conjunto de sua historicidade individual. Vinícius não somente vivia a tristeza e o esgotamento

emocional face a uma forte carga de trabalho, mas estava fortemente afetado no sentido existencial do trabalho, ao experimentar-se impedido de apropriar-se das atividades que lhe permitiam fazer-se quem desejava para si e para os outros. As ideias suicidas que passou a ter, evidenciam o desespero psicológico a que esta perda de sentido pode chegar: uma perda que implica o conjunto da existência e que alcança o projeto de ser. Isto ficará mais claro a partir da análise de sua infância e de sua escolha profissional.

Grupo familiar e infância

Os pais de Vinícius eram de classe trabalhadora sem emprego fixo, sempre exercendo atividades autônomas ligadas ao pequeno comércio (venda de sanduíches e bebidas na praia, artesanatos, etc.) motivos de grande instabilidade e dificuldades financeiras. De origem pobre, que por vezes chegava a miséria, Vinícius por ser o irmão mais velho, desde muito cedo precisou trabalhar e cuidar dos irmãos mais novos: *“Eu trabalhava com meus pais também. A gente era pobre e meus pais sempre trabalhavam com venda, comércio vendendo refrigerante, cachorro quente, milho verde, essas coisas. Desde seis, sete anos eu ajudava a mãe e o pai. A gente tinha uma combi e durante o verão morávamos na combe para ficar na praia e não precisar voltar para casa”* (S2).

Somada a essa situação de pobreza e instabilidade financeira, existia ainda o problema de alcoolismo e violência de seu pai:

“O pai era alcoólatra, desde que me entendo por gente, chegava em casa bêbado, quebrava as coisas em casa, nunca dava apoio para nós e para minha mãe. Teve uma situação em que meu pai comprou uma melancia e meu irmão comeu uma fatia e quis comer outra, e meu pai se descontrolou e obrigou meu irmão comer a melancia inteira sozinho a força, como castigo, chamando ele de egoísta (...) o meu irmão começou a chorar e minha mãe interferiu para defendê-lo” (S2).

Vinícius entre os cinco irmãos, era o que mais apanhava. Por ser o mais velho, era aquele que recebia mais responsabilidades e, portanto, o mais exigido e recriminado pelo pai. Recebia surras frequentes com cabos de vassoura e chicote. Além da violência e do alcoolismo, outra postura comum de seu pai era sua dificuldade em participar dos momentos festivos em família: *“Meu pai foi uma pessoa que nunca sabia a data de aniversário da gente e sempre quando tinha aniversário da minha mãe ele arranjava uma briga e acabava com a festa”* (S2).

Desta maneira, a situação social e familiar de Vinícius mostrava-se bastante adversa: viveu na pobreza e na instabilidade financeira

durante toda sua infância e adolescência sem nenhuma garantia diante do futuro, e tendo um pai com uma forte instabilidade emocional que além da violência física, caracterizava-se pela falta de reciprocidade afetiva. A esta situação sócio-material acrescentava-se uma “herança social” da parte da família paterna. O passado vivido pela geração anterior, reforçava ainda mais a dificuldade de sua condição. Seu avô paterno era do interior nordestino e tinha migrado para o centro do país em função da miséria, em busca de um emprego na grande metrópole. Tinha sido alguém muito violento e desequilibrado, tendo tentado numa ocasião, matar toda família: *“meu avô era muito complicado, uma vez tentou matar a família toda. Ele trabalhava com explosivos e colocou explosivo em baixo da casa e tentou explodir a casa com toda família dentro, inclusive ele. Mas meu tio viu ele colocando fogo no pavio e não deixou explodir”* (S2). Da mesma forma, um destino similar ao do avô se configurou para seu pai: criado na violência e na miséria, deste cedo precisou sair de casa e fazer a vida sozinho, por conta própria e começou, ainda moço, a fazer uso abusivo de bebida alcoólica. De sorte que, seu pai foi vivendo um fracasso atrás do outro, nunca conseguindo viabilizar uma carreira nem seu casamento:

“Meu pai foi criado solto, e com dezessete anos ele saiu de casa, sumiu na verdade, por ser muito maltratado, e foi tentar a vida sozinho. Arrumou um emprego no corpo de bombeiros mas agrediu um oficial e foi expulso. Conseguiu algumas outras oportunidade, mas começou a beber muito, e aí bateu de carro e perdeu o emprego de novo. Deu sempre tudo errado na vida dele, um fracasso atrás do outro, e cada fracasso ele enxugava mais ainda, e acabou se viciando” (S2).

A situação de infância de Vinícius apresenta-se até aqui, como marcada por uma realidade social e familiar adversa, caracterizada pela escassez material, pela violência física, pela falta de reciprocidade afetiva com o pai e por um passado familiar marcado pela miséria, pela violência e pelo fracasso. Antes de passar a análise da escolha original de Vinícius, ou seja, daquilo que ele fez do que fizeram dele, conforme os termos de Sartre (1952), é necessário incluir neste quadro social e familiar, a função decisiva de sua mãe.

Sua mãe também era de origem muito pobre. Porém, diferente de seu pai, objetivava-se para Vinícius e seus irmãos como forte e lutadora. Depois de vender cachorro quente e refrigerante na praia, trabalhou fazendo artesanato, depois com pintura, sempre vindo de seu trabalho a maior parte da renda e do sustento da família. Era alguém que defendia os filhos diante das agressões do pai, chegando, por vezes, a bater no

marido em momentos em que este encontrava-se muito alcoolizado. Buscava ainda, suprir a carência material e afetiva comprando pequenos presentes para os filhos e os reunindo em momentos festivos: *“minha mãe sempre me defendia, sempre do meu lado e dos meus irmãos (...) E ela de seu jeito, tentava erguer esse lado da família que a gente não tinha. Na páscoa, no natal, apesar de muitas dificuldades, ela comprava um bola para a gente, balas e tal para a gente lembrar daquela data, para poder se reunir”* (S2).

Além de mostrar-se forte e lutadora para os filhos, de sustentar com seu trabalho a família e ser o ponto de apoio dos filhos diante das atitudes do pai, a mãe de Vinícius ainda era portadora de uma forte confiança na capacidade dos filhos fazerem alguma coisa de suas vidas: *“Minha mãe me incentiva e aos meus irmãos também (...) acreditava em mim mesmo, e aquilo era um incentivo para nunca repetir de ano, trabalhar, estudar. Tinha amigos meus que não trabalhavam e repetiam de ano e a mãe falava para mim < o cara lá não trabalha, não estuda, só reprova e fica na vagabundagem o dia inteiro e tu não, tu trabalha, estuda e vai lá e consegue passar de ano”* (S2).

Desta forma, Vinícius fazia parte de uma classe de pequenos trabalhadores autônomos do comércio, sem garantias e sujeitos a forte instabilidade material e escassez financeira que tocava, por vezes, à miséria. Teve que trabalhar desde seus sete anos, responsabilizar-se pelos irmãos mais novos, enquanto os pais estavam ausentes trabalhando. Dentro desta situação de classe, a família de Vinícius encontrava-se profundamente dividida: por um lado, seu pai e avô, com seus respectivos fracassos profissional e familiar, instabilidades emocionais e violências e, de outro sua mãe, símbolo de luta e força, que sustentava a família material e afetivamente, e incentivava o futuro dos filhos através do trabalho e do estudo.

A partir dessa situação social e familiar, é possível dizer que Vinícius experimentou determinações contraditórias: por um lado, experimentou física e psiquicamente a falta de condições materiais devido à escassez, bem como, a falta de uma reciprocidade afetiva paterna e de uma família estruturada. Por outro lado, tinha em sua mãe um modelo de luta para transpor a escassez e a falta de afetividade. Este aspecto contraditório das determinações sociais e familiares o fez então, viver sua infância e adolescência numa espécie de “corda bamba”, ou seja, submetido a condicionantes opostos, que tendiam entre o fracasso profissional e familiar do lado paterno, e a possibilidade de futuro

vindas do modelo de luta e força materna. Nenhuma explicação mecânica e determinista permite compreender o que fez Vinícius de si mesmo a partir dessa situação social e familiar específica. É preciso uma análise de sua escolha original e de seu processo histórico unificado por um projeto de ser totalizador para, desta maneira, compreender Vinícius como um sujeito que ultrapassa pela práxis, as determinações de sua situação social e familiar, em direção a uma possibilidade de ser no mundo social.

Neste sentido, um primeiro acontecimento sócio-psicológico de infância, permite começar a compreender o que Vinícius foi fazendo de si mesmo dentro de sua situação:

“Uma vez nós estávamos jogando bola no quintal de casa e meu pai tinha feito uma casinha para o cachorro, só que fez foi do jeito dele, meio torta, não muito firme. O sol começou a bater e provocou rachaduras. Na hora que meu pai chegou do serviço bêbado e viu as rachaduras, pensou que tinha sido uma bolada que a gente tinha dado. Ele ficou furioso e pegou o martelo e começou a gritar e a quebrar a casa do cachorro toda. Na hora deu muito medo, pois a mãe não estava e ele podia vir com aquele martelo para cima de nós, deu um pavor enorme, e a gente ficou quieto, indefeso, sem ter o que fazer e isso era assim sempre (...) depois que passou a tumulto eu senti a falta de carinho, de alguém para dividir as minhas coisas (...) seguido eu me comparava com meus amigos que tinham um tratamento diferente, os pais deles abraçavam, beijavam, davam presentes, o relacionamento era mais aberto, tinha coisa que eles contavam para os pais e eu via que se eu contasse aquilo para o meu pai já ia apanhar (...) era ruim não ter aquilo” (S2).

Se, por um lado, neste acontecimento é possível notar o desespero de um pai que não consegue fazer-se pai (construiu a casa do cachorro e desesperou-se ao pensar que os filhos é que a tinham destruído), é também possível identificar, do lado da criança, o começo de uma descoberta de suas possibilidades de ser a partir de sua situação. É a partir de um futuro desejado que Vinícius apreende o desespero e o alcoolismo paterno. O futuro aparece como aquilo que falta para Vinícius e que ele projeta como possível desejado, qual seja: possuir um pai e que o abraçasse, que lhe desse presente, com quem tivesse um relacionamento aberto e permitisse uma família unida, tal como via em seus amigos. Desta maneira, o fato de seu pai estar bêbado e quebrar a casa do cachorro com martelo, não somente produziu o pavor em Vinícius, mas também a negação do pavor em direção a um futuro desejado. Um momento fundamental de sua historicidade individual, no qual Vinícius apreende a situação de violência e pavor a que estava

submetido como “aquilo que não quer para si”. Quer dizer que, não é na impotência ou na predestinação de repetir o exemplo paterno que Vinícius toma consciência de si mesmo e de suas possibilidades, nesse começo de sua historicidade individual. Ao contrário, Vinícius se aplicará aos estudos, trabalhará com empenho para ajudar seus pais e cuidar de seus irmãos mais novos com afinco.

Vivendo numa situação social e familiar em que a pobreza podia, ao mesmo tempo, ser vencida pela luta e pelo estudo mas também, levar ao fracasso, a violência e a miséria, Vinícius, desde cedo, assumiu para si a primeira opção e negou a segunda, evidenciando, desta maneira, a importância da injunção materna. Mas qual o sentido dessa sua escolha original? Se retomamos o acontecimento relatado acima, é possível observar que a reciprocidade afetiva ocupou um valor essencial nesse momento: *“me comparava muito com meus amigos que tinham o tratamento diferente, os pais deles abraçavam, beijavam, davam presentes, o relacionamento era mais aberto, tinha coisa que eles contavam para os pais e eu comparava, e eu via que se eu contasse aquele tipo de coisa para meu pai já ia apanhar (...) era ruim não ter aquilo”* (S2). O desejo expresso nesta passagem é de ser alguém que abraça e é abraçado, que beija e é beijado, que dá e recebe presentes, que apóia e é apoiado, ou seja, de ser-em reciprocidade-com-os-outros.

O mundo concreto, como campo de possibilidades sociais e materiais, vai tornar-se, desta forma, permeado por este sentido que integra sua escolha original. A sua relação com seus irmãos, com sua mãe, seu empenho na escola e no trabalho, vão sempre estar permeados por este projeto fundamental de ser-em-reciprocidade-com-os-outros. Vinícius ajudava os irmãos e não simplesmente cuidava deles por obrigação, ele valorizava o gesto materno de comprar uma bola ou um saco de balas para festejar o Natal ou Páscoa e buscava ativamente retribuir com boas notas na escola e fazendo o mesmo com seus irmãos. Uma escolha original que se caracteriza por uma apropriação do modelo materno de luta e força, como maneira de ultrapassar o fracasso paterno, para assim, perseguir e realizar o projeto-de-ser-em reciprocidade-com-os-outros.

Um segundo acontecimento sócio-psicológico ocorrido no início de sua adolescência vai apresentar-se como outro momento decisivo na constituição de seu projeto de ser:

“Teve uma vez que eu me revolvi, de tanto apanhar sem motivos cheguei no meu limite. Uma vez ele [o pai] me atirou uma telha para me acertar, mas

por sorte, pegou na grade do portão e estourou em vários pedaços. Quando eu vi aquilo que ele tinha feito, não suportei mais, o sangue subiu, não aguentei mais e na hora peguei os pedaços de telha no chão, meio sem pensar, e comecei a atirar nele com raiva. Em seguida saí correndo, descí a rua rápido e fui para casa de uma vizinha e disse para mim mesmo, que nunca mais voltaria para casa. Fiquei acho que uns trinta dias fora de casa, morando na casa de uma irmã de criação de minha mãe. Tive muitas saudades dos meus irmãos e de minha mãe, me preocupava muito com eles. Minha mãe falou comigo, disse que tinha convencido meu pai a me deixar voltar para casa, ela me apoiou (...) se não tivesse ela eu teria me revoltado com tudo, mas eu não quis decepcionar a ela e deixar meus irmãos na mão” (S2).

Este momento da vida de Vinícius não se caracteriza por um ato de revolta, mas ao contrário, pela negação de um modo de ser e pela (re)afirmação de sua escolha original. Momento em que seu passado de infância é assumido diante de uma nova situação que se apresenta, em que o valor de sua escolha original é posto a prova. O ato de cólera contra o pai é um ato de recusa a estar submetido a violência e a falta de reciprocidade afetiva paterna e, ao mesmo tempo, uma projeção em direção a um futuro de não admitir mais aquilo para sua vida. Sua volta para casa uma mês depois, da mesma forma caracteriza-se não como um ato de submissão, mas como uma implicação com o projeto de ser em reciprocidade com seus irmãos e mãe: *“se não tivesse ela eu teria me revoltado com tudo, mas eu não quis decepcionar a ela e deixar meus irmãos na mão”*.

Tal acontecimento sócio-psicológico, portanto, evidencia um momento em que se faz presente a situação contraditória entre o caminho da herança paterna e as possibilidades do modelo materno. Situação, portanto, extremamente angustiante, onde evidencia-se que a escolha original realizada na infância não é um destino pré-estabelecido, mas um projeto que precisa ser reassumido a cada nova situação, e que pode comportar toda espécie de desvios, oposições e mudanças. Ou seja, largar os estudos e revoltar-se é escolher fazer algo muito similar ao que fez seu pai, após a tentativa do avô de explodir a casa com a toda família dentro, deixando sua casa para fazer sua vida por conta própria. Além disso, escolher deixar de estar perto de seus irmãos e não retribuir o apoio da mãe, é opor-se a ser em reciprocidade com os outros. No entanto, é justamente isso que Vinícius não fez. Ao contrário, ele assumiu sua escolha original e reafirmou o sentido essencial da reciprocidade na sua historicidade individual. Um momento, portanto,

totalizador do projeto de ser, em que a escolha original é retomada em direção ao futuro de não mais aceitar a violência e fazer-se em reciprocidade com os outros.

Processo de escolha profissional e a relação com ser bombeiro militar

Ao concluir seus estudos Vinícius, começou a tentar a carreira no serviço público. Fez concurso para o Corpo de Bombeiros (na época, ligado a Polícia Militar) para trabalhar como guarda vidas¹³ e também, para a Empresa de Correios. Foi aprovado em ambos, mas o Corpo de Bombeiros o chamou para uma admissão imediata, enquanto que a Empresa de Correios foi chamá-lo somente depois de um ano.

Vinícius então ingressou no Corpo de Bombeiros e começou um treinamento de oito meses, antes de começar suas atividades como guarda vidas. Passou por um período de treinamento muito duro, com aulas todos os dias, tanto práticas como teóricas, e ainda, tendo que “*suportar o autoritarismo militar*” (S2). Dois acontecimentos sócio-psicológicos são marcantes em seu processo de escolha profissional e que permitem analisar o sentido de sua escolha. Um primeiro deles ocorreu durante o período de treinamento:

“Aconteceu uma vez de eu estar numa sala de aula e o professor depois da aula me chamar para limpar a bota dele dizendo grosso <limpa essa merda aqui e rápido>. Era antes do almoço e eu tava morrendo de fome e fiquei com muita raiva daquilo. Eu fui, limpei, a bota ficou um brinco e eu me dizia <te acalma, tu estas conseguindo, te acalma> (...) E quando entreguei a bota limpa ele jogou a bota no chão e disse <tá sujo, e tu vai fazer de novo >. Na hora percebi que ele estava me testando, me humilhando para ver minha reação e por isso me acalmei, consegui me controlar, chegar até o fim do treinamento e comecei a trabalhar” (S2).

Este ato de persistência de Vinícius, que suporta a violência e o autoritarismo, evidencia sua implicação com a profissão de bombeiro, sendo importante compreender seu sentido. Vinícius tinha pedido demissão do seu antigo emprego e não possui garantia nenhuma que a Empresa de Correios iria mesmo chamá-lo. Assim, quando diz a si mesmo “*te acalma, estas conseguindo*” ele está visando superar a escassez da instabilidade financeira, com o apoio fundamental de sua mãe que muito o incentivou a fazer o concurso, para alcançar um futuro desejado. Mas qual futuro? “*Não queria decepcionar minha mãe, ela me*

¹³ Na época o Corpo de Bombeiros era vinculado a Polícia Militar e o concurso era portanto, para o ingresso na PM na especialidade de resgate e salvamento aquático.

incentivou muito a fazer o concurso e acreditou em mim, e sempre me dizia <tu é estudioso, inteligente, tu vais conseguir> (...) e isso foi importante para eu ir até o final, mesmo sendo osso duro, eu dei o sangue para ir até o final (...) dizia para mim <se comecei vou terminar, não vou fazer pela metade>” (S2).

Este ato de resistir a violência, a humilhação e ao autoritarismo visava então, a partir do apoio materno, vencer a escassez e ser forte, estudioso, vencedor, alguém que não desiste a meio caminho em função das dificuldades. Não se caracteriza por uma reprodução mecânica da postura materna, mas por uma práxis ativa que interioriza o que outro faz de si (“*tu és estudioso, inteligente, vai conseguir*”) e exterioriza um ato de força que o faz capaz de vencer as dificuldades. Mas, o que esta escolha realiza precisamente? É importante considerar como, a cada novo momento da historicidade individual o sujeito retoma seu passado em direção ao futuro, a partir das novas condições sociais e materiais que encontra. Assim, a negação do modelo paterno de fracasso profissional e familiar, encontra-se sempre presente no processo dialético e não linear em que se constitui a historicidade de Vinícius. Buscar a estabilidade do emprego público, valorizar o apoio de sua mãe e persistir até o fim em sua escolha são, ao mesmo tempo, a negação da herança paterna de fracasso e a afirmação de um ser-em-reciprocidade-com-os-outros-e-capaz-de-vencer-qualquer-obstáculo. A instabilidade financeira, a recusa a reciprocidade e a desistência são, neste caso, sinais de miséria, de solidão e de fracasso, que inviabilizam o projeto de ser e reenviam ao destino paterno recusado, mas que é, ao mesmo tempo, presente em sua historicidade individual.

Um segundo momento importante de seu processo de escolha profissional, ocorreu quando Vinícius já trabalhava como salva vidas no Corpo de Bombeiros e foi chamado pela Empresa de Correios para assumir a função de carteiro, com um salário mais alto que estava recebendo e, com uma melhor perspectiva de ascensão profissional. Vinícius ficou em dúvida do que fazer, pois, ao mesmo tempo que deveria apresentar-se na Empresa de Correios na semana seguinte para ser efetivado, tinha que trabalhar como guarda vidas na praia e, portanto, precisava escolher:

“Fui para casa, falei com a minha mãe, perguntei o que fazer (...) pois semana seguinte tinha que levar os documentos nos Correios para ser contratado, mas no mesmo dia tinha que estar na praia. Ai pensei < pô ralei um monte naqueles oito meses, fiquei direto lá no treinamento, com aula de

segunda a sexta, e tal, e era um trabalho que eu me identifiquei muito, sempre gostei do mar (...) assim resolvi ficar nos bombeiros” (S2).

A escolha profissional de Vinícius possui, desta forma, um sentido que ultrapassa a necessidade de estabilidade financeira, visto que tanto a Empresa de Correios como o Corpo de Bombeiros, tal estabilidade estaria garantida. O que se mostrou fundamental na sua escolha pelo Corpo de Bombeiros foi, portanto, o valor dado ao seu esforço durante os meses de treinamento e o conteúdo do trabalho que estava exercendo. A decisão de Vinícius pelo Corpo de Bombeiros revela assim, a afirmação de sua capacidade de vencer obstáculos e, um ato de juramento ao ser salva vidas no corpo de bombeiros. Havia superado a difícil etapa de treinamento por sua força e persistência, o que se revelou como uma conquista fundamental ; tinha ainda vivido a reciprocidade com sua mãe, como um dos elementos essenciais de sua conquista ; e, por fim, havia descoberto o sentido do trabalho como salva vidas, criador de uma forte laço social de reciprocidade com os outros, e que envolvia o desejo pelo mar vivido deste a infância.

Logo, o processo de escolha pelo trabalho de guarda vidas no corpo de bombeiros, evidencia um sentido existencial, pois: supera a escassez material em direção a estabilidade financeira, viabiliza um estreitamento da reciprocidade com seu grupo familiar e, compromete-se com uma atividade produtora da reciprocidade e de um valor social, na medida em que, salva vidas e evita o sofrimento. Um processo de escolha profissional que se unifica com a escolha original feita na infância e adolescência de ser em reciprocidade com os outros, e que é, ao mesmo tempo, a negação do fracasso da herança paterna por uma afirmação de suas próprias possibilidades de ser. Escolher-se bombeiro militar e comprometer-se com salvar vidas mostra-se, desta maneira, como um momento enriquecedor sua historicidade individual, que totaliza sua escolha original de infância e adolescência e estreita a reciprocidade com o grupo familiar, na direção de um futuro desejado de ser em reciprocidade com os outros através de uma práxis ativa capaz de superar os obstáculos.

Este sentido existencial de sua escolha profissional completa-se e se enriquece com seu casamento. Uma importante razão que o levou a escolher sua esposa foi o fato de possuírem um desejo em comum de construir uma família diferente daquela que tiveram, sem violência e onde predominasse o carinho, a afetividade e o apoio mútuo:

“Eu não quero que com minha família se repita de jeito nenhum o que aconteceu comigo e eu sempre luto para ser diferente, para que minha vida tenha um rumo diferente. Eu tento não passar nada daquelas coisas ruins para minha filha e nisso eu e minha esposa sempre combinamos (...) eu tento fazer tudo diferente com minha filha: quando ela faz uma coisa que eu não quero, eu digo <não faz> , e se ela desobedece eu vou lá dou uma palmadinha, mas nunca vou suportar bater como meu pai me batia, eu sinto na pele o que eu passei e nunca vou fazer o mesmo” (S2).

Viabilizar a reciprocidade afetiva com sua filha e sua esposa, compartilhando o desejo comum de construir uma família em que a conversa, a amizade e o carinho substituam a violência, o autoritarismo e a solidão de não poder contar com o outro, unificam-se ao projeto de ser de Vinícius. O sentido existencial dado ao trabalho ao totalizar a escolha original e os laços de reciprocidade com sua mãe e irmãos, encontra assim, um complemento essencial na construção de sua família, onde a falta de apoio e de afeto existente no passado pôde ser preenchida pela realização do desejo comum de construir um grupo familiar em que predominasse a reciprocidade.

Como no caso de Rômulo, é possível compreender que desenvolvimento de *burnout* em Vinícius foi capaz de alcançar a totalidade de sua historicidade individual. É todo um esforço que começou na infância, de ultrapassamento da violência, da miséria e do fracasso, que passou pela adolescência e pela escolha profissional e que se unificou com a construção de um novo grupo familiar, que ao fim, vai ser afetado pelo processo de desenvolvimento de *burnout*. Ser incapaz de suportar a pressão, viver a ameaça de não conseguir trabalhar no mar e salvar vidas, e ter sua reciprocidade família deteriorada representam, desta maneira, um fracasso que alcança o seu projeto de ser. A superação de sua situação social e familiar de origem pela mediação materna a partir de uma escolha original de ser em reciprocidade com os outros, enriquecida com o sentido dado ao trabalho que supera a escassez, produz a reciprocidade dentro e fora da profissão e permite a formação de uma família ao compartilhar um desejo comum com sua esposa, todo esse processo histórico individual é posto em questão pelo desenvolvimento de *burnout*. A relação intensa e constante com o sofrimento e o desespero das vítimas e suas famílias, a possibilidade de não aguentar a pressão no trabalho do ASUs como seus colegas, e o conflito com sua esposa, evidenciam, desta forma, um fracasso do projeto totalizador, uma perda da possibilidade de ser em reciprocidade com os outros através de uma práxis capaz de vencer obstáculos, tanto

no trabalho como na família.

6.4 Síntese compreensiva

Vinícius tem sua situação de origem em uma classe de trabalhadores informais autônomos, de grande precariedade material e instabilidade financeira. Sua família singulariza-se dentro desta situação de classe, como profundamente dividida entre o lado paterno (pai e avô) marcados pelo fracasso profissional e familiar e pelo destino de miséria, violência e desespero e, pelo lado materno, marcado pelo modelo de luta, força e incentivo afetivo de sua mãe para conquistar outro futuro. Desta maneira, o campo de possibilidades social e material em que se encontrava Vinícius em sua infância, define-se por um conjunto de determinações contraditórias entre o destino paterno e a possibilidade de um futuro aberto pelo modelo materno.

A escolha original realizada por Vinícius, ou seja, aquilo que ele consegue fazer a partir destas determinações sociais e familiares, vai caracterizar-se por um “projeto de ser em reciprocidade com os outros”, como uma forma de reagir à falta de carinho, de companheirismo e de apoio vivido em sua situação de origem. Um escolha original, portanto, que se caracteriza como uma síntese das determinações sociais contraditórias em que Vinícius encontrava-se. Ou seja, seu projeto ao ser é a afirmação de um futuro pessoal ainda inexistente dentro de seu grupo familiar, ao mesmo tempo que, conserva o modelo paterno como sendo aquilo que não quer repetir em sua vida.

O seu momento de escolha profissional vai constituir-se num enriquecimento de sua historicidade individual, a medida que, o passado de infância e adolescência foi unificado e à possibilidade de futuro profissional de ser em reciprocidade com os outros. A escolha profissional, desta maneira, vai ganhar um sentido existencial a partir do momento em que, integrou o fazer profissional (ser salva-vidas no corpo de bombeiros) ao conjunto de sua existência social e histórica. Ou seja, A escolha pelo trabalho de salvar vidas no corpo de bombeiros estreita os laços de reciprocidade familiares, retoma os valores de luta e força do modelo materno através de uma práxis capaz de enfrentar e vencer os obstáculos e, reafirma a escolha original de ser em reciprocidade com os outros em prol de um futuro próprio para si.

Portanto, o trabalho no corpo de bombeiros, ao implicar uma

práxis ativa capaz de utilizar todas as técnicas de salvamento e resgate, enfrentar os riscos e perigos para evitar o sofrimento de uma vida perdida e produzir a reciprocidade, vai ganhar para Vinícius, um sentido existencial. Um trabalho, portanto, totalizador de sua historicidade individual, pois, proporcionava a viabilização e o enriquecimento do projeto desejado, ao possibilitar enfrentar e superar o perigo, permitir aos outros que continuassem a viver sua vida, e produzir, ao fim, a reciprocidade dentro e fora do trabalho. Um trabalho ainda, que vai mostrar-se intimamente ligado a viabilização de sua própria família, a partir do momento em que encontra uma mulher com quem compartilhar o desejo comum de construir reciprocidade e superar o passado de violência.

O processo de desenvolvimento de *burnout*, para Vinícius, começou a desencadear-se a partir do momento em que ficou sujeito às exigências prático-inertes do trabalho do auto-socorro de urgências com suas altas demandas físicas e emocionais produtoras de cansaço e esgotamento emocional. Em oposição ao conteúdo significativo da atividade de salvamento aquático enriquecedor de seu projeto de ser, Vinícius passou a experimentar o excesso de trabalho e a forte carga emocional do trabalho do ASUs. O sentido do trabalho que se objetivava no salvamento aquático e na reciprocidade social e afetiva produzida, passou a ser contraditado pelas fortes emoções de tristeza, abatimento e choro, vividas e presenciadas no dia a dia de trabalho, produzindo-se assim, um processo de tensão contraditória entre o projeto de ser desejado e as exigências adaptativas às altas demandas de trabalho no ASUs.

Tal situação de tensão e esgotamento vivida por Vinícius evolui para um primeiro abalo à unidade de seu projeto de ser, no momento em que a crise emocional de seu colega de trabalho passou a fazer parte de suas próprias possibilidades, começando assim, a ameaçar o futuro desejado. Ao começar a viver a ameaça de não ser capaz de aguentar a pressão do trabalho, um segundo abalo significativo a unidade de ser projeto de ser produz-se quando a reciprocidade afetiva com sua esposa e filha começam a deteriorar-se em função do esgotamento emocional produzido no trabalho. De sorte que, o projeto de ser em reciprocidade com os outros a partir de uma práxis capaz de superar os obstáculos, vai sendo transformado no seu contrário, isto é, na perda da reciprocidade com os outros e na incapacidade de superar obstáculos, comprometedores de seu futuro.

Um processo, portanto, que conduz Vinícius a um momento de crise, em que uma ruptura psíquica e um impasse instauram-se, fazendo, deste modo, que ele chegasse a *burnout*. Apavorar-se com o fato de não conseguir nadar até a bóia e afogar-se num mar calmo, foi para Vinícius, um momento destotalizador de sua historicidade individual. Quer dizer, um momento em que se constituiu uma ruptura entre o projeto de ser, em que passou a predominar o ser incapaz, o medo do desequilíbrio e a perda da reciprocidade no plano familiar.

O impasse a que chegou Vinícius transcendeu, desta maneira, a relação com o trabalho para alcançar o conjunto de sua existência: ele não mais se reconhecia em seu projeto de ser por ter se tornado outro (um incapaz, com medo e sem reciprocidade afetiva) e, ao mesmo tempo, desespera-se por ser quem estava sendo, por significar um fracasso de um esforço de toda uma vida, lutando para superar seu passado em direção a um futuro diferente. A escolha original de ser em reciprocidade com os outros, com resposta a falta de apoio, carinho e companheirismo de seu grupo familiar, a posição tomada na adolescência de não repetir o destino paterno, a escolha profissional como momento totalizador de seu passado, de seu pertencimento ao grupo familiar e de uma possibilidade de ser quem salva vidas e conquista de sua própria família, chegaram assim, a um momento de ruptura, com Vinícius passando a viver o desespero disso tudo não ser mais possível. Tal desespero, característico de seu impasse entre o ser que foi e o ser que estava sendo, aparece na forma de ideias suicidas. Isto é, para quem se sabe incapaz de aguentar a pressão do trabalho, que se experimenta no risco de entrar em crise a qualquer momento, e que não consegue controlar-se com sua família, o risco de chegar ao suicídio acaba por se impor, como sendo um ato irracional de alguém que estava perdendo o sentido de sua existência e vivendo cada vez mais, o sentimento de irracionalidade.

O fracasso do projeto de ser que *burnout* representa, implica desta forma, o fracasso de uma totalização histórica individual que possui na experiência organizacional e de trabalho suas condições social e materiais de desenvolvimento. A gravidade deste processo destotalizador, que o caso de Vinícius permite compreender, manifesta-se pela situação limite entre normalidade e anormalidade que a experiência de *burnout* pode conduzir, levando o sujeito a beira do suicídio. A seguir, será analisado o caso de Antônio, em que será possível aprender outras aspectos referentes ao desenvolvimento de

burnout, que permitirão novas evidências sobre este fracasso do projeto totalizador. Neste próximo capítulo, especificamente, buscar-se-á destacar e compreender a importância e a força das relações interpessoais ao nível organizacional, e suas relações com a produção do esgotamento emocional.

CAPÍTULO 7

ANÁLISE DO CASO DE ANTÔNIO: CONFLITOS INTERPESSOAIS NO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DE *BURNOUT*

7.1 Apresentação do caso e análise do fenômeno

Antônio estava com 40 anos no momento em que foi realizada a pesquisa. Era casado e possuía um filho mais velho do primeiro casamento e outro mais novo com sua segunda e atual esposa. Trabalhava no corpo de bombeiros há mais de 15 anos e tinha capacitação tanto para o trabalho de resgate e combate a incêndio como também para ser socorrista no auto-socorro de urgências.

Diferente de Rômulo e Vinícius, como também da grande parte de seus colegas, Antônio identificava-se muito com ser socorrista no ASUs, tendo trabalhado boa parte de sua carreira na organização neste serviço, sendo um dos poucos a possuir um curso avançado para o atendimento de urgências e UTI.

Trabalhar no corpo de bombeiros e principalmente no auto-socorro de urgências sempre foi um orgulho para Antônio, tendo vivido inúmeras momentos de satisfação, seja ao salvar vidas ou ao receber o reconhecimento pelo serviço realizado. *“É muito bom, muito bom mesmo quando a gente salva outra pessoa e quando a gente é elogiado (...) eu sempre tive orgulho do que eu faço aqui, de trabalhar de bombeiro, isso foi um sonho de criança que eu consegui realizar”* (S3).

Porém, a partir dos últimos dois anos, a situação psicológica de Antônio tinha sofrido uma grande mudança. Apresentava forte sinais de exaustão em relação ao excesso de trabalho e a impossibilidade de dormir durante os plantões, tendo ainda, dificuldades para relaxar e se recuperar do cansaço durante às 48h de folga. O cansaço prolongava-se assim, durante a primeiras doze horas em função de não conseguir repousar, e quando começava a conseguir relaxar, Antônio passava a viver a irritação pelo próximo plantão que se aproximava: *“quem diz que a gente trabalha 24 h mas folga 48h, não sabe que as primeiras doze não dá para relaxar, e quando eu tô conseguindo relaxar, já tem outro plantão e começa tudo de novo”* (S3).

Antônio estava também emocionalmente esgotado em função do acúmulo de conflitos com seus colegas de equipe (as guarnições) nos

últimos anos. Boa parte de seus colegas de equipe estavam trabalhando no serviço de ambulâncias por obrigação, e tal situação levava Antônio a inúmeros atritos, ao perceber que seus colegas acabavam por fazer seus serviços com certo descaso, má vontade ou falta de preparo. *“tem uns caras aí que não limpam direito a ambulância depois do atendimento, pedem para outra turma atender a emergência, isso me deixa irritado (...) no ASUs sempre tem esse tipo de coisas que desgasta a gente”* (S3). Além dessa irritação e desgaste constantes, Antônio tinha vivido fortes conflitos com alguns colegas, tendo passado por fortes experiências de raiva e descontrole emocional: *“tinha um colega que trabalhava comigo que não tinha condições para estar no ASUs (...) era eu chamar a atenção dele para alguma coisa e pronto, já explodia, começava a xingar, ele xingou o médico no hospital, o sargento e não são só eu (...) mas aquilo me tirava do sério, eu ficava fora de controle mesmo, e isso acabou comigo”*(S3).

Uma irritabilidade e tensão em casa e no trabalho se somavam a este esgotamento físico e emocional. Pequenos gestos de outras pessoas ou situações aparentemente de pouca importância, eram capazes de levar Antônio a tensão e a ira:

“Minhas contas todas tão em ordem, tudo certinho, mas as vezes eu tô vendo TV, tô em casa capinando, ou alguma coisa que me dizem aqui no quartel e já vem essa brabeza, fico tenso, com vontade de explodir, descontar em alguém (...) esses dias teve uma ocorrência e na hora de atender a vítima meu colega não deu a mínima para o que eu falei que era para fazer (...) e já me subiu um calorão no rosto, uma raiva, uma vontade de explodir com ele, na hora não consigo controlar e depois vejo que não tem cabimento aquela reação” (S3).

Tal tensão e irritabilidade vividas durante o dia, a noite transformavam-se em ansiedade e dificuldade para adormecer. Quando Antônio encontrava-se em casa, era comum começar a ficar nervoso e agitado e não conseguir dormir: *“essa noite por exemplo, não consegui dormir, comecei a ter um aperto no peito, uma sensação ruim, uma agitação, a roer a unhas, a tremer (...) fui ver TV para me distrair, daqui a pouco já fui para geladeira (...) é por isso que engordei e ganhei oito quilos”* (S3).

O sono de Antônio estava também perturbado por pesadelos sempre ligados às situações de trabalho, que o impediam de repousar e recuperar-se do cansaço e do esgotamento emocional: *“semana passada fui atender uma ocorrência e tive dois óbitos, e minha esposa falou que enquanto eu dormia, contei toda a ocorrência para ela e ela falou para*

mim direitinho o que tinha acontecido (...) as vezes eu grito, me mexo todo, me agito, não dá para descansar direito” (S3).

Todo este estado emocional de esgotamento físico e emocional, de irritabilidade e tensão, de ansiedade, insônia e pesadelos estendia-se para sua vida familiar, seja nos seus afazeres domésticos, como também, nas suas relações com os filhos. Antônio quando chegava em casa esgotado e com sono, tinha como principal objetivo realizar alguma atividade doméstica que o permitisse desligar do trabalho e manter-se acordado para, desta maneira, tentar ter um sono regular durante a noite. No entanto, muitas vezes, ao perceber-se sendo vencido pelo sono e pelo cansaço, era tomado por uma grande irritação: *“eu chego em casa exausto, com sono, com o corpo cansado, aí vou lá para trás capinar, escovar o cavalo, arrumar o galpão para deligar, passar o tempo e não dormir (...) , mas vem aquela vontade de dormir que me irrita, já evito falar com o pessoal da família para não explodir e agredir eles (...) eu tenho medo que isso vire uma bola de neve e eu me prejudique cada vez mais e prejudique minha família” (S3).* Mas era justamente o prejuízo de suas relações familiares que vinha ocorrendo, principalmente em relação aos seus filhos: *“no domingo foi com meu filho de oito anos que veio me pedir ajuda para soltar pipa com ele. Eu estava lá nos fundos levando o mato para jogar no lixo com o carrinho de mão, e já me irritou ele me pedir aquilo (...), depois quando ele disse que não sabia como soltar a pipa e eu explodi, joguei o carrinho de mão no chão, gritei com ele dizendo <as crianças na tua idade sabem fazer isso aí, tu é um boca mole>”(S3).*

Acrescido a todo esse mal estar físico e psíquico, Antônio tinha perdido a motivação e o interesse por trabalhar no auto-socorro de urgências, apresentando um esgotamento, uma desmotivação e uma instabilidade emocional que o faziam não aguentar mais a situação e precisar fazer uso de tranquilizantes: *“com esses problemas com a guarnição, o cansaço, as noites sem dormir, as brigas em casa, as coisas vão se acumulando, até que chega uma hora que a gente não aguenta mais” (S3).* Desta forma, Antônio estava esgotado físico e emocionalmente, com suas relações interpessoais e sua capacidade profissional comprometidas, desmotivado e sem desejo para fazer o que sempre fez e apresentando um forte desequilíbrio emocional.

É possível afirmar, a partir dessas observações, que o quadro psicológico de Antônio caracterizava-se como de *burnout*. Apresentava uma condição psicológica comprometida pelo esgotamento físico e

emocional no trabalho. Tinha perdido sua motivação e interesse para ser socorrista no ASUs, evidenciando uma perda de sua realização pessoal no trabalho, antes sempre motivo de orgulho. Suas relações interpessoais evidenciavam-se, cada vez mais permeadas pela irritabilidade, pela intolerância e impaciência com os outros, ultrapassando os limites profissionais e comprometendo suas relações familiares. Um conjunto de sintomas comumente associados a *burnout* também se faziam presentes na vida de Antônio, tais como a tensão, a insônia, a ansiedade e frequentes pesadelos, o forçando a fazer usos de tranquilizantes. E, por fim, uma cisão psíquica evidencia-se entre dois estados psicológicos opostos e antagônicos: um de satisfação, motivação e identificação ao trabalho e outro de esgotamento, perda da realização pessoal comprometedor do conjunto de suas relações. Analisar-se-á na sequência, o processo que conduziu Antônio de um estado a outro.

7.2 Análise do processo de desenvolvimento de *burnout*

A partir do ano de 2003, como será possível ver mais precisamente no Capítulo 12, a carga de trabalho começou a aumentar progressivamente em função da diminuição de pessoal e do aumento do número de ocorrências por plantão. De sorte que, começou a ser vivido, principalmente no serviço de atendimento pré-hospitalar, uma sobrecarga cada vez mais estafante: *“a gente há três, quatro anos atrás, começou a trabalhar vinte quatro horas direto e ficava muito cansado (...) eu chegava em casa tomava um banho, ia dormir mas acordava totalmente destruído, daí almoçava e tinha que dormir mais um pouco e chegava a noite não conseguia dormir e foi virando uma bola de neve, fui me esgotando cada vez mais, uma coisa física”* (S3). Tal esgotamento físico evidencia o mesmo fato já analisado nos casos de Rômulo e Vinícius: o cansaço, a impossibilidade de um sono repousante, dores no corpo, a troca do dia pela noite para dormir, o acúmulo progressivo da fadiga comprometedora do bem estar durante às 48h de folga, tudo isso começou a ser vivido também por Antônio.

Outro aspecto da situação de Antônio, era o conflito que começou a existir entre ele e um colega de equipe que se encontrava esgotado física e emocionalmente. Começou a ocorrer frequentemente, de seu colega de equipe descontrolar-se emocionalmente, seja com Antônio, mas também com os outros bombeiros, com os médicos no hospital ou, ainda, com os oficiais no quartel. Um acontecimento sócio-psicológico

evidencia em que foi transformando-se o cotidiano de trabalho de Antônio:

“O 'X' não atendia bem as pessoas. Teve uma vez que chegamos na casa de um senhor que tava quase morrendo, com a boca aberta sem conseguir respirar direito, numa cadeira de rodas, e quando chegamos ao invés dele [seu colega] ir atender o senhor, foi discutir com a família gritando, que aquilo não era serviço nosso, que a gente só atendia acidente na estrada e não ia levar o velho para o hospital (...) e eu disse que a gente ia levar sim, que não viemos do quartel até ali para nada, que a pessoa estava precisando e o 'X' gritou comigo, mandou eu calar minha boca, <e se der outra ocorrência e nos chamarem! > ele me dizia (...) me senti humilhado e me descontrolei, o sangue ferveu, comecei a tremer de raiva, a gritar com ele (...) e o pior é que no plantão seguinte eu ia ter que enfrentar aquilo tudo de novo, e não tinha jeito de mudar, pois ninguém queria trabalhar com o X, não tinha gente para substituir, foi um inferno” (S3).

É possível afirmar que a “situação” de Antônio a partir do ano de 2003 começou a mudar radicalmente. As exigências prático-inertes do trabalho no ASUs começaram a ser constituídas pela sobrecarga de trabalho, pela impossibilidade de repouso durante os plantões, pelo cansaço durante os dois dias de folga e pelo descontrole emocional de seu colega. Uma situação, portanto, produtora de exaustão física e do esgotamento emocional, que Antônio vivia sob a forma de ira e humilhação. Mas como caracterizava-se a face subjetiva da mesma situação? Em tanto que projeto em relação a um futuro visado, é possível dizer, segundo suas palavras que *“eu sempre tive orgulho do que fiz (...) e também nunca fui de ficar reclamando, pedindo para sair, eu fui aguentando.”* (S3). Assim, a exaustão e o esgotamento emocional eram ultrapassados por uma práxis que não admitia fraquejar e ceder às altas demandas, visando vencer o cansaço e o descontrole em direção ao projeto desejado de salvar vidas como socorrista, capacitar-se e ser reconhecido com orgulho, pelo valor social de seu trabalho. Ou seja, tal como observado nos casos de Rômulo e Vinícius, a face objetiva da situação com suas demandas e exigências práticas passou a sofrer uma profunda transformação, produtoras de exaustão e esgotamento emocional. Mas, ao mesmo tempo, a sua face subjetiva composta pela práxis de Antônio em relação ao projeto desejado, mantém-se a mesma, comprometida com a realização dos mesmos fins constituídos por uma síntese entre seu projeto pessoal e os ideais organizacionais. Tal situação apresenta-se, portanto, como paradoxal, pois é composta por uma face subjetiva constituída por um projeto desejado e implicada num ideal

organizacional e, por uma face objetiva, produtora de exaustão, esgotamento e frustração. Ou seja, uma situação contraditória em que coexistem dois polos excludentes na qual, a existência de um implica a negação da existência do outro e vice versa: o projeto desejado de Antônio exige uma outra condição objetiva para sua realização e, ao mesmo tempo, às altas demandas e exigências de trabalho produzem a exaustão, o esgotamento e negam a possibilidade de realização do projeto desejado. Tal situação paradoxal colocou Antônio numa tensão contraditória: ao ser coerente e comprometido com a realização do projeto desejado e com o ideal organizacional, esgota-se e aliena-se cada vez mais em função das exigências de trabalho. Mas, ao mesmo tempo, negar-se a suportar a sobrecarga e o esgotamento, é descomprometer-se em relação a ser bombeiro militar, motivo de orgulho e algo desejado deste sua infância. Desta maneira, Antônio mantém-se durante um ano, numa situação alienante de seu projeto desejado que não suportava, mas que, ao mesmo tempo, não conseguia simplesmente abandonar por razão de seu comprometimento com a organização.

Tal tensão contraditória foi produzindo um acúmulo de experiências negativas de esgotamento, de descontrole emocional e de humilhação, que se contrapõem à satisfação e ao orgulho do projeto desejado. O senhor de cadeira de rodas e sem conseguir respirar era para Antônio, uma vítima a ser atendida e conduzida o mais rápido possível ao hospital. Era um momento, portanto, para Antônio utilizar seu saber técnico de especialista em atendimento de emergências, salvar mais uma vida e ter orgulho de sua profissão que desde infância desejava exercer. No entanto, a pressão da sobrecarga e o descontrole de seu colega acabam por afastar Antônio da realização do projeto desejado, produzindo nele a ira descontrolada e a experiência de humilhação. E, quanto mais Antônio persistia, aguentava e mantinha-se fiel aos fins projetados, mais acumulava experiências inviabilizadoras, desenvolvendo ao nível de sua historicidade individual, um processo antagonístico em relação ao precedente. Uma contradição entre orgulho-satisfação e humilhação-descontrole foi se produzindo no seio de um mesmo processo histórico individual, ou seja, entre o ser que ele era e àquele que, passou pouco, a pouco a tornar-se.

Um aspecto central desse processo de tensão contraditória vivido por Antônio, é o conflito interpessoal que passou a ocorrer ao nível do grupo de trabalho: *“o excesso de serviço é ruim, mas quando tem um guarnição boa a gente ainda aguenta, mas quando tem colegas que*

começam a não querer fazer o serviço e a ofender, fica muito difícil, acaba com a gente” (S3). A atitude de seu colega, ainda considerando o mesmo acontecimento sócio-psicológico relatado acima, caracteriza-se como antagonista a de Antônio, pois aquele recusa-se a atender a vítima em estado grave, grita com sua família e ofende Antônio o mandando calar, ou seja, uma atitude que se nega a salvar a vida de uma pessoa em risco, que impede o reconhecimento pelo serviço realizado e que transforma o orgulho de Antônio em humilhação.

Ao mesmo tempo, ao analisar o conflito pela perspectiva de seu colega, é possível observar que a atitude de Antônio, ao exigir de seu colega que aceite atender e conduzir a vítima para o hospital, também opõe-se radicalmente a finalidade pretendida por este último, de não atender ocorrências domésticas, mas somente acidentes na estrada, como uma forma de amenizar seu esgotamento emocional. Tal atitude diametralmente oposta, realizada por Antônio em relação a seu colega, permite compreender o conflito ocorrido em termos de uma perda da reciprocidade e produção do antagonismo. Quer dizer, a realização dos fins desejados no trabalho que motivavam e davam orgulho à Antônio foram sendo contraditados pelas atitudes de seu colega, que visava uma finalidade antagonista. Ao mesmo tempo, o que era esperado e pretendido por seu colega era negado pelas atitudes de Antônio. De sorte que, a finalidade comum, produtora de reciprocidade, foi sendo substituída pela luta violenta na qual um buscava anular a intensão e as atitudes do outro, para fazer valer as suas. Antônio e seu colega não somente perdem o laço social de confiança e apoio mútuo, mas tornaram-se adversários, à medida que, um faz-se obstáculo as intenções do outro. Logo, a perda de reciprocidade e a produção do antagonismo vão mostrando-se um aspecto central no aumento do descontrole de seu colega, que por sua vez, induz Antônio à ira e a humilhação, e que reenvia toda sua agressividade de volta o seu colega, o impedindo de amenizar seus esgotamento. Uma verdadeira “bola de neve”, produtora do esgotamento mútuo.

Tal processo de esgotamento físico e emocional foi estendendo-se às suas relações familiares. Na época em que começaram a ocorrer os problemas no trabalho, seu filho mais velho estava na adolescência, numa fase em que desejava sair a noite, ter suas amizades, deixando de avisar quando saía ou voltava e, muitas vezes, negando-se a obedecer Antônio ou a sua madrasta. Os comportamentos de seu filho de nada diferiam de outro adolescente, quando passa a querer valer suas

vontades, ter suas próprias amizades, tomar suas posições, de uma maneira, é claro, muitas vezes imperativa e tempestuosa. No entanto, seu filho tinha um bom desempenho na escola, mostrava-se afetuoso com a família e não demonstrava aparentemente, envolvimento com drogas, grande temor de Antônio. Ou seja, não apresentava nenhuma situação efetiva que pudesse levar Antônio e sua esposa a perceberem um processo de “marginalização”, tal como temiam.

No entanto, o processo de tensão contraditória em que se encontrava Antônio, fazia com que chegasse em casa esgotado fisicamente, irritado, e por vezes, com um sentimento de humilhação o perturbando, passando dessa forma, a não suportar qualquer desobediência ou posição contrária de seu filho mais velho. Antônio esperava que bastasse dizer “*uma vez não*” para que seu filho aceitasse, e não tinha paciência para ouvir da outra parte algo como, “não concordo” ou “não aceito” : “*as vezes ele [o filho] não obedecia e eu na hora já brigava, discutia, não tinha paciência, e cheguei a um ponto de brigar com ele feio, derrubei ele no chão, soquei, deixei ele quase sem ar (...) e disse < ou tu me obedece ou vou acabar contigo>, e aí ele começou a chorar e eu percebi a que ponto eu tinha chegado e comecei a chorar também*” (S3).

Junto com orgulho de ser bombeiro que foi sendo perdido em função do esgotamento físico e emocional, o orgulho de ser pai foi também deteriorando-se, ao passar a viver os comportamentos de seu filho como um gesto de desprezo por sua autoridade. Antônio quando estava no trabalho, ligava para sua esposa para saber se o “*filho tinha feito alguma desobediência*” (S3). E quando saía do plantão, já antecipava um possível desrespeito do filho que o fazia chegar ainda mais tenso em casa. A falta de reciprocidade e o antagonismo produzido no grupo de trabalho foram sendo então, estendidos à relação pai-filho. Em um certo sentido, um resultado do que começou a ocorrer no trabalho em função conflito com seu colega, à medida que, a exigência de obediência total e a impaciência por não aceitar qualquer posição contrária, tinham sua raiz na situação de esgotamento e exaustão profissional. Era como se Antônio dissesse “já basta todo o desgaste e desrespeito que suporte no trabalho, agora em casa não admito qualquer desobediência”. Tal repercussão dos problemas emocionais do trabalho na sua vida familiar, levou à mesma situação de perda da reciprocidade e produção do antagonismo, fazendo das relações familiares mais um momento de acúmulo das experiências de exaustão, ira, descontrole e

humilhação. Antônio tornou-se, desta maneira, além de exausto física e emocionalmente no trabalho, esgotado pela perda da reciprocidade no plano familiar. Chegou portanto, a uma situação limite, que o fez viver uma crise durante um dia de trabalho, relatada no seguinte acontecimento sócio-psicológico.

“Um dia tivemos que atender uma ocorrência grave aqui perto e mal chegamos no local do acidente, e o 'X' já foi gritando com as pessoas da volta, mas para não entrar na dele, fui direto cuidar da vítima (...) aí colocamos a vítima na ambulância e o 'X' pediu para ligar já para o hospital avisando que estava chegando uma vítima grave, mas eles não atenderam o telefone. Quando chegamos no hospital o 'X' começou a gritar e o cirurgião viu ele xingando e ficou furioso (...) aí depois da vítima entrar na UTI, eu precisei ir até lá para pegar o oxímetro da ambulância e o médico me xingou dizendo <pega esse oxímetro e te arranca daqui> e aquilo me deu muita raiva, muita mesmo, não do médico mas do 'X' que tinha causado tudo aquilo (...) quando chegamos no quartel fui direto falar para o sargento o que tinha acontecido e disse que não queria mais trabalhar com o 'X', nunca mais, e o sargento disse então que eu registrasse queixa no livro de ocorrências, para que depois o comando pudesse julgar. Mas aí o 'X' foi falar com o sargento e ficou sabendo que eu tinha reclamado e que tinha registrado tudo no livro e ficou furioso, e veio para cima de mim gritando, me queimando, falando que eu não prestava, que eu não valia nada. A gente estava no pátio do quartel, onde ficam os caminhões e eu perdi totalmente o controle e parti para cima dele, para acertar ele. O pessoal tentou me aguentar (...) eu tremia inteiro de nervoso, chorava sem parar, não aguentava mais, me sentia humilhado, desprezado, fui falar com o capitão chorando para me tirar do ASUs” (S3).

Depois deste acontecimento, Antônio ficou totalmente desorientado, vivendo um nervosismo constante, chorando seguidamente, agressivo com todos e sem conseguir dormir. Foi consultar um psiquiatra que lhe prescreveu antidepressivos e recomendou o seu afastamento do trabalho. Antônio foi assim, afastado do trabalho de socorrista no ASUs, mas continuou trabalhando durante um ano prestando serviços dentro do quartel. Embora um ano ausente do ASUs, Antônio não conseguiu voltar ao que era antes, fortemente abalado em sua motivação e orgulho de ser bombeiro, vivendo uma irritabilidade constante que se misturava com estados de tristeza e com dificuldades para dormir e relaxar. “*eu não conseguia atentar para as coisas direito, fiquei meio fora da casinha, chorava pelos cantos, agressivo, não conseguia dormir direito, muito nervoso, eu não era mais o mesmo*” (S3). Antônio permaneceu tomando os medicamentos prescritos pelo psiquiatra e um ano depois, foi chamado para reassumir

sua função de socorrista no ASUs em outra equipe, sem a presença de 'X', que também se encontrava afastado do trabalho.

Antônio chegou assim a uma crise que transformou seu estado de esgotamento físico e emocional em *burnout*. As circunstâncias para que ele chegasse nessa crise podem ser sinteticamente retomadas: 1. Um aumento das demandas e exigências práticas do trabalho no ASUs, produtoras de exaustão física e emocional ; 2. Perda da reciprocidade e criação do antagonismo no seio da equipe de trabalho; 3. Uma tensão contraditória entre a luta por manter-se fiel ao projeto desejado e as altas demandas de trabalho produtoras de esgotamento, descontrole emocional e humilhação; 4. Repercussão da situação profissional para as relações familiares, levando a perda da reciprocidade entre pai-filho e a produção do antagonismo familiar, aumentando esgotamento vivido no trabalho.

O desencadeador de sua crise pode ser encontrado primeiramente, no comportamento do médico que “lhe mandou cair fora da UTI” e num segundo momento, potencializador deste primeiro, no comportamento do colega 'X', ao começar a xingá-lo, após o retorno ao quartel. Em ambos comportamentos (o do médico e de seu colega) Antônio foi xingado, destrutado, posto como alguém que não presta, quer dizer, como um bombeiro sem valor, rebaixado do orgulho à humilhação. Antônio com especialização em atendimento de urgências e preparado para auxiliar os médicos na UTI, ouve justamente de um médico dentro da UTI, que ele não tinha nada para fazer ali e, ainda, escuta de seu colega no quartel que, era alguém que não prestava, sendo, em ambos momentos, invalidado naquilo que desejava e lhe dava orgulho.

A sua crise mostra-se, assim, como um momento de ira, em que seu descontrole emocional chegou ao limite. Partiu para agredir seu colega, tremia e chorava compulsivamente, implorou para o capitão para sair do ASUs. Ou seja, uma crise que teve a intenção de aniquilar irracionalmente com o que era percebido como o causador de sua situação, qual seja, seu colega e o trabalho no ASUs. Assim como Rômulo, que teve na central telefônica o objeto significativo de toda sua inviabilização, Antônio tenta, através de um gesto desesperado, mudar de uma vez por todas sua situação: primeiro tentando aniquilar seu colega e, em seguida, implorando desesperadamente ao capitão que o retirasse do trabalho no auto-socorro de urgências.

Uma ruptura e um impasse produzem-se a partir de então: o ser bombeiro militar que desde sua infância foi algo desejável, motivo de

orgulho e reconhecimento deixa de ser, para dar lugar a uma experiência de não ser mais o mesmo, comprometedora de suas possibilidades futuras. A historicidade individual de Antônio chegou a um momento de ruptura entre um ser que ele era e o outro que ser tornou, entre um ser que realizava seu projeto desejado de socorrer vidas e fazer-se para si e para os outros motivo de orgulho, para tornar-se alguém desequilibrado, sem condições emocionais de continuar trabalhando e motivo de humilhação. Uma ruptura vivida não como um momento passageiro, em que Antônio logo voltaria a recuperar seu estado normal, mas como um momento de descontinuidade em sua historicidade singular, ou seja, como impasse. Um momento anterior, enriquecedor de si mesmo que deixou de existir e um momento posterior, constituído por um desequilíbrio constante e pelo sentimento de humilhação, que comprometem seu futuro. É possível observar a mesma circularidade psíquica encontrada nos casos de em Vinícius e de Rômulo: Antônio não consegue recuperar o ser que era em função daquilo que se tornou e, ao mesmo tempo, não consegue suportar-se sendo quem se tornou por representar o fracasso de todo um esforço histórico e singular de dar um sentido a sua existência e ao mundo social.

Antônio estava fora de si (“*eu não conseguia atentar para as coisas direito, fiquei meio fora da casinha*”), fortemente abalado em sua condições psicológica (*chorava pelos cantos, agressivo, não conseguia dormir direito*) e não reconhecendo mais a si mesmo (“*não era mais o mesmo*”), não podendo ignorar para si mesmo que ele tinha tornado-se justamente, este “novo” Antônio. Durante o ano em que se manteve afastado do auto-socorro de urgências e em tratamento psiquiátrico, embora a pressão do trabalho tenha diminuído, Antônio não superou o impasse a que chegou. Logo, seu retorno ao ASUs, mesmo que em circunstâncias um pouco diferentes (no sentido de que não existir mais 'X' na equipe), foi um retorno a uma situação de sobrecarga e de conflito interpessoal capaz de agravar seu ruptura psíquica e a experiência de *burnout*.

7.3 Análise do sentido do trabalho e do projeto de ser

O sentido do trabalho

O sentido do trabalho para Antônio implicava dois aspectos diferentes mas complementares. Um relacionado ao tipo de atividade realizada e, outro, relacionado a função das relações interpessoais dentro

da organização. Será analisado de início, o primeiro aspecto, e na sequência o segundo, bem como, a implicação entre ambos, o que permitirá uma avanço na compreensão do processo de desenvolvimento de *burnout* como perda do sentido existencial do trabalho.

Observemos a princípio, um acontecimento sócio-psicológico relatado por Antônio:

“Um dia eu estava lá no quartel, e veio o sargento dizendo que tinha um menino e um moça querendo falar comigo. Os dois chegaram e ele era um menino de dezoito anos mais ou menos, que caminhava com bastante dificuldade e tinha o rosto meio fechado, contorcido (...) a moça era a tia e me perguntou se eu lembrava dele. Eu disse que não. Ela começou a contar que o menino tinha tido um acidente em tal lugar e que tinha lesionado o crânio e o médico tinha falado para ela que o menino estava vivo por causa de mim, do que eu tinha feito (...) eles me agradeceram e eu me emocionei bastante, pô ele estava vivo por causa de mim, tive orgulho do meu trabalho, do que a gente faz aqui, uma vontade de continuar trabalhando para ajudar mais pessoas” (S3).

É possível observar neste acontecimento, os aspectos da atividade realizada que lhe dão sentido: Antônio utilizou toda sua capacidade prática e técnica para evitar a morte de um menino com lesão cerebral, foi reconhecido pelo trabalho realizado, tanto pelo menino como por sua tia, quanto pelo médico, e enriqueceu a si mesmo como alguém que tem orgulho do que faz e deseja continuar fazendo. Ou seja, sua capacidade técnica, incluindo seu curso de especialização em emergências e em UTI, o valor de salvar vidas em situação de risco e o reconhecimento social de ser aquele que permitiu que uma pessoa a mais continuasse a viver, unificam-se numa mesma experiência temporal em que Antônio apropria-se de seu passado com orgulho e se projeta para o futuro com desejo de continuar a ser e mesmo. Um momento enriquecedor de sua historicidade individual, no qual Antônio, a partir da situação presente diante do menino e sua tia, unifica uma ação passada em direção a um futuro desejado, evidenciando uma síntese entre sua capacidade técnica para salvar vidas e a inclusão social em meio aos outros como alguém de valor.

Outro aspecto intimamente do sentido do trabalho para Antônio, ligado a este primeiro, refere-se a função das relações interpessoais dentro da organização. Outro acontecimento sócio-psicológico permite analisar este segundo aspecto:

“Dessa eu nunca me esqueci. Teve uma vez que eu estava limpando o banheiro do quartel, já cansado de tanto esfregar, querendo ir embora e um soldado chegou e comentou alguma coisa comigo, fez uma brincadeira

boba, pelo fato de eu estar lá limpando, mas isso logo no início de eu entrar nos bombeiros (...) e eu me irritei com ele, achei que ele estava me sacaneando, me desprezando, e disse para ele parar. Ele saiu quieto, sem me dizer nada e depois ele voltou e me disse sério < eu só fiz uma brincadeira contigo por que eu te considero, e eu só brinco com quem eu gosto e considero > , e aquilo me desarmou, percebi que tinha importância, que ele gostava de mim” (S3)

Antônio passou por outras situações muito similares, onde acabava por perceber a estima que seus colegas tinham por ele, sendo que, ao longo de vários anos de trabalho, uma das coisas que o deixava muito satisfeito, era às amizades que havia formado dentro do corpo de bombeiros: *“eu comecei a mudar muito depois que entrei para os bombeiros, aprendi a me relacionar melhor com os outros, a ser mais calmo, a ter orgulho de mim mesmo” (S3).*

Este aspecto do sentido do trabalho para Antônio não se vincula diretamente a atividade realizada, mas aos laços de reciprocidade que foi construindo dentro da organização ao longo do tempo e a modificação em seu ser, que tal processo foi permitindo. É possível compreender a importância desses laços sociais a partir do próprio acontecimento relatado. Antônio estava limpando o banheiro do quartel e um colega fez uma piada, brincou com o fato. Antônio não percebeu uma simples piada de um amigo, mas sim, uma pessoa o desprezando e humilhando, um sentimento marcante desde sua infância e adolescência, como será possível observar na sequência desta análise. No entanto, o aspecto positivo vivido por Antônio nessa situação, mostra-se justamente a criação de uma reciprocidade com seu colega, que o permitiu uma apreensão de si não sob a forma de humilhação ou desprezo, mas na confiança e no reconhecimento de seu valor. Ou seja, a experiência social de ser alguém de valor para o outro induz a uma modificação da experiência psicológica: a certeza imediata do desprezo transforma-se, pela mediação do outro, em experiência de ser alguém de importância e valor. Um momento, portanto, em que a exclusão é ultrapassada em direção a inclusão.

Desta maneira, o sentido do trabalho para Antônio aparece como duplamente constituído: uma síntese entre a atividade realizada que, por meio de sua capacidade técnica, consegue o salvar vidas e fazer-se alguém de valor para os outros e para si e, a conquista da reciprocidade dentro da organização, através da qual, realiza uma nova apropriação de si mesmo, como alguém de valor e incluído em meio aos outros. As características da atividade realizada como socorrista e os laços de

reciprocidades dentro da organização, possibilitam a Antônio um sentido que ultrapassa a simples realização bem feita de uma tarefa, a medida que, o possibilitam “transformar-se”. Um sentido, portanto, que implica um projeto desejado de ser capaz de salvar vidas e fazer-se alguém de valor e reconhecido dentro e fora da organização e, ao mesmo tempo, um conjunto de experiências de desprezo e humilhação, que desejava superar. O trabalho adquiri desta maneira, um sentido transformador do conjunto de sua existência.

É possível compreender, deste modo, o processo de desenvolvimento de *burnout* como uma perda progressiva deste sentido existencial do trabalho. A atividade de trabalho e suas relações interpessoais foram transformando-se em fonte de sobrecarga e antagonismo. inviabilizadores da satisfação do ato de salvamento, do reconhecimento do outro e do laço de reciprocidade social, produzindo um processo de esgotamento emocional, marcado pelas experiências de descontrole e invalidação social. Antônio, desta maneira, foi sendo feito pelos outros e, ao mesmo tempo, fazendo-se a si próprio, como um ser descontrolado e invalidado. O sentido do esgotamento emocional e do desenvolvimento de *burnout* aparecem, deste modo, como o fracasso de um esforço histórico singular de transformação de si mesmo pelo trabalho, e que o exame do projeto de ser permitirá compreender mais claramente.

Grupo familiar, infância e projeto de ser

Os pais de Antônio faziam parte de uma classe de trabalhadores rurais, tendo vivido boa parte da vida em uma situação de pobreza, que exigia com que seus filhos, desde cedo, trabalhassem para ajudar na renda doméstica.

Seu pai era funcionário de um sítio e fazia toda a espécie de atividades rurais que tal função exigia: cuidava dos animais, tratava de uma pequena plantação e era responsável por todo tipo de manutenção e limpeza da propriedade. Sua mãe era também de origem rural e dona de casa, tendo nas atividades domésticas e no cuidado dos filhos suas principais atividades. Moravam numa pequena casa de madeira bastante precária, nos fundos do próprio sítio de propriedade de seu patrão que, por sua vez, residia com sua família numa casa bem maior, na parte da frente da mesma propriedade.

Antônio então, cresceu numa situação de classe marcada pelo contraste pobreza-riqueza. Enquanto vivia com seus pais e irmãos em

uma casa precária, tendo roupas velhas para vestir, obrigado desde cedo, a trabalhar para sobreviver e numa situação de grande dependência, tinha ao seu redor, a vida do patrão e de sua família, que habitavam uma casa nova de dois pavimentos, com quartos para todos, sempre bem vestidos, com hábitos distintos e com o poder de mando sobre as condições de vida de Antônio e de sua família.

O grupo familiar de Antônio singularizava-se dentro dessa situação de classe, por uma certa divisão entre o modo de ser de seu pai e de sua mãe. Seu pai mostrava-se alguém socialmente calmo e obediente as demandas do patrão. Sua mãe, ao contrário, possuía um temperamento explosivo, e uma atitude de revolta contra certas humilhações que o contraste pobreza-riqueza implicava. *“minha mãe cresceu na roça, numa pobreza muito grande e tinha ainda os irmãos que mandavam na vida dela, humilhavam muito ela, a obrigando a trabalhar em casa, não deixavam ela sair (...) ela sempre disse que odiava aquela vida (...) e o pessoal diz que meu pai era um santo, por conseguir aturar o temperamento da mãe”* (S3)

Havia, neste sentido, uma contradição dentro do grupo familiar entre os modos de ser do seu pai e de sua mãe, que evidenciavam duas atitudes diferentes em relação ao mesmo contraste de pobreza-riqueza: uma delas, marcada por uma convivência pacífica e obediente e outra explosiva e revoltada. Porém, tal contradição não implicava em um conflito entre seus pais, pois a forma como o pai de Antônio reagia impedia que uma briga se formasse: *“ela começava a reclamar e ele deixava ela falando sozinha, era incrível a calma dele, ele saía e deixava ela falando sozinha, e ela acabava desistindo de brigar”* (S3).

Dentro desta situação de classe, Antônio viveu não somente a pobreza e a escassez, mas também o contraste cotidiano face àqueles que possuíam a riqueza, objetivados na condição do patrão e sua família. Uma situação, portanto, caracterizada por uma ausência de pertencimento a sua classe, diferente do caso de Rômulo, por exemplo. Rômulo vivia num bairro de sua classe, com pessoas de suas condições social-material, e tinha relações cotidianas com outros com os mesmos *habitus* e capital cultural (Bourdieu, 1979). Antônio e sua família viviam dentro da propriedade do patrão, sob sua dependência sócio-material, e tinham boa parte de suas relações cotidianas, baseadas no contraste com os médios proprietários rurais, de *habitus* distintos e cultivados. Antônio ainda experimentou, dentro de sua situação, dois modos de ser diferentes, objetivados na obediência pacífica de seu pai e na revolta

explosiva de sua mãe. Ou seja, foi dentro de uma situação de classe marcada por um forte contraste entre riqueza e pobreza, e tendo como modelos de relação com o mundo dos ricos dois tipos de ser contrários, que Antônio vai descobrir suas possibilidades de ser e fazer sua escolha original.

Um acontecimento sócio-psicológico de infância permite começar a compreender o que Antônio fez de si mesmo a partir dessa sua situação original:

“Tinha outro rapaz que trabalhava no sítio e que cuidava da grama e do jardim da casa do patrão. Ele foi embora por que recebia muito pouco e o patrão pediu para meu pai cuidar do jardim. Como meu pai tinha muito serviço, ele veio falar comigo, perguntando se eu queria fazer e eu aceitei, fui mesmo com vontade de trabalhar, podia ajudar meu pai (...) em seguida que comecei o serviço eu tive que cobrir e tapar uns buracos grandes com a pá, coisa pesada para gente adulta fazer, mas eu fiz tudo. Depois que eu acabei o serviço, tinha lá no sítio um aniversário de um dos netos do patrão que era meu amigo, e eles vieram me convidar e eu fui para a festa do jeito que eu tava, vestido do mesmo jeito (...) cheguei lá de chinelo de dedo, meio sujo e a mãe dele [do aniversariante] não deixou eu entrar daquele jeito, disse que eu voltasse para casa, tomasse um banho e depois voltasse. Cheguei em casa e contei a história para mãe e ela explodiu, não deixou eu voltar para o aniversário, <tu não vai por que tu não tem que passar por isso> ela disse, e <tu não vai continuar trabalhando no jardim, acabou! > (...) e aí me dei conta que tinha sido desprezado, e aquilo me marcou bastante, me senti humilhado” (S3).

Tal acontecimento permite analisar como a situação de classe estava presente na dinâmica do grupo familiar e como, por sua vez, esta dinâmica singulariza-se como acontecimento biográfico marcante da historicidade de Antônio. A situação de classe objetiva-se no momento em que o antigo funcionário pede demissão por ganhar pouco e o patrão solicita que ao pai e a Antônio que o substituísse, bem como, no momento em que, Antônio vai a festa de aniversário com as roupas de trabalho. Quer dizer, primeiro a situação pobreza-riqueza como relação de exploração faz-se presente, tanto na recusa do ex-funcionário a continuar recebendo pouco, quanto pela necessidade de seu pai em ter que aceitar que seu filho de sete anos fizesse um trabalho pesado de jardinagem. A dinâmica familiar em que coexistem dois modos de ser contrários de relacionar-se com a mesma situação de classe também fez-se presente. Primeiro pela postura paterna de aceitar na obediência passiva a nova sobrecarga de trabalho e, em seguida, pela revolta materna, taxando a atitude dos patrões como atos de desprezo em

relação a sua condição de pobreza.

Mas, finalmente, como Antônio interiorizou estas relações de classe e as atitudes parentais, e como exteriorizou suas possibilidades de ser num mundo social marcado pelo contraste riqueza-pobreza? É possível notar que, num primeiro momento, a reciprocidade com seu pai foi predominante, à medida que, Antônio aceita o trabalho duro de cuidar do jardim da casa do patrão com a intensão de ajudar seu pai e sua família. Num segundo momento porém, após uma jornada desgastante de trabalho para uma criança e o episódio do aniversário, a posição materna é que vai preponderar sobre aquilo que Antônio vai fazer de si mesmo, e como vai projetar-se para o futuro: “*Tu não vai voltar para festa*”, “*Tu não tem que passar por isso*”, “*tu não vai continuar trabalhando no jardim*”, são posições que afirmam para Antônio uma verdade do que havia ocorrido entre ele e os padrões. Quer dizer, a injunção materna de que ele tinha sido desprezado, explorado e humilhado conduz Antônio a uma momento de reflexividade e compreensão de suas possibilidades de ser: “*(...) ai me dei conta que tinha sido desprezado, e aquilo me marcou bastante, me senti muito humilhado*” (S3). A humilhação e o desprezo por ser pobre evidenciam-se para Antônio, não somente como uma situação recente e vivida, mas como sua possibilidade de ser entre os outros. Um momento, portanto, de escolha original, marcada pela possibilidade de ser humilhado, desprezado, excluído em função da pobreza, como sua possibilidade em relação ao mundo social. Seu ser então, pode ser compreendido, neste momento inicial do processo dialético individual, como um projeto-de-ser-na-inferioridade: sua relação com o mundo, suas intenções, suas expectativas, sua forma de apropriar-se das situações que irão lhe ocorrer, “seu modo de lançar-se em direção a” como diz Sartre (1985), vão unificar-se nesta escolha original de ser na inferioridade.

Por volta de onze anos de idade, Antônio começou a trabalhar como feirante para ajudar no orçamento da família, sendo possível observar neste momento de sua historicidade individual, um instante totalizador de sua escolha original a partir das novas circunstâncias sociais e materiais:

“Eu comecei a trabalhar na feira toda semana com um vizinho que tinha uma barraca de frutas e tinha que acordar as cinco da manhã para ir trabalhar (...) e eu tinha muita vergonha, uma sensação de humilhação me incomodava, eu não tinha vontade de ir, mas era por necessidade mesmo de ajudar em casa (...) uma vez tinha um desfile de sete de setembro e encostou

um ônibus da minha escola do lado da feira, e o pessoal começou a sair e na hora que vi eles descendo eu estava ajudando uma senhora a levar as compras e tinha que voltar para a barraca (...) e ainda vi uma menina que eu gostava, que estava junto com o pessoal do colégio (...) daí eu me escondi, não voltei para a barraca de vergonha de ser visto, de aparecer trabalhando na feira e deles me desprezar (...) e o pessoal era tudo do meu nível, tudo gente que ralava, aquilo era coisa minha!” (S3).

O fato de Antônio estar sendo feirante, vestido como tal, levando às sacolas de compras de uma senhora, o fazia objetivar-se na pobreza de sua condição e projetar-se rumo ao desprezo e a humilhação como sua possibilidade de ser no mundo social. Um momento portanto, em que sua escolha original de inferioridade em função da pobreza é unificada a partir de uma nova situação: Antônio ultrapassa a situação presente de estar trabalhando como feirante, diante dos colegas e de menina que gostava, em direção a um futuro de humilhação que a condição de ser pobre o destinava, reafirmando assim, o projeto de inferioridade assumido na infância. Antônio esconde-se e não volta para a barraca, quer dizer, compreende-se e totaliza sua historicidade individual na inferioridade em função da pobreza. Aparentemente pode-se ser conduzido a afirmar que Antônio era passivo, e simplesmente fugia da possível humilhação face aos seus colegas por ser pobre. Mas na verdade, tal fuga é significativa de um ser futuro para o qual projetava-se (ser inferior, humilhado) e de um passado vivido a partir de sua condição de classe e de sua escolha original. Desta maneira, tal ato de fuga é a afirmação de seu ser no mundo social, é um momento em que faz de si mesmo aquilo que sua mãe e sua condição de classe fizeram dele.

Outro momento marcante de sua historicidade individual pode ser observado neste outro acontecimento sócio-psicológico quando Antônio tinha por volta de quinze anos:

“Eu me lembro que numa época que eu era adolescente, uma coisa que me marcou bastante foi uma coisa que aconteceu com meu irmão mais velho e um amigo dele (...) a gente tinha combinado de ir para a praia os três, eu na moto com meu irmão e o amigo dele na moto dele. Só que a moto do cara estragou, e ele e o meu irmão conversaram e acertaram de ir só os dois (...) e aí eu perguntei <mas como eu vou?> e eles começaram a rir e me disseram <tu fica aí> e se arrancaram de moto. Senti uma humilhação, um desprezo total, fiquei triste, liguei a TV mas não conseguia esquecer aquilo, aquela humilhação me martelava na cabeça, como se fosse me acompanhar o resto da vida” (S3),

Este outro acontecimento possui da mesma forma que o anterior,

um caráter totalizador das experiências passadas e definidor de suas possibilidades futuras. Antônio não compreende o ato de seu irmão como um simples gesto de um adolescente que queria desfrutar a praia junto com seu colega de mesma idade. A decisão de deixar Antônio em casa, a gozação, o riso dizendo que ele ficaria em casa, adquirem o sentido de humilhação e desprezo, como se fosse a “matéria” de que Antônio fosse feito. Um momento no qual, suas possibilidades futuras ficam comprometidas com o ser desprezado e humilhado e as experiências passadas de humilhação e vergonha são unificadas como sentido de sua historicidade individual.

Depois desta situação de adolescência, Antônio tinha vergonha de pegar o ônibus por exemplo, caso estivesse de chinelo. Não conseguia levar sua namorada até sua casa, pois, tinha medo que chegando lá, ela se decepcionasse com a pobreza e o desprezasse: *“eu tinha medo que ela chegasse lá em casa e achasse que fosse uma casa melhor, e aí visse aquela casa pobre, de madeira, humilde e acabasse me chutando”* (S3).

A cada ato de não entrar no ônibus, de decidir tirar o chinelo e se vestir com sua melhor roupa, de evitar levar a namorada até sua casa, Antônio está implicando-se mais ainda com sua possibilidade de ser inferior a todos os outros, ou seja, está renovando o compromisso com sua escolha original, e afirmando sua possibilidade de ser no mundo como humilhado, desprezado e excluído. No desenrolar dialético de sua historicidade individual, portanto, não somente observa-se um ser passivo, determinado pela condição de classe e pela dinâmica familiar, mas um sujeito assumindo sua condição e projetando-se dentro de certo horizonte de possibilidades, em direção à realização de um certo tipo de ser. O projeto de ser na inferioridade apresenta-se assim como aquilo que Antônio conseguiu fazer de si mesmo a partir daquilo que às circunstâncias sócio-familiares fizeram dele.

Processo de escolha profissional e a relação com o ser bombeiro militar

O processo de escolha profissional de Antônio apresentou-se como uma contradição surgida do interior de seu projeto de ser, que fez com que a profissão de ser bombeiro militar, ganhasse um sentido de transformação de sua historicidade individual.

Quando Antônio trabalhava como feirante presenciou um incêndio próximo ao seu local de trabalho, e que fez com que todos que estavam próximos acompanhassem de perto o trabalho dos bombeiros :

“eu vi os bombeiros agindo rápido, estava pegando fogo numa casa e eles conseguiram apagar e impedir que o incêndio se espalhasse e o pessoal na volta começou a dizer que se os bombeiros não tivessem chego a tempo não tinha sobrado nada (...) e me deu um 'clic' na hora, e eu me disse <aquilo é algo que me daria orgulho>” (S3).

Depois dessa situação, sempre quando Antônio passava na frente do quartel do corpo de bombeiros, ele revivia a mesma situação, olhando com atenção para dentro do prédio, para ver os bombeiros trabalhando. Ocorreu ainda, de presenciar outro incêndio e ficar admirando, achando o máximo os profissionais trabalhando, apagando o fogo, socorrendo as pessoas, e pensou: *“para mim, fazer aquilo um dia seria um sonho” (S3).*

O momento em que Antônio viveu seu *“clic”* caracterizou-se por um instante em que se projetou para uma outra possibilidade que a de ser inferior e submetido a humilhação e desprezo. A situação em que se encontrava, ao relatar seu *“clic”* pode ser compreendida da seguinte maneira: por um lado, estava trabalhando como feirante por necessidade, em função da pobreza familiar. Um trabalho, portanto, significativo de sua possibilidade de ser humilhado e desprezado e momento de afirmação de seu projeto de ser na inferioridade. Mas, por outro lado, é a partir desta situação concreta, que Antônio compreende outra possibilidade de ser no mundo social: quando presencia o trabalho dos bombeiros apagando e impedindo que o fogo se alastrasse, e ainda observa o reconhecimento da comunidade ao redor, percebe o valor social do trabalho de bombeiro militar e, principalmente, uma nova possibilidade de ser para si mesmo. Quando diz a si mesmo *“aquilo é algo que me daria orgulho”* Antônio está negando o projeto de ser na inferioridade, destinado a humilhação e ao desprezo, para afirmar outro futuro para si que lhe daria orgulho e valor.

Tal acontecimento em que descreve seu *“clic”* não foi portanto, uma simples ideia efêmera que teve, mas um momento em que surgiu uma contradição no seio de seu projeto de ser, onde opôs o destino de inferioridade ao valor de uma outra possibilidade desejada. É possível observar, na sequência a este primeiro acontecimento relatado, como realmente Antônio implica-se com o valor social do trabalho do bombeiro militar como uma possibilidade de transformação de si mesmo. A cada vez que passava na frente do quartel do corpo de bombeiros, olhava com atenção para dentro do prédio, admirava aquilo que os profissionais estavam fazendo, desejando aquilo para si. E ainda,

na segunda vez que presencia um incêndio, deslumbrado com o trabalho dos bombeiros ao apagar o fogo e salvar vidas, Antônio unifica todas as experiências anteriores em relação aos mesmos profissionais, reafirmando este novo futuro possível para si, em oposição ao seu projeto de ser original.

Uma dialética a partir desse momento é posta em movimento, onde o projeto de ser na inferioridade vivido desde infância, é negado em prol de outro projeto possível. Uma dialética um pouco diferente daquela analisada na introdução entre inferioridade-inferioridade, conforme Gaulejac (1987). O sentido do trabalho do bombeiro militar com seu valor e reconhecimento social, passa então a ganhar uma dimensão existencial, mas que não caracteriza-se pela busca da superioridade, mas por um projeto de transformação de seu ser na inferioridade, opondo-lhe outro ser possível motivo de orgulho, reconhecimento e inclusão. A escolha original, vivida como possibilidade de ser na inferioridade, a sua reafirmação no momento mesmo em que trabalhava na feira ao se esconder de seus colegas e depois, em sua adolescência diante de seu irmão quando viveu o desprezo como destino, todos esses momentos de sua historicidade individual totalizadores de seu projeto de ser na inferioridade, são contrapostos a outra possibilidade de ser, que ganha a forma de uma transformação possível por meio do ser bombeiro militar.

No momento de sua escolha profissional, Antônio trabalhava como funcionário numa fábrica de bebidas. Antes de aparecer o concurso para o corpo de bombeiros, seu irmão mais velho, que era corretor de imóveis, convidou e insistiu para que Antônio trabalhasse com ele, em função das boas perspectivas financeiras que tal atividade estava proporcionando. Mas Antônio recusou-se: *“ele insistiu para que eu trabalhasse com ele mas eu nunca quis, ele andava sempre todo arrumadinho e sempre diante de pessoas bem arrumadas, eu não quis por vergonha de ter que estar no meio daquelas pessoas bacanas”* (S3).

A escolha para entrar no corpo de bombeiros ocorreu num momento em que Antônio não esperava. Depois de dar uma carona para um colega com quem trabalhava na fábrica de bebidas, foi parado numa *blitz* e o guarda estava por multar Antônio, quando seu colega começou a falar para que não os multassem, pois em breve iriam ser colegas na polícia. Naquele momento, Antônio descobriu que seu colega estava inscrito para o concurso para o corpo de bombeiros e para polícia militar que iria ocorrer em breve: *“eu fiquei vibrando, louco para fazer o*

concurso, não queria crescer naquela empresa de bebidas, e podia entrar para um trabalho que ia me dar satisfação e importância” (S3).

Assim diante das três possibilidades profissionais que se apresentaram (corretor imobiliário, funcionário de uma empresa de bebidas e bombeiro militar) Antônio não exitou. O ser na inferioridade e destinado a humilhação e ao desprezo, o impediram de cogitar como possível, o trabalhar como corretor de imóveis. O ser funcionário de uma empresa de bebidas era um trabalho por obrigação, em função da necessidade material, mas não apresentava nenhuma possibilidade desejável. O futuro desejável já tinha sido escolhido, enquanto trabalhava como feirante. Não no sentido de uma decisão por um emprego, mas escolhido no sentido existencial, como possibilidade de transformação de si mesmo, ou seja, como forma de superar seu ser na inferioridade e destinado a humilhação para um ser com valor social e orgulho para si mesmo.

Antônio, portanto, ao entrar e começar seu trabalho como bombeiro militar, não começou uma simples atividade profissional, mas engajou-se em salvar a vidas das pessoas, em capacitar-se, em entrar em reciprocidade com seus colegas dentro do quartel como meio de transformar-se. O trabalho no auto-socorro de urgências e as amizades que foi construindo ao longo de sua vida profissional, permitiram que essa transformação tivesse lugar, pelo menos, até começar a viver seu processo de desenvolvimento de *burnout*.

7.4 Síntese compreensiva

A situação de infância de Antônio caracterizava-se pela presença de dois aspectos fundamentais: uma condição de classe específica, constituída por uma ausência de laços de reciprocidade com outros da mesma classe e, pela presença do contraste pobreza-riqueza por morarem e viverem sob as condições pré-estabelecidas pelo patrão-proprietário. O outro aspecto fundamental de sua situação de infância caracterizava-se pela dinâmica do grupo familiar, que se dividia em dois modos antagônicos de lidar com a mesma situação de classe: aquele de seu pai, passivo e obediente às condições pré-estabelecidas por seu patrão e, aquele de sua mãe, explosiva e revoltada com todo sinal de humilhação e desprezo existentes em sua condição.

Antônio descobre concretamente suas possibilidades de ser e realiza sua escolha original, portanto, dentro e a partir destas

determinações sociais e familiares. É interiorizando o contraste pobreza-riqueza a partir fundamentalmente da injunção materna, que Antônio compreende-se como alguém desprezado e humilhado, e se projetará em direção a inferioridade como sua possibilidade de ser. Seu relação com o mundo social, portanto, quando analisamos sua historicidade individual, vai ganhando cada vez mais o sentido de inferioridade: cada fuga de possíveis momentos de humilhação e desprezo significava a afirmação para si mesmo de sua inferioridade no mundo, ou seja, um momento em que totalizava sua escolha original de infância em direção a projeto de ser desprezado, humilhado e excluído em função da pobreza como seu destino.

No entanto, no interior de sua própria historicidade individual é possível identificar o surgimento de uma contradição, que desenvolverá uma dialética específica: dentro do próprio projeto de ser na inferioridade, Antônio descobrirá, por intermédio do trabalho dos bombeiros militares, uma possibilidade de transformação de si mesmo. Um momento em que, o valor social e o reconhecimento deste tipo de trabalho, evidenciam-se para Antônio como uma possibilidade de transformação de seu ser no mundo. Uma nova possibilidade de ser surge, a partir das novas possibilidades sociais descobertas como negação de seu ser na inferioridade. O trabalho de salvar vidas, o reconhecimento social que o integra, mostram-se assim, como mediação fundamental para fazer-se alguém de valor e socialmente incluído, evidenciando, desta maneira, o sentido existencial do ser bombeiro.

O trabalho de Antônio no corpo de bombeiros evidencia-se como um “juramento”, ou seja, uma implicação efetiva de seu ser com a organização de trabalho. A satisfação de salvar vidas no ASUs, sua capacitação profissional, o reconhecimento social de seu trabalho, a criação da reciprocidade com os colegas dentro da organização, foram conduzindo Antônio a um acúmulo de experiências viabilizadoras do projeto de transformação desejado. Ou seja, a cada novo salvamento, Antônio foi sendo levado à afirmação do valor social de seu trabalho, ao reconhecimento do outro e ao orgulho de ser quem estava sendo. E ainda, a cada estreitamento dos laços de amizade dentro da organização, Antônio foi vivendo um novo momento de reciprocidade, o permitindo apropriar-se de seu valor para ao outro e incluir-se como um entre os outros. Desta maneira, o sentido existencial do trabalho consolida-se, a partir do momento em que o trabalho mostra-se efetivamente viabilizador de seu projeto de superar a inferioridade e transformar-se

em alguém de valor e socialmente incluído.

O processo de desenvolvimento de *burnout* de Antônio começou a desencadear-se a partir do momento em que sua possibilidade de transformação e, portanto, de realização do sentido existencial do trabalho, começaram a ser inviabilizadas pelo aumento da quantidade de trabalho e pela produção do conflito dentro da equipe de trabalho. O esgotamento físico produzido pela sobrecarga de trabalho e principalmente, a perda da reciprocidade e a criação do antagonismo com colega de trabalho, foram inviabilizando o salvar vidas, o reconhecimento e a reciprocidade, e produzindo cada vez mais, momentos de invalidação social e de desqualificação.

Antônio passou então, a encontrar-se em uma tensão contraditória: comprometido com as demandas de trabalho que o afastava do projeto desejado de superar seu ser na inferioridade. Ao mesmo tempo, comprometido como um projeto desejado de transformar-se a si mesmo, que não tinha mais como realizar-se dentro da situação de sobrecarga e antagonismo. Tal tensão contraditória possuía na perda da reciprocidade e na criação do antagonismo um aspecto fundamental: Antônio mostrava-se um impedimento para que seu colega conseguisse diminuir a carga de trabalho e seu esgotamento emocional. Ao mesmo tempo, seu colega mostrava-se um grande impedimento para que Antônio continue a criar a reciprocidade social tão fundamental para transformar seu destino de desprezo e humilhação em orgulho e reconhecimento de seu valor.

O momento de crise a que chegou, mostrou-se como o fracasso de seu projeto de transformação de si mesmo através do trabalho. Fracasso do sentido existencial que a atividade de bombeiro militar adquiriu ao lhe possibilitar, por meio do seu valor social de salvar vidas e da possibilidade de reconhecimento, uma reversão de seu projeto de ser na inferioridade. A experiência de *burnout* aparece, neste sentido, como o fracasso de toda uma histórica singular de transformação de si mesmo, e de um esforço de superação de sua escolha original realizada a partir de seus determinantes de classe e familiares, em direção a um novo tipo de ser que a identificação com o trabalho permitiu construir.

Todos os sintomas e experiências vividas depois desta ruptura, revelam este fracasso do projeto de ser: os conflitos com seus novos colegas de equipe, a ansiedade na hora de dormir, os pesadelos com o trabalho, a falta de paciência com seu filho e sua irritabilidade constante, todos estes são significativos de um fracasso de seu projeto de

transformação, o reenviando novamente ao destino de ser na inferioridade, condenado a humilhação e ao desprezo.

A análise do caso de Antônio permitiu enriquecer a compreensão do processo de desenvolvimento de *burnout*. Depois de analisar os detalhes do processo de esgotamento vivido por Rômulo, a gravidade a que pode alcançar a experiência de *burnout* a partir do caso de Vinícius, através do caso de Antônio fez possível observar a função da perda da reciprocidade e da criação do antagonismo, no desenvolvimento do fenômeno em questão. No capítulo seguinte, será analisado o caso de Felipe, onde buscar-se-á por em relevo a função da perda da reciprocidade familiar, como outro aspecto do processo de transformação da satisfação realizadora do projeto desejado em *burnout*.

CAPÍTULO 8

ANÁLISE DO CASO DE FELIPE : A RELAÇÃO ENTRE BURNOUT E DESESTRUTURAÇÃO FAMILIAR

8.1 Apresentação do caso e análise do fenômeno

Felipe estava com 38 anos no momento em que foi realizada a pesquisa, era casado, tinha dois filhos e trabalhava há mais de quinze anos no corpo de bombeiros. Possuía formação para o trabalho de resgate e combate a incêndios e para salvamento aquático, apesar de estar trabalhando há mais de seis meses no auto-socorro de urgências.

Havia escolhido o trabalho de bombeiro militar por influência do irmão mais velho, que já trabalhava nesta profissão há mais tempo, e para quem o valor de ajudar os outros sempre foi de suma importância. Felipe trabalhou boa parte de sua carreira na praia como salva-vidas durante o verão e como integrante do serviço de resgate e combate a incêndio fora do período de férias. Refere-se a esta época com muita satisfação e orgulho: *“era uma relação boa de amizade que a gente tinha aqui dentro e o serviço era mais tranquilo (...) eu sempre tive satisfação e orgulho de trabalhar aqui, fazendo um serviço que ajuda as pessoas, dei muito de mim já para os bombeiros”* (S4).

No entanto, a situação emocional de Felipe havia mudado, apresentando fortes sinais de esgotamento, cansaço, frustração, irritabilidade e de distanciamento em relação as pessoas.

O cansaço e o esgotamento estavam ligados as altas demandas de trabalho do ASUs, capazes de produzir a exaustão física e emocional, como é possível observar no relato a seguir:

“No ASUs a gente sai de dez a quinze vezes por plantão, não tem como relaxar, e ainda tem que entrar no hospital, ver aquelas pessoas todas sofrendo, sem atendimento decente, aquilo mata (...) no outro plantão a gente atendeu durante o dia mais de dez ocorrências e eu tava arriado, com dor pelo corpo e de madrugada teve mais umas quatro chamadas para atender, e as cinco da manhã eu tive ainda que fazer plantão lá na central [a central telefônica do quartel] até as seis e depois, quis descansar um pouco até as oito [hora em que acaba o plantão] mas teve mais uma ocorrência ainda para atender” (S4).

Tal exaustão física de Felipe vinha acompanhada de uma experiência diária de frustração por não estar no trabalho que desejava e por sentir-se injustiçado pela organização: *“quando toca a sirene é*

aquela sensação de <pô de novo>, a coluna dói, as articulações doem, fico pensando quando vou conseguir sair disso e agora ainda tô acordando em casa todo dia três horas da manhã e não durmo mais (...) e o que me deixa muito revoltado é que tem uns aí que conseguem as coisas que querem, e eu que não quero trabalhar ali [no ASUs] tenho que ficar” (S4). Portanto, a exaustão de Felipe não se resumia a uma cansaço físico e emocional permanente por um trabalho que valia a pena, mas ao contrário, era uma exaustão frustrante, constituída por um esgotamento de não estar fazendo o que desejava e de não estar tendo o reconhecimento e o valor que esperava.

Felipe tinha se tornado ainda, insensível com as pessoas, em função de uma série de conflitos interpessoais no trabalho. Vivia na “*corda bamba*”, conforme sua expressão, sempre tenso e desconfiado que alguém dentro da organização pudesse lhe prejudicar, tendo passando por fortes momentos emocionais de raiva e descontrole: “*por exemplo, o quartel adquiriu umas botas novas para o pessoas que trabalham no ASUs, mas eu não recebi essas botas, enquanto que o 'W' que não trabalha no ASUs estava com as botas, me senti sacaneado, tive muita raiva, o sangue me subiu, perdi a vontade de ir para o curso [de formação para socorrista], queria ir embora (...) isso é seguido e faz a gente ir ficando desiludido com as pessoas” (S4).*

Então, somado a exaustão física e emocional pela sobrecarga de trabalho, a frustração por trabalhar duro num lugar que não quer e sem recompensa, existia um perda da confiança e da reciprocidade no plano interpessoal. Felipe neste sentido, encontrava tenso-se, propenso a explodir diante de qualquer ato que percebesse como sacanagem à sua pessoa. Ou seja, vivia na tensão em função da perda de reciprocidade interpessoal ter adquirido a forma de antagonismo, o conduzindo a um afastamento das pessoas: “*eu sempre me preocupei muito com o que as pessoas pensam a meu respeito, e quantas vezes meus colegas precisaram de mim e eu tava lá para ajudar (...) mas resolvi parar de ser bonzinho e ficar na minha e evitar de me envolver com as pessoas” (S4).*

A situação emocional vivida no trabalho se estendia para as relações familiares. Uma forte experiência de frustração e desilusão tinha se tornado frequente no relacionamento de Felipe com seus filhos e esposa : “*ontem levei meu filho pequeno no dentista e na volta eu estava apressado por que não queria pegar o engarrafamento. Mas ele me pediu para fazer um lanche e eu disse que não e expliquei, e ele*

ficou indignado, me chamou de idiota na rua, na frente de todo mundo como faz em casa, e tive aquela sensação igual a do quartel, o sangue subiu, fiquei furioso, tenso, me controlando para não agredir, parecia que ele estava me sacaneando (...) acabei dando uma tremenda bronca nele” (S4). A mesma situação se repedia, seja quando percebia que seu filho mais velho não fazendo os deveres da escola ou quando não obedecia.

Referente a sua esposa, Felipe também estava reagindo emocionalmente da mesma maneira. Reclamava dela ter se tornado muito passiva, fechada, de não tomar iniciativa na resolução de certos problemas doméstico, o que provocava em Felipe experiências de tensão, raiva e frustração por não ser reconhecido como esperava, repetindo-se a mesma sensação de ser sacaneado e prejudicado vivida no plano profissional.

O fato das mesmas situações emocionais vividas no trabalho reproduzirem-se na família (com exceção da postura de distanciamento) era para Felipe a pior coisa que podia acontecer. Sua família (filhos e esposa) constituíam-se no centro de importância de sua vida e a principal razão de todos os seus esforços no trabalho: *“se eu consegui construir uma casa grande, se eu sou caprichoso dentro de casa, é por quê quero que meus filhos e esposa tenham um bom conforto, um faço tudo por eles, sempre fiz (...) e essa irritação e essa frustração que eu tenho é que eu faço tudo por eles, não nego nada, mas sinto falta de reconhecimento, de um retorno deles (...) isso desanima muito” (S4).*

A situação emocional de Felipe pode ser caracterizada como de *burnout*. Por um lado, ele apresentava uma exaustão constituída por um forte desgaste físico e emocional ligados a sobrecarga do serviço do ASUs e a falta de reconhecimento. Por outro, sua realização pessoal mostrava-se afetada, tendo transformado a experiência de trabalho, antes realizadora, numa obrigação frustrante e permeada por um sentimento de desilusão. Ligado ao esgotamento físico e emocional e a perda da realização pessoal, é possível observar um distanciamento em suas relações interpessoais, caracterizando um desinvestimento afetivo que tomava a forma de cinismo e de condutas defensivas, outro sinal marcante de *burnout*, conforme Maslach e Leiter (1997). Os outros tinham deixado de ser confiáveis, para tornarem-se perigosos e prestes a prejudicar Felipe. O cinismo, desta maneira, foi a maneira encontrada de preservar-se, dentro de uma convivência de trabalho esvaziada de qualquer reciprocidade social e afetiva.

Outro aspecto fundamental de seu estado emocional, caracteriza-se pela reprodução das mesmas situações de esgotamento e conflito no âmbito das relações familiares. A frustração, a desilusão, o sentimento de estar sendo prejudicado, as explosões de ira e a tensão emocional eram também vividas no interior da família e abalavam o sentido maior da vida de Felipe. A implicação entre trabalho e família aparece assim, como um elemento essencial para a compreensão do processo de desenvolvimento de *burnout*, objeto da análise que segue.

8.2 Análise do processo de desenvolvimento de *burnout*

A situação de Felipe começou a mudar a partir do momento em que as condições de trabalho foram modificando-se e começaram a ocorrer uma série de conflitos, que provocaram consequências para suas relações dentro da organização, bem como, para sua família. Um acontecimento sócio-psicológico desencadeador de uma série de conflitos interpessoais entre Felipe e seus colegas é relatado a seguir:

“Quando fundou esse quartel aqui a convivência era excelente, a gente tinha um bom ritmo de serviço (...) Só que depois as coisas foram mudando, o ritmo de trabalho foi ficando mais pesado, e eu fui conhecendo melhor o caráter das pessoas (...) Uma vez eu fui trabalhar na praia como chefe da equipe de salva vidas, e me virei para conseguir alimentação barata nos melhores restaurantes, 'tickets' de compras, uma grana para a gasolina para o pessoal. Mas aí o 'Z' começou a ter um caso com a filha da dona do restaurante que tinha sido muito legal com a gente (...) eu não achei aquilo correto, ele estava sacaneando a menina, a mãe dela e ia nos prejudicar também. Daí abri o jogo para a mãe da menina e deu o maior rolo. O grupo todo se voltou contra mim, começaram com picuinhas, tentaram me derrubar, me dar gelo, me colocar para escanteio, me queimavam para as pessoas, até que um dia falaram para a minha mulher que eu tinha uma amante (...) aí eu virei um bicho, totalmente descontrolado, eles colocaram em risco a minha família (...) e eu e o 'Z' nos pegamos feio aqui no quartel, ficamos mais de dez minutos brigando, nos batendo e, depois disso, o comando mandou ele para um quartel e eu para outro (...) eu acabei perdendo a confiança em muita gente aqui” (S4).

Dois aspectos deste acontecimento sócio-psicológico merecem ser destacados: as condições de trabalho geradoras do conflito interpessoal e a implicação trabalho-família. Com relação ao primeiro aspecto, é possível observar que a “situação” de trabalho mudou, ou seja, o ritmo acelerou-se e a convivência deixou de ser excelente, para predominar a desconfiança e a falta de reciprocidade. O “ritmo de

trabalho mais pesado” faz referência a sobrecarga das atividades de resgate e principalmente do serviço do auto-socorro de urgências. Tal sobrecarga de atividades foi gerando uma maior concorrência pelo trabalho como salva vidas na praia durante o período de verão, seja para escapar do serviço pesado do quartel, como também, para trabalhar numa atividade desejada por muitos, por ser mais tranquila e pela possibilidade de ficar junto à família¹⁴. O trabalho na praia, portanto, tornou-se objeto de concorrência e motivo de desconfianças mútuas, à medida que, cada um sentia-se potencialmente ameaçado de perder o seu lugar para o outro, podendo assim, voltar para o “trabalho pesado” no quartel.

Neste sentido, o fato de Felipe “abrir o jogo” para a mãe da menina, dizendo que 'Z' estava “aproveitando-se” de sua filha, foi uma atitude que colocou em risco a permanência de 'Z' com salva vidas na praia. Importante ainda considerar que Felipe era o chefe da equipe de salva vidas sendo, por essa razão, responsável por relatar aos superiores quaisquer incidentes que prejudicassem o andamento do trabalho. Por sua vez, o boicote que Felipe começou a sofrer de sua equipe foi também, uma maneira que o grupo encontrou de excluí-lo da praia ou da chefia, como forma de eliminar a ameaça que Felipe passou a representar para todos do grupo. Logo, o conflito entre Felipe e sua equipe de trabalho, é representativo de uma mudança do processo organizacional de perda dos laços sociais de confiança nas relações interpessoais, resultantes de um aumento da carga de trabalho dentro do quartel e da concorrência entre os bombeiros por postos de trabalho mais satisfatórios e tranquilos.

O segundo aspecto significativo que o acontecimento sócio-psicológico relatado permite observar é a implicação deste conflito interpessoal com a família. Ou seja, o fato de falarem para esposa de Felipe que ele tinha uma amante, é significativo da força do conflito interpessoal existente no trabalho. Pois, chegar ao ponto da esposa de Felipe ser comunicada de uma relação extraconjugal, como arma de batalha de um conflito dentro da organização de trabalho, bem como, a ira comum que fez Felipe e 'Z' agredirem-se dentro do trabalho, são expressão do quanto cada um dos sujeitos envolvidos sentia-se ameaçado e com ódio um do outro. Ou seja, tal conflito é significativo

¹⁴ A análise desta relação entre a sobrecarga no trabalho no ASU e o serviço de salvamento aquático é analisada detalhadamente no capítulo 12, como um aspecto importante para o compreensão da dialética sócio-organizacional.

do quanto à “convivência excelente” dentro da organização estava sendo substituída por uma falta de reciprocidade e por um antagonismo, capaz de levar os sujeitos a tomar atitudes extremas para tentar excluir o outro ou manter seus postos de trabalho.

É portanto, dentro desta nova situação de sobrecarga e falta de reciprocidade, que Felipe e 'Z' retornam para o quartel algum tempo depois, para trabalharem como socorristas no auto-socorro de urgências. Um acontecimento sócio-psicológico ocorrido logo em seguida do retorno de Felipe, marca a continuidade do conflito:

“Quando eu retornei para o quartel eu estava para ser promovido por ato de bravura, e dei de cara com o 'Z' e aquilo já me deixou nervoso, pois sabia que ele ia me sacanear (...) acho que ele pensou, < esse cara vai vir para cá, vai virar cabo e vai mandar em mim >, e ele foi duas vezes falar direto com o comando do quartel para me malhar, para convencer o capitão que eu era mau elemento, que não deveriam deixar eu ficar aqui (...) a segunda vez, eu vi ele saindo lá da sala do capitão, e o sangue me subiu, tive vontade de acabar com ele, passar com um carro por cima, fiquei muito nervoso, tive que me segurar para não ir para cima dele de novo (...) pô, estavam me rotulando aqui dentro de mau caráter, de brigão, encrenqueiro, tudo que não sou” (S4).

As relações de trabalho tornaram-se objeto de desconfiança e Felipe passou a ser para muitos, alguém não confiável e encrenqueiro. A outra pessoa capaz de prejudicar Felipe, no entanto, não se restringia somente 'Z'. Qualquer um dentro do quartel passou a ser ameaçador em potencial (“eles estavam me rotulando”, afirmava Felipe), e da mesma forma, Felipe tinha se tornado para 'Z' e para tantos outros alguém perigoso, mal caráter, que era preciso excluir. Desta maneira, os comportamentos e conquistas de seus colegas e também superiores (a compra das novas botas para o trabalho no ASUs que Felipe não recebeu, o fato de um colega conseguir ser transferido e ele não, etc.) passaram a ser significativas de um “ato de sacanagem”, de uma exclusão e de um não reconhecimento. Inclusive a exaustão física e emocional que passou a viver em função da sobrecarga de trabalho no ASUs, tornou-se motivo de frustração e injustiça: “quando toca a sirene é aquela sensação de <pô de novo>, a coluna dói, as articulações doem, fico pensando quando vou conseguir sair disso (...) e o que me deixa muito revoltado, é que tem uns aí que conseguem as coisas que querem, e eu que não quero trabalhar ali [no ASUs] tenho que ficar” (S4). Deste modo, a dor e o cansaço eram vividas psico-fisicamente como frustração por não trabalhar onde deseja e como

injustiça pela falta de reconhecimento de todo esforço dispendido, que por sua vez, foram somando-se às experiências de tensão e ira por ser rotulado como mau caráter, brigão e não confiável. Outro acontecimento sócio-psicológico expressa bem a situação que foi se desenvolvendo:

“Faz pouco tempo o comando deixou todos nós aquartelados [retidos dentro do quartel] para não deixar que o pessoal fosse a manifestação política promovida pela Associação para melhorar nosso salário. Tava todo mundo aqui e alguém contou para o 'Y' que o pessoal do outro quartel estava liberado e só nós que ainda estávamos retidos. E o 'Y' espalhou a notícia para todo mundo e foi falar com o subtenente. Só que não era verdade aquilo, não tinha nenhum quartel liberado e o 'Y' levou uma tremenda mijada do subtenente (...) aí eu e um colega começamos a rir e o 'Y' ficou furioso, veio para cima de mim me xingando < tu é assim mesmo, tu só arranja encrenca, tu é safado> e eu senti uma baita injustiça na hora, pô era na frente de todo mundo, me malhando daquele jeito (...) eu tive muita raiva, quase explodi, o coração quase saiu pela boca de tão nervoso (...) não tinha mais vontade de trabalhar com essa gente, pô, esse tipo de coisa vai acumulando, martelando na cabeça” (S4).

A dor e o a exaustão pelo excesso de trabalho, o antagonismo nas relações interpessoais, o fato de ser 'identificado' pelos outros como mau caráter que não se pode confiar, a frustração por não trabalhar no que deseja e pela falta de reconhecimento, todos estes elementos passaram a caracterizar a nova situação de trabalho de Felipe em sua face social e material. Mas, no que diz respeito a face subjetiva, o que dizer de como Felipe projetou-se a partir desta nova situação objetiva, o que fez de si mesmo e que sentido imprimiu a sua historicidade individual, dentro desta nova condição de conflito e sobrecarga? Uma ação de distanciamento face aos outros caracterizou a forma de Felipe reagir à nova situação: *“eu sempre me preocupei muito com o que as pessoas pensam a meu respeito e quantas vezes meus colegas precisaram de mim e eu tava lá para ajudar (...) mas resolvi parar de ser bonzinho e ficar na minha e evitar me envolver com as pessoas” (S4).* Deste modo, Felipe não somente sofreu passivamente a ação dos outros e das coisas que lhe foram feitas, mas se projetou para o futuro como alguém que não confiava mais nos outros e que precisava cuidar-se em cada movimento, para não ser ainda mais prejudicado. As experiências passadas de raiva de seus colegas pela ausência de confiança foram somando-se (*“esse tipo de coisa vai se acumulando, martelando na cabeça”*) e o futuro de busca da reciprocidade e bem estar dos outros foi sendo abandonado (*“não tinha mais vontade de trabalhar com essa gente”*), constituindo, desta forma, uma nova temporalização marcada

por experiências de frustração e pela busca do distanciamento interpessoal. Ou seja, Felipe não mais ajudava, não mais oferecia seus serviços e sua boa vontade em prol do outro, não mais buscava a reciprocidade e a solidariedade mas, ao contrário, engajou-se num distanciamento, numa evitação de qualquer proximidade, passando a agir com precaução face às relações interpessoais potencialmente perigosas.

O fato de ter se tornado alguém mau caráter e não confiável pelos e para os outros, o fez tornar-se para si mesmo, alguém que não mais confiava em outrem. Tal interiorização das relações sociais antagônicas e da sobrecarga frustrante revela-se, como se mostrou, comprometedora do futuro: o que está por vir tornou-se ameaçador e prejudicial. Assim, ao engajar-se no distanciamento em relação aos outros, Felipe vive a perda da vontade de trabalhar com seus colegas, como uma forma de ultrapassar a injustiça em direção ao descomprometimento com a solidariedade e com o bem estar de outrem. Ou seja, uma temporalização não mais enriquecedora de sua historicidade individual, que revela um porvir inquietante, tenso e ameaçador e um passado em que se acumulam experiências frustrantes.

Tal projeção em direção ao distanciamento em relação aos outros ao reforçar a desconfiança mútua, conduziu Felipe a uma desilusão. Ao tomar a si mesmo como objeto de reflexão, Felipe compreender-se, dentro deste novo processo temporalizador marcado pela frustração por não mais realizar o projeto desejado de ajuda e reciprocidade, e ressentido pela falta de reconhecimento e pela nova marca social que tinham imprimido a sua identidade. Ou seja, compreende-se desiludido consigo mesmo em relação aos outros e com o que os outros estavam fazendo consigo, levando justamente, a uma experiência de perda de sentido face ao trabalho, que se caracterizou como um momento de descontinuidade na sua historicidade individual.

Assim, a situação de exaustão, de antagonismo, de falta de reconhecimento e de confiança ao ser ultrapassa por Felipe em direção ao distanciamento, foi, pouco a pouco, esvaziando de sentido o projeto desejado de ajudar e ser solidário, e produzindo uma tensão contraditória em função das experiências de frustração, ressentimento, raiva e ira geradas dentro do contexto organizacional. Quando no acontecimento de aquartelamento, Felipe afirmou que *“eu tive muita raiva, quase explodi, o coração saiu pela boca de tão nervoso (...) e depois nem dá mais vontade de trabalhar com gente assim, pô, esse tipo*

de coisa foi acumulando, martelando na cabeça” (S4), evidencia-se um processo de contradição entre dois momentos de sua historicidade individual: um constituído pelo projeto desejado de ajudar e ser solidário e outro constituído pelas experiências de frustração, ressentimento e raiva, resultantes da nova situação organizacional e de trabalho em ele é ao mesmo tempo produto e produtor.

Tornar-se cada vez mais distante e desimplicado em relação aos outros e ainda frustrado-ressentido como resultante de uma situação de sobrecarga e antagonismo vivida no âmbito profissional, conduziu Felipe, a uma tensão contraditória entre a realização dos fins desejados de solidariedade e ajuda e um acúmulo de experiências de frustração, ressentimento e manifestações de raiva. No entanto, somente é possível compreender melhor a alternativa encontrada e realizada por Felipe de distanciar-se dos outros e a tensão contraditória que passou a encontrar-se, ao observar a conexão entre esta situação de trabalho e seu grupo familiar.

A ação de distanciar-se dos outros e de negar-se a reciprocidade visava, acima de tudo, preservar seus laços de reciprocidade afetiva com sua família. Ou seja, evitar a proximidade com os colegas, não confiar nada aos outros, ser cínico, eram ações que intencionavam não dar motivos para que ninguém colocasse em risco sua família: *“eu penso no risco de novamente ligarem para minha mulher; falar que tenho amante, eu fico cabreiro, me sinto na corda bamba, sem saber se eles vão querer me prejudicar ou não”* (S4). Ocorria ainda em certas situações de atrito entre Felipe e sua esposa, desta o criticar pela traição cometida, o obrigando a contornar o problema de alguma maneira: *“quando hoje a gente briga, ela joga na minha cara o fato de eu ter tido uma amante, mas eu tento levar na gozação, tento contornar”* (S4).

Desta maneira, todos os atos de afastamento e evitação de proximidade no trabalho tinham como sentido o medo que os conflitos no trabalho voltassem a ganhar grandes proporções, que o prejudicasse não somente no trabalho, mas principalmente, no centro de importância de sua vida, qual seja, sua família (esposa e filhos). O problema desta iniciativa de distanciamento encontrada por Felipe foi que, além de provocar um aumento das experiências de frustração e ressentimento com seus colegas e contribuir para a criação de um clima de trabalho tenso e insuportável, gerou na vida familiar, experiências similares. Ou seja, ao agir no trabalho em função do medo de abalar sua família e do temor que sua mulher e filhos se voltassem contra ele por causa da

traição cometida, Felipe passou a perceber nos comportamentos de sua família sinais de descaso, distanciamento ou desrespeito por ele. Quando seu filho o chamou de idiota, ao voltarem do dentista, em função de Felipe ter se recusado a lancharem juntos, a experiência vivida foi a mesma que tinha vivido diante de 'Z' o sacaneando no quartel, ou diante de 'Y' o tratando como “safado”: *“tive [diante do filho] àquela sensação igual à do quartel, o sangue subiu, fiquei furioso, tenso, me controlando para não agredir, parecia que ele estava me sacaneando (...) e acabei dando uma tremenda bronca nele”* (S4). Quer dizer, era como se Felipe estivesse sendo objeto de desconfiança e de exclusão para seu filho, tanto quanto estava sendo dentro do quartel.

A mesma experiência em outros momentos da vida familiar repetia-se, seja quando seus filhos evitavam colaborar em casa com alguma coisa ou não faziam os deveres do colégio, ou ainda, quando sua esposa não tomava certas iniciativas para resolver algumas tarefas domésticas. A tensão, a propensão a agredir ou explodir encontravam seu sentido no fato de, estar sendo também, alguém não confiável e excluído no âmbito familiar. O fato de sua esposa não tomar certas iniciativas domésticas, era vivido por Felipe como um ato de represália injusto, que ele não merecia. Diante dos filhos, da mesma maneira, quando estes agiam com desrespeito e o desobedeciam, tais comportamentos eram significativos de represálias pela traição cometida e vividos como uma injustiça¹⁵. Assim, o processo de esgotamento emocional e distanciamento afetivo vivido no trabalho passou a ser reproduzido no âmbito das relações familiares, fazendo deteriorar a reciprocidade afetiva que pretendia preservar.

Logo, a tentativa de preservar seu grupo familiar, aparece como produzindo o efeito contrário, ao conduzir a uma deterioração das relações de reciprocidade afetiva com seus filhos e esposa e, portanto, o fragilizando ainda mais psicologicamente, ao aumentar a tensão contraditória entre o projeto desejado e às experiências de frustração, ressentimento e raiva que se acumulavam, tanto no trabalho como na família. Todos os casos anteriores já analisados evidenciam esta mesma

¹⁵ Felipe efetivamente tinha tido um caso extra-conjugal na época do primeiro conflito com seus colegas na praia, fato que assumiu diante de sua esposa. No entanto, as condutas de sua esposa e filhos, pelas evidências observadas, não se caracterizavam como atos expressos de desconfiança, o que leva a considerar que tais experiências vividas por Felipe encontravam sua raiz no seu “medo de perder sua família” mais do que numa efetiva conduta de sua esposa e filhos de o tratarem como alguém não confiável.

deterioração das relações de reciprocidade afetiva familiares, como uma parte fundamental no processo de desenvolvimento de *burnout*. A exaustão e a irritabilidade de Rômulo resultantes do trabalho foram gerando um conflito crescente com sua esposa, que quase chegou a separação. O esgotamento emocional de Vinícius, da mesma forma, levou sua esposa a temer uma possível depressão do marido, constituindo-se numa fonte de repetidos conflitos.

É possível observar ainda, no caso de Antônio, como a desobediência de seu filho mais velho ou a solicitação de seu filho mais novo eram vividas como desrespeito ou incômodo. O que em todas estas situações está em questão é um processo de perda da reciprocidade no plano familiar, como resultante do esgotamento físico e emocional vivido no trabalho, capaz de conduzir a uma modificação profunda do laço afetivo familiar e potencializar a tensão contraditória vivida pelo sujeito. Assim, Felipe ao tentar superar a situação de esgotamento físico e emocional no trabalho, criando o distanciamento de seus colegas, não somente agrava e prejudica o futuro profissional desejado no âmbito profissional, mas também, realiza uma propagação do sentimento de desconfiança, injustiça e frustração para as relações familiares, comprometedoras, desta maneira, de seu de ser pai e marido dentro de sua família.

É possível observar que, o processo de desenvolvimento de *burnout* se desencadeou com a mudança da situação organizacional e de trabalho permeada pela sobrecarga, pelo antagonismo interpessoal e pelas iniciativas de distanciamento que, por sua vez, foram geradoras de exaustão, frustração, ressentimento e ira. Tal transformação da situação de trabalho conduziu Felipe a uma tensão contraditória entre tais experiências e a realização do projeto desejado de ajudar e ser solidário. Evidencia-se ainda, como o ambiente de trabalho constituído pela desconfiança mútua e pelo risco potencial de comprometer suas relações familiares, conduziu Felipe a reviver com seus filhos e esposa a mesma experiência de não ser confiável ocorrida no trabalho, fazendo aumentar sua frustração, ressentimento, exaustão e deteriorar os laços de reciprocidade afetiva. Desta maneira, Felipe chegou a um momento em que se encontrava esgotado, emocionalmente frustrado e desiludido com seu trabalho e vivendo a perda da reciprocidade com seus filhos e esposa. O projeto desejado de ajudar e ser solidário no trabalho e de ter em sua família o principal núcleo de importância de sua vida, foi então, pouco a pouco, sendo negado dialeticamente por um conjunto de

experiências opostas, nas quais Felipe passou a ser alguém desiludido, frustrado e não-confiável.

Apesar de Felipe não chegar a um momento de crise emocional, tal como foi possível observar nos casos de Rômulo, Vinicius e Antônio, na qual evidencia-se uma nítida ruptura no plano da historicidade individual, o desenvolvimento de *burnout* vivido por Felipe, compreende da mesma forma, um processo de perda do sentido existencial do trabalho e um fracasso à nível do projeto de ser. É o que será analisado na sequência.

8.3 Sentido do trabalho e projeto de ser

Sentido do trabalho

Para apreender o sentido do trabalho para Felipe, analisar-se-á àquelas atividades mais valorizadas por ele e que podem ser identificadas no relato à seguir:

“Eu tenho o hábito de me preocupar com as pessoas e querer que elas sempre estejam bem. Eu me preocupava muito com o 'L' quando ele perdeu o pai, achava ele muito aéreo e fazia tudo para ajudar (...) Quando eu chegava no serviço e tinha uma máquina para arrumar, eu já arrumava para deixar funcionando direitinho para o pessoal usar (...) Outra vez eu ajudei um colega aqui dos bombeiros na mudança dele e trabalhei das duas às oito da noite para dar uma força para ele (...) Fui um dia na casa do sargento 'P' que me pediu para ajudar na parte elétrica, eu ajudei e não cobrei nada, pois ele era uma pessoa de coração enorme e eu queria ele do meu lado, como amigo (...) eu sou um cara que tiro a camisa do corpo e dou, eu faço o que puder; eu sempre fui assim aqui com o pessoal no quartel” (S4).

O valor principal que é possível observar nestas passagens relaciona-se ao bem estar do outro como resultado de um ato de solidariedade. Não como algo abstrato, mas como uma ação concreta e desejável. Desejar que o colega supere o sofrimento pela perda de seu parente, que o outro consiga fazer sua mudança, que o sargento tenha eletricidade em sua casa, que tal equipe de trabalho tenha uma máquina funcionando para utilizar, revelam uma implicação concreta de Felipe com o bem estar de outrem no interior do trabalho.

Uma ação que tem como sentido um valor social por meio de um ato de solidariedade. Felipe implica-se com seu colega ao ajudar na superação da perda paterna, engaja-se durante oito horas na mudança de outro, conserta a máquina com defeito sem ninguém mandar. Todas

estas são ações em que Felipe utiliza sua capacidade técnica ou força física em prol do outro, com a intenção de ser solidário e de produzir a reciprocidade. Falar com seu colega que perdeu o pai, buscar compartilhar sua amizade para ajudá-lo são maneiras de participar de sua vida e de fazer-se alguém com quem o outro pode contar no presente e no futuro. Implicar-se com a produção do bem estar de outrem e, ao mesmo tempo, tornar-se uma pessoa de valor e de referência para a vida do outro, é uma maneira de produzir um laço social de confiança, em que cada um possa a contar com o outro para resolver certos problemas num processo contínuo e recíproco.

O trabalho no corpo de bombeiros evidencia-se como uma atividade, por meio da qual, o valor desejado de produzir o bem estar por meio de atos de solidariedade tornou-se possível. O fato de salvar vidas de pessoas em situação de risco, de existir um valor social desta atividade que possibilita o reconhecimento e, ainda, o fato de ter encontrado dentro da organização, a possibilidade de compartilhar tal valor comum com seus colegas, evidenciam um trabalho que permitiu a Felipe concretizar o valor desejado de bem estar e solidariedade. Um trabalho, portanto, com um sentido para a existência de Felipe e não uma obrigação necessária de sobrevivência.

Logo, o processo de desenvolvimento de *burnout* vivido por Felipe, apresenta-se justamente como uma perda progressiva desse sentido existencial, à medida que, a reciprocidade vai sendo substituída pelo antagonismo, a confiança pela desconfiança, o reconhecimento pela injustiça. E ainda, a busca do bem estar do outro foi sendo pouco a pouco, deixada de lado em prol do distanciamento e da desilusão. O sentido do trabalho de bombeiro militar foi, desta maneira, deixando de ser um meio realizador do valor desejado de bem estar do outro através de atos de solidariedade, para tornar-se motivo de desimplicação com o bem estar e de evitação da reciprocidade. Uma desimplicação que intencionou manter a integridade de sua família mas que na verdade, revelou-se nociva para suas relações familiares. Felipe foi transformando-se em alguém que, em vez de confiar e ser confiável, de ajudar e ser ajudado, passou a desconfiar e não ser confiável, bem como, a evitar a solidariedade para não ser prejudicado. Uma perda, portanto, do sentido que o trabalho possuía para sua existência, capaz de gerar fortes experiências de frustração, ressentimento e desilusão, constitutivas de seu esgotamento físico e emocional que ultrapassavam os limites do trabalho.

Grupo familiar, infância e projeto de ser

Os pais de Felipe eram de origem camponesa, pertencentes a uma classe de trabalhadores rurais que, num segundo momento, passam a trabalhar como funcionários do setor de serviços no meio urbano. Seu pai faleceu quando Felipe ainda era criança, ficando para sua mãe a responsabilidade pelo cuidado e educação dos filhos. Apesar de ter perdido seu pai muito cedo, Felipe o conheceu através de sua mãe: *“minha mãe dizia que ele saía de casa para ajudar as pessoas, que fazia de tudo por àqueles que precisavam e que era uma pessoa muito boa”* (S4). Tal espírito de solidariedade encontrava-se também em sua mãe, que da mesma forma, tinha na ajuda e no bem estar dos outros um valor central: *“quando minha mãe trabalhava no restaurante e ela podia dar às coisas para quem precisava, ela dava, e quando trabalhava no cafezal também, se podia ela dividia meio a meio a comida dela com as outras pessoas”* (S4). Isto quer dizer que Felipe tinha dentro de seu grupo familiar uma reciprocidade familiar entre seu pai, sua mãe em função do valor da solidariedade. Tal como foi possível observar na família de Rômulo, os pais (bem como os irmãos mais velhos) de Felipe possuíam nos atos de ajuda, de apoio e de confiança na reciprocidade com os outros, um valor desejável e uma forma de enfrentar a pobreza e a escassez. Comer e não dividir com o outro que não tem o que comer, trabalhar num restaurante e deixar um ser humano passando fome, eram gestos desvalorizados, indesejáveis, que não faziam parte do campo de possibilidades valorizados dentro de seu grupo familiar.

A esta práxis solidária, constitutiva do grupo familiar vivida em termos de reciprocidade entre seus pais e irmãos, acrescentava-se um caráter explosivo presente em alguns membros da família, principalmente quando percebiam alguma injustiça consigo mesmo ou com o outro: *“tinha um problema de irritação na minha família (...) minha mãe dizia que meu pai explodia quando via alguma sacanagem, quando achava que estavam sacaneando ele ou outra pessoa (...) e meu irmão era igual, acho que até pior, pois ele sempre foi muito desconfiado, achando que as pessoas não eram corretas com ele, foi parar até no psiquiatra”* (S4).

O descontrole e a desconfiança aparecem como um resultado da aposta na solidariedade e na reciprocidade. Seu pai e irmão se irritavam por que desconfiavam, e desconfiavam por que era implicados em confiar e em ser solidários. O valores da solidariedade e da ajuda, deste

modo, ao serem postos em questão, ao serem contrariados por alguma conduta egoísta, discriminatória ou prejudicial feita pelos outros, eram assim, motivo para tais descontroles emocionais. É possível supor, neste sentido, que tanto seu pai como seu irmão, tenham vivido momentos de injustiça, ou tenham sido prejudicados por terceiros, os tornando mais suscetíveis a desconfiança e, portanto, a emoção, tal como veio a acontecer com Felipe. No entanto, mais importante do que ter evidências que confirmem tais prejuízos sofridos por sua família, tal característica “explosiva” de seu grupo familiar, permite compreender melhor a importância essencial do valor da solidariedade dentro de seu grupo de origem. Ou seja, quanto mais a justiça, a amizade, a ajuda, a reciprocidade e a confiança depositada nas outras pessoas são valores desejados, mais fortes mostram-se as reações aos atos de atos de injustiça, de egoísmo ou de desconfiança cometidos por terceiros. O que se mostra insuportável e indesejável é assim, a outra face de um valor social desejável e primordial dentro de seu grupo familiar.

Ao interiorizar o valor de solidariedade do grupo familiar, Felipe realiza sua escolha original. Felipe apropria-se do valor do grupo familiar como sendo seu, vivendo a solidariedade em sua infância como um valor desejável para si e como forma de projetar-se em direção a suas próprias possibilidades: *“eu sempre quis o bem dos outros, desde pequeno, isso veio da minha família (...) meu irmão era assim de dar o sangue para ajudar os outros, de não deixar alguém precisando de ajuda, como minha mãe (...) e eu sempre me baseei nisso, de fazer muito pelos outros, de sempre ajudar as pessoas, até meus colegas do colégio, o que eu podia eu fazia”* (S4). A infância de Felipe evidencia-se, desta maneira, como um momento em que ele faz de si mesmo alguém que deseja ser solidário: Felipe desde criança ajudava os colegas no colégio, não suportava ficar sem fazer nada diante de alguém necessitado, emprestava sua força física ou sua boa vontade pelo bem estar do outro. Observa-se uma escolha original marcada pela implicação com o ser solidário, com o valor da reciprocidade e com bem estar do outro, que define, desta maneira, o começo de uma historicidade individual constituída pelo projeto-de-ser-solidário-em-reciprocidade-com-o-outro.

Tal escolha original pode ser observada ainda, através das condutas negativas, ou seja, através daquilo que Felipe não suportava e de como reagia. Quer dizer, ao perceber alguma injustiça consigo ou com os outros, ao notar alguma ação egoísta que fosse prejudicial as

pessoas, ou a solidariedade e a reciprocidade entre elas, Felipe alterava-se, reagia com raiva e explodia: *“era perceber uma sacanagem, uma coisa que não era correta, que eu já me irritava (...) desde de pequeno eu era muito brigão, explosivo, parecido com meus irmãos”* (S4). O fato de não aceitar e não suportar a falta de solidariedade, de coleguismo ou de confiança, revelam-se como a outra face do valor da solidariedade e da reciprocidade como um projeto fundamental para si mesmo, ou seja, como o complemento de uma implicação fundamental de seu ser no mundo social.

O processo de escolha profissional e a relação com o ser bombeiro militar

Antes de entrar para o corpo de bombeiros, Felipe e um de seus irmãos mais velhos montaram uma empresa de serviços, mas que acabou não dando certo, em função de, tanto o seu irmão quanto ele, sensibilizarem-se com as pessoas com poucos recursos, e fazerem serviços gratuitamente ou a um preço muito inferior, o que levou rapidamente à falência do negócio: *“meu irmão e eu montamos um negócio, mas não deu certo, pois ele se sensibilizava com as pessoas e queria fazer o serviço sempre de graça, daí não cobrava, e depois a gente não tinha gasolina para abastecer o carro ou cobrir os gastos (...) eu também era assim, tinha dó das pessoas, e sempre fazia o serviço mais barato, às vezes não cobrava, igual a ele”* (S4). A falência do negócio revela como a escolha original de Felipe é reassumida na idade adulta, e também, como tal escolha é realizada em reciprocidade com seu grupo familiar de origem. Para fazer prosperar seu negócio era necessário cobrar pelos serviços prestados, o que significava, receber uma quantia fixa do cliente que tornasse possível cobrir os gastos despendidos e render um lucro satisfatório a ambos. Ou seja, um negócio, diferentemente de uma atividade de ajuda ou de assistência social, implica uma finalidade primordialmente econômica, em que o valor quantitativo de custo e benefício é prioritário em relação ao valor social de produzir o bem estar de alguém. No entanto, foi justamente esta prioridade do valor econômico sobre o valor do bem estar social, que todo negócio para prosperar implica, que Felipe e seu irmão não assumiram. Montaram um negócio, mas sem renunciar ao projeto de ser solidário e em reciprocidade com o outro, e portanto, sem abrir mão da preponderância do valor social sobre o valor econômico, ou ainda, sem renunciar à produção de um valor qualitativo (o bem estar do outro) em função de um valor quantitativo (o lucro). A falência de tal

empreendimento implica que, o projeto de ser solidário com seu correlato indispensável de bem estar de outrem, entrou em contradição com a necessidade quantitativa de custo-benefício, que faz do outro um cliente (ou mais abstratamente um mercado consumidor) e não uma pessoa singular com necessidades que precisa ser ajudada ou assistida.

Para fazer prosperar o negócio era necessário ainda que Felipe tomasse posição contra seu irmão e, indiretamente, contra o resto de sua família, fundada no valor social da solidariedade e da ajuda. Ou seja, sua escolha original feita na infância foi realizada em comum com seu pai, sua mãe e seus irmãos, tendo na ajuda e na solidariedade ao outro um valor desejável e compartilhado que constituía a unidade do seu grupo de origem. Felipe, neste sentido, não se posicionou contra seu irmão quando esse não cobrava dos clientes os serviços prestados, e não entrou em conflito em função da falência do negócio. Ao contrário, a prática de Felipe em relação ao negócio possuía o mesmo sentido que a de seu irmão, tanto no fato de ser conivente com a ajuda prestada, como também, realizando ele mesmo, ações similares. Ou seja, Felipe, em termos de ação concreta, realizou a reciprocidade com seu irmão, ao compartilhar o mesmo valor desejado de ser solidário e buscar o bem estar dos outros como primordial, fazendo deste momento profissional, um instante unificador de sua escolha original, assumindo e enriquecendo seu projeto de ser solidário em reciprocidade com o outro.

Logo, a sucesso do negócio de Felipe com seu irmão implicava muito mais do que um esforço de trabalho ou uma melhor qualificação profissional. Implicava uma alteração mais ou menos profunda de sua relação global com o mundo social, no sentido de uma negação de sua escolha original feita em reciprocidade com seu grupo familiar e uma retotalização de sua historicidade individual em direção a outra possibilidade de ser e a novas formas de relação com os outros. Mas é justamente isso que Felipe não fez, pois, ao fracassar no negócio, manteve-se fiel ao valor social de bem estar e ao ser solidário, deixando o cálculo econômico e a relação custo-benefício em segundo plano. Esta atitude significa que, sua ação efetivamente integrou a escolha original passada e a reciprocidade com seu grupo familiar à nova situação profissional, e unificou sua história singular em função do mesmo projeto desejado. O fracasso econômico, neste sentido, não representou um fracasso existencial, mas ao contrário, uma escolha de manter-se fiel e implicado com o mesmo valor fundamental desejado em comum com sua família.

Num momento seguinte, seu irmão mais velho que era bombeiro militar, começou a incentivar Felipe a fazer o concurso para o corpo de bombeiros. Este irmão trabalhava na época na atividade de salvamento aquático e era alguém muito comprometido com a profissão e que dava muito valor ao que fazia : *“meu irmão [mais velho] era muito sério, as vezes até de mais, e por isso tinha uns atritos com uns colegas que relaxavam com o serviço (...) mas ele foi quem me deu muita força para entrar para os bombeiros e me influenciou bastante para decidir (...) e foi um passo que eu dei e não me arrependi e sempre agradei a ele pelo incentivo”* (S4).

A escolha da profissão de bombeiro teve desta maneira, na reciprocidade com a família e no valor da solidariedade dois aspectos fundamentais, e que a caracterizam como mais um momento de enriquecimento de seu projeto de ser. Os ideais e valores da profissão de bombeiro militar, no que concerne a seus objetivos de salvamento e resgate de vidas humanas, reforçados pelo irmão que era bombeiro militar e comprometido com tais princípios, foi portanto, interiorizada ao projeto de Felipe de ser solidário em reciprocidade com o outro. O futuro possível de tornar-se alguém que ajuda os outros, que salva vidas em risco e, ainda, de encontrar outros iguais que faziam o mesmo, mostrou-se um futuro desejável e capaz de integrar sua escolha original e enriquecer a reciprocidade com seu grupo familiar. A escolha original que interiorizou o valor social do grupo familiar em direção a um projeto de ser solidário em reciprocidade com o outro, é portanto, integrada a esse novo momento totalizador de sua história, em que Felipe descobre um novo campo social-profissional capaz de realizar o bem estar dos outros e construir a reciprocidade, tanto no plano organizacional como familiar. No entanto, diferentemente do negócio precedente com seu irmão, em que o valor econômico e quantitativo era preponderante, e que por isso, conduziu à falência da empresa, Felipe encontra na profissão de bombeiro militar uma atividade em que o valor social era prioritário. Felipe assim, implicou-se com a organização, à medida que, esta se mostrou capaz de integrar-se ao projeto de ser desejado, ou seja, à medida que, por meio da escolha de ser bombeiro, el realizou uma nova síntese entre seu passado de infância, a reciprocidade familiar e seu futuro de tornar-se quem salva, ajuda e é solidário com os outros.

O processo de desenvolvimento de *burnout* pode ser compreendido, a partir destes novos elementos analisados, como

possuindo uma profundidade temporal capaz de afetar o futuro desejado de ser solidário, a reciprocidade familiar e o passado de sua escolha original. O desgaste e o antagonismo levou Felipe ao distanciamento dos outros e a perda da possibilidade de ser solidário; a maneira encontrada para escapar aos conflitos no trabalho e de preservar sua família, o conduziu a acirrar o antagonismo no trabalho e a degradar a reciprocidade com sua família; e, por fim, o acúmulo das experiências de frustração, esgotamento, desilusão e raiva, tornaram Felipe alguém não confiável, o desviando de sua escolha original e do sentido primeiro dado a sua existência. O desenvolvimento de *burnout* revela-se assim, afetando o sentido de um projeto totalizador (de ser), que possuía no valor da solidariedade e na reciprocidade familiar seus fundamentos, chegando a um momento de fracasso, resultante de uma profunda modificação da sua situação profissional e familiar.

8.4 Síntese compreensiva

O grupo familiar de Felipe unificava-se em função do valor da solidariedade, como forma fundamental de enfrentar sua situação de classe e constituir a base de uma reciprocidade entre todos os seus membros, inclusive de Felipe. É dentro dessa situação de infância que Felipe realizar sua escolha original, interiorizando o valor essencial da solidariedade de sua família, e fazendo de si mesmo alguém singular ao desejar ser solidário com os outros mas, ao mesmo tempo, alguém em estreito laço social com sua família ao afirmar-se num desejo comum com seus pais e irmãos. É a partir desta situação de infância, portanto, que é possível definir a escolha original de Felipe como sendo a gênese de um projeto-de-ser-solidário-em-reciprocidade-com-os-outros.

Tal projeto de ser é reassumido e unificado em momentos posteriores de sua historicidade individual, notadamente naqueles de escolha profissional. Ao falir sua empresa de serviços em sociedade com um de seus irmãos, tal malogro econômico é significativo da sua escolha em prol do valor social da solidariedade, da ajuda e do bem estar do outro em relação ao valor quantitativo de custo-benefício. Logo, o sentido existencial deste momento profissional, é o oposto de seu sentido econômico, ou seja, o fracasso deste último é representativo de um momento totalizador de sua escolha original feita na infância em comum com seu grupo familiar, na direção de um futuro desejado de ser solidário e em reciprocidade com os outros.

Já o momento de escolha profissional pelo corpo de bombeiros, apresenta por um lado, uma similaridade com este primeiro momento mas, por outro, apresenta uma diferença fundamental. Tanto na falência do negócio com seu irmão quanto na escolha pelo corpo de bombeiros, observa-se a afirmação do mesmo ser solidário em reciprocidade com os outros, bem como, o estreitamento dos laços sociais e afetivos com seu grupo familiar. No entanto, a diferença fundamental entre os dois momentos profissionais é que, o trabalho no corpo de bombeiros não se caracterizava como um negócio e não se organizava prioritariamente em função do valor econômico, mas em função do valor social de salvar vidas em risco e da ajuda. Logo, Felipe encontra um campo sócio-profissional que lhe permite unificar a atividade profissional realizada ao projeto desejado e, desta forma, enriquecer seu projeto de ser solidário em reciprocidade com os outros, por meio de uma profissão que viabiliza efetivamente tal integração.

Felipe, desta maneira, interiorizou os valor social do trabalho no corpo de bombeiros à medida que, em tal trabalho, seja nas atividades de salvamento ou de resgate, bem como, nas relações de reciprocidade desenvolvidas dentro da organização, lhe possibilitou realizar-se como alguém que produzia o bem estar de outrem sendo solidário. O sentido de reparar uma máquina no quartel para que outros utilizem, de ajudar seus colegas dentro e fora do trabalho, adquiria assim, uma dimensão existencial, pois caracterizava-se como um momento realizador de um projeto mais amplo (de ser), que ultrapassava os limites profissionais, para integrar o conjunto de sua existência passada, presente e futura. O comprometimento (ou juramento) de Felipe com a organização, portanto, implicava na realização de um ser em relação a profissão escolhida, realizando uma atividade profissional produtora primordialmente de um valor social¹⁶.

O processo de desenvolvimento de *burnout* de Felipe revela-se, desta maneira, como alcançando e abalando o conjunto de seu projeto de ser. O primeiro conflito produzido entre Felipe e seus colegas, quando trabalhava como salva vidas, mostrou-se como um primeiro momento em que o projeto de ser entrou em contradição e antagonismo com a realidade de trabalho e não mais em compatibilidade e realização. A “*convivência excelente*” e o “*serviço mais tranquilo*” mencionados por

¹⁶ No capítulo 12, a análise sócio-organizacional, se voltará a esse aspecto do trabalho do bombeiro militar, onde será possível esclarecer mais detalhadamente as características principais desta atividade de trabalho.

Felipe que lhe deram sempre satisfação e orgulho, foram sendo substituídos aos poucos, pela sobrecarga e pelo antagonismo nas relações interpessoais. Assim, a escassez de pessoal e a sobrecarga do trabalho foram criando as condições para o desenvolvimento de relações antagônicas onde cada um começou a disputar com o outro o privilégio pelos melhores postos de trabalho, e, onde a solidariedade e a reciprocidade, foram relegadas a um segundo plano. É, portanto, diante desta nova situação de trabalho que vinha constituindo-se no corpo de bombeiros, que Felipe realizou o ato de contar para a dona do restaurante sobre o caso amoroso que seu colega salva vidas vinha tendo, e que se mostrou a origem factual do conflito.

É importante compreender o sentido deste ato de Felipe dentro do seu projeto de ser: foi ao perceber no caso amoroso entre seu colega bombeiro e a filha da dona do restaurante uma “sacanagem” e um prejuízo à menina e sua família, que Felipe tomou a iniciativa de falar o que estava ocorrendo (importante lembrar que seu colega bombeiro era casado e que a dona do restaurante era quem fornecia às refeições a custo mais barato à equipe de salva vidas). O ato de Felipe, neste sentido, não foi simplesmente um gesto gratuito ou um moralismo que visava preservar os bons costumes. Ele possuiu um sentido existencial, à medida que, buscou o bem estar daquela família (mãe e filha), com quem tinha estabelecido uma relação solidária. Ou seja, foi um ato de ajuda que buscou o bem estar e a solidariedade, realizado por um sujeito com um projeto de ser solidário em reciprocidade com os outros.

No entanto, a escassez de pessoal e as exigências práticas inertes, principalmente ligadas ao ASUs, tinham começado a produzir além da exaustão, a disputa e a desconfiança (antagonismo) entre os bombeiros, situação que fez com que a finalidade desejada por Felipe se transformasse em um forte conflito, criador da desconfiança recíproca e num primeiro momento de forte frustração. No entanto, seu processo de esgotamento físico e emocional realmente começou a comprometer seu projeto desejado no momento de seu retorno ao quartel para trabalhar no serviço de auto socorro de urgências. Pois, a partir desse momento, agrava-se a exaustão e os conflitos interpessoais dentro da organização, bem como, o comprometimento de sua reciprocidade familiar.

O fato de começar a trabalhar como socorrista no ASUs foi desencadeando em Felipe um processo de exaustão frustrante, à medida que, encontrava-se numa atividade fatigante, que não desejava estar e que não percebia um reconhecimento pelos esforços despendidos. O

cansaço de Felipe é, portanto, um cansaço de quem não deseja estar onde está, sendo permeado pelo sentimento de injustiça, frustração e falta de reconhecimento. Além deste processo de exaustão frustrante, observa-se ainda a perda da reciprocidade dentro da organização e a criação de um antagonismo que o rotulava cada vez mais, como um sujeito não confiável, mau caráter, encrênqueiro e passível de exclusão.

Um processo de distanciamento entre o projeto de ser em solidariedade com os outros que dava um sentido existencial ao trabalho como bombeiro militar, e as exigências práticas inertes do ASUs produtoras de exaustão, frustração e agravadas pela perda da reciprocidade, colocaram Felipe numa tensão contraditória. Um trabalho e uma organização que até determinado momento foram realizadores, motivo de orgulho, à medida que, tinha um sentido viabilizador de seu projeto de ser, tornou-se pouco a pouco, um impedimento. E mais que um impedimento, a nova situação de trabalho passou a gerar um acúmulo de experiências contraditórias, que constituíram uma descontinuidade em seu processo histórico individual. O sentido existencial que possibilitava, a partir do trabalho com bombeiro militar e das relações interpessoais existentes dentro da organização, a realização do projeto desejado, foi sendo perdido e alienado, em prol de uma rivalidade crescente e de uma fadiga cada vez mais frustrante.

Tal processo de tensão contraditória entre seu projeto de ser e as demandas organizacionais e de trabalho com as quais Felipe comprometeu-se e jurou fidelidade, agrava-se a partir do momento em que, a saída encontrada de distanciar-se dos outros, evidenciou uma desimplicação com aquilo que sempre fez sentido para a existência de Felipe (o ser solidário em reciprocidade com os outros), e portanto, capaz de comprometer as relações com seu futuro profissional e familiar. Deste modo, Felipe foi tornando-se cada vez mais desconfiado em relação aos outros, bem como, um motivo de desconfiança. Sua relação com o mundo social foi se transformando profundamente: os outros foram deixando de ser objeto de investimento afetivo e reciprocidade, para tornarem-se motivo de desconfiança e potencialmente ameaçadores; o futuro como possibilidade de ser solidário foi deixando de existir e o passado que remonta a sua escolha original em reciprocidade com sua família, e origem primeira do sentido de sua existência no mundo, foi sendo perdido.

A deterioração de suas relações familiares permite compreender como num processo de desenvolvimento de *burnout*, a implicação

trabalho-família é fundamental. O grupo familiar não aparece assim, como simples suporte do estresse no trabalho, mas como fazendo parte do sentido existencial dado a profissão. Felipe ao constituir-se a partir do projeto de ser solidário em reciprocidade com os outros, e escolher a profissão de bombeiro militar pelo seu valor social e viabilizador do ser desejado, define uma relação global com o mundo social em que a reciprocidade profissional e familiar são essenciais. Ser bombeiro militar é produzir o bem estar do outro, é ajudar, ser solidário, mas que implica se completam somente à medida que, faz o mesmo com suas relações familiares. Felipe não conseguiria ser um mercenário no trabalho para promover o bem estar da família, sendo a falência do negócio com seu irmão antes de entrar para o corpo de bombeiros, uma prova disto. Mas tampouco, Felipe conseguiria ter orgulho e realização por ser solidário e ajudar as pessoas em seu trabalho, sem a reciprocidade com seu grupo familiar. Ambos formam parte de um mesmo processo histórico individual que se totaliza em direção a um mesmo projeto desejado.

A gravidade de *burnout* aparece, quando se evidencia sua amplitude, no que diz respeito a existência individual: é possível observar o comprometimento do valor da solidariedade e do bem estar no trabalho em prol do distanciamento e da desimplicação social e afetiva; uma transformação da escolha original de ser solidário em reciprocidade com os outros em seu contrário, quer dizer, alguém que se faz não confiante nos outros e não confiável para outros, tanto no âmbito profissional como familiar; e, ainda, uma perda do sentido existencial do trabalho, que cada vez mais transforma-se em uma tarefa frustrante, injusta, tensa e fatigante, do qual ele desliga-se afetivamente. Ou seja, o processo de desenvolvimento de *burnout* abala o projeto totalizador da existência de Felipe, criando uma descontinuidade e uma ruptura entre dois estados: um primeiro, realizador do ser solidário em reciprocidade com os outros, motivo de orgulho e satisfação e outro, constituído por um ser não confiável, desiludido, frustrado e esgotado que ultrapassa os limites da profissão e prejudica o grupo familiar. Felipe, desta maneira, havia chegado a um impasse: quanto mais desimplicava-se em relação aos outros no plano organizacional, mais reforçava a perda do sentido existencial que este representava, aprofundando assim as experiências de frustração e desilusão que comprometiam a reciprocidade familiar. A saída encontrada por Felipe levou-o a ruptura em sua historicidade individual, e quanto mais engajava-se nela, mais aprofundava o impasse

entre o que era e quem se tornou.

Um aspecto que merece ser mencionado é que o processo de desenvolvimento de *burnout* de Felipe não evidencia uma situação de crise emocional que marcaria uma ruptura na sua historicidade individual como produtora de seu impasse. Para o momento, esta análise se restringirá a formular a hipótese de que é possível chegar a *burnout* sem necessariamente, passar por um momento de forte crise emocional, fazendo com que a ruptura efetue-se de uma maneira mais sutil e progressiva através da desimplicação afetiva, capaz de produzir o corte com a reciprocidade e conduzir ao cinismo, conforme Maslach (1993). Nos demais casos analisados tal desimplicação ocorreu após o sujeito ter chegado ao limite e ter vivido uma crise que caracterizou-se como um momento de ruptura. No entanto, no caso de Felipe, esta desimplicação ocorreu antes dele chegar ao limite, sendo ainda, um forte componente de seu processo de esgotamento. A análise mais detalhada dessa hipótese sobre o processo de desenvolvimento de *burnout* será feita posteriormente, no momento em que se realizar a discussão teórica entre os resultados analisados e os pressupostos desta pesquisa sobre o processo de desenvolvimento de *burnout*, visto que tal questão implica já, uma avaliação em relação ao conjunto de questões que esta pesquisa dispõe-se a responder.

Depois de compreender, a partir dos casos trabalhados até o momento, como processo o desenvolvimento de *burnout* está implicado com a sobrecarga física e emocional, com o risco de suicídio e enlouquecimento, com a perda de reciprocidade e antagonismo e, agora, neste último capítulo, com a desestruturação dos laços afetivos e sociais com o grupo familiar, será analisado, na sequência, um caso de estresse crônico, com o objetivo de esclarecer as relações entre esse e o esgotamento emocional. Tal capítulo visa diferenciar o processo de estresse crônico de *burnout*, bem como, a implicação entre ambos. É isso que será objeto de análise no caso de Hugo.

CAPÍTULO 9

O ESTRESSE E SUA RELAÇÃO COM O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE *BURNOUT*: O CASO DE HUGO

9.1 Apresentação do caso e análise do fenômeno

Hugo fazia parte do corpo de bombeiros há mais de 15 anos e tinha especialidade em salvamento aquático e em resgate e combate a incêndios. Possuía ainda, formação para o serviço de socorrista no ASUs, onde estava trabalhando há mais de seis meses e era instrutor de salva vidas na praia durante três meses do ano, no período de verão. Era casado há mais de cinco anos e pai de um menino pequeno.

Hugo encontrava-se, no momento em que foi realizada a pesquisa, num forte estresse, caracterizado por uma situação limite, mas que não tinha se transformado em *burnout*. Quer dizer que, Hugo não havia chegado a um esgotamento físico e emocional característico de *burnout*, vivendo um estresse crônico que apresentava diferenças essenciais, e ao mesmo tempo uma íntima, em relação ao processo de “queimar-se”, e que se faz o objeto de análise deste capítulo.

O estresse de Hugo estava relacionado, primeiramente, ao trabalho no ASUs e constituía-se de forte cansaço e por conflitos interpessoais ao nível da equipe de trabalho: “*no ASUs a gente sai toda hora, sai na hora do almoço, sai a noite toda, seguido saímos correndo para atender uma ocorrência que não precisava de ambulância e faz a gente perder tempo, tem ainda o peso que é o contato direto com as vítimas ou com as famílias (...) não dá para dormir nem para descansar e ainda, tem que fazer plantão de madrugada lá na central [telefônica], isso tudo deixa o cara morto*” (S5). Ligado ao cansaço pela sobrecarga de trabalho havia uma série de conflitos entre Hugo e os membros de sua equipe, em função justamente, deste caráter fatigante e acelerado do trabalho no auto-socorro de urgências: “*tem muita gente aqui que chega no quartel e quer dormir, descansar, que reclama quando tem que sair para atender (...) e trabalhar com uma pessoa que fica reclamando e resmungando o dia inteiro, que fica se negando a fazer as coisas, é uma baita carga negativa, e isso vai me estressando*” (S5).

Estes primeiros elementos sobre a situação de estresse no trabalho de Hugo, permitem constatar a inseparabilidade entre o cansaço, o ritmo acelerado e o conflitos interpessoais, ambos, fundidos numa mesma

experiência de ter que fazer muito em pouco tempo (Maslach & Leiter, 1997). O estresse, evidencia-se, desta maneira, uma forma particular de viver a experiência temporal, caracterizada pela escassez de tempo, ou como sustentam Maslach, Leiter e Shaufeli (1993) por um tempo nunca suficiente para cumprir com as exigências de trabalho: não há tempo suficiente para comer, para dormir, para descansar, para atender ocorrências menos graves. É preciso correr, levantar rápido quando se está na cama, deixar a comida no prato quando se está almoçando pois, caso contrário, pode-se não chegar a tempo de salvar a vítima. O cansaço está ligado, portanto, ao ritmo acelerado e ambos, evidenciam-se determinantes do conflito entre Hugo e seus colegas de equipe: um quer ir rápido, não admite perder um tempo que já é curto, enquanto que o outro, por fadiga, quer descansar, prefere acabar de comer e reclama do excesso de atividade, sendo o conflito, dentro desse quadro, algo inevitável.

Dessa maneira, o estresse constituído pelas demandas práticas inertes do serviço do ASUs, que exigem muita atividade em pouco tempo, torna-se crônico e não mais circunstancial, e capaz de produzir formas diferentes de atrito dentro da equipe de trabalho: “*O 'P' é explosivo, e só gosta de criticar os outros, mas não gosta de ser criticado nunca e numa hora dessas ele me pega explosivo também e aí vai dar briga*” (S5). Os bombeiros comunitários¹⁷ mostram-se também motivo de conflito “*O 'F' disse que detesta bombeiro comunitário, e disse que dá próxima vez, se tiver um BC ele não trabalha (...) ele já se queimou comigo por isso, pois os BCs trabalham por que gostam, são dedicados, têm formação; o 'F' é um idiota de dizer isso*” (S5). O conflito pode ainda, assumir o sentido inverso, quando Hugo é quem exige de seu colega motorista que diminua o ritmo: “*O 'P' tira um fino dos carros quando dirige, se arrisca demais (...) eu já perdi a paciência com ele e mandei ele dirigir direito, acabar com aquilo*” (S5). A emoção, desta maneira, mostra-se à “flor da pele” quando os membros da equipe encontram-se exaustos física e emocionalmente, podendo a qualquer momento, desencadear um forte conflito. Os bombeiros comunitários também tornam-se motivo de conflito dentro da equipe, quando se trabalha sob pressão de tempo: para alguns tais voluntários não são capazes e atrapalham o trabalho, enquanto que para outros, são

¹⁷ Bombeiros comunitários são civis voluntários e formados pelo Corpo de Bombeiros e que integram as equipes de trabalho do ASUs, de resgate e combate a incêndios e também no trabalho de salva vidas.

imprescindíveis. A escassez de tempo produz ainda, o excesso de velocidade e de risco no modo de conduzir a ambulância, que se evidencia mais um motivo de atrito entre Hugo e seus colegas, ao se dividirem entre a prudência e a necessidade de chegar rápido à ocorrência.

É preciso acrescentar a esta experiência de estresse de Hugo, outro conflito ocorrido no momento de chegar com as vítimas nos hospitais: ou o hospital recusa-se a admitir um novo paciente pela ausência de leitos, ou aceita a vítima mas retém a maca da ambulância do ASUs, impedindo, desta forma, que os bombeiros prestem atendimento enquanto a maca fica retida, ou ainda, é necessário, por vezes, esperar mais de uma hora para que a vítima seja atendida¹⁸. Esses problemas ao entregar as vítimas nos hospitais, mostram-se, por si só, estressantes, à medida que, após haverem feito o atendimento e passado por todo o estresse que lhe é próprio, os bombeiros são obrigados a enfrentar regularmente uma destas três possibilidades: ou levam a vítima para outro hospital, ou entram em conflito com os médicos e enfermeiros da organização hospitalar para que tenham a maca de volta, ou ainda, precisam exigir que a vítima seja atendida o mais rápido possível. Tal situação tensa e conflituosa com os hospitais exige, por um lado, que os bombeiros do ASUs tenham auto-controle de suas emoções para que consigam evitar a briga ou discussão com os médicos e enfermeiros. E, por outro, exige na mesma medida, que os membros da equipe de socorristas do ASUs possuam uma boa relação entre si, que permita o apoio mútuo no enfrentamento dessas situações difíceis.

No entanto, o contexto estressante de muito trabalho em pouco tempo, como foi possível observar, privava a equipe de trabalho de Hugo destas duas condições: a falta de tempo para cumprir às demandas de trabalho e a excessiva rapidez com que as atividades se realizavam, colocavam os bombeiros sob pressão, que os conduzia facilmente à momentos de raiva e ira; e ainda, os conflitos interpessoais resultantes deste “estar sob pressão”, privava Hugo e seus colegas de uma relação de cooperação e confiança mútua. Logo, a pressão que provém do exterior da equipe de trabalho, relativa aos conflitos com os hospitais, era potencializada pela pressão existente no interior do grupo, ampliando assim, significativamente, o estresse.

¹⁸ Importante considerar que os bombeiros socorristas do ASUs somente podem se liberar da vítima socorrida quando o médico plantonista assina o protocolo de atendimento e assume a responsabilidade pelo seu atendimento, a aceitando como paciente no hospital.

O estresse de Hugo que se repetia a cada nova jornada de trabalho, com o passar de alguns meses foi produzindo uma irritação que durava, por vezes, até o dia seguinte do término do plantão, e uma acumulação de fadiga e tensão que o deixava em muitas ocasiões, num estado emocional limite: *“não tem vantagem trabalhar no ASUs. Tu trabalha vinte e quatro horas com o público diretamente, tu não tem hora para dormir, tem muita ocorrência que não te deixa descansar, se estressa com os hospitais e ainda tem essas picuinhas com o pessoal da guarnição, e quando a gente vê tá virado num barril de pólvora”* (S5). Portanto, a sobrecarga de trabalho, o ritmo acelerado e a falta de tempo foi gerando em Hugo o cansaço acumulado, o desgaste emocional pelos conflitos com seus colegas de trabalho que, por sua vez, eram potencializados pelos conflitos externos, oriundos da relação com os hospitais.

O estresse de Hugo tornava-se ainda mais grave, à medida que, foram acrescentados mais dois tipos de conflitos: um deles organizacional (no sentido que transcendia os limites do pequeno grupo de trabalho e alcançava as relações interpessoais dentro do conjunto da organização) e outro familiar, com sua esposa.

No plano do conjunto organizacional, tal conflito caracterizava-se por uma falta de confiança vivida por Hugo em relação a vários de seus colegas bombeiros: *“aqui dentro tem muita inveja, muitos aqui falam mal de mim pelas costas, se puderem me passam a perna, eu até sei quem são (...) como eu trabalho formando salva vidas na praia todo ano de novembro até março e tenho o reconhecimento do comando, o pessoal vive fazendo intriga e não é só de mim que falam mal, é de muitos outros também”* (S5). Os detalhes da lógica organizacional que permitem compreender essa situação relatada por Hugo, será objeto de análise do Capítulo 12, sendo para o momento, suficiente observar seu caráter estressante que se somava às situações já vividas por Hugo. As conquistas profissionais de Hugo, resultantes do fato de formar salvavidas na praia durante o verão e receber o reconhecimento do comando dos bombeiros, perdiam seu caráter de mérito no plano das relações interpessoais dentro da organização, para adquirirem o rótulo de um privilégio injusto. Como foi possível observar no caso de Felipe, trabalhar na praia durante o verão era, num certo sentido, escapar do trabalho sobrecarregado do ASUs, motivo, desta forma, de disputa e desconfiças recíprocas. Desta maneira, o fator estressante produzido por tal situação caracterizava-se por uma demanda permanente de uma

conduta defensiva, de cuidado, de desconfiança, que impedia o compartilhamento de problemas e dificuldades com muitos de seus colegas. A tensão de poder ser prejudicado encontrava-se sempre presente para Hugo, a exemplo de quando soube que estava para ser promovido e resolveu não contar para ninguém. A satisfação pela possibilidade de promoção profissional transformou-se em preocupação por ser prejudicado, e um resultado positivo de seu trabalho, perdeu-se dentro da lógica de disputa presente nas relações interpessoais.

No plano das relações familiares, Hugo chegava em casa geralmente exausto física e emocionalmente, irritado por não ter dormido nem descansado durante às últimas 24 horas, e numa impaciência que o fazia, por vezes, descontrolar-se emocionalmente face a certos comportamentos de sua esposa. Sua mulher havia vivido um tipo de depressão pós-parto conforme seu médico, e desde o nascimento do filho, mostrava-se frequentemente estressada em função das exigências que os cuidados maternos dispensavam: *“as vezes eu não aguento, quando chego do serviço estressado e vejo que ela [a esposa] não tem paciência com nosso filho, que se irrita com o menino chorando, eu explodo, não aguento, tenho vontade de acabar com o casamento”* (S5). Nestes momentos Hugo buscava sair de casa, ir para a academia de ginástica, como forma de tranquilizar-se. No entanto, quando começava a diminuir a tensão, Hugo começava a viver um desânimo por constatar-se perdendo o interesse em continuar junto com sua mulher: *“depois que passa aquele clima pesado, fico triste, desanimado, sem vontade de fazer as coisas lá em casa (...) antes eu limpava a casa, fazia almoço, ia buscar ela no trabalho, gostava de fazer surpresa, mas vejo que isso tá mudando”* (S5). Nestas situações, Hugo sentia-se frágil emocionalmente, experimentava um abatimento, chorava fácil e apresentava dificuldades para dormir, por ficar pensando que a situação poderia piorar.

Esta situação familiar apresentava-se como um grave problema a Hugo, à medida que, ele desejava manter-se casado, fiel e unido a sua esposa e filho : *“eu quero ver se a gente ainda se acerta, se eu mudo um pouco, ela muda outro pouco (...) não quero perder minha família, eu casei para viver a vida junto com ela, para ser uma só vez, quero que meu filho cresça com a gente junto, feliz”* (S5). Logo, Hugo não havia perdido o desejo de estar com sua esposa, de voltarem a se acertar, de querer que seu filho crescesse com seus pais juntos e unidos. Quer dizer, o futuro de recuperar a reciprocidade afetiva com sua esposa e viabilizar

sua família, mostrava-se ainda, com uma possibilidade desejável capaz de influenciar decisivamente suas ações no presente: Hugo depois de explodir com sua esposa, saía de casa, ia fazer ginástica com o sentido de tranquilizar-se, para em seguida, voltar mais calmo, no esforço de mudar sua postura e viabilizar seu casamento. Da mesma maneira, o desânimo que sentia após as discussões em família, era atravessado pelo futuro de querer estar bem com sua esposa e filho e não estar conseguindo. De forma similar, a falta de vontade de buscar sua esposa no trabalho ou de arrumar a casa, eram experiências sofridas, à medida que, o futuro desejado não estava realizando-se.

Isto significa que Hugo não havia vivido uma ruptura em seu processo temporalizador, comprometedor de sua unidade psíquica: sua situação familiar, apesar dos conflitos, o mantinha unido ao futuro desejado de continuar casado com tal mulher e ser capaz de manter a reciprocidade com sua família. Tal implicação “presente-futuro” mantinha-se, ainda, ligada ao passado em que escolheu tal esposa e comprometeu-se afetivamente em construir sua família.

A mesma constatação pode ser feita no âmbito profissional, referente a relação de Hugo com o corpo de bombeiros: o cansaço e os conflitos interpessoais vividos não haviam (ainda) provocado uma perda do futuro desejado: *“se eu estou em casa cansado e me chamam para trabalhar, eu venho com vontade, com satisfação, eu venho para somar (...) não me nego a nada, visto a camisa da corporação, e sempre vesti, e sei que os sargentos, o comando reconhecem meu trabalho (...) esse trabalho organizou minha vida, me deu dignidade, eu não posso reclamar”* (S5). Hugo, portanto, apesar do estresse vivido no auto-socorro de urgências e pela falta de reciprocidade com seus colegas no plano organizacional, sentia orgulho de seu trabalho, referindo-se a inúmeras experiências profissionais com satisfação: *“no último verão eu lembro de ter salvo uma pessoa na praia e quando estava saindo do mar o pessoal começou a bater palma e vieram me agradecer, apertar minha mão (...) isso me dá muita satisfação, orgulho, é só me lembrar que me emociono”* (S5).

Assim, tanto o trabalho no corpo de bombeiros como as relações com a família apresentavam-se como momentos difíceis a serem vencidos em direção de um futuro possível e desejável. Hugo ia para o trabalho com vontade de salvar vidas, disposto a vestir a camisa da corporação, a não recusar o trabalho pesado e sabendo que obteria o reconhecimento de seus superiores. A ação presente de Hugo ganhava

seu sentido em função do futuro desejado de salvar vidas, de formar novos bombeiros na praia, de continuar a receber o reconhecimento por seu trabalho. Ou seja, o ideal de ser bombeiro militar evidenciava-se como um ideal interiorizado e constitutivo de seu projeto. Diferentemente dos demais casos analisados, Hugo não havia chegado a um momento de desilusão, de frustração, de despersonalização que caracterizariam uma ruptura em sua historicidade individual.

O estresse de Hugo apresentava-se, como um estado de “tensão”, conforme já esclarecido por Selye (1956). No entanto, uma tensão que necessita ser compreendida antropológica e dialeticamente, e não a partir de uma lógica fisiológica. O ideal de bravura, de coragem e o valor social de salvar vidas, constitutivos do trabalho do bombeiro militar, evidenciavam-se como elementos que integravam do interior, a práxis de Hugo, ou seja, como um futuro desejado, ligados intimamente a um passado composto por um conjunto de experiências de orgulho e satisfação. Desta forma, o ideal organizacional e o valor social do trabalho mantinham seu sentido para a existência histórica de Hugo, o que permite caracterizar seu estresse como um processo de luta contra as demandas e exigências prático inertes do ASUs, para justamente, manter esse sentido. Mesmo cansado e esgotado, impossibilitado de dormir, desgastado e tenso pelos conflitos com seus colegas, desanimado com sua esposa, estas adversidades aparecem como obstáculos a serem vencidos em direção ao futuro desejado. O passado recente, ao ter salvo uma vida na praia não se apresentava como algo que tinha deixado de existir, ou seja, como um objeto de desilusão que não fazia mais sentido. Ao contrário, as experiências de realização vividas, seja na profissão como em relação a sua família, mostravam-se presentes e vivas em sua situação presente, e davam sentido para suas ações futuras. Do mesmo modo, cada uma de suas escolhas realizadas, evidenciavam-se como a busca de um futuro desejado que fazia suas conquistas, experiências e escolhas passadas manterem seu valor e significação.

Logo, o estresse crônico, tal como a situação de Hugo permite compreender, revela-se como um processo de luta entre o sujeito que busca manter o sentido e a unidade de sua historicidade individual e a força alienante das altas demandas prático inertes e da falta de reciprocidade. A sobrecarga de trabalho, a pressão de tempo, a falta de cooperação entre sua equipe, o conflito com os hospitais, o risco de ser prejudicado por colegas dentro da organização, mostravam-se como componentes da realidade social capazes produzir um “contra- sentido”,

quer dizer, capazes de afastar Hugo do futuro desejado. O fato de não haver tempo suficiente para comer e descansar, o desgaste emocional pelo contato direto com as vítimas e suas famílias, o conflito com seus companheiros de equipe que “*reclamam e resmungam o dia inteiro*” (S5), foram produzindo assim a irritabilidade, a ira, a tensão, a fadiga, a desconfiança e a insatisfação. A adesão ao ideal organizacional e ao valor social do trabalho, como objetos de investimento do desejo pessoal e de sentido existencial, mostram neste aspecto, a sua face negativa capaz de produzir o esgotamento e a perda de sentido.

A tensão, portanto, vivida por Hugo, compreende então uma dialética entre aquilo que ele faz de si mesmo em relação às altas demandas e exigências de trabalho na busca em manter-se fiel ao sentido projetado e desejado e, aquilo que as altas demandas de serviço e as fortes exigências de adaptação organizacional, fazem dele. A experiência estressante de fazer muito em pouco tempo é, deste modo, a tensão entre o ato portador de sentido e o ato inverso, portador de um anti-sentido. Esta tensão, portanto, é a situação paradoxal vivida pelo sujeito implicado ao ideal organizacional e ao valor do trabalho: ao buscar manter-se fiel a si mesmo e ao seu juramento, e lutar pela unidade e pelo sentido de seu projeto, o sujeito torna-se cada vez mais suscetível a perder essa unidade e esse sentido. Rômulo, Vinícius, Antônio e Felipe passaram todos por esse processo de estresse. A diferença destes sujeitos em relação a Hugo, é que cada um a sua maneira, ultrapassou a tensão contraditória e chegou a *burnout*. É possível afirmar que Hugo estava “a caminho”, mas que sua situação, até o momento em que foi realizada a pesquisa, mantinha-se dentro dos limites de um estresse crônico, à medida que, o presente, o passado e o futuro encontravam-se ainda, unificados por um mesmo projeto totalizador, tanto no nível profissional, como familiar.

No entanto, Hugo estava chegando a uma situação limite. O desejo de ser família, vivido em comum com sua esposa, estava cada vez mais prejudicado pela perda da reciprocidade resultante de seu estresse profissional, que se somava ao estresse da esposa resultante da maternidade. O projeto desejado de ser bombeiro militar, da mesma forma, estava cada vez mais defrontando-se com o esgotamento físico e emocional incapacitante. A particularidade deste processo de luta, característico do estresse crônico vivido por Hugo, mostra-se na sua tendência em direção ao agravamento do esgotamento físico emocional e à produção de *burnout*. Uma tendência compreendida em termos de

processo histórico, logo, dependente da dialética permanente entre liberdade do sujeito e as determinações sociais.

9.2 Sentido do trabalho e projeto de ser

Sentido do trabalho

No objetivo de apreender o sentido do trabalho para Hugo, partiremos de um acontecimento sócio-psicológico de salvamento aquático, conforme descrito à seguir:

“O mar estava com ondas de três metros e fui acionado para uma ocorrência de afogamento na praia do lado (...) apesar de eu não ter especialidade em Jetski, eles me chamaram urgente e me disseram < a gente precisa de ti, tem um afogamento na praia do lado e os salva-vidas de lá estão com muita dificuldade em pegar a vítima > (...) o piloto de Jetski não estava nesse dia e eu fui, peguei o jetski, encarei o mar, fui furando àquelas ondas (...) até chegar na praia do lado (...) cheguei lá e vi que os salva-vidas estavam já em total exaustão e não conseguiam tirar o cara que estava se afogando (...) eu peguei primeiro um salva-vida e salvei a vida dele (...) levei ele até o costão, e em seguida fui salvar a vítima (...) eu tentei puxar, tentei até não poder mais, mas o mar estava muito violento e o cara se afogou. Eu arrisquei minha vida por eles (...) mas eu fui me dar conta disso depois, já em casa, quando não conseguia dormir por tudo que aconteceu e pensei que se minha mãe soubesse o que eu fiz naquele mar, que eu arrisquei minha vida para salvar um colega, ela ia ficar muito feliz (...) e fui tendo uma satisfação muito grande e até hoje o soldado tem muito orgulho de mim por ter salvado a vida dele” (S5).

Este acontecimento apresenta dois momentos importantes a serem analisados: o primeiro, referente ao ato de salvamento propriamente e o segundo após o salvamento, quando Hugo apropria-se do que fez, e integra o ato de salvamento realizado ao conjunto de sua historicidade individual. Em relação ao primeiro momento, é possível notar que, a longa distância entre uma praia e outra, as ondas agitadas, a falta de domínio técnico do *jetski*, às dificuldades do salvamento no mar bravo, apresentavam-se para Hugo, como dificuldades a serem vencidas por sua força e coragem. Hugo enfrentou as ondas com determinação, salvou seu colega bombeiro sem hesitar, tentou até a exaustão salvar a vítima que se afogava. Uma práxis ativa que desejava vencer as dificuldades a qualquer custo, através de seu próprio esforço, e que pôs em risco a própria vida em prol da realização de um valor social¹⁹. O

¹⁹ Será tratado mais adiante no Capítulo 12 o “ideal da bravura”, como característica fundamental do ideal organizacional e como valor compartilhado socialmente dentro do

que, por sua vez, permite compreender como tal valor social (de salvar vidas) constitutivo da realidade organizacional do corpo de bombeiros é, ao mesmo tempo, um valor desejado por Hugo. É possível observar ainda, como buscou ativamente e por seu próprio esforço salvar a vida dos outros não por mero dever de cumprir sua função. A esta exigência social exterior Hugo respondeu de maneira singular, ultrapassando com uma forte determinação o mar violento, esforçando-se ao máximo para salvar a vida dos outros, para desta maneira, fazer-se o alguém que deseja ser.

O segundo momento vivido após o salvamento, permite compreender com mais precisão o sentido de seu ato. É a partir do momento em que Hugo encontrava-se em sua casa, sem conseguir dormir em função de tudo que havia ocorrido, que ele apreende reflexivamente a coragem com que enfrentou as dificuldades do salvamento, e toma como objeto reflexivo seu esforço por salvar a vida dos outros como um ato significativo dentro de sua história singular. Sua mãe ficaria orgulhosa do filho que tem, seu colega mostrou-se altamente reconhecido e Hugo foi experimentando, deste modo, a satisfação de ser quem lutou e venceu as dificuldades com coragem em prol da vida dos outros. Tal experiência psicológica integrou-se, por este ato reflexivo, ao conjunto de sua história, à medida que, a satisfação de ser que Hugo viveu para si mesmo, foi coextensiva de sua satisfação para o outro (mais especificamente para sua mãe e para seu colega). Uma experiência de satisfação capaz assim de integrar duas regiões fundamentais de seu ser no mundo social, quais sejam, sua família de origem e sua profissão. Ter salvo a vida do outro por seu esforço e coragem, conduziu Hugo a uma experiência realizadora de ser motivo de orgulho para sua mãe e de ser um bombeiro reconhecido por seu colega. O sentido da profissão escolhida aparece assim, constituído por uma síntese entre quem é Hugo dentro de sua família e dentro da organização.

O valor social do trabalho de salvar vidas com coragem e bravura constitutivo da realidade organizacional aparece portanto, como um elemento interiorizado por Hugo e constituinte de um projeto desejado de ser capaz de ultrapassar as dificuldades ativamente por meio de seu esforço em prol da vida do outro. Para compreender melhor tal projeto é preciso recorrer a sua infância e ao seu processo de escolha profissional.

Grupo familiar, infância e projeto de ser

O pai de Hugo era militar da marinha e sua mãe dona de casa, dedicada aos cuidados domésticos e a educação dos quatro filhos. Até seus sete anos, Hugo e sua família possuíam uma vida simples, mas estável, com suas necessidades básicas de moradia, alimentação, vestuário atendidas e aparentemente, com uma certa unidade familiar: *“meu pai até então era muito bom para nós, dava presente, não deixava faltar as coisas em casa, sempre perto da gente”* (S5).

Quando Hugo tinha sete anos de idade, seu pai foi transferido para uma outra cidade no Sul do País. Deixou a mulher e os filhos na cidade em que moravam até então, e foi sozinho para assumir seu novo posto, com planos de trazer seus filhos e a esposa num momento seguinte, quando já teria conseguido uma casa capaz de abrigar bem a todos. Mas, após seis meses desde sua partida, seu pai não havia mandado notícias e, sua mãe, que se encontrava sem dinheiro para manter a casa e os filhos, decidiu ir atrás do marido: *“daí minha mãe vendeu tudo e foi atrás dele com a gente junto. Viajamos mais de um dia de ônibus e quando chegamos na capitania ela descobriu onde meu pai estava morando e o comandante arranhou um carro para nos levar até lá (...) chegamos lá, era uma casa alugada, mas não era para nós, mas para a amante dele com quem ele tava morando”* (S5). Sua mãe, apesar de muita confusão, conseguiu estabelecer-se com os filhos na nova casa, mas, a partir de então, a vida em família passou a ser de muito conflito, com seu pai recusando-se a sustentar a esposa e os filhos como fazia antes: *“a partir dali a vida virou um inferno, era só briga, com o pai tendo a vida dele com a amante, dando as coisas para ela e quase nada para nós (...) eu não sabia mais o que era páscoa, natal, aniversário, as vezes a gente passava fome e os vizinhos ajudavam”* (S5).

A partir deste momento, quem passou a sustentar a família foi sua mãe, que começou a fazer faxina e todo tipo de serviços que encontrava para suprir às necessidades dos filhos e viabilizar seus estudos: *“minha mãe foi pai e mãe, e foi um exemplo para nós, nos deu estudo, deu tudo que pode e hoje eu sou bombeiro graças a ela (...) é que ela fazia questão que a gente estudasse, fazia faxina, capinava quintal, fazia de tudo para dar as coisas para a gente, mas sempre insistindo com o estudo”* (S5). Desconhecemos os motivos e os acontecimentos que provocaram tal ruptura entre os pais de Hugo, e como fez-se possível um pai, que até determinado momento era de certa forma dedicado aos filhos, pudesse assumir uma ação oposta, recusando-se a sustentar os

filhos e a esposa. Certamente existiu um conflito interno a sua família que talvez, Hugo não tomou conhecimento, pois, relatava tal acontecimento familiar como um fato ainda absurdo. No entanto, o que se torna bastante visível na situação familiar de Hugo após este momento de ruptura de seus pais, foram seus efeitos: a miséria, o forte conflito familiar e o valor de sua mãe.

A miséria implicava na escassez sócio-material, o conflito entre seus pais implicava a perda da antiga base familiar dependente do lado paterno, enquanto que, o trabalho de sua mãe para sustentar os filhos, impôs-se como um modelo de como vencer as dificuldades: “*eu tive que trabalhar e o primeiro dinheiro que eu ganhei foi vendendo banana recheada (...) peguei um cesto sai pela rua e comecei a vender e comecei a gostar de ganhar meu dinheiro e fui correr atrás para vender mais e no final do dia dava o dinheiro para minha mãe*” (S5). É possível observar, por um lado, como a escassez sócio-material começou a ser vivida em função do projeto de luta contra a miséria a partir de seu próprio esforço. Quer dizer, que a situação de falta de comida, de roupas, de dinheiro, etc., foi enfrentada a partir de um futuro possível de conseguir as coisas com seu próprio trabalho. Tal maneira ativa de enfrentar a escassez material, foi resultado da interiorização da luta materna por sustentar a família, que portanto, transformou-se em modelo a ser seguido. Por outro lado, é notável ainda, como a unidade do grupo familiar, desfeita pelo conflito entre seus pais e pela ausência do apoio paterno, encontrou sua possibilidade de reunificação no modelo materno. Ou seja, os irmãos se uniram na luta comum contra a escassez sócio-material, à medida que todos, e não somente Hugo, interiorizam o modelo materno e passam a constituir, entre si, uma nova forma de reciprocidade familiar baseada na luta comum contra a miséria:

“Numa véspera de natal, quando eu tinha nove anos, era noite e tava chovendo e meu pai começou a arrumar a mala de roupa dele. A gente ficou olhando aquilo, ninguém dizia nada e ele foi para a janela do quarto e abanou para um táxi que parou na frente da nossa casa. Ai ele pegou as malas e foi saindo, eu cheguei a pedir para ele um presente e lembro que me deu uma bola de plástico murcha (...) ele entrou no táxi e foi embora e voltou só um ano depois e a gente não tinha comida em casa e minha mãe começou a chorar, meus irmão e irmãs também, foi triste, todo mundo na volta festejando e nós não, e minha mãe se agarrou em nós e disse que tudo ia se arranjar; que as coisas iam melhorar (...) ela começou a fazer muita faxina na época, eu vendia coisas na rua, cada um dos meus irmãos se

viravam, a gente ficou unido e se ajudava um o outro (...) e eu comecei a ver que tinha que correr atrás, que batalhando dava para ter as coisas” (S5).

Desta maneira, a própria situação de falta do apoio paterno e de escassez material, conduziu o grupo familiar a reencontrar sua nova unidade na luta comum e recíproca contra as dificuldades, e que permitiu a Hugo, por sua vez, descobrir suas possibilidades de ser e realizar sua escolha original. Ao “*ver que correndo atrás e batalhando dava para ter as coisas*”, Hugo não somente encontrou uma saída para se defender da miséria, mas interiorizou um valor social de luta, à partir do modelo materno, e projetou-se para o futuro como alguém capaz de vencer as dificuldades e compartilhar com os outros: “*comecei a correr atrás e percebi como dava para ter as coisas e ajudar em casa (...) vendi picolé, depois comecei a juntar vidro e vender, trabalhei no mercado, depois fazendo saco de estopa*” (S5). Hugo, desta forma, em reciprocidade com seus irmãos e seguindo o modelo materno, viveu a carência social e material à luz do projeto-de-ser-capaz-de-superar-as-dificuldades-por-seu-esforço-prático-visando-ajudar-a-outrem. Tal escolha original de Hugo evidencia-se, portanto, como ponto de partida de sua historicidade individual, caracterizando uma forma singular de relação com o mundo social e suas possibilidades: “*trabalhei numa venda e juntei dinheiro para comprar uma bicicleta que minha mãe tinha me prometido. Eu consegui o dinheiro e dei para ela, para que ela comprasse a bicicleta para mim no natal. Mas ela precisou usar o dinheiro para as coisas de casa e só fui ganhar a bicicleta um mês depois (...) mas dali para frente eu vi que se eu consegui o dinheiro para ter a bicicleta eu podia correr atrás e conseguir todas as outras coisas*” (S5). É possível, portanto, identificar sua escolha original como um momento de descoberta de suas próprias possibilidades de ser no mundo social a partir de sua situação. Mais concretamente, uma situação constituída pela escassez sócio-material, pelos conflitos dos pais, pela ausência do apoio paterno e pelo modelo de luta materno. Que, por sua vez, conduziu a uma reorganização das relações de reciprocidade familiar em função da necessidade comum de sobrevivência, baseada no modelo materno, que possibilitou, dessa maneira, que Hugo descobrisse suas possibilidades através de uma práxis ativa em relação ao mundo, constituindo assim um projeto-de-ser-capaz-de-superar-as-dificuldades-por-seu-esforço-visando-ajudar-outrem. Um projeto de ser, portanto, que se constitui de dois aspectos fundamentais: uma práxis ativa e não

passiva, como maneira de superar a escassez material e as dificuldades sociais e, um valor social que visa produzir uma relação de ajuda a um terceiro.

Aos quinze anos de idade apresenta-se uma nova situação para Hugo, que mais uma vez exige sua escolha quanto ao seu futuro e seu passado. Seus pais separaram-se, seu irmão mais velho tornou-se fuzileiro naval e mudou-se de cidade, Hugo foi obrigado a largar os estudos para trabalhar dobrado e ajudar mais em casa e, existiam ainda, amigos do bairro que usavam drogas e incentivavam que Hugo fizesse o mesmo. Um situação sócio-material portanto, que apresentava-se com uma série de novas possibilidades e riscos: o estudo, que se mostrava o principal meio através do qual a miséria e a instabilidade podiam ser superadas, Hugo teve que deixar, pelo menos momentaneamente ; o irmão mais velho, com quem Hugo mantinha forte reciprocidade e afetividade, partiu para outra cidade ; a separação de seus pais, que encerrou definitivamente qualquer esperança de ter o apoio paterno e de reorganizar a família com a presença efetiva de seu pai ; e por fim, a possibilidade social colocada por seus amigos do bairro de tornar-se usuário de drogas. A maneira subjetiva de Hugo viver e superar essa nova situação sócio-material, pode ser observada no relato a seguir:

“Eu disse para mim mesmo que eu não queria essa vida [de drogado] e não ia deixar minha mãe se arrebentar, seria a minha maior decepção. Vendo a batalha de minha mãe, vendo ela correndo atrás, lutando para colocar comida dentro de casa, para dar um sapato melhor uma calça melhor para a gente, nunca que eu ia me entregar para as drogas, meu irmão não se entregou e conseguiu fazer o caminho dele, eu não ia me entregar também” (S5).

Logo, Hugo escolheu e ultrapassou a nova situação na direção de continuar a ser capaz de enfrentar as dificuldades e ajudar outrem. A parada com relação ao estudo, Hugo responde com o esforço dobrado de trabalho visando ajudar suas irmãs e sua mãe. A ausência do irmão é vivida por Hugo como uma conquista realizada e também, como modelo a ser seguido. A separação e a perda de qualquer esperança do apoio paterno, Hugo responde com o estreitamento da reciprocidade afetiva em relação a sua mãe e irmãs, reassumindo uma espécie de compromisso de lealdade entre ambos. Ou seja, esta nova situação apresenta-se como um momento totalizador da escolha original de ser capaz de superar as dificuldades por seu esforço visando ajudar outrem, em reciprocidade com seu grupo familiar, possuindo agora, no modelo de seu irmão mais velho, o reconhecimento de suas próprias chances de

sucesso. Tal compreensão confirma-se a partir do momento em que, algum tempo depois, Hugo decide voltar a estudar para poder assim, completar o segundo grau e prestar um concurso público, tal como o fez seu irmão. Hugo na época, tinha uma namorada e com seu apoio, somado a ajuda de sua mãe, decidiu fazer um supletivo que o permitia trabalhar durante o dia e estudar a noite.

O processo de escolha da profissão e a relação com o ser bombeiro militar

Um primeiro fato, aparentemente simples mas significativo, em relação ao seu processo de escolha da profissão, ocorreu por volta dos seus dez anos de idade. Hugo estava na rua de seu bairro em companhia de seu irmão, no momento em que passou o caminhão de bombeiros, correndo com a sirene ligada, e seu irmão comentou alguma coisa referente a importância do trabalho que àqueles profissionais faziam e Hugo entusiasmou-se dizendo: “*eu vou ser bombeiro*”. Tal situação, quando analisada detalhadamente, pode fornecer elementos importantes referentes a relação de Hugo com suas possibilidades profissionais. Tal acontecimento, antes de representar uma escolha profissional ou a afirmação de um compromisso com o ser bombeiro, significou o descobrimento de uma possibilidade profissional socialmente valorizada. Ele entusiasmou-se pelo futuro que chegou até si por intermédio do comentário do irmão. Depois dessa acontecimento, Hugo não se engajou expressamente no desejo de ser bombeiro, como o fizeram Rômulo e Antônio, mas descobriu que àqueles sujeitos que passaram no caminhão, salvavam as outras pessoas e que tal atividade, era objeto de valor para seu irmão mais velho. Bastaram, portanto, estes dois elementos para, a partir de então, a profissão de bombeiro militar passar a fazer parte do conjunto de possibilidades sociais que poderiam um dia, ser objeto de uma escolha profissional.

No início dos anos noventa, surgiu um concurso para o corpo de bombeiros, mas que Hugo não conseguiu ser aprovado. Precisou em função deste fato, ter que aceitar um emprego como funcionário em uma empresa em outro estado da federação, a convite de um amigo. Hugo neste seu emprego, ganhava pouco e mandava ainda, metade de seu salário para sua família, levando uma vida a beira da miséria e que o levou a contrair dívidas. Até que em determinado momento, sua mãe lhe telefona entusiasmada, contando que o cunhado havia conseguido passar no concurso para a polícia militar e corpo de bombeiros e que estavam

abrindo novas inscrições para um novo concurso. Hugo inventou uma justificativa na empresa em que trabalhava, para que o deixassem viajar e fazer a prova: *“eu vim para fazer a prova com um objetivo muito grande, e com confiança de que ia passar, tava em jogo minha vida, minha estabilidade, a chance de progredir, ter uma carreira, fazendo um trabalho importante”* (S5).

Tal processo de escolha pelo trabalho de bombeiro militar evidenciou-se como outro momento de unificação e enriquecimento de sua escolha original e como uma afirmação da reciprocidade com a sua mãe e irmãos. Tal unificação de seu projeto de ser em função de sua implicação com a profissão de bombeiro militar tornou-se possível por três razões: 1. superar a escassez sócio-material, 2. viabilizar uma práxis ativa baseada na coragem para enfrentar os riscos e 3. realizar o valor social de ajuda ao outro. Numa região em que a economia baseava-se no setor de serviços públicos e privados (tal como já foi possível analisar a partir do caso de Rômulo) o serviço público colocava-se como uma possibilidade de estabilidade e ascensão social, para àqueles em condição de necessidade e escassez. O ideal organizacional de coragem e bravura existente no corpo de bombeiros possibilitava de outra forma, a realização de uma prática profissional baseada no enfrentamento de condições difíceis e na superação prática do perigo e do risco, como um objeto desejável. E ainda, o valor social constitutivo do trabalho de salvar vidas feito pelos bombeiros militares, mostrava-se para Hugo, compatível com o valor de ajuda, presente na sua historicidade desde a infância.

Desta maneira, o projeto-de-ser-capaz-de-superar-as-dificuldades-por-seu-esforço-visando-ajudar-outrem, encontra no processo de escolha profissional um enriquecimento em direção a novas possibilidades de realização de si mesmo permitidas pelas características da organização de trabalho escolhida: *“entrar para os bombeiros mudou minha vida radicalmente (...) quem vem da merda, quem ralou lá em baixo e sabe o que é passar fome, frio, vestir a roupa dos outros, sabe o que eu estou dizendo (...) eu ganhei tranquilidade na vida, pude junto com meu irmão dar uma casinha para minha mãe, ter minha própria família, e fazendo uma coisa de que eu me orgulho”* (S5).

O trabalho no corpo de bombeiros, portanto, passou a ter um sentido existencial. Fazer-se bombeiro militar para Hugo equivalia a um momento totalizador de todo um esforço não somente dele, mas de sua mãe e de seus irmãos, na direção da superação da miséria e na

viabilização da capacidade de enfrentar e superar as dificuldades para ajudar outrem. Considerando este sentido existencial, o estresse crônico vivido por Hugo com sua tensão contraditória específica, é portanto, um processo de luta contra as demandas e exigências alienantes da organização de trabalho, para manter a unidade desse seu projeto de ser desejado. Uma luta desigual, em que tendência histórica de seu desenvolvimento dialético aponta na direção do anti-sentido e do fracasso do projeto de ser, quer dizer, ele tende à *burnout*.

9.3 Síntese compreensiva

A situação de infância de Hugo foi marcada por dois momentos distintos: o primeiro, antes da desorganização familiar, quando seu pai estava integrado na vida de relações da família, seja materialmente a sustentando, seja afetivamente, fazendo-se presente junto aos filhos e esposa. Hugo viveu, portanto, até determinado momento de sua infância, uma situação sócio-material estável, por ser filho de um militar da marinha e com certa unidade familiar entre seus pais e irmãos. No entanto, a partir de determinado momento de sua infância, a situação Hugo passou por uma mudança radical, caracterizada pela escassez sócio-material, que por vezes chegava à miséria, pela ausência social e afetiva da reciprocidade paterna e, pela luta de sua mãe que se tornou um modelo para ele e seus irmãos.

Ocorre, neste sentido, uma reorganização material e afetiva das relações familiares, que será a base da escolha original de Hugo e início de sua historicidade individual. A escassez vivida no cotidiano pela falta de comida, de roupas, de condições básicas, encontrava na práxis ativa de luta e trabalho de sua mãe, a maneira de ser enfrentada e vencida. Não é, portanto, no ressentimento por um pai que deixou a família ou na impotência de não ter o que fazer pela falta de um chefe familiar, que a mãe, Hugo e seus irmãos encontram suas possibilidades. A práxis materna evidenciava que a pobreza e a escassez eram dificuldades a serem vencidas pelo esforço pessoal, pela luta e pelo trabalho, sendo a falta da presença social e afetiva paterna, substituída pela luta comum e recíproca dos irmãos que interiorizaram o modelo materno e passam a ajudarem-se mutuamente.

É dentro dessa situação social e familiar de luta comum e recíproca contra a escassez, que Hugo viveu sua escolha original como a descoberta da possibilidade de ser capaz de superar as dificuldades por seu esforço visando ajudar o outro. Hugo, neste sentido, não descobriu

suas possibilidades de relação com o mundo social na humilhação, em função do abandono paterno que deixou a família na miséria. Também não se compreendeu no ressentimento e sua relação com o mundo sócio-material não se estabelecerá com base no sentimento de injustiça por ter sido um filho abandonado. O que parece essencial para compreender a infância e a escolha original de Hugo é a ligação entre a escassez, a luta materna e reorganização da reciprocidade familiar entre a mãe e os irmãos. Desta maneira, o enfrentamento da escassez por uma práxis ativa, que descobre através de seu próprio esforço prático em comum com seus irmãos e mãe, a capacidade de transpor as dificuldades, constitui a base de sua escolha original e gênese do projeto de ser capaz de superar as dificuldades por seu esforço visando ajudar outrem.

Tal projeto de ser, encontrou na nova situação vivida durante a adolescência, por ocasião da separação de seu pai, um momento de unificação e enriquecimento. Hugo precisou deixar de estudar para ajudar mais a família, perdeu qualquer esperança de poder contar com seu pai, afastou-se de seu irmão mais velho que se mudou de cidade para assumir um posto como fuzileiro naval e, ainda, tinha a possibilidade de passar a usar drogas por influência de seus amigos do bairro. Um momento decisivo para os rumos de sua totalização individual em que somente a compreensão da dialética entre liberdade do sujeito e determinações sócio-materiais permite entender o sentido de seu desenvolvimento futuro. Nem determinado pelas circunstâncias sociais, nem livre para fazer o que bem quisesse, Hugo precisou escolher seu futuro dentro do campo de possíveis dado pela situação que se encontrava. Desta maneira, a necessidade de largar os estudos e trabalhar dobrado para ajudar sua família, foi vivida em função do futuro que se mostrou possível a partir da conquista de seu irmão e do esforço de sua mãe. Mais do que viver a mudança do irmão como perda, Hugo a viveu como reconhecimento de uma possibilidade para si mesmo. E mais do que viver a separação no ressentimento ou na revolta pela perda das esperanças da presença paterna na família, Hugo comprometeu-se em ajudar a mãe e seus irmãos, por meio de seu esforço e trabalho, reforçando deste modo, a reciprocidade afetiva com sua família. Hugo então, viveu a situação a partir do futuro de ser capaz de conquistar o mesmo que seu irmão, reassumindo, desta maneira, o compromisso com sua escolha original.

O processo de escolha profissional evidenciou-se mais um momento totalizador de seu projeto de ser. A estabilidade do emprego

público, o ideal organizacional de coragem e bravura e o valor social do trabalho realizado pelo corpo de bombeiros militar, mostraram-se compatíveis com seu projeto de ser. Para um sujeito que possuía o sentido de sua historicidade individual fundado na capacidade de superar as dificuldades da miséria por seu esforço visando ajudar outrem, a atividade de bombeiro militar apresentava três elementos significativos fundamentais: a possibilidade de superação da escassez material, uma prática ativa baseada no enfrentamento dos riscos com coragem e determinação e um valor social de salvar vidas como o resultado final de tal atividade. É em função desta compatibilidade entre o projeto de ser e as possibilidades de trabalho e de vida oferecidas pela organização, que Hugo implicou-se e comprometeu-se com o ser bombeiro militar. Ou seja, os ideal organizacional e o valor social do trabalho foram internalizados à seu projeto de ser, tornando-se um ideal e um valor desejados, fazendo do ser bombeiro militar um momento de enriquecimento do sentido de sua historicidade individual, baseada na capacidade de enfrentar e vencer as dificuldades em prol de ajudar o outro.

O estresse vivido por Hugo aparece como um processo de luta entre um sujeito que buscava manter a unidade e o sentido de seu projeto face às adversidades organizacionais e às demandas prático-inertes e os conflitos interpessoais que inviabilizavam e alienavam o projeto desejado. Levantar com vontade de ir para o trabalho, não reclamar do cansaço, vestir a camisa da organização, buscar somar com seus companheiros, discutir com seus colegas que reclamam e relaxam com o trabalho, são todos atos significativos de uma práxis ativa que desejava ultrapassar as adversidades visando salvar e proteger a vida dos outros com coragem e determinação. Mas, por outro lado, a fadiga, a irritabilidade e a tensão constante com seus colegas que alcançava e deteriorava suas relações familiares, a desconfiança face aos outros bombeiros que o deixava sob tensão dentro da organização, atuavam como contra-sentido, e produziam uma tensão contraditória que transformava o orgulho e a satisfação em esgotamento.

A tensão estressante apresentava-se, portanto, como uma luta do sujeito para vencer as experiências desgastantes de fadiga, irritabilidade, esgotamento e desconfiança resultantes do fazer muito em pouco tempo, com o objetivo de preservar a totalidade e o sentido de seu ser em relação ao mundo social. A especificidade da experiência de estresse crônico em relação a *burnout*, portanto, não aparece nos sintomas, pois

ao centrar a observação sobre este plano, pode-se ser ficar em dúvida sobre se, efetivamente, Hugo não havia desenvolvido *burnout*. Ele apresentava um cansaço que, por vezes, se estendia para fora da jornada de trabalho, uma irritabilidade constante com os outros que poderia sugerir uma conduta de cinismo e uma despersonalização, uma fragilidade emocional que o levava a chorar com facilidade, acompanhada ainda de momentos de desânimo e dificuldades para dormir, que poderiam ser consideradas como uma perda ou diminuição da realização pessoal.

No entanto, tal definição de *burnout* baseada com recurso unicamente a sintomatologia nos parece equivocada e falsa. A análise de sua relação com o trabalho, com a família e de sua experiência temporal revela que o passado, o presente e o futuro mantinham-se unificados numa síntese que mantinha ainda, o sentido de sua profissão e de seu casamento. O presente permeado pela sobrecarga, pelo ritmo acelerado e pelo conflito, era vivido à luz do futuro desejado que perseguia o ideal e o valor do trabalho de bombeiro militar, que por sua vez, continuava unificado ao passado de infância e adolescência objetivado em sua escolha original em reciprocidade com sua mãe e irmãos. Quer dizer, o sentido existencial do trabalho não havia sido (ainda) comprometido, o que permite definir a situação de Hugo como de estresse crônico com forte tendência a transformar-se em *burnout*. É por essa razão que se colocou “ainda” entre parênteses, com o objetivo de frisar a íntima relação entre tal processo de estresse e o desenvolvimento de *burnout*. “Ainda não” no sentido de “a caminho de”, ou “em direção à”, para enfatizar a tendência do desenvolvimento desta luta estressante, vivida entre sujeito e organização.

O estresse crônico, portanto, vivido por Hugo constitui-se na experiência de tensão contraditória entre projeto de ser e a alienação de si mesmo em função das altas demandas e conflitos no plano organizacional e de trabalho. Uma tensão que tanto Rômulo, Vinícius, Antônio e Felipe viveram, com a diferença de que eles a ultrapassaram, chegando a um momento de ruptura, que fez o estresse transformar-se em *burnout*. O pressuposto de Maslach, Leiter e Shaufeli (2001), portanto, de que *burnout* seria um resultado do estresse crônico, mostra-se coerente com as análises clínicas e biográficas realizadas até o momento. Porém, o que parece escapar à compreensão das principais teorias sobre o problema, é a lógica psíquica-existencial deste processo de transformação do estresse crônico em *burnout*. Tal questão se fará

objeto de uma discussão teórica ao final desta tese, sendo no momento, necessário ainda, tratar duas questões importantes para que seja possível, ao final, discutir os resultados deste trabalho: o que significa recuperar-se de *burnout* e o que uma análise de um processo de recuperação do esgotamento emocional pode fornecer sobre seu processo de desenvolvimento? E ainda: como é possível que sujeitos, sob a mesma situação de pressão no trabalho, não vivam o estresse crônico nem desenvolvam *burnout*? E o que esse “não desenvolvimento” de *burnout* pode esclarecer sobre seu processo de desenvolvimento? O trabalho sobre estas questões permitirá avançar em relação aos objetivos desta investigação.

CAPITULO 10

ANALISE DE DOIS CASOS DE RECUPERAÇÃO DE *BURNOUT*

10.1 Apresentação do caso de Aldo de análise do do fenômeno

Aldo contava com 40 anos no momento em que foi realizada a pesquisa. Trabalhou como socorrista no ASUs por mais de 10 anos e atualmente, trabalhava como instrutor e formador de Atendimento Pré-hospitalar (APH). Estava separado de sua esposa há quatro anos e morava com seus dois filhos pequenos e com sua mãe.

Há dois anos, Aldo havia chegado a um esgotamento físico e emocional incapacitante: *“até alguns anos atrás se eu tivesse de folga e me ligassem do quartel para vir trabalhar eu vinha correndo, com um prazer fora do comum, mas chegou um momento que até para vir fazer meio dia de serviço não conseguia, vinha me arrastando”* (S6). Tal esgotamento vinha acompanhado por experiências de frustração e desânimo intensos em relação ao trabalho. Aldo trabalhou durante mais de dez anos de sua carreira no Auto-Socorro de Urgências com muita dedicação e orgulho mas, por volta do ano de 2002 em diante, quando o ritmo e a sobrecarga começaram a aumentar muito, passou a viver um acúmulo de experiências de frustração: *“sempre gostei dessa área de atendimento pré-hospitalar do ASUs, de ajudar os outros, de me envolver, mas aí vendo o descaso do comando com o nosso serviço, a falta de incentivo, de material, a ambulância mal equipada, os problemas com o hospital, o pessoal todo estressado e ninguém fazendo nada, isso tudo foi me frustrando muito”* (S5). O acúmulo de frustração por querer fazer o trabalho bem feito e não poder, por falta de equipamento e condições básicas, somado a uma série de conflitos interpessoais, principalmente com seus superiores, foi conduzindo Aldo a uma desmotivação crescente que o levou a desiludir-se totalmente com o que fazia: *“fui desestimulando, a ponto de chegar, na realidade, a perder totalmente a motivação, o interesse, tudo”* (S5).

Junto com o esgotamento, a frustração, o desânimo e a desilusão, Aldo vivia ainda alterações de humor caracterizadas por uma forte irritabilidade e descontrole emocional. Pequenas coisas que aconteciam no ambiente de trabalho eram capazes de deixá-lo com uma raiva descontrolada: um atendimento que não precisava ser feito, um

comportamento um pouco mais nervoso ou impaciente de um colega, eram capazes de provocar em Aldo uma emoção que lhe fazia parecer, segundo suas próprias palavras, “*um cachorro raivoso*” (S5).

Por fim, Aldo tinha passado por uma forte crise conjugal que o levou à separação: “*as discussões com minha esposa me deixavam muito triste, era uma briga atrás da outra e por coisas idiotas, ela tinha ciúmes de tudo, a gente não se acertava com mais nada, (...) na hora da briga eu pegava as crianças e ia dar uma volta com elas e voltava duas, três horas depois, e ela ficava ainda mais louca comigo (...) até que chegou uma hora que não deu mais*” (S5). Tal situação, somada ao esgotamento físico e emocional no trabalho, produziu em Aldo uma forte tristeza, choros frequentes, e um estado emocional próximo ao depressivo.

Portanto, durante esse período de sua vida, Aldo viveu o esgotamento emocional, a frustração extrema, a desilusão com seu trabalho, a desmotivação, a oscilação emocional entre o desânimo e a ira, e o cinismo. Ele tinha perdido totalmente o entusiasmo, o comprometimento e o orgulho por seu trabalho, e não mais se reconhecia na pessoa que havia se tornado. Aldo, desta maneira, havia desenvolvido um esgotamento emocional característico de *burnout*.

No entanto, num período de dois anos, sua situação havia mudado. Havia retomado o trabalho, não como socorrista no ASUs, mas no setor administrativo da organização, tornando-se responsável pela formação dos bombeiros para atendimento pré-hospitalar e também, por ministrar palestras à empresas e à população em geral sobre o mesmo tema. Aldo sentia-se satisfeito e com um domínio prático e teórico sobre a atividade que realizava, tinha voltado a interessar-se pelo trabalho, motivado pelo fato de ser ele mesmo quem planejava os cursos e palestras que ministrava, e sentia-se reconhecido com o apoio do capitão que comandava o quartel em que Aldo trabalhava.

Referente às relações familiares, Aldo havia conseguido a guarda de seus dois filhos e sua mãe havia se mudado para sua casa, a fim de ajudá-lo a cuidar dos filhos. Aldo encontrava-se assim, satisfeito com ter os filhos ao seu lado e por perceber a forte afetividade e carinho entre os filhos e a avó.

A situação de Aldo, portanto sofreu, no período de dois anos, uma transformação inversa em relação aos demais casos anteriormente analisados, passando de um estado de *burnout* para outro, de satisfação, motivação e bem estar em relação ao trabalho e a família. Será analisado

a seguir, alguns aspectos essenciais desta sua recuperação psicológica, o que permitirá, ao fim deste capítulo, enriquecer a compreensão sobre o processo de desenvolvimento de *burnout* que se faz objeto desta tese.

10.2 Análise do processo de recuperação de *burnout*

A um certo momento, quando Aldo encontrava-se totalmente esgotado física e emocionalmente, exercendo ainda o trabalho de socorrista no ASUs, ele chegou ao hospital conduzindo uma vítima acidentada, e começou a sentir-se mal, precisando ser atendido pela emergência. Sua pressão estava muito alta e com o risco de sofrer um infarto a qualquer momento. Aldo foi imediatamente internado no hospital, onde passou alguns dias fazendo uma série de exames e em recuperação. Foi diagnosticado pelos médicos como hipertenso em função do estresse ocupacional sem, no entanto, ser identificado nenhuma outra cardiopatia. Aldo foi assim, afastado do trabalho por motivo de saúde, e impedido de retornar às atividades do ASUs, sob o risco de infartar. Começou, desde então, a usar medicamentos para controlar a pressão arterial, fazer atividades físicas recomendadas pelo médico, e manteve-se afastado do trabalho por alguns meses por licença médica.

A sequência de seu processo, que poderia seguir um caminho de invalidez física, psicológica e social, mostrou-se, ao contrário, um caminho de recuperação. Após alguns meses de afastamento do trabalho, o comandante do quartel em que trabalhava, lhe possibilitou uma nova atividade de trabalho, ligada ao setor administrativo da organização, que consistia na formação profissional e no esclarecimento da população em relação a área de Atendimento Pré-hospitalar (APH). Será analisado a seguir as características desta atividade, para assim, compreender qual sua função na mudança psicológica vivida por Aldo.

Primeiramente, cabe observar que a nova atividade não possuía um caráter estressante. Fazia parte das atividades do setor administrativo do quartel, onde trabalha-se em um regime de oito horas por dia e não em regime de plantão, sem apresentar um ritmo acelerado nem sobrecarga. As demandas práticas inerentes da atividade desenvolvida por Aldo (curso e palestras por ministrar, conteúdos técnicos a serem dominados, calendário a cumprir) estavam em certo sentido, sob seu controle. Quer dizer, que uma das características da nova atividade desenvolvida por Aldo era sua autonomia em relação a programação,

planejamento e execução do trabalho. A função da autonomia, como uma das dimensões importantes na superação de *burnout*, já foi objeto de análise do livro *Beyond Burnout* de Cherniss (1995), em que o autor sustenta que os sujeitos, ao passarem a desenvolver novos projetos com certa liberdade de elaboração, planejamento e execução para pô-los em prática no âmbito de competência profissional, evidencia-se fundamental na superação de *burnout*.

Outro aspecto da atividade de Aldo e que a interpretação de Cherniss (1995) ajuda a esclarecer, referia-se ao sentimento de eficácia pelo trabalho desenvolvido. Ou seja, passou a existir uma relação positiva entre resultados obtidos e objetivos esperados, em função de Aldo possuir os recursos técnicos e os conhecimentos necessários para não somente pensar, fixar e executar os objetivos, mas os viabilizar. É de observa-se, ainda, o apoio do comandante da organização, no sentido de não somente dispor os meios necessários para que Aldo realizasse tais atividades de formação e instrução, mas também, de reconhecer a importância do trabalho desenvolvido.

Um último aspecto fundamental da atividade que Aldo passou a desenvolver, e que se mostra ainda relevante à referência a Cherniss (1995), dizia respeito ao seu caráter significativo. Ou seja, tal atividade demonstrou-se estimulante, desafiadora, com um conteúdo que fazia sentido para Aldo. Formar os bombeiros para o atendimento pré-hospitalar, educar a população em como prevenir riscos, tornaram-se assim, objetos desejáveis que foram permitindo a Aldo outra relação com o trabalho e com as pessoas: *“desde que comecei aqui eu fui conseguindo saber a hora de falar e a hora de escutar; sem perder o controle (...) antes eu pensava que tinha que ser de um jeito e já abria a boca como um cão raivoso (...) agora se eu quero uma coisa eu penso antes se é hora ou não de dizer; tento entrar num acordo, e eu me sinto muito bem, gostando do que estou fazendo”* (S6).

Desta maneira, a nova atividade de trabalho desenvolvida por Aldo, ao não ter um caráter estressante e possuir na autonomia, na significação, na eficácia e no suporte do comandante suas características principais, lhe possibilitou redescobrir um futuro desejável dentro da organização, ligado a área de formação e educação, e também, recuperar seus conhecimentos e experiências passadas de dez anos de trabalho no ASUs, dando sentido à sua ação profissional presente. Ou seja, a nova atividade de trabalho, permitiu a Aldo um novo processo temporalizador de sua história individual, que não se caracterizou como um caminho de

invalidez física, psicológica e social.

Outro aspecto importante referente a recuperação de Aldo, diz respeito às suas relações familiares. O fato de recuperar a guarda de seus filhos e presenciar o forte carinho e afeto existente entre sua mãe e os netos (filhos de Aldo), permitiu uma reorganização das relações de reciprocidade e afetividade de seu grupo familiar. Aldo foi assim, reconstruindo a reciprocidade entre ele e seus filhos com a participação de sua mãe, mas também, a reciprocidade entre sua mãe e seus filhos que lhe satisfazia muito e, ainda, a reciprocidade entre ele e sua mãe orientada principalmente em função da educação e do cuidado com os filhos. Reconstruiu-se portanto, uma nova maneira de ser pai de seus filhos e de ser filho de sua mãe, capaz de recuperar o sentido de ser em família.

Um terceiro e último aspecto importante a ser assinalado neste processo de recuperação de Aldo, diz respeito ao processo de “localização” que ele passou a viver, relativamente a si mesmo e às suas possibilidades de vida e trabalho: “*hoje eu tenho consciência que o que me deixou daquele jeito foi todo o acúmulo de coisas que eu vivi, toda aquela pressão (...) eu era cego antes, tinha muita coisa para fazer e eu abraçava tudo que me pediam, mesmo que me arrebentasse todo, e hoje eu vejo que foi todo esse acúmulo que acabou comigo (...) e isso não quero mais, de jeito nenhum*” (S6). Observa-se, neste aspecto, um ato reflexivo que Aldo realizou, em que ele apreendeu o contraste entre a nova experiência temporal vivida a partir de sua atividade e a experiência anterior, de estresse e esgotamento. Aldo localiza-se da “co-dependência” existente entre às condições organizacionais determinantes do seu esgotamento e sua práxis “*cega*”, implicada ao ideal organizacional e ao trabalho no ASUs. Em outros termos, a sua localização constituiu-se numa “compreensão” (Sartre, 1952 ; Laing, 1982) de Aldo como um “sujeito em situação”, que fez modificar sua relação com o passado e com o futuro: “*hoje eu tenho consciência que o que me deixou daquele jeito foi todo o acúmulo de coisa que eu vivi, toda aquela pressão (...) eu abraçava tudo que me pediam (S6)*” representam uma apreensão dos condicionamentos sociais-organizacionais e também de sua implicação a estes condicionamentos, como produtores de seu esgotamento. Ao mesmo tempo, ao dizer “*isso não quero mais, de jeito nenhum (S6)*” expressa uma posição em relação a novas possibilidades de futuro desejadas e uma tomada de distância reflexiva em relação a um passado que não quer repetir.

Em síntese, é possível dizer que a mudança vivida por Aldo não foi a de um “sobrevivente”, conforme a definição de Cherniss (1995), no sentido de permanecer frustrado, desiludido e emocionalmente desligado das coisas que fazem sentido. Aldo enquadra-se, ao contrário, naquilo que Cherniss (1995) denomina como “recuperado”, à medida que, conseguiu retomar a satisfação, o entusiasmo e o significado da profissão escolhida.

O que se mostra uma limitação na compreensão do processo de recuperação de *burnout* dado por Cherniss é o papel central e essencial dado pelo autor ao sentimento de auto-eficácia (Cherniss 1993, 1995). O sujeito pode passar a ter uma relação positiva entre resultados obtidos e objetivos esperados, acreditar nas suas capacidades de atingir os fins pretendidos, trabalhar com certa autonomia e suporte e, no entanto, permanecer emocionalmente frustrado, desiludido, cínico com os outros, e executando atividades vazias de qualquer sentido. Aldo poderia passar a exercer uma função burocrática dentro da organização, com autonomia, apoio dos seus superiores, sem pressão e estresse, que lhe permitisse alcançar os objetivos pretendidos, e mesmo assim, não passar de um “sobrevivente” conforme os termos de Cherniss (1995). As novas condições sócio-organizacionais de autonomia, suporte, possibilidade de eficácia, somente tornam compreensíveis a recuperação de *burnout* vivida por Aldo, à medida que, lhe permitiram encontrar, através desta nova situação, uma possibilidade desejável, capaz de desencadear uma práxis nova, que modificou os rumos de sua historicidade individual, ao alterar sua relação com o passado, com o futuro e modificando a compreensão de suas próprias possibilidades de relação com o trabalho e com a família. Esta análise referente ao processo de recuperação de *burnout*, tornar-se-á ainda mais clara ao observar o caso de Jairo, que se constitui noutro exemplo de um sujeito que conseguiu vencer o esgotamento emocional.

10.3 Apresentação do caso de Jairo e análise do fenômeno

Jairo estava com 35 anos no momento em que foi realiza a pesquisa. Trabalhava como bombeiro militar há mais de 15 anos, com formação em resgate terrestre e como salva vidas e instrutor na parte aquática. Estava casado pela segunda vez e possuía uma filha pequena.

Há alguns anos atrás Jairo havia desenvolvido um quadro de *burnout* em função de um intenso conflito com suas chefias, num

momento em que trabalhava no GBS (Grupo de Busca e Salvamento), um setor do corpo de bombeiros especializado na instrução e salvamento aquático. Não se entrará nos detalhes deste conflito em função dos objetivos deste capítulo, para assim, poder centrar a análise sobre o processo de recuperação, e como tal processo implicou a retomada do projeto de ser e do sentido existencial do trabalho.

Em função do conflito com algumas chefias e da falta de apoio dentro da organização, Jairo acabou sendo impedido de prosseguir na sua carreira dedicada inteiramente à parte aquática até aquele momento, e como punição, foi obrigado a transferir-se para o trabalho burocrático e administrativo da organização: *“eu sempre fui da água, essa parte aquática sempre foi minha paixão, desde criança, e eu sempre trabalhei no verão como salva vidas na praia e como instrutor (no GBS) (...) e aí me removeram de lá, me tiram tudo que eu fazia e minha vida virou um caos, me pegou forte (...) eu morava na praia na época e não podia ver os bombeiros lá trabalhando que eu começava a chorar”* (S7).

Jairo, após um período de estresse, de conflito com os superiores e falta de apoio, passou a sentir-se totalmente esgotado emocionalmente, frustrado por não mais trabalhar como salva vidas e instrutor, e desanimado com o trabalho: *“eu via meus colegas chegando para trabalhar na praia e eu pensava que eu podia esta ali e por causa de uns bostas, tinha que ir para o expediente (...) foi muito frustrante, desanimei com tudo, tinha uma angústia, um aperto no peito na hora que tinha que pegar a estrada e ir para o quartel”* (S7). Misturado à frustração e ao desânimo, Jairo vivia momentos de raiva e irritabilidade, por sentir-se injustamente prejudicado com o que lhe havia ocorrido: *“quando colocava a farda para ir para o quartel trabalhar no expediente vinha uma raiva, dava vontade chutar tudo que tinha na frente, não aguentava a sacanagem que tinham feito comigo”* (S7).

Somado ao estresse do conflito, ao esgotamento, a frustração e ao desânimo, Jairo vivia ainda, uma intensa desilusão com o ser bombeiro militar, que o levou, por um período de dois anos, à desistência com relação a tudo que antes fazia sentido. Deixou de fazer atividade física e começou a engordar e beber, trabalhava totalmente sem vontade e mecanicamente, tendo perdido o desejo de mergulhar e de ser salva vidas, e por fim, separou-se de sua primeira esposa. É possível identificar no caso de Jairo, elementos característicos do desenvolvimento de *burnout*: um conflito interpessoal e uma situação estressante no plano sócio-profissional, que por sua vez, desencadearam

um esgotamento, uma frustração e uma desilusão incapacitante, conduzindo a uma perda do sentido do trabalho e a um estado emocional próximo ao depressivo. Somado a isso, Jairo viveu uma série de sintomas característicos do esgotamento emocional: desistência (absenteísmo), abuso de álcool, instabilidade emocional e uma crise conjugal resultante dos problemas com a profissão.

Porém, após um pouco mais de dois anos, a situação de Jairo havia se transformado. Estava satisfeito e motivado para seu trabalho como resgatista no caminhão de resgate e combate a incêndios, sentia-se valorizado pelo comandante do quartel, tinha casado novamente e construído uma relação muito próxima e afetiva com a nova esposa, e encontrava-se unido à sua família. Jairo pode ser também caracterizado, conforme Cherniss (1995), como um sujeito “recuperado” de *burnout* e não um simples “sobrevivente”. Buscar-se-á na sequência, analisar quais foram os aspectos fundamentais desta sua recuperação e descobrir o que ela pode fornecer de novo em relação à análise do caso de Aldo.

10.4 Análise do processo de recuperação

Um primeiro aspecto a destacar no processo de recuperação de Jairo, foi o apoio de sua família. Se pai, como militar da marinha e como uma das pessoas fundamentais na sua vida e na escolha da profissão, foi alguém que insistiu em lhe mostrar que ele “*era um militar*” (S7) e não simplesmente um mergulhador e salva vidas. Queria dizer com isso que, seu filho não deveria abater-se com o fato de ter sido cortado em sua carreira no Grupo de Busca e Salvamento aquático, e que ele tinha um compromisso com o ser bombeiro militar que não poderia abandonar. Sua irmã foi outra pessoa da família a quem Jairo buscou ajuda e que não lhe negou apoio, tentando mostrar ao irmão que não foram somente os oficiais da corporação que haviam lhe prejudicado, mas que ele mesmo estava se prejudicando ao beber e ao desistir de tudo. Deste primeiro aspecto da recuperação de Jairo, destaca-se o fato de seu problema emocional ter se tornado um problema comum dentro do grupo familiar, algo compartilhado com todos àqueles que possuíam uma importância afetiva na sua vida. Ou seja, Jairo não ficou sozinho com seu problema, sem apoio ou sob o olhar recriminador do grupo familiar mas, ao contrário, encontrou nos pais e na irmã pessoas dispostas a enfrentar a luta junto com ele, em prol de sua recuperação. Um primeiro sentido que é possível extrair deste apoio do grupo familiar

é de ter permitido a Jairo uma base social e afetiva que fez da sua situação emocional um problema em comum a ser resolvido, gerador portanto de uma reciprocidade dentro das relações familiares.

Um segundo aspecto importante com função em sua recuperação, foi a relação com uma nova companheira, que mais tarde tornou-se sua esposa: *“ela me pegou num estado crítico, eu estava daquele jeito, tinha me separado, tinha ainda quebrado a perna, e ela cuidou de mim como uma mãe, com carinho extremo, dormia comigo, do meu lado, me ajudou financeiramente também, e meus pais adoravam ela e adoram até hoje, como uma filha”*(S7). A função desta companheira na recuperação de Jairo é muito próxima daquela de sua família, á medida que, foi mais uma pessoa com quem compartilhou sua situação emocional e que não o deixou sozinho com seu problema. No entanto, outro elemento que é possível observar, refere-se a esta reciprocidade com a nova companheira ser complementar àquela vivida com sua família. Seus pais passaram a reconhecer e apoiar a relação de Jairo com a nova companheira, o que por sua vez, reforçou o conjunto de relações com quem ele compartilhava sua situação e de quem recebia apoio. Outro elemento em que esta reciprocidade com a companheira mostrou-se mediadora para a recuperação de Jairo, foi de ter lhe possibilitado uma nova compreensão de sua situação: *“ela me colocou em primeiro plano, fazia as melhores coisas para me ajudar e sem deixar de lado as coisas delas, e aquilo que tocou, e eu percebi quanto eu estava me destruindo”* (S7). Desta maneira, a relação com a nova companheira, além do sentido do apoio afetivo e social no compartilhamento de sua situação, e além do fato de unir-se a reciprocidade existente no grupo familiar, permitiu a Jairo uma nova compreensão de si mesmo em sua situação. Ou seja, por meio da reciprocidade com sua nova companheira, Jairo chegou a uma compreensão de si mesmo como sujeito e não simplesmente como vítima. Era o que sua irmã e seu pai tentavam lhe mostrar, mas que por meio da reciprocidade com a companheira, tornou-se para ele compreensível. O valor que Jairo percebeu ter para sua companheira, visível nos seus atos de carinho, de ajuda financeira, de dormir ao seu lado e colocá-lo em primeiro plano, *“o tocou”* (S7), quer dizer, converteu-se em um valor para si mesmo. Ao permitir a Jairo *“perceber o quanto estava destruindo-se”* sua companheira mediou uma reflexão sobre si mesmo e sobre sua situação, de maneira a lhe permitir ser sujeito do que estava fazendo, e a visualizar outro futuro. Quer dizer, sua companheira foi alguém por

meio da qual, Jairo compreendeu-se como sujeito de sua destruição, na medida em que, desistia de tudo, bebia, engordava e não admitia a possibilidade de mais nenhum futuro para si. E sujeito, também, de sua recuperação, à medida que, compreendendo seu valor, recusou-se a continuar se destruindo e buscou outro futuro possível.

Neste momento porém, o apoio do comandante do quartel mostrou-se outro aspecto essencial, para que Jairo descobrisse novas possibilidades profissionais e encontrasse uma nova atividade significativa no corpo de bombeiros. Tal relação revelou-se fundamental pois, caso Jairo ficasse restrito ao apoio e a reciprocidade afetiva familiar e de sua companheira, corria o risco de tornar-se alguém frustrado e desiludido assistido pela família. Quer dizer, por mais fundamental que tenha sido a reciprocidade familiar e com sua companheira, tais relações não tinham como lhe possibilitar um futuro concreto, social e materialmente realizável, que o permitisse efetivamente, por meio de uma nova atividade profissional, encontrar algo que fizesse sentido. Foi justamente essa função crucial, a desempenhada pelo comandante do quartel.

Segundo Jairo *“foi com esse capitão aqui que eu fiz muito curso, ele me deu várias oportunidades (...) ele praticamente me especializou na parte de resgate, na parte de terra no quartel aqui e com ele eu só tive ascensão (...) me permitiu fazer cursos de salvamento em altura e de instrutor de salva vidas para trabalhar na formação do pessoal no verão, e com isso fui me sentindo valorizado”* (S7). Neste sentido, o apoio efetivo do comandante do quartel possibilitou um futuro sócio-profissional concreto para Jairo, bem como, os meios para realizá-lo. As dimensões de auto-eficácia, suporte organizacional e significação da atividade, novamente fazendo referência a Cherniss (1995), mostraram-se fundamentais na recuperação de *burnout* vivida por Jairo. No entanto, é importante frisar mais uma vez que, a relação positiva entre meios e fins, própria do desenvolvimento da auto-eficácia somente mostra-se capaz de levar o sujeito a uma transformação efetiva de si mesmo, à medida que, os meios postos à disposição pelo comandante (que incluíam sua capacitação profissional) e os fins alcançados, são unificados por um projeto desejado. Isto significa que Jairo poderia ser eficaz, mas tal eficácia poderia nada representar em termos de sua historicidade individual e para uma nova compreensão de si mesmo e de suas possibilidades no mundo social. Sua ação poderia ser eficaz (ou auto-eficaz), ele poderia ser capaz de dispor os meios necessários para

atingir os fins pretendidos e, no entanto, manter-se totalmente sem sentido existencial. Logo, os recursos disponibilizados para que Jairo se tornasse um especialista em resgate e retomasse seu trabalho como salva vidas no verão não somente permitiram o cumprimento dos objetivos solicitadas, mas foram mediadores sociais e organizacionais para que Jairo retomasse o sentido existencial do trabalho e restabelecesse seu projeto de ser. Ao afirmar que “*com o capitão do quartel somente teve ascensão profissional*” e “*foi sentindo-se valorizado*” Jairo expressa uma modificação essencial em sua experiência temporal: é como afirmasse “não sou mais alguém frustrado, desiludido e que não vale nada, mas percebo agora a partir de meu novo trabalho, o meu valor e minhas novas possibilidades”. Ou seja, o passado de desilusão e desvalorização foi superado por um conjunto de experiências recentes de ascensão e reconhecimento, capazes de reconstituir o valor de ser bombeiro militar para si mesmo e modificar suas possibilidades de ser relativamente ao futuro. Desta forma, o que torna compreensível o processo de recuperação de *burnout* é a dialética entre a nova situação sócio-organizacional e a restauração do sentido existencial do trabalho num processo em que Jairo compreende-se como um sujeito em situação.

Antes de analisar esta dimensão do sentido existencial e do projeto de ser na recuperação de *burnout*, convém tratar de outro aspecto importante ocorrido no caso de Jairo e que se revelou importante em sua recuperação, qual seja, sua relação com os colegas de equipe no serviço de resgate e combate a incêndio: “*eu gosto muito de trabalhar com o pessoal da minha guarnição, é um pessoal que eu conheço há muito tempo e tem um cara aqui que foi com quem aprendi a ser guarda vidas na praia*” (S7). O suporte e o reconhecimento do comandante do quartel encontrou, deste modo, no suporte e na reciprocidade ao nível do pequeno grupo de trabalho um complemento importante, seja na viabilização da atividade, como também no enriquecimento da experiência pessoal de ser valorizado e reconhecido. Como foi possível compreender pelos casos de Antônio, Felipe e Hugo, a função da perda da reciprocidade e da criação do antagonismo ao nível da equipe de trabalho, mostram-se um aspecto fundamental no processo de desenvolvimento de *burnout*. De sorte que, o inverso mostra-se da mesma maneira verdadeiro, à medida que, a criação de uma relação de cooperação e confiança no plano interpessoal permitem que os recursos sejam bem utilizados e as demandas da atividade sejam alcançadas. É

largamente conhecido na literatura sobre *burnout* a relação desta dimensão (chamada “suporte organizacional”) com *burnout*, conforme Buunk e Shaufeli (2003) e Winnubst (1993) já evidenciaram. Cherniss (1995) dedica um capítulo de seu livro *Beyond Burnout* para demonstrar como alguns sujeitos que conseguiram superar seu esgotamento emocional tiveram na confiança e no apoio do pequeno grupo de trabalho um aspecto fundamental.

Por fim, a característica da atividade no serviço de resgate e combate a incêndios, aparece como cansativa mas não estressante, tal como ocorre no auto-socorro de urgências: “*a gente trabalha vinte e quatro horas na guarnição, e no final todo mundo fica cansado, uma coisa física mesmo, principalmente final de semana que tem mais ocorrência de madrugada e quando a gente pega um resgate pesado, não tem como não sair do serviço cansado*” (S7). A atividade de resgate, portanto, não se evidencia estressante como a do ASUs à medida que, tem menos ocorrências durante a jornada de 24 horas, permite certo descanso (é menor a carga de trabalho, portanto) e não enfrenta o conflito com os hospitais. Como relata Hugo (S5), ao fazer a comparação entre os dois serviços “*lá no resgate tinha condições de dormir a noite, mas o ASUs é impossível, sai toda hora (...) enquanto o resgate atende uma chamada o ASUs faz oito, dez*”. A situação, portanto, de fazer muito trabalho em pouco tempo, característica do auto-socorro de urgências, capaz de colocar os bombeiros sob pressão e num estresse crônico, não ocorre na serviço de resgate. Existe, bem entendido, resgates difíceis, turnos de trabalho com mais ocorrências, principalmente em finais de semana, como salienta Jairo. No entanto, as características desta atividade em relação ao serviço do ASUs evidenciam-se diferentes: enquanto no ASUs predomina a sobrecarga, o estresse crônico, a frustração e o conflito interpessoal, no serviço de resgate existe o cansaço, o estresse circunstancial que ainda permite a possibilidade de cooperação entre seus integrantes.

Similar aos resultados da análise sobre a recuperação de Aldo, Jairo conseguiu superar *burnout*, à medida que, recompôs tanto suas relações familiares quanto às profissionais. Fato que se mostra logicamente coerente com as análises anteriores já realizadas nesta tese: pois, se o processo de desenvolvimento de *burnout*, tal como compreendido até o momento, implica um esgotamento emocional que transpassa os limites do trabalho para envolver a perda da reciprocidade familiar, sua recuperação realiza-se, a partir do momento em que, o

sujeito consegue fazer o caminho inverso, no qual profissão e família unificam-se num mesmo processo de transformação do sujeito. Encontrar no âmbito profissional o suporte das chefias e dos colegas de trabalho, uma certa autonomia para pôr em prática sua própria maneira de realizar o trabalho, uma atividade em que os objetivos pretendidos sejam compatíveis com os resultados alcançados e que permita ao sujeito recuperar o sentido de seu trabalho, são todos componentes essenciais. Mas somente se, tudo isso ocorre em articulação com a recuperação da reciprocidade familiar, de maneira a permitir ao sujeito, reunificar-se em sua relação global com o mundo social e, desta forma, retomar seu projeto de ser. Tratar-se-á deste último aspecto com mais detalhes no tópico à seguir.

10.5 Grupo familiar e projeto de ser de Jairo

O pai de Jairo era militar da marinha. Ocupou a função de soldado durante toda sua carreira e conseguiu aposentar-se como sargento. Seu tio e também seu avô paterno eram militares, fazendo com que a carreira militar se tornasse algo de valor para o conjunto de sua família. Jairo, portanto, viveu sua infância e adolescência numa classe de soldados militares com estabilidade material, e que tinham na carreira das armas e da polícia, uma possibilidade de segurança, ascensão social e valor social.

Seu pai mostrava-se alguém satisfeito e realizado com a profissão e com quem Jairo sempre viveu uma reciprocidade e afetividade intensas: *“a relação da gente era muito boa, o pai acordava de madrugada para ir trabalhar e nunca vi nem um pouco de frustração nele, sempre de bom humor (...) eu via nele um exemplo, um cara que gostava do que fazia e eu gostava pra caramba de ir com ele para o trabalho, me sentia o cara mais feliz do mundo”* (S7). Jairo acompanhava seu pai ao distrito naval onde este trabalhava, e foi desenvolvendo uma paixão pelo mar, passando boa parte do tempo nadando, brincando com outros meninos ou compartilhando alguma coisa com seu pai. Tinha muita satisfação em estar ao seu lado, seja no cais, no escritório, ou mesmo, na hora das refeições: *“eu ia para o quinto distrito naval com meu pai desde criança, brincava com o pessoal lá, atravessava aquele mar nadando, era minha paixão (...) até as refeições eu adorava, a gente comia naquelas bandejas de alumínio grande, aquele suco ruim, eu adorava tudo aquilo”* (S7).

Além dos homens da família trabalharem e valorizarem a carreira militar, as mulheres, principalmente sua avó e sua mãe, compartilhavam da mesma posição e incentivavam Jairo e seu irmão a seguir a mesma carreira: *“a avó e a mãe sempre incentivavam para a vida militar, diziam que a marinha era uma mãe pelas garantias, pelas folgas, pela carreira brilhante (...) a família toda apoiava, ser militar era um orgulho para todos e uma garantia também”* (S7).

A situação de infância de Jairo, portanto, no seu aspecto sócio-material foi marcada por uma condição simples como filho de um soldado da Marinha, mas estável e sem riscos de escassez. Jairo não viveu como Hugo ou Vinícius a necessidade, a escassez e a miséria. A esta estabilidade, que permitia satisfazer todas as necessidades básicas de alimentação, moradia, vestuário, acrescia-se um valor social que era compartilhado pelo conjunto do grupo familiar: era uma “carreira brilhante”, que garantia a “superação da pobreza”, que deixava seu pai “satisfeito”, e motivo de incentivo da parte materna para que Jairo e seu irmão “seguissem o mesmo caminho”.

Esta situação sócio-material de infância foi vivida subjetivamente por um desejo de ser militar em reciprocidade com sua família e principalmente com seu pai: *“ eu gostava pra caramba de ir com ele para o trabalho, me sentia o cara mais feliz do mundo (...) eu adorava aquela vida, estar lá na marinha com o pai, adorava aquela comida, aquele pessoal de uniforme, nadar naquele mar, me dava bem com todo mundo, era como se fosse minha casa”* (S7). Sua escolha original pode ser então, aprendida na maneira como Jairo vivia a situação sócio-material e como a ultrapassava em direção ao futuro. Dentro da situação de classe e familiar em que se encontrava, a vida militar com todo seu conjunto de objetos e pessoas que dela faziam parte, possuía um valor social: a comida em bandeja de alumínio e com seu suco ruim, era não somente algo para saciar a fome, mas era a comida que os militares comiam, que seu pai comia e que, portanto, manifestava o valor social da vida militar e o futuro que tal vida proporcionava. Comer naquelas bandejas, vestir àquelas fardas, nadar naquele mar constituíram-se para Jairo, valores sociais vividos subjetivamente como valores desejados, e motivo de uma práxis ativa. Ou seja, Jairo não contemplava do exterior a vida militar como algo que não lhe pertencia mas, ao contrário, a experimentava em cada ação como algo seu, que fazia parte de sua vida presente e futura. Nadar no mar, atravessar longas distâncias, constituía-se numa ação concreta de descoberta de suas possibilidades de ser, em

que interiorizava o valor social do ser militar em direção ao futuro desejável para si mesmo, fazendo dos preceitos de coragem, disciplina, vigor físico e determinação (Forças Armadas, 2010) objetos desejáveis e perseguidos em suas relações com o mundo social. Da mesma maneira, a farda militar que Jairo apreciava, manifestava também sua vontade de tornar-se militar, de integrar-se àquela vida disciplinada de coragem, e de vestir a farda militar um dia²⁰. Sua escolha original evidencia-se, portanto, como a descoberta e o engajamento em ser corajoso e disciplinado, capaz de vencer o cansaço, o desgaste e suportar as dificuldades: *“desde criança eu sempre gostei daquela vida, me identificava muito com o militarismo, com o mar, queria vestir aquela farda”* (S7).

Ser alguém com vigor físico e emocional, capaz de suportar e vencer a pressões e o cansaço, por em risco a si mesmo com bravura e disciplina, são valores de sua situação social e material assumidos por Jairo em reciprocidade com seu grupo familiar, e que se unificam num projeto-de-ser-forte-corajoso-disciplinado-como-militar, que dará um sentido primeiro à sua historicidade individual. A instituição militar, ao evidenciar-se como um elemento fundamental que unificava seu grupo familiar, constituiu-se como elemento essencial de seu projeto totalizador: ao entrar no mar, Jairo não admitia ser vencido pelo cansaço, ao sentir o gosto ruim do suco que tomava, não deixava o copo pelo metade, sentindo, além disso, muita felicidade ao ir para o trabalho com seu pai e nunca a obrigação que o privava de fazer outras coisas mais importantes. Tais atos então, mostram-se significativos de sua escolha original de ser forte, corajoso e disciplinado como forma específica e pessoal de incluir-se no mesmo mundo social que seu pai, sua família e os demais militares.

O processo de escolha profissional pelo corpo de bombeiros encontra um primeiro momento importante quando, após uma das transferências de seu pai no início de sua adolescência, Jairo passou a morar próximo a uma praia frequentada por banhistas e guardada por salva vidas: *“eu frequentava muito a praia, morava do lado, e via os bombeiros trabalhando como salva vidas, ficava lá olhando horas e*

²⁰ É importante considerar que Jairo viveu sua infância durante a década de setenta, e portanto durante um período de forte nacionalismo em função da ditadura militar, fato este que, dentro da situação de classe e familiar em que se encontrava Jairo, funcionava como reforçador do valor social da instituição militar na defesa da soberania e integridade do País contra o comunismo, conforme os valores difundidos pelos militares na época.

horas o trabalho deles, com uma vontade enorme de fazer aquilo” (S7). A escolha original de ser corajoso, forte e disciplinado com militar em reciprocidade com seu grupo familiar, é enriquecida por esta nova situação de adolescência. Ou seja, sua historicidade individual ao passar da infância para a adolescência, conserva a escolha original, ao mesmo tempo que, a ultrapassa em direção a um futuro possível de salvar e resgatar às pessoas no mar. Um momento, portanto, significativo de sua existência individual em que é possível observar um processo de singularização de Jairo, no qual, ao mesmo tempo em que assume os valores militares fundamentais dentro do grupo familiar e conserva sua escolha original, ele define um futuro específico e singular para si mesmo, em direção a um projeto desejável de salvar vidas como bombeiro.

Durante o segundo ano do segundo grau, Jairo conseguiu uma vaga para o colégio militar, com a intenção de entrar futuramente no corpo de bombeiros como oficial. No entanto, devido as dificuldades inerentes a vida de militar de seu pai, que frequentemente era obrigado a mudar-se de uma cidade para outra, Jairo não conseguiu alcançar às notas necessárias que o permitissem acesso direto à carreira de oficial.

No entanto, quando conseguiu concluir o segundo grau, e apareceu o concurso para a Polícia Militar (que comportava também na época o Corpo de Bombeiros), Jairo não mostrou nenhuma dúvida sobre o que escolher, tendo ainda, o total apoio de sua família: *“quando eu fiz o concurso só eu e outro optamos para trabalhar como bombeiro salva vidas, o resto todo foi ser policial militar (...) eu não tinha dúvida, queria era trabalhar no mar, ser salva vidas e minha família deu total apoio” (S7).* Jairo, desta maneira, tornou-se bombeiro militar, e passou a trabalhar no Grupo de busca e Salvamento (GBS) do Corpo de Bombeiros, um serviço especializado no salvamento e formação da parte aquática. Especializou-se não somente como salva vidas, mas também como mergulhador, e trabalhou nesta área até viver os conflitos relatados anteriormente. O sentido, portanto, de sua escolha profissional, evidencia-se como uma síntese entre sua escolha original de ser forte, corajoso, disciplinado em reciprocidade com o grupo familiar, com o seu desejo pessoal de salvar vidas vivido em sua adolescência e com o futuro de tornar-se bombeiro militar. Uma síntese que faz da profissão de bombeiro militar mais um momento totalizador de sua historicidade individual, em que o passado de infância e adolescência vivido em comum com sua família, unifica-se a um futuro pessoal e desejado de

salvar vidas no mar como bombeiro. A profissão adquire desta forma, um sentido existencial, à medida que, passa a integrar e enriquecer o seu projeto de ser com uma nova possibilidade sócio-profissional. Escolher ser bombeiro é a possibilidade encontrada por Jairo de fazer-se forte, corajoso e disciplinado como militar em comum com sua família e, ao mesmo tempo, a descoberta e a escolha de um lugar próprio no mundo social e de um futuro desejado para si mesmo.

Compreende-se então, que o processo de recuperação de *burnout* vivido por Jairo implica uma complexidade de relações e mediações capazes de fazê-lo superar o esgotamento, o fracasso e a desilusão, e recompor o conjunto de sua existência individual. A reciprocidade com seu pai ao insistir que Jairo não era somente um salva vidas mas um militar, fez presente o valor familiar de ser das forças armadas, constitutivo de toda sua história individual. A reciprocidade com sua irmã, bem como com sua nova companheira, permitiram a Jairo compreende-se como sujeito de sua destruição e, ao mesmo tempo, de reconstrução de seu projeto fundamental. E, por fim, o apoio e o reconhecimento do comandante e dos colegas de equipe, permitiram que Jairo descobrisse uma forma alternativa de ser militar a partir da atividade de resgate terrestre. O projeto de ser forte, corajoso e disciplinado como militar em reciprocidade com sua família encontrou assim, por um lado, a possibilidade de ser retomado a partir da relação com o grupo familiar e com a nova companheira e, por outro, encontrou um novo sentido a partir do futuro concreto possibilitado dentro da organização de trabalho. A escolha original, na qual Jairo conservou o valor familiar e, ao mesmo tempo, projetou-se para o futuro desejado através da práxis ativa de salvar vidas, foi reintegrada a nova situação de trabalho como resgatista no serviço de resgate e combate a incêndio, o que permitiu, por sua vez, que Jairo recuperasse a valor de ser militar no conjunto de sua existência passada, presente e futura, restituindo assim o seu sentido existencial.

10.6 Síntese compreensiva

Os casos de Aldo e Jairo foram ambos utilizados neste capítulo como objeto de análise do processo de recuperação de *burnout*, por serem julgados complementares e evidenciarem um processo global de recuperação do sujeito em sua relação com o mundo social e não simplesmente com o trabalho. Quer dizer, por permitirem observar que a

recuperação do esgotamento emocional implica a reinversão do processo feito em direção ao problema. É o sujeito na sua totalidade, no conjunto de suas relações significativas com os outros e com o mundo social que se restabelece, sendo sua mudança não simplesmente o resultado da resolução de seus sintomas, mas da retomada de uma escolha original feita desde a infância e adolescência e da reconstrução do sentido existencial de trabalho. Ou seja, um processo de reunificação da historicidade individual e de restabelecimento dos laços de reciprocidade nos planos familiar e do trabalho que permite ao sujeito recuperar-se de *burnout*.

O projeto de ser forte, corajoso e disciplinado como militar em reciprocidade com sua família, e realizado por meio de uma práxis ativa como bombeiro militar foi, desta forma, recuperado por Jairo. O sentido primeiro de sua existência, construído a partir da situação de reciprocidade afetiva com seus pais e avós e de suas condições sociais e de classe e o sentido existencial de ser bombeiro militar, tinham sido perdidos, em função do conflito com seus superiores, conduzindo Jairo a um processo de esgotamento, fracasso e desilusão, que romperam a unidade de sua historicidade individual. Ao ser aquele que se entregou ao desânimo, a bebida, a inatividade e que desistiu de tudo, Jairo tornou-se absolutamente outro em relação ao projeto de ser desejado.

Foi somente a partir de um processo prático e social que Jairo recuperou seu valor e redescobriu novas possibilidades de ser. Um processo prático, no sentido de ter implicado a ação de Jairo em relação aos outros, seja ao compartilhar seus problemas com sua família e com sua companheira, ou ao aproveitar as oportunidades abertas pelo comandante do quartel para especializar-se na parte de resgate terrestre. Ações que, por sua vez, foram completadas por iniciativas recíprocas de apoio e reconhecimento familiar e organizacional. Um processo prático portanto, que implicou na dialética entre o que Jairo fez de sua situação e o que os outros fizeram dele, ou ainda, entre o sujeito agindo em situação e a situação sócio-material agindo sobre o sujeito.

Tal processo prático revela ao mesmo tempo, seu caráter social, visto que, a retomada do seu valor como militar, a compreensão de si mesmo com o sujeito em situação e a descoberta de um novo futuro desejado como resgatista para si mesmo, foram resultantes de um processo recíproco de relações com os outros. Por um lado, seu pai, uma figura essencial em sua história e em seu projeto, ao afirmar que Jairo era um militar e não somente um salva vidas, envia ao filho uma

imagem de si capaz de abranger o conjunto de sua existência, fortemente ligada a vida militar. Por outro lado, a irmã, a insistir que Jairo estava sendo responsável por seu mal estar, em comum com o carinho e a atenção dados pela nova companheira, o conduzem a uma nova compreensão de si mesmo, como sujeito em situação e não como simples vítima dos acontecimentos. E, por fim, o apoio, às possibilidades e o reconhecimento dados pelo comandante do quartel e pelos colegas de equipe, que lhe permitiram reconhecer-se na nova atividade como sendo um efetivo bombeiro militar. O laço social de reciprocidade com os outros, tanto no plano familiar como profissional, mostra-se assim a mediação indispensável para que o sujeito chegue a uma nova compreensão de si mesmo e de suas possibilidades.

A recuperação de *burnout* vivida por Aldo permite constatar, da mesma maneira, este mesmo processo global de restabelecimento das relações com no mundo social e com sua história individual. Por um lado, o seu restabelecimento profissional, ao passar a exercer uma atividade não estressante, com certa autonomia, eficácia, suporte organizacional, mostrou-se capaz de reconstituir o sentido do trabalho. E, por outro, o restabelecimento da reciprocidade familiar, ao recuperar a guarda de seus filhos e reconstruir sua família com o apoio materno, mostrou-se capaz de reconstruir o sentido de ser em família.

Um processo que, da mesma maneira, mostrou-se prático e social, visto que implicou uma dialética entre Aldo como sujeito e as novas condições sócio-organizacionais que encontrou. A partir das características da nova atividade e da reciprocidade familiar com seus filhos e mãe, Aldo realizou uma nova compreensão de si mesmo como sujeito em situação, localizando-se dos determinantes sócio-organizacionais de seu esgotamento emocional, bem como, de sua práxis “cega” que buscava cumprir quase todas às exigências prático inertes do serviço do ASUs. Ainda como parte do mesmo processo dialético entre Aldo e as novas condições sócio-organizacionais, ele descobriu na nova atividade de formação e ensino um projeto desejável e, portanto, capaz de restituir o sentido existencial de sua profissão.

Na ausência de dados sobre sua infância e escolha profissional, tal sentido existencial somente pode ser parcialmente compreendido a partir dos dados disponíveis. Um primeiro dado significativo é que Aldo trabalhou por mais de dez anos no Auto-socorro de Urgências com satisfação, motivação, orgulho e com uma dedicação exemplar. Ou seja, a atividade de socorrista no ASUs nunca foi para Aldo uma obrigação ou

um dever a cumprir, mas uma atividade desejável, na qual, o sentido de ajuda, de reciprocidade e o valor social de salvar vidas sempre mostraram-se ideais organizacionais internalizados e com os quais ele implicou seu ser. Um segundo dado significativo, é a força com que o processo de desilusão e fracasso abalou a totalidade de sua existência. Ou seja, o sentimento de fracasso e desilusão em relação ao trabalho de bombeiro militar, somente é capaz de afetar o conjunto da existência, à medida que, existe um projeto desejado de salvar vidas bombeiro que se relaciona a totalidade da história individual. Um terceiro e último dado significativo, pode ser observado em relação ao caráter desejável da atividade de formador e educador que passou a desenvolver. O fato de se identificar com a nova atividade, de motivar-se por ela e de fazer do ato de ensinar e orientar os outros em relação ao atendimento pré-hospitalar uma nova satisfação profissional, demonstram como o salvar vidas e o trabalho de bombeiro militar contém um sentido capaz de fazê-lo recuperar aspectos essenciais de sua existência passada e de definir um campo de possibilidade de ser para o futuro. Por essas razões, é possível sustentar em termos hipotéticos e prováveis, que para Aldo o trabalho de bombeiro militar mantém uma íntima ligação com a totalidade de sua história individual, possuindo a origem de seu sentido, na sua escolha original de infância e adolescência e no processo de escolha profissional em que implicou seu ser com a organização de trabalho.

Um último e fundamental aspecto que convém considerar e que se refere a ambos os casos de recuperação de *burnout* diz respeito às características da atividade. Nenhum dos dois sujeitos recuperou-se dentro de uma atividade em que predominava o estresse crônico e o antagonismo nas relações interpessoais. Jairo recuperou-se, à medida que, se tornou especialista na atividade de resgate e Aldo, formador e educador ligado ao setor administrativo do quartel. Ambos encontram-se, portanto, naqueles postos de trabalho considerados por muitos bombeiros como “privilegiados”, à medida que, são atividades que escapam a pressão do tempo e ao estresse crônico do auto-socorro de urgências. No entanto, tal situação nova de trabalho, que permitiu tanto a Jairo como a Aldo recuperem-se é, concomitantemente e paradoxalmente, a responsável pelo esgotamento emocional e pelo desenvolvimento de *burnout* de Rômulo, Vinicius, Antônio e Felipe e pelo estresse crônico de Hugo. Quer dizer que a situação sócio-organizacional, revela-se como um jogo de “roleta russa” comum entre soldados em momentos limites de guerra: a vida salva de um pode custar

a vida perdida do outro. Logo, a chance de Aldo representa, ao mesmo tempo, a ausência de chance de Antônio e assim, sucessivamente. Aprofundar tal análise já ultrapassa os limites deste capítulo, pois implica a compreensão da dialética sócio-organizacional que será realizada mais a frente.

Por instante, é preciso ainda, que este trabalho de tese ocupe-se das questões que se seguem: como é possível dois bombeiros socorristas, que atuavam há mais de dois anos no ASUs, não apresentarem sinais de estresse crônico e nem terem desenvolvido *burnout* ? E ainda, o que esta compreensão sobre a ausência do fenômeno em certos sujeitos, pode ser útil para a compreensão do seu processo de desenvolvimento? É a estas questões que está dedicado o próximo capítulo.

CAPITULO 11

QUANDO A PRESSÃO NO TRABALHO NÃO É CAPAZ DE DESENVOLVER *BURNOUT*: ANÁLISES DOS CASOS DE CARLOS E EDSON

11.1 Apresentação do caso de Carlos e análise do fenômeno

Carlos trabalhava no corpo de bombeiros há 15 anos, sendo a maior parte do tempo na atividade de socorrista no auto-socorro de urgências, tendo vários cursos de formação em atendimento pré-hospitalar. Era casado há dez anos e possuía dois filhos, um de nove e outro de seis anos de idade. Sua esposa trabalhava como auxiliar de enfermagem num posto de saúde, e conhecia bem o trabalho no ASUs, pois foi neste local que fez seu estágio de formação profissional, e onde também, conheceu Carlos.

Carlos encontrava-se submetido às mesmas exigências de trabalho do ASUs, tinha consciência da pressão que tal atividade implicava mas, no entanto, as vivia diferentemente. Não apresentava, segundo as observações feitas, sinais de estresse crônico nem de *burnout*, experimentando seguidamente, prazer e satisfação pela atividade desenvolvida.

Com relação ao conflito com os hospitais, buscava tratar bem e ser gentil com os médicos e enfermeiros e levar em consideração a situação de sobrecarga, falta de recursos e pressão também vivida por estes profissionais: *“quando eu chego no hospital tento não passar o estresse para ninguém, sei que o lado deles é igual ou pior que o nosso (...) ou não tem leito para atender, ou não tem gente suficiente (...) e eu vou tentando amaciar os médicos, conversar direito com eles, vou cumprindo meu trabalho, o que precisa fazer, não adianta gritar como fazem alguns, aí mesmo que fica pior”* (S8). Logo, Carlos sentia a tensão existente com os hospitais, o conflito entre os bombeiros e os médicos, não ignorava a existência dos problemas mas, não era afetado emocionalmente tal como Vinícius, Antônio, Felipe, Hugo e, até mesmo, Aldo. Carlos raramente abatia-se por um tempo prolongado, não perdia o controle nem ficava nervoso durante os momentos de transferir às vítimas atendidas para os médicos, conseguindo conversar e considerar a situação destes últimos, e impedindo, desta maneira, que a tensão da situação aumentasse. A postura fundamental que é possível observar na

relação de Carlos face aos médicos e enfermeiros dos hospitais pode ser encontrada na expressão “*vou cumprindo meu trabalho, o que precisa fazer (S8)*”: quer dizer, uma conduta comprometida com o dever de fazer corretamente seu trabalho e realizar os procedimentos técnicos pré-estabelecidos, que permitia a Carlos uma distância afetiva face aos problemas com os hospitais.

Ele vivia também, da mesma forma que outros bombeiros, momentos de frustração e tristeza, seja pela existência de conflitos interpessoais com colegas de equipe, seja pela carga emocional do trabalho em função do contato direto com a morte e o sofrimento, como é possível observar neste relato que se segue:

“Quando pego colegas que são insatisfeitos, frustrados é ruim, eles acabam passando isso para a gente, mas é coisa deles que eu não guardo comigo não (...) e mesmo quanto a gente tem um pessoal legal junto [na guarnição] é triste quando perdemos alguém (...) não faz muito, atendemos uma pessoa que tinha capotado como carro e despencado no barranco, e quando a gente chegou, ela não tava consciente, tinha hemorragia interna (...) ela morreu na ambulância antes de chegar no hospital, deu uma tristeza na hora, mas só na hora (...) a gente fez o que pode (...) em seguida já tinha outra ocorrência e já esqueci aquilo, me preocupei com o novo atendimento” (S8).

No momento em que foi realizada a pesquisa, Carlos estava trabalhando sem conflitos com seus colegas de equipe, o que poderia ser considerado um aspecto relevante para não desenvolver *burnout*. No entanto, mesmo em momentos anteriores em que havia vivido problemas no plano interpessoal dentro da equipe, Carlos não chegou a perder o controle com seus colegas ou acumular às experiências negativas que esses transmitiam. É como dissesse para si mesmo “bom, eu faço meu trabalho, e não vou estar me incomodando e estragando minha vida por causa das frustrações dos outros”. Ou seja, apesar das frustrações e insatisfações dos seus colegas o influenciarem, Carlos desenvolveu uma espécie de “antídoto” contra tais experiências, realizando uma operação reflexiva sobre si e se dizendo “a frustração é deles e não é minha” (“*é coisa deles que eu não guardo comigo*”), fazendo dos outros colegas, a partir deste ato reflexivo sobre si, pessoas totalmente diferentes e distantes afetivamente dele. Um ato, porém, que somente obtém o sucesso esperado, à medida que, trás consigo uma desimplicação afetiva no plano da relação interpessoal, que converte a frustração e a insatisfação do colega de equipe num problema do outro e, face ao qual, Carlos não se responsabiliza.

Sua maneira de relacionar-se com a tristeza provocada pela perda de uma vítima mostrava-se semelhante. A tristeza vivida pelos bombeiros socorristas, tal como foi possível analisar por exemplo, nos casos de Vinícius e Felipe, é resultado do contato direto e intenso com a tristeza e o sofrimento das pessoas atendidas e de suas famílias. Vinícius vivia um prolongamento da tristeza e do abatimento sentido no trabalho para além das 24 horas do plantão, sendo tal experiência um fato comum entre os bombeiros socorristas do ASUs. Ao contrário, Carlos não permitia que tal experiência de tristeza e abatimento se prolongasse para além do próximo atendimento: o corpo morto na ambulância não representava para Carlos uma frustração por não ter conseguido salvar mais uma vida. Uma operação reflexiva sobre si é realizada, similar à primeira em relação aos colegas: “*a gente fez o que pode*” representa uma forma de relação estabelecida com a vítima estritamente técnica, que realiza os procedimentos necessários, sendo o falecimento um objeto puramente exterior, no sentido de ser uma fatalidade provocada pelas circunstâncias do acidente. É como dissesse para si mesmo, “é triste ver a pessoa morrer, mas eu fiz o que pude e ela morreu pela gravidade da situação”. Desta forma, Carlos conseguia superar rapidamente a tristeza, ao criar uma distância afetiva, a partir de uma operação reflexiva em que apreendia a si mesmo como um técnico, tendo feito o possível dentro de seu saber técnico, e o outro (a vítima falecida) como objeto de uma fatalidade que o saber técnico não teve meios de salvar. Tal impessoalização da relação profissional-paciente, pode ser considerada como ideal, quando se pensa a atuação de médicos, paramédicos, enfermeiros, etc. Porém, a questão principal que se faz objeto de análise neste capítulo, é compreender qual o sentido de tal conduta, tanto para Carlos como também para a dinâmica organizacional. E ainda, como Carlos conseguia estabelecer tal modo de relação com seus colegas, com as vítimas e com os hospitais, enquanto que outros bombeiros na mesma situação não conseguiam e acabavam desenvolveram *burnout*? Para o momento, é importante compreender que, para Carlos, ser bombeiro militar e salvar vidas possuíam um sentido de “dever a cumprir” e não de um “projeto desejável”, o que o permitia estabelecer um modo de relação com o trabalho totalmente diferente daquele vivido por Rômulo, Vinícius ou Antônio, Felipe, Aldo e Jairo.

Vale ainda observar que Carlos sentia, da mesma forma que os demais bombeiros, a fadiga e o cansaço. A falta de tempo para dormir e

descansar, para comer, e inclusive, para tomar banho, o excesso de ocorrências, as dores pelo corpo, todos estes sinais de sobrecarga eram sentidos por Carlos: *“aqui no ASUs é duro, tem muita ocorrência, não dá para dormir, para almoçar, para tomar banho, mas faz parte do nosso serviço, tem que administrar, tem coisa muito pior”* (S8). Desta maneira, Carlos sentia a fadiga do corpo, mas a vivia de uma maneira diferente, como algo que fazia parte de seu trabalho e não como algo excessivo, capaz de lhe trazer algum prejuízo. Ou seja, uma dificuldade entre outras, passível de ser administrada. Tal maneira singular de viver a fadiga representava uma forma específica de relação com o corpo: *“tem coisa muito pior”* mostrava-se significativo de um conjunto de experiências de fome, cansaço e dores que teve que suportar no passado que, por sua vez, faziam das dores, do cansaço e da fome vividas no trabalho de socorrista, tornarem-se mínimos. Se é possível usar uma metáfora para esclarecer um pouco melhor tal relação de Carlos com seu corpo e com o trabalho, pode-se dizer que: *“para quem viveu no inferno, o purgatório tornar-se um paraíso”*. Tal *“inferno”* envolve sua situação familiar até seus 18 anos, como será visto logo adiante, base de uma escolha original onde o trabalho ganhou um valor funcional-instrumental, e a família tornou-se núcleo de sentido fundamental de sua existência.

Tal relação com o trabalho de bombeiro militar, baseado no comprimento do dever, capaz de impessoalizar a atividade de socorro às vítimas e criar uma distância reflexiva e afetiva face aos problemas, não significava que Carlos estava privado de satisfação e prazer no desempenho das suas atividade no ASUs: *“me satisfaz quando eu posso salvar aquela pessoa, trazer ele bem para o hospital (...) um dia fomos chamados para atender uma gestante que tinha começado o trabalho de parto no meio da rua, e chegamos lá o bebê já estava quase nascendo, e eu fui ajudando a tirar a criança, limpei as vias aéreas, cortei o cordão umbilical (...) quando vi que estava tudo bem com ela e com mãe, fiquei feliz, satisfeito”* (S8). O fato de conseguir trazer um bebê para a vida ou ainda, de reverter o estado crítico de uma vítima à beira da morte, eram motivo de satisfação, da mesma maneira que era motivo de tristeza quando presenciava o falecimento de pessoas atendidas. Ou seja, Carlos não era um sujeito insensível ou in-afetável emocionalmente, e seria um grande erro afirmar que, pelo fato de ter no trabalho um objeto de dever, estaria privado de prazer ou satisfação pelas vidas que salvava, ou ainda, que suas experiências fossem somente de repúdio por uma obrigação

sem sentido. Ao contrário, o trabalho de Carlos como socorrista no ASUs, possuía um sentido, que permitia viver a satisfação quando salvava uma vida. No entanto, estas emoções não faziam parte da realização de um sentido existencial, mas de um sentido funcional-instrumental. Elas não representavam um desejo realizado mas um dever cumprido, e não eram vividas como um momento de realização de ser, mas como um meio que lhe permitia realizar seu projeto de ser fora, mais especificamente, junto a sua família.

Para Carlos o fundamental era *“estar saindo daqui para rever meus filhos e minha mulher; para mim é sem dúvida a coisa mais importante (...) eu gosto do que eu faço aqui, apesar dos problemas que são muitos, problemas no atendimento das ocorrências, com os hospitais, com as pessoas aqui dentro, mas tem que lidar com tudo isso (...) e para mim tem um pirâmide, e o que está lá em cima é minha família, e em baixo está o trabalho aqui”* (S8). Carlos durante a jornada de trabalho telefonava várias vezes para sua esposa seja por saudade, seja para saber como estavam seus filhos, ou para compartilhar alguma coisa de seu serviço. O cansaço e as tensões existentes durante a jornada, a fadiga acumulada no fim das 24 horas de um plantão cansativo, eram vividos à luz do projeto desejável de reencontrar seus filhos e sua esposa: *“tenho a esposa que sempre sonhei na vida, é bonita, carinhosa comigo e com nossos filhos, tenho dois filhos lindos que eu amo, isso é tudo para mim”* (S8).

Quando chegava em casa pela manhã, Carlos encontrava a reciprocidade e a afetividade com sua esposa e filhos sob diversos aspectos. O carinho e amor que sentia por sua família eram assim vividos como algo recíproco: com os filhos assistia filmes, brincava, percebia neles como tinham sentido sua falta; com sua esposa, pelo fato dela ser enfermeira e já ter feito seu estágio nas ambulâncias do ASUs, conseguia compartilhar as tensões do trabalho, e relaxar ao receber os carinhos que esperava. Em suma, Carlos experimentava a reciprocidade familiar como a realização de um desejo fundamental de ser em família: *“para mim o mais importante é ter essa união familiar (...) por exemplo, no aniversário do meu filho, a gente tava com o dinheiro curto, mas tava feliz, todo mundo contente por estar junto (...) fomos no shopping, depois no cinema, passeamos no parquinho, fizemos lanche, brincamos juntos”* (S8). Estar unido a sua esposa e filhos, compartilhar com eles as datas importantes, divertir-se no shopping, no cinema, no parque, fazendo um lanche, expressam assim, momentos de realização

de um projeto desejável de ser em família. Ser amado por seus filhos e por sua esposa, experimentar o carinho e a atenção recíproca que vivem um pelo outro, perceber a falta que fez enquanto estava em plantão no quartel, fornecem a Carlos um sentido existencial dado à reciprocidade familiar, ou seja, um sentido unificador de sua historicidade individual, capaz de totalizar a escolha original feita no passado e o futuro desejado junto a sua família. Observa-se, deste modo, uma diferença entre família e trabalho não verificada nos demais casos analisados: por um lado, um sentido instrumental dado ao trabalho baseado numa relação de dever com as tarefas realizadas que impessoaliza os vínculos sociais com os outros e cria uma distância afetiva faces aos problemas profissionais. Por outro, um sentido existencial dado ao ser em família, implicado na realização de um projeto desejado centrado na esfera privada.

Por esta razão, a experiência de estresse somente era vivida por Carlos quando, a unidade e a reciprocidade familiar eram ameaçadas. Um episódio tal como o vivido por Felipe, quando ligaram para sua esposa falando da existência de uma amante, seria devastador emocionalmente para Carlos, pois abalaria o núcleo fundamental de sentido de sua existência. Carlos viveu uma situação dramática há alguns anos, quando foi transferido para uma cidade pequena do interior do estado. Pelo fato de seus filhos serem pequenos, sua esposa ao encontrar-se sozinha e sem o amparo da família que morava na capital e, ainda, afastada de seu emprego, passou por um momento de forte estresse, nervosismo, desejando voltar o mais rápido possível para a cidade de origem. Carlos na ocasião, não hesitou, e imediatamente conseguiu um parecer médico que atestava o estresse de sua esposa e entrou com um pedido de retorno urgente à capital. No entanto, o fato de sua transferência demorar para ser autorizada em função de trâmites burocráticos, Carlos foi ficando desesperado, tenso, sem conseguir dormir e com um humor instável, que alternava irritação e desânimo: *“eu não tava mais segurando a situação, já ia dar três meses e a coisa não se resolvia, a autorização para eu voltar não saía (...) e via minha esposa chorando, nervosa, precisando voltar, e ninguém me ajudava, e eu não podendo fazer mais nada, fiquei desesperado, teve um dia que perdi o controle lá no quartel quando um coronel me disse que não podia fazer nada para apressar as coisas”* (S8). Logo, a possibilidade de ocorrer acontecimentos estressantes a Carlos provinha de algo que fosse capaz de ameaçar a unidade e a reciprocidade familiar, seja esta ameaça oriunda da organização de trabalho, ou de qualquer outro lugar

ou fato social que possuísse o mesmo poder: doenças, acidentes, problemas ligados a escola de seus filhos ou ao trabalho de sua esposa. Enfim, a fonte potencial de estresse para Carlos encontrava-se no seu grupo familiar, em função justamente, desse ser o núcleo de significação fundamental de sua existência individual.

Para ser possível avançar na compreensão do sentido funcional-instrumental dado ao trabalho e da sua forma específica de relação com o ser bombeiro militar, passar-se-à na sequência, para a análise de seu projeto de ser e de seu processo de escolha profissional. Desta maneira, será possível observar que o sentido instrumental dado ao trabalho de bombeiro militar, fez desta uma atividade indiferente em relação a sua significação dentro de seu projeto de ser. Quer dizer que, Carlos poderia ter sido policial militar, carteiro, bancário, comerciante, e tantas outras, desde que, lhe assegurassem a possibilidade de realizar seu projeto fundamental de ser em família, ou seja, desde que, cumprissem com seu sentido funcional-instrumental.

11.2 Grupo familiar, infância e projeto de ser

Os pais de Carlos vieram do interior do estado para a capital antes dele nascer e se tornaram pequenos comerciantes, locatários de um bar-restaurante, onde por necessidade, toda a família era obrigada a trabalhar. Carlos e sua família, tiveram uma vida de muito trabalho, mas que permitia o suficiente para suprir as necessidades básicas.

Carlos praticamente não pôde viver sua infância, no sentido de experimentar certas coisas que uma criança de sua classe e dentro de sua situação poderia usufruir: jogar futebol com os colegas do bairro, brincar na rua com os amigos, inventar brinquedos como fazia Rômulo, nadar no mar como fazia Vinícius, etc. A vida de Carlos foi preenchida a maior parte do tempo com o trabalho no bar-restaurante da família. Tal situação devia-se, em parte, pela necessidade de sobrevivência que forçava a todos terem que trabalhar e, por outra, pela postura rígida paterna, que exigia dos filhos dedicação integral ao negócio familiar, não permitindo momentos de prazer e diversão: *“eu nunca tive carinho, conversa em casa, o pai era muito autoritário, rígido, igual ao meu avô, tratava a gente no chicote e minha mãe tinha medo, não reagia (...) foi sofrido porque desde criança, era só o restaurante, minha infância foi dentro do restaurante, com meu pai cobrando, não deixava a gente sair, jogar futebol, brincar (...) não tinha jeito, tinha que obedecer”* (S8).

A situação de infância de Carlos foi, desta forma, constituída pela síntese entre a necessidade material que exigia de todos sua força de trabalho dedicada exclusivamente ao restaurante, a rigidez e autoritarismo paterno que submetia a todos dentro da família e, ainda, a impotência materna. Carlos, desta maneira, viveu dentro de uma situação de infância que praticamente o impediu de desfrutar momentos de espontaneidade típicos de uma criança: impedido de brincar e de experimentar o afeto dos pais, viveu sua infância na obrigação de trabalhar e no dever de obediência ao pai. É importante considerar que, o ato de brincar para uma criança, significa não somente um lazer, mas a possibilidade de desenvolver o imaginário infantil, como sustenta Vygostki (1995). Neste sentido, o psicólogo soviético analisa o caso da criança que faz da vassoura um cavalo, e por esta operação, ultrapassa a percepção imediata do real e cria novas possibilidades de relação com o mundo que não estão determinadas pela situação em si mesma. Um ato, portanto, de profundo significado para o desenvolvimento infantil, pois permite a criança experimentar uma nova dimensão temporal, ao ultrapassar o imediato percebido e descobrir novas possibilidades de relação com o mundo social. É possível observar no caso de Rômulo uma significação análoga, quando inventava com as sobras da oficina de seu pai, um carrinho de madeira para brincar com seus amigos do bairro. Existem nestes atos, uma significação profunda para o desenvolvimento infantil, pois implicam a criação e a descoberta de novas possibilidades de relação com o mundo social que dão à criança outras condições de projetar-se rumo ao futuro.

A infância de Carlos, ao ser marcada pela situação de necessidade de trabalho, pelo autoritarismo paterno e pela impotência materna, o conduziu a uma certa limitação das possibilidades de ser para si mesmo. Ou seja, ele desde cedo, viveu o sofrimento do trabalho intenso, da falta de afeto e diversão como “*não tinha jeito, tinha que obedecer*”. Não ter tido infância, significou para Carlos, não ter vivido à espontaneidade do brincar, em que a criança na relação com os objetos e com os outros, descobre certas possibilidades para si mesma. O simples impedimento de estar com seus colegas de bairro e jogar futebol, privava Carlos não somente de um momento de descontração, mas de uma possibilidade social de desenvolvimento, em que poderia imaginar-se jogador de futebol, identificar-se com algum craque, reviver com seus colegas uma partida disputada por seu time na semana anterior, etc. Ao contrário, Carlos, evidencia pelo seu relato, ter vivido um vazio de possibilidades

sociais e afetivas, aprendendo antes de tudo, a comportar-se em obediência às necessidades materiais e às obrigações ditadas pelo pai e por sua situação. Ou seja, mais do que descobrir uma possibilidade de ser, a situação de infância de Carlos o condicionou a um dever, vivido pela necessidade de corresponder às obrigações da realidade.

Sua situação torna-se ainda pior logo no começo de sua adolescência, quando a rigidez e o autoritarismo paterno, transformaram-se em violência física. O bar-restaurante de seu pai começou a ir mal, render cada vez menos, chegando um momento em que foi preciso fechar o restaurante, e somente restando o serviço de bar. Seu pai, desde então, começou a abusar cada vez mais do álcool e tornar-se violento, quebrando coisas dentro de casa, batendo na esposa e dando verdadeiras surras, principalmente em Carlos que, por vezes, chegou a desmaiar :

“Ele sempre bebeu, mas depois que os negócios começaram a ir mal, ele começou a beber muito, a ponto de não estar acontecendo nada, eu não ter feito nada e começar a apanhar; levar soco na cara na frente dos clientes (...) ele batia em todos, em mim, nos meus irmãos, na minha mãe, as vezes arrancava sangue e os vizinhos chamavam a polícia (...) ele xingava a gente de vagabundo, que ninguém prestava, que ele é que fazia tudo e a gente não queria trabalhar, e corria com a gente de casa, fechava a porta (...) eu cheguei a passar mais de um dia na rua sem ter o que comer, com frio, mais de uma vez” (S8).

Desta maneira, à situação de necessidade material, de rigidez paterna e fragilidade materna, acrescentou-se à de violência. Carlos não tinha com quem contar para enfrentar a situação: a família de seus pais era de outra cidade do interior do estado, os seus irmãos eram menores e sua mãe, por medo ou fragilidade, não conseguia impor-se. No entanto, é dentro desta situação que se agravava e, a partir deste contexto de violência extrema, que Carlos fez uma escolha subjetiva, caracterizada pela negação do que estava vivendo e, ao mesmo tempo, pela afirmação de um projeto desejável, em que definirá para si uma relação geral com o mundo social, baseada na busca da afetividade e reciprocidade familiar e na estabilidade material.

É possível identificar um momento de escolha original a partir deste acontecimento sócio-psicológico de início de sua adolescência relatado a seguir:

“Ele (o pai) ficava escondido na cozinha do bar bêbado, não aparecia muito na frente para os clientes, dizendo o que eu tinha que fazer (...) um dia disse para eu mandar um cliente embora e eu me recusei e ele me bateu forte na

cara, deixou uma marca, sangrou e tudo, eu segurei o choro, o cliente viu aquilo, ficou revoltado e foi embora (...) eu disse para mim mesmo que não queria mais aquilo, que eu ia ter minha família (...) isso foi forte, ficou marcado” (S8).

Da falta de afeto familiar e de condições sociais e materiais, Carlos descobriu uma possibilidade de ser para si mesmo, direcionada fundamentalmente a suprimir, no futuro, a falta afetiva e social vivida desde sua infância. Sua historicidade individual, neste momento, sofreu uma modificação fundamental: seu passado infantil de rigidez, de autoritarismo e necessidade e seu presente de violência, foram negados como aquilo que não mais queria para si mesmo, em prol de um futuro desejado de nunca repetir em sua vida a mesma coisa que teve em sua infância. Um momento de escolha original que Carlos realizou como um ato de promessa a si mesmo, de nunca permitir que sua futura mulher e seus futuros filhos, vivessem a violência, a falta de afeto e a carência material. Ou seja, um momento em que se comprometeu em ser aquele, através do qual, sua família teria estabilidade, carinho e apoio: *“eu não sentia só revolta e humilhação, mas a certeza que minha vida ia ser de outro jeito (...) quando via minha mãe apanhando, e quando eu apanhava, eu sentia necessidade de nunca na vida tratar minha família daquele jeito” (S8).*

Carlos poderia ter repetido a conduta de violência de seu pai e seu avô, ou poderia ainda, definir-se pela revolta e seguir o caminho do álcool. Mas sua escolha original, ao contrário, caracterizou-se pelo projeto de ser em reciprocidade e afetividade com sua (futura) família. A violência, sentida na pele ou presenciada em sua mãe ou irmãos, a falta de afetividade e apoio familiar e a instabilidade material vão, portanto, passarem a ser vividas a partir do futuro desejado de nunca permitir que sua esposa e seu filhos vivam a mesma coisa, ou seja, a partir do projeto-de-ser-em-reciprocidade-familiar-com-sua-esposa-e-filhos.

Tal escolha original de Carlos mostrou-se como a realização de uma possibilidade face às alternativas de revolta, de reprodução da violência ou de alcoolismo, em função de três elementos fundamentais existentes em sua situação. O primeiro, já analisado, foi justamente a falta extrema de condições afetivas, sociais e materiais, geradoras da necessidade de ter uma vida diferente. O segundo aspecto, diz respeito ao seu modo de ser vivido desde a infância, baseado num comportamento de corresponder as exigências e as necessidades sociais. Ou seja, Carlos ao comportar-se no plano de dever, acabou por

interiorizar a responsabilidade como algo próprio de si mesmo e de suas relações com os outros: ele, apesar de todos os problemas familiares, sempre cuidou dos irmãos, ajudou nas tarefas domésticas, trabalhou no restaurante, em suma, ele apreendeu a corresponder às exigências e obrigações da situação. Neste aspecto, é possível encontrar na sua historicidade individual o valor da responsabilidade, fazendo com que a escolha pela violência, pela revolta ou por qualquer outro tipo de irresponsabilidade, fossem descartados. Por fim, um terceiro elemento importante a considerar, para compreender sua escolha original foi a escola: Carlos cumpriu o nível primário com excelente desempenho e aprendeu que, somente por meio do estudo poderia conseguir um bom emprego e uma vida estável para ter sua futura família. Mesmo durante a adolescência, quando viveu muitas dificuldades para concluir seus estudos em função dos problemas familiares, nunca perdeu o sentido que o estudo tinha adquirido para si, deste o nível primário, qual seja, de ser o meio pelo qual poderia ultrapassar sua situação: *“era o estudo que eu tinha para ter uma vida diferente, isso eu sabia. para ter uma profissão decente e sair daquela vida sofrida só tendo estudo, isso eu nunca perdi”* (S8). Desta maneira, o projeto de ser em reciprocidade afetiva com sua (futura) família, constituiu-se como uma saída encontrada dentro de uma situação insuportável, e que se tornou possível a partir de três elementos fundamentais: a falta de uma família que criou em Carlos o desejo fundamental de conquistar sua própria família ; o senso de responsabilidade e dever que condicionaram sua infância e impediram de escolher a pura revolta ; e, por fim, a escola que indicou a possibilidade de conquistar o futuro desejado.

Um primeiro momento importante do processo de escolha profissional de Carlos ocorreu quando fez dezoito anos, e pode escolher servir o exército por dois anos. Por um lado, o exército lhe permitiu sair de casa, morar pela primeira vez longe de sua família e, ao mesmo tempo, ter um salário para terminar seus estudos de segundo grau. Por outro, o exército adquiriu para Carlos uma função de estabilidade e de ter, pela primeira vez, uma vida organizada: *“o exército me deu um alicerce, uma base, organizou minha vida e lá recebi muito conselho que me ajudou a fazer minha vida”* (S8). É possível observar o sentido dado a profissão neste primeiro momento, e que permanecerá durante toda sua vida: o sentido de algo estável, de algo que fornece uma base para viabilizar o projeto desejado de ser em reciprocidade afetiva com seus filhos e esposa. A escolha pelo exército possuiu, desta maneira,

uma sentido funcional-instrumental, onde o conteúdo intrínseco do trabalho (ser militar) não foi significativamente relevante, mas sua possibilidade de proporcionar uma base estável para organizar sua vida e realizar o futuro junta à família. A escolha pelo exército mostra-se assim, como um momento unificador de sua história, em que Carlos reassumiu sua escolha original e deu ao futuro profissional um sentido instrumental, como meio de viabilizar o futuro desejado de ser em família.

Após o exército, Carlos conseguiu um emprego numa empresa de topografia, com auxiliar de topógrafo, na qual obteve uma certa ascensão, pela seu senso de dever e responsabilidade com que cumpria suas tarefas. Depois, utilizando sua experiência como cozinheiro, adquirida durante o exército, trabalhou num restaurante por mais algum tempo. No entanto, toda sua intenção estava voltada para conseguir um emprego público que lhe proporcionasse a estabilidade necessária para ter sua família: *“quando surgiu o concurso dos bombeiros foi o cunhado de meu irmão na época, que era capitão dos bombeiros, que me incentivou muito para tentar o concurso. Eu nunca tinha me interessado antes por ser bombeiro, nem sabia o que bombeiro fazia, mas ele me falando vi que era uma coisa estável, tinha ainda as vantagens da vida militar (vantagens de assistência social), daí fiz e consegui passar”* (S8).

O sentido dado ao ser bombeiro militar por Carlos foi, portanto, de uma base estável tanto material como social, que o permitiu lançar-se na realização do projeto de ser em família e conquistar a reciprocidade afetiva com uma esposa e filhos. Tal sentido instrumental dado a profissão de bombeiro militar, conserva o trabalho como um dever a cumprir vivido desta a infância, ou seja, como uma atividade em que era preciso ser responsável e seguir às obrigações estabelecidas. De sorte que, a maneira de viabilizar o projeto desejado de ser em família foi de fazer do trabalho uma atividade indiferente, em termos de seu sentido existencial: o trabalho como socorrista do corpo de bombeiros com seu ideal organizacional e com seu valor social não foram interiorizados com objetos desejados, e Carlos não lhes deu, em todo seu processo de escolha profissional, um sentido fundamental na realização de seu projeto de ser. Manteve o trabalho, desta forma, no plano de uma atividade funcional instrumental, podendo ser substituída por outra, que fosse capaz de prestar a mesma função.

Pode-se dizer que, esta foi a maneira encontrada por Carlos de ultrapassar a falta de uma família estruturada e o terror de sua

adolescência, e projetar-se em direção a uma possibilidade futura de construir por si mesmo, a reciprocidade e a afetividade com seus filhos e sua esposa. A impessoalidade técnica na relação com as vítimas, a distância reflexiva e afetiva com relação aos outros e aos problemas, as dores do corpo vividas como uma coisa mínima perto daquelas de sua adolescência, todas estas atitudes revelam o sentido funcional-instrumental dado a atividade realizada, como maneira de realização do projeto de ser. Carlos, desta maneira, conquistou o que parecia impossível, quando se observa sua situação de infância e adolescência: formou-se no segundo grau, adquiriu um emprego estável e viabilizou a reciprocidade e afetividade com seus filhos e esposa. O não desenvolvimento de *burnout* abordado na perspectiva da historicidade individual revela-se, assim, como a maneira encontrada por Carlos de preservar sua conquista existencial centrada na família.

11.3 Apresentação do caso de Edson e análise do fenômeno

Edson tinha 38 anos e trabalhava há mais de dez anos no corpo de bombeiros. Desempenhava a função de socorrista-motorista no ASUs há dois anos, e antes havia trabalhado no setor de análise de projetos sobre segurança contra incêndios, uma atividade com características mais intelectuais com que se identificava. Era casado e tinha uma filha de um ano de idade e sua esposa era funcionária de uma empresa do ramo industrial.

Sua atividade de motorista consistia em primeiro lugar ocupar-se de estacionar e cuidar da segurança e proteção da equipe de trabalho quando chegavam ao local do atendimento, para em seguida, assessorar seus colegas socorristas no serviço de primeiros socorros. Ou seja, a função de Edson exigia, além da condução da ambulância, preocupar-se em encontrar um lugar seguro para estacionar, em proteger a vítima e seus colegas de trabalho quando se tratava de um acidente em local público e, somente após cumprir com estas funções, ocupar-se em assessorar seus colegas nos atendimentos.

Edson, tal como Carlos, experimentava o cansaço, a exaustão e vivia os conflitos interpessoais característicos do trabalho no auto-socorro de urgências, porém não apresentava sinais de estresse crônico nem de *burnout*: *“tem dias que eu saio exausto daqui, com ocorrência a noite toda, coisa pesada, tem os problemas com o hospital de não querer aceitar quando a gente leva as vítimas, (...) tem o pessoal aqui*

que não dá para confiar, batem nas costas da gente e depois falam mal, isso irrita também, mas não dou muito bola não (...) eu não me estresso, tento não me incomodar com isso tudo, evito bater boca” (S9). Edson vivia as demandas e exigências práticas inertes do serviço do ASUs e o antagonismo das relações interpessoais de uma forma diferente que Antônio, por exemplo: este último implicava sua ação no sentido de buscar transformar o descomprometimento ou exaustão de seus companheiros de equipe em comprometimento e disposição, deixando-se afetar emocionalmente ao depara-se com a falta de reciprocidade. Edson, ao contrário, “*buscava não se incomodar*”, ou seja, não implicava sua ação na tentativa de transformar a situação de sua equipe ou dos hospitais. Fazia com responsabilidade seu trabalho de conduzir a ambulância, de cuidar e proteger seus colegas de equipe, de assessorá-los nos atendimentos, mas mantendo uma distância reflexiva e afetiva entre si e os outros.

No acontecimento sócio-psicológico relatado a seguir, é possível ter mais evidências com relação a esta forma de relação de Edson com seu trabalho:

“Teve uma ocorrência pesada que a gente atendeu na estrada com várias vítimas, uma estava presa em ferragens (...) tava com os sinais vitais baixo, politraumatizada, com fratura exposta, não sei como tava ainda viva (...) eu peguei os sinais vitais dela, ajudei a imobilizar, colocamos na maca (...) tudo muito rápido como tem que ser na hora, o coração acelerou um pouco, achei que o cara ia morrer ali, mas sem ficar nervoso como alguns ficam, se estressando com todo mundo, xingando os médicos (...) eu não me estresso por isso (...) sabia que meus colegas dominavam bem a parte técnica, que eles não iam colocar a pessoa em risco, e eu (...) fiz o melhor, concentrado na vítima, no serviço, sem discutir, me incomodar” (S9).

Edson vivia a pressão do momento, a necessidade de agir rápido, o medo de perder a vítima, mas de maneira diferente que o demais que desenvolvem *burnout*. Em relação aos seus colegas, por um lado, deixava a eles a responsabilidade técnica maior sobre o atendimento; em relação a si mesmo, colocava-se na situação como técnico que cumpria sua função de motorista e socorrista assessor; e, ainda, em relação às tensões interpessoais com os colegas e médicos, agia de maneira a criar uma distância face aos outros, realizando uma operação reflexiva que fazia de si alguém que não assumia os problemas alheios. É como dissesse a si mesmo: “eu faço a minha parte de motorista e assessor, deixo para os outros a responsabilidade de fazer o atendimento, e não me incomodo com problemas que não são meus”. Ou seja, o

trabalho como motorista-socorrista não se evidenciava como um projeto desejável, no qual Edson implicava seu ser, mas como um serviço no qual emprestava seu saber técnico no cumprimento da função exigida. A vítima em estado crítico, o nervosismo de um colega, o conflito com o médico, faziam parte de uma realidade social não interiorizada por Edson e não significativa de um projeto pessoal. Face ao risco de vida da vítima, ele agia de maneira a deixar o comprometimento com o salvamento para seus colegas, face aos conflitos e as tensões interpessoais, ele respondia como sendo problema dos outros e não seus. Assim, o comprometimento direto em salvar vidas era transferido para o outro e os problemas interpessoais eram transformados em um fator externo. O trabalho como socorrista no corpo de bombeiros para Edson, consistia assim, em realizar sua função, cumprir sua responsabilidade e manter uma distância reflexiva e afetiva dos outros e dos problemas.

Em contraposição a este modo de relação com o trabalho, é possível observar uma atividade desempenhada por Edson em que ele estressava-se e vivia fortes afetações emocionais: o futebol. Participava regularmente de campeonatos amadores como jogador de uma equipe e, durante as partidas, ficava nervoso, brigava, xingava e vibrava muito quando seu time ganhava: *“No futebol eu mando tomar no cu mesmo, eu fico puto mesmo, fico nervoso quando meu time não vai bem, com os meus colegas”* (S9). Como entender esta diferença entre o futebol e seu trabalho como bombeiro? É possível afirmar que, no trabalho como socorrista tinha uma postura profissional e responsável, enquanto no futebol, por ser uma atividade de lazer, ele permitia-se ficar solto e descontraído. Tal resposta, no entanto, evidencia-se superficial e enganosa. Superficial no sentido de basear-se em evidências óbvias: é óbvio que ao atuar como bombeiro militar, Edson assumia uma função técnica e agia profissionalmente com responsabilidade. Sendo óbvio, da mesma maneira, que ao jogar futebol, desempenhava uma atividade de lazer, sem responsabilidade profissional. Mas tal compreensão é enganosa, ao esconder o verdadeiro sentido desta diferença: para Edson, diferentemente do ser socorrista no corpo de bombeiros, jogar futebol evidenciava-se um projeto desejável. Desde criança ele jogou futebol, disputou campeonatos, treinou em times amadores, sonhou em ser jogador e teve no jogador Zico, um de seus grandes ídolos. De sorte que, a atividade de socorrista no ASUs e de bombeiro militar, com seu ideal organizacional de bravura e com seu valor social de salvar vidas, nunca chegaram a ser, para Edson, um projeto desejável, quer dizer, um objeto

interiorizado que recebeu um investimento prático como forma de realização de um sentido existencial. Em Rômulo, Vinícius, Antônio, Hugo e Felipe, Jairo, Aldo foi possível observar tal interiorização do ideal organizacional e do seu valor social, à medida que, o ser bombeiro militar tornou-se uma profissão significativa dentro do projeto de ser de cada um, ou seja, um momento enriquecedor da historicidade individual, e unificador do passado de infância e adolescência e do futuro possibilitado pela organização de trabalho. Para Edson, o ser jogador de futebol possuía este sentido existencial: desde sua infância, não somente jogou, mas desejou ser jogador de futebol, disputou campeonatos, treinou, interiorizou um modelo como um valor desejável. E quando disputava uma partida ou um campeonato, existia para Edson mais do que um simples lazer: existia um comprometimento na realização de um projeto desejável e uma implicação com o ser jogador de futebol, que remetia tanto ao passado de infância quanto a um futuro. Este sentido existencial, portanto, acompanhava a atividade de jogar futebol, mas não a atividade profissional como socorrista no corpo de bombeiros. Edson, desta forma, não reagia durante uma partida de futebol da mesma maneira como reagia durante suas atividades no auto-socorro de urgências, não por estar numa delas a praticar um lazer e noutra a exercer sua profissão. Mas, por existir uma diferença essencial de sentido dado a ambas as atividades: uma implicava o conjunto de sua existência, enquanto outra, o cumprimento de uma função.

No entanto, apesar de ser jogador de futebol possuir um sentido existencial que o trabalho como bombeiro militar não possuía, Edson não se experimentava frustrado por não ter se tornado jogador profissional. O lugar dado ao ser jogador de futebol no conjunto de sua vida apresentava-se como realizador para Edson e não como frustrante, à medida que existia um projeto desejável ainda mais fundamental, que ele colocava em primeiro plano e à frente de qualquer outra coisa. Como no caso de Carlos, o ser em família, era o núcleo significativo principal de existência de Edson.

“Volto para casa cansado, moído as vezes, mas nunca levo problemas do trabalho para casa (...) Minha vontade maior é ver minha filha, eu chego em casa e digo para ela 'tu é minha vida' e ela começa a rir, isso para mim é tudo”(S9). Sua filha, além de ocupar um lugar primordial na existência de Edson, tinha a mesma função na vida de sua esposa, tornando-se assim, um desejo comum e compartilhado que unia o pequeno grupo familiar: *“minha esposa é uma ótima mãe, cuida da*

nossa filha com muito amor, carinho, dá muita atenção, acho que nossa filha é a vida dela também (...) ela é o tipo de mulher que eu sempre quis ter, gosta muito de mim, a gente se completa” (S9).

A reciprocidade e afetividade com sua filha e com sua esposa proporcionavam a Edson a realização de um desejo fundamental de ser em família. O cansaço e a exaustão resultantes de um plantão de 24 horas, os conflitos e o problemas do trabalho, representavam um momento a ser ultrapassado em direção ao desejo de ser pai e família em reciprocidade com sua esposa. O sentido dado a filha no conjunto da existência de Edson era tão importante a ponto de temer sua perda por algum acidente ou doença : *“ela agora está engatinhando e se eu vejo que ela foi para trás do sofá e começa a chorar eu já me apavoro, o coração meu dispara, me dá um frio (...) quando ela fica em casa com minha sogra também, eu ligo toda hora para saber se ela esta bem, tenho medo dela se machucar, bater com a cabeça, sem lá, me apavora que aconteça algo grave”*(S9). O sentido, portanto, do cansaço e dos problemas vividos no trabalho, encontra-se no desejo de encontrar logo sua filha, de ser pai e viver com ela e com a esposa a reciprocidade e afetividade, ou seja, de terem e fazerem juntos sua família.

Esse sentido primordial dado a sua filha e a sua esposa, era ampliado e enriquecido, à medida que, envolvia o conjunto familiar. Edson tinha por seus sogros uma grande afetividade, os considerando como pais que havia tido a sorte de ganhar na vida. Possuía ainda, uma relação muito próxima com seus pais e tinha muita satisfação ao perceber a união existente entre todos. Além disso, Edson possuía uma reciprocidade afetiva com sua irmã que tinha tornado-se madrinha de sua filha, sendo Edson padrinho de seu sobrinho: *“depois de minha filha, meu afilhado é minha vida, sou padrinho com muito gosto, e faço tudo que posso por ele”* (S9). De sorte que, a reciprocidade familiar buscada e vivida entre Edson, sua filha e sua esposa, ganhava uma dimensão ainda mais importante, à medida que, alcançava o conjunto das suas relações com seus pais, sogros e irmãos. Para Edson *“tudo se encaixou (S9)”*, ou seja, cada relação, no âmbito familiar, encontrava na outro um complemento e um enriquecimento: a reciprocidade e afetividade com sua filha encontrava na relação com sua esposa um complemento, e a reciprocidade dentro do pequeno grupo familiar encontrava nas relações com seus pais, sogros e irmãos um laço social forte de reciprocidade, que fazia do conjunto familiar, uma totalidade unida por relações de solidariedade e afetividade: *“a união da família*

para mim é tudo, a gente se reúne no final de semana para fazer um churrasco, passamos o domingo juntos, quando eu preciso de alguma ajuda tenho meus sogros, meus pais e meus irmãos (...) eles contam comigo igual, a gente sempre está junto, se ajudando” (S9).

O projeto desejado de ser em reciprocidade com sua família possuía assim para Edson um sentido fundamental. Tendo em sua filha o valor mais importante em sua vida, ele encontrava na sua esposa, a mulher com quem compartilhar este desejo fundamental de ser pai e família. E, à medida que, seu pequeno grupo familiar implicava-se em termos de reciprocidade com o conjunto da família, Edson experimentava a satisfação de estar realizando um projeto fundamental. Tal projeto, manifestava-se como o sentido fundamental de sua existência, e fazia com que sua relação com o trabalho de socorrista do ASUs adquirisse um sentido funcional-instrumental, baseado nas atitudes de cumprir sua função, não se incomodar e garantir sua estabilidade material. A profissão, desta forma, evidenciava-se como um lugar em que Edson cumpria às tarefas prescritas, como um meio econômico de realizar o projeto desejado de ser pai em reciprocidade com sua esposa e com sua família. O ideal organizacional e o valor social do trabalho, enquanto conteúdos intrínsecos do ser bombeiro militar, não apresentavam, neste sentido, nenhum significado capaz de implicar seu passado de infância e realizar um ser futuro. Quando Edson afirmava “eu não vou me estressar por isso”, quando deixava a responsabilidade maior pelas vítimas para seus colegas de guarnição e quando se mantinha nos limites da função prescrita, tal relação com o trabalho evidenciava uma “não-adesão” ao ideal e ao valor social de ser bombeiro militar, como maneira de realização de si mesmo noutro lugar. O trabalho como socorrista era para Edson, um meio de estabilidade material, que precisava ser realizado com responsabilidade. Seu sentido, portanto, não ultrapassava os limites funcionais e instrumentais de cumprir corretamente sua função. como meio de realização de si mesmo junto à sua família. Desta forma, Edson vivia o estresse somente diante daquelas situações que possuíam um sentido existencial: perante o risco de perder sua filha ou sua família e, em menor medida, ao disputar um campeonato de futebol.

Para compreender essa forma específica de relação com o trabalho, é necessário relacioná-la a sua infância, origem de uma escolha original e também, ao processo de escolha profissional, origem, por sua vez, de uma implicação funcional e instrumental com o trabalho.

11.4 Grupo familiar, infância e projeto de ser

Edson nasceu em uma cidade litorânea da região metropolitana de Florianópolis. De família pobre, mas que nunca conheceu a miséria, pois, seu pai logo cedo, tornou-se funcionário público, o que possibilitou a toda família uma situação estável, permitindo que Edson e seus irmãos pudessem dedicar-se aos estudos sem necessitar trabalhar.

Seu pai era rígido com os filhos, batendo muitas vezes para firmar sua autoridade, porém, sempre apoiou o estudo, exigindo que os filhos cursassem bons colégios, tirassem boas notas e que não trabalhasse. Por outro lado, Edson encontrava em sua mãe, avó e tias muito carinho e afeto: *“as mulheres gostavam muito de mim, minha mãe, minha vó, minhas duas tias avós, eu sempre fui o preferido, tive sempre muito carinho por esse lado, apoio também, pois elas me ajudavam na escola, deixavam eu brincar na rua”* (S9).

Principalmente em relação aos estudos, sua mãe sempre mostrou-se atenciosa, ajudando os filhos nos deveres da escola, acompanhando suas notas, indo à reuniões do colégio. Desta forma, tanto Edson como seus irmãos, sempre tiveram um bom desempenho no colégio, valorizaram o ato de estudar e apreenderam com facilidade.

A situação de infância de Edson foi portanto, vivida sem grandes problemas se comparada à de Carlos. Filho de um trabalhador do serviço público, viveu em condições materiais simples e pobres, mas que asseguraram a estabilidade de todos. Condições materiais que permitiram a Edson e a seus irmãos dedicarem-se totalmente aos estudos e a desfrutar uma certa liberdade para brincar e estar com os amigos, que diferente de Carlos, permitiu a Edson uma outra relação com o mundo social. Se, por um lado, Edson viveu a rigidez paterna, esta não se reduziu somente aos atos de violência e proibições, mas incluiu o apoio social e material para estudar, brincar e não precisar trabalhar. Por outro lado, Edson experimentou o afeto e o amor de sua mãe e sua avó, que permitiram uma reciprocidade afetiva capaz de dar a si mesmo a certeza de ser amado. Em suma, Edson não viveu a necessidade de trabalhar para sobreviver, nem a instabilidade material, e nem a falta de afeto e de reciprocidade familiar. Ao contrário de Carlos, viveu sua infância em condições materiais que lhe permitiram dedicar-se somente a escola, aprender com o apoio materno, descobrir novas possibilidades sociais existentes em sua situação, e experimentar a reciprocidade e a unidade

familiar, tanto no seu aspecto afetivo, quanto social. Face a seu pai, apesar da falta de afetividade, Edson sabia-se no direito de poder somente estudar, poder brincar na rua e não trabalhar. Face a sua mãe e avó, sentia-se amado e tendo o apoio necessário. E face ao mundo social, tinha condições de desfrutar da espontaneidade infantil, brincando e jogando com seus amigos e colegas. Diferente de Carlos, portanto, Edson viveu uma situação de infância que lhe permitiu outra experiência temporal que lhe possibilitou, desde cedo, depreender-se das necessidades sociais e materiais imediatas e desenvolver um imaginário e uma capacidade cognitiva que lhe deram outras condições para conceber suas possibilidades futuras.

Um acontecimento sócio-psicológico ligado a sua família mostra-se relevante para compreender a escolha original que Edson realizou de si mesmo, a partir desta situação social a familiar analisada acima:

“Uma coisa que eu gostava muito era quando meu tio, meu padrinho de crisma, fazia aniversário e reunia toda a família. Ele fazia um churrasco, colocava aqueles tijolos para improvisar, era uma coisa simples, mas que juntava toda família (...) meus tios, os filhos, meus avós, os parentes da minha tia, era um bando de gente (...) meu primos, que a maioria regulavam com a minha idade, a gente corria, jogava bola, (...) Era muito bom, todo mundo reunido, um clima de união (...) isso foi sempre assim na nossa família, e hoje eu faço o mesmo, eu convido minha família toda, meus amigos de infância (...) faço questão de continuar isso” (S9).

É possível ainda, observar que desde cedo Edson já desejava casar e ter seus filhos, manifestando uma implicação pessoal com a continuidade da união e da reciprocidade familiar: *“quando eu era criança eu falava para minha mãe que quando eu fizesse dezoito anos eu ia casar e ter meus filhos e eu lembro dela rir, e dizer que isso era coisa para pensar mais tarde” (S9).* Tal implicação em continuar a reciprocidade e união familiar mostrava-se tão forte que, por volta da adolescência, quando Edson já havia começado a namorar sua futura esposa, sentia medo de ocorrer alguma desgraça com ele ou com seu futuro filho, que inviabilizasse a realização de seu desejo fundamental: *“lembro de quando eu já era maior, que minha vontade era tão forte de ter minha família, que me assustava de acontecer uma desgraça, uma morte, uma doença, como ainda hoje ocorre com minha filha” (S9).* É importante considerar que tal medo não era um mero produto da imaginação de Edson, mas resultado de certos acontecimentos trágicos em que morreram três filhos pequenos de um de seus tios: *“um tio meu, dos quatro filhos que teve, três morreram quando eram crianças, e pior*

que foram todos mais ou menos na mesma idade (...) o primeiro quando morreu eu tinha cinco anos, o segundo eu devia ter uns nove e o terceiro eu tinha uns treze anos (...) morreram de alguma doença que ninguém até hoje sabe” (S9).

A partir destes elementos, é possível afirmar que a escolha original de Edson constitui-se num comprometimento de ser quem continuaria a reciprocidade e a unidade familiar. Por um lado, o apoio material paterno, através do qual Edson conheceu a estabilidade e uma vida sem miséria e privações, evidenciou-se como um valor interiorizado e determinante de sua forma de projeção em direção a um futuro de estabilidade. De seu pai, portanto, Edson não interiorizou a mágoa e o ressentimento pela falta de carinho e pela violência sentida, mas o valor de um chefe de família que permitiu a estabilidade e boas condições materiais para seus filhos e esposa. De sua mãe e avó, Edson interiorizou o ser amado e o desejo de dar o mesmo carinho e afeto para seus filhos, que se fará determinante de sua projeção rumo ao futuro, onde o ser pai terá um valor fundamental. De seu padrinho e das reuniões familiares, Edson descobriu o valor da união familiar e a possibilidade de fazer o mesmo, assumindo o projeto de dar continuidade a unidade familiar. Desta maneira, Edson descobriu suas possibilidades de ser no mundo social à partir da estabilidade social e material dada por seu pai, da reciprocidade afetiva vivida com sua mãe e avó e da unidade familiar como característica do conjunto de sua família: *“eu me criei numa família bem unida, e sempre que precisava de alguma coisa eu sabia que tinha minha família ali junto, sempre foi meu porto seguro (...) eu sempre soube que alguém sem família não é nada” (S9).*

É possível afirmar então, que a estabilidade material, a reciprocidade afetiva e a unidade familiar vivida por Edson em sua infância constituíram-se na base para a definição de um projeto-de-ser-quem-continuaria-a-reciprocidade-e-a-unidade-familiar. Uma escolha original, vivida nos termos de um comprometimento de si mesmo com sua família presente e futura, que visava manter a reciprocidade afetiva com seus pais, avós e tios e, ao mesmo tempo, fazer do pequeno grupo familiar que construiria, um momento realizador de reciprocidade e do compartilhamento de um desejo comum de ser pai.

O processo de escolha profissional de Edson mostrou-se orientado pelas características fundamentais de seu projeto de ser: a estabilidade material e busca da reciprocidade e unidade familiar. Como

Edson sempre gostou de estudar e teve um bom desempenho na escola, ao aproximar-se o momento de escolher sua profissão, dois elementos de destacaram: a estabilidade de um emprego público e a possibilidade de fazer um concurso diretamente para oficial da polícia ou das forças armadas, dada sua capacidade intelectual. Desta maneira, a escolha da profissão não estava orientada por um desejo específico de exercer tal atividade por meio da qual, poderia realizar um sentido existencial, que implicaria o conjunto de historicidade individual. Tanto a estabilidade quanto a possibilidade de ser oficial, estavam orientadas por um sentido funcional e instrumental: ser funcionário público ou oficial da polícia eram funções que lhe dariam uma base material segura e estável como meio para realizar seu projeto de ser relacionado à família.

O momento de escolha profissional de Edson foi, em termos circunstanciais, influenciado tanto por colegas com quem fazia o serviço militar, quanto por um primo que era oficial da polícia. Seus amigos e colegas com quem servia na aeronáutica na época, tinham praticamente a mesma intenção de seguir a carreira militar na polícia ou nas forças armadas. De maneira que Edson, não somente estava ao par dos concursos que se abriam na época para estas carreiras, como também, era influenciado pelos colegas a tomar a mesma decisão.

Por influência de um primo que era oficial da Polícia Militar, Edson primeiramente pensou em prestar concurso para oficial da PM, mas um militar da base aérea onde servia, acabou fazendo-lhe desistir. Depois de tentar alguns outros concursos públicos, Edson descobriu, por meio de seus colegas do serviço militar, que haviam aberto inscrições para um concurso no Corpo de Bombeiros. Seus amigos e colegas inscreveram-se para o concurso e muitos deles possuíam um grande interesse pela profissão, e acabaram por convencer Edson a tentar: *“uns amigos meus disseram que teria concurso para bombeiro e queriam muito passar, mas eles acabaram não passando e eu que não tinha muito interesse acabei conseguindo (...) não era alguma coisa que o bombeiro fazia que me empolgou, nem sabia direito o que fazia o bombeiro, meu negócio era ser funcionário público, ter garantia, estabilidade”* (S9).

Edson, desta maneira, tornou-se soldado do corpo de bombeiros militares, profissão que, por um lado, exerceu sempre com responsabilidade, mas que sempre manteve nos limites de um sentido funcional e instrumental. Pensou seguidas vezes, em prestar concurso para oficial do corpo de bombeiros, como maneira de melhorar sua

condição social e material, bem como, fazer concurso para outros órgãos públicos onde poderia ganhar melhor e ter mais chances de ascender na carreira:

“Não me arrependo nem um pouco da escolha que eu fiz, gosto de ser sodado aqui nos bombeiros e agora com o novo plano de carreira a gente pode ir até segundo sargento, tenente (...) mas as vezes eu penso em tentar concurso para oficial para ganhar melhor mas tem que estudar muito, se preparar um ano direto (...) Já pensei em fazer o concurso para polícia rodoviária federal, pô lá é bem melhor, ganha mais, a carreira é melhor, e não desgasta tanto” (S9).

É importante considerar que, possuir um sentido funcional e instrumental, não quer dizer, realizar o serviço com mais ou menos responsabilidade que outros, que deram ao ser bombeiro um sentido existencial. A questão fundamental que é objeto de análise neste momento, é de ordem psicológica e não moral ou administrativa. Não se trata de avaliar a melhor forma de exercer a atividade e depreciar outra, mas de compreender as diferenças de sentido dadas ao trabalho, para assim, encontrar às razões que levaram Edson, tal como Carlos, a não desenvolver um processo de *burnout*. Logo, o sentido funcional e instrumental dado a profissão de bombeiro militar, caracterizava-se pelo modo como Edson escolheu e se comprometeu com sua atividade profissional. Ele não escolheu a profissão como maneira de realizar um projeto desejado pela própria atividade de bombeiro militar, mas sim, com o objetivo de cumprir uma função que lhe desse estabilidade. Quando um sujeito utiliza uma chave de fenda emprestada de seu vizinho para apertar um parafuso em sua casa, tal objeto possui exclusivamente um sentido funcional-instrumental: é um objeto-utensílio que serve para apertar o parafuso. Seu sentido é dado pela sua funcionalidade-utilidade, ou seja, pela sua capacidade de adaptar-se ao tamanho do parafuso e ao bom manuseio, que permite realizar corretamente o serviço. Ao contrário, se o sujeito utiliza uma chave de fenda que era de seu pai, com quem várias vezes em sua história compartilhou o conserto de objetos doméstico, o sentido de tal objeto se transforma. Certamente que preserva ainda sua funcionalidade, mas um sentido existencial passa a constituir tal relação com o objeto. Consertar certas objetos domésticos com tal ferramenta, é reviver a reciprocidade passada com seu pai e projetar-se para o futuro, de maneira a fazer com que tal passado permaneça tendo valor e se mantenha vivo no presente. É possível compreender, a partir disso que, a relação de Edson com o ser socorrista no ASUs era constituída por um sentido funcional-

instrumental: ele dirigia a ambulância, cuidava da segurança de seus colegas, assessorava no socorro às vítimas, sem que tais atividades implicassem o conjunto de sua existência histórica. Mantinha-se no âmbito de uma relação técnica que cumpria suas prescrições funcionais. Tal sentido funcional era, ao mesmo tempo, um sentido instrumental, à medida que, cumprir às prescrições funcionais implicava fazer da atividade de socorrista um meio para realizar um projeto de ser que é exterior a tal atividade. Ou seja, tal profissão era útil para Edson, ao fornecer uma base estável de que precisava, para poder realizar o projeto desejado centrado no núcleo familiar.

Este sentido funcional-instrumental do trabalho não fazia de Edson um frustrado, pois justamente era a realização de tal sentido que o permitia viabilizar o projeto de ser desejado. A afetividade e carinho dispensados a sua filha, compartilhada com sua esposa e em reciprocidade com o conjunto da família, mostravam-se assim, como a realização de um sentido existencial totalizador de sua historicidade individual, tornado possível pela relação instrumental com o trabalho. A realização de um sentido existencial centrado na família, em articulação com um sentido funcional e instrumental do trabalho no corpo de bombeiros, evidenciam-se assim, como às condições psíquico-sociais que permitiram a Edson não viver o estresse crônico em seu trabalho e manter-se afastado de *burnout*.

11.5 Síntese compreensiva

Duas situações históricas e antropológicas distintas, mas que, no entanto, revelam um projeto de ser centrado fundamentalmente no núcleo familiar, dando ao trabalho um sentido funcional e instrumental. O projeto de ser em reciprocidade afetiva com sua esposa e família, como forma encontrada de ultrapassar a violência extrema e a falta de afetividade, fez com que Carlos desse um sentido funcional e instrumental ao seu trabalho. Carlos tinha em seu trabalho uma função a cumprir com responsabilidade, um objeto de dever que lhe proporcionava uma vida estável e um meio fundamental para realizar o desejo de chegar em casa e viver a reciprocidade e afetividade com seus filhos e sua esposa. Ser pai, amado pela esposa, conquistar a unidade familiar, era para ele ser um vencedor, à medida que, suprimia a carência de uma família unida e experimentava a viabilização do projeto desejado. Estabelecer a relação com seu trabalho nos limites do dever a

cumprir, da impessoalidade e da distância reflexiva e afetiva, foi uma maneira segura de evitar o estresse crônico e desenvolver *burnout*. Ao não se implicar afetivamente com o ideal organizacional de bravura e não interiorizar o valor social do trabalho como um projeto desejável, os problemas com os hospitais, o cansaço e o antagonismo com os colegas mantinham-se como problemas externos, face aos quais, era possível para Carlos criar uma distância, dando-lhe condições assim, de viabilizar o sentido existencial fora do ambiente de trabalho.

De uma maneira similar, o projeto de ser de Edson ao direcionar-se para a continuidade da reciprocidade e unidade familiar, possuirá da mesma forma que Carlos, no sentido funcional e instrumental dado ao trabalho, uma maneira evitar o estresse crônico e manter a unidade de sua historicidade individual. Cumprir seu trabalho, delegar aos colegas a responsabilidade maior sobre as vítimas, não se incomodar com o estresse dos outros ou dos hospitais, são atos significativos de uma não implicação de ser (um “não juramento”) entre o sujeito e o ideal organizacional. A adesão, portanto, à organização evidencia-se como funcional-instrumental e não existencial: Edson, tanto como Carlos, cumpriam sua função como meio de garantir a estabilidade sócio-material e realizarem o projeto desejado noutro lugar. Ser pai em reciprocidade afetiva com sua filha, compartilhar o desejo comum de ser em família com sua esposa e estar unido ao conjunto de sua família, representavam para Edson um momento totalizador de sua escolha original de infância que unificava sua história, onde o sentido funcional-instrumental do trabalho mostrava-se um meio e uma base necessários.

Depois deste caminho percorrido pela análise clínico-biográfica, é possível identificar uma lógica psíquica-existencial do processo que vai da realização e satisfação no trabalho à *burnout*. A sobrecarga e a pressão de tempo, destacados no processo de esgotamento de Rômulo e Vinícius, a função da perda da reciprocidade e criação do antagonismo, analisados nos casos de Felipe, Antônio e Hugo, a função da perda dos laços afetivos a nível familiar, objeto de análise no caso de Felipe, o processo de recuperação de Aldo e Jairo que evidenciam o caminho justamente inverso feito em relação ao esgotamento e, o sentido funcional-instrumental dado ao trabalho por Carlos e Edson, todos esses permitiram apreender *burnout* como um processo que envolve a totalidade do sujeito em sua implicação com o trabalho, com as relações interpessoais, com a organização e com as condições sociais mais amplas. Ou seja, a análise clínico-biográfica permitiu compreender que

é o conjunto da historicidade individual que se mostra comprometido e que perde seu sentido em função de suas relações com um processo sócio-organizacional específico.

Desta maneira, para avançar na compreensão deste processo é necessário, neste momento, ultrapassar o nível clínico-biográfico, para aprender a dialética sócio-organizacional que possibilita tal fracasso psíquico-existencial. Segundo as considerações teóricas postas na introdução, tal dialética sócio-organizacional constitui-se por uma lógica paradoxal que é a base do processo de estresse crônico e de *burnout*, vividos pelos sujeito que implicam seu ser à organização. É a esta análise que será dedicado o próximo capítulo.

CAPÍTULO 12

DIALÉTICA SOCIO-ORGANIZACIONAL E PARADOXO: ANÁLISE DE UM QUARTEL DO CORPO DE BOMBEIROS²¹

Para realizar a análise sócio-organizacional proceder-se-á da seguinte forma: primeiro será exposta uma análise do trabalho, no sentido de compreender tanto a atividade realizada pelo bombeiro-militar, bem como, o ideal instituído pela organização. Desta análise resulta uma primeira síntese que expressa o sentido e o valor social do trabalho realizado, produtor de uma reciprocidade entre os sujeitos que o realizam e de um valor em relação a sociedade. Em seguida, analisar-se-á o problema que vem ocorrendo na organização a partir principalmente de 2003 (as razões são explicadas no decorrer da análise), caracterizado pela escassez de pessoal e pelo conflito crescente nas relações interpessoais no interior do quartel. Destas duas análises, será feita uma primeira compreensão do conjunto organizacional, qual seja: a existência de uma contradição paradoxal formada pelo sentido social do trabalho produtor de reciprocidade social e por uma realidade de trabalho capaz de produzir o esgotamento e a perda de sentido. Num terceiro momento, a relação entre esta contradição organizacional e o grupo decisório (formado pelo alto Comando do Corpo de Bombeiros e pelo Estado Maior) será analisada, para deste modo, descobrir a relação entre os atos destes últimos e o sentido da contradição organizacional paradoxal dentro do atual processo histórico.

12.1 Análise do trabalho de bombeiro-militar

Primeiramente, parece importante partir de uma definição de trabalho, para em seguida, analisar a particularidade que a atividade de bombeiro militar pode revelar. Segundo Rhéaume “a atividade de trabalho designa o conjunto de atos, o agir existencial de um sujeito humano, realizado com os outros, em um contexto organizado para modificar ou transformar um objeto material ou simbólico, para produzir

²¹ Com a finalidade de preservar a identidade da organização pesquisada, será omitido tanto a região metropolitana como o estado onde se encontra a mesma. Desta forma, toda vez que for necessário designar a organização pesquisada, optou-se por chamá-la de Corpo de Bombeiros B. ou pela forma abreviada CBMX.

uma obra ou, nos casos das atividades de serviços, para produzir um efeito sobre outros seres humanos” (2004, p.91). Ao analisar o trabalho a partir desta ótica é preciso então, ter em conta três aspectos fundamentais: o que é produzido (o tipo de objeto ou produto realizado), a atividade realizada pelo sujeito como produtora de si mesmo ou de sua historicidade singular e, por fim, a atividade social, pois, ao produzir algo e produzir a si mesmo o sujeito estabelece relações sociais e produz a sociedade, seja de que forma for. É o que Gaulejac e Leonetti (1994) argumentam ao escreverem que “o trabalho não é somente um fator de produção indispensável ao funcionamento da economia, ele é também um elemento estruturante da identidade individual e o meio unicamente reconhecido de se integrar à vida social” (1994, p.101). A definição de trabalho torna-se assim, extremamente complexa, sendo importante assinalar o caráter multidisciplinar que ela aporta, ao integrar uma dimensão econômica (como produtora de um valor, de uma mercadoria, de um serviço, etc), uma dimensão psíquica/existencial (à medida que é o sujeito produz a si mesmo e dá um sentido pessoal a sua atividade) e uma dimensão sociológica (à medida que, por ser uma atividade social é capaz de fazer a sociedade e organizar a vida comum). O trabalho, mostra-se assim, portador de um duplo movimento, como assinala Lallement (2007): de exteriorização no mundo, de uma atividade intencional, produtora de uma determinada modificação do real e de determinadas relações sociais e, de interiorização como momento de auto-produção de si mesmo. A partir destes elementos iniciais, na sequência, o trabalho do bombeiro militar²² será analisado

O produto do trabalho do bombeiro-militar é um serviço de caráter público e prestado pelo Estado. Neste sentido, é um trabalho que não participa diretamente da produção de mercadoria para um mercado concorrencial, como é o caso de uma empresa automobilística, por exemplo, e nem tampouco de um serviço privado, também diretamente ligado ao mercado concorrencial ao vender serviços, como é o caso dos bancos. O trabalho do bombeiro militar participa da categoria de

²² O trabalho do bombeiro militar que será analisado na sequência diz respeito ao Setor Operacional onde se encontram o serviço de auto-socorro de urgências e o serviço de resgate e combate a incêndios. Existe outro setor de trabalho que realiza um serviço de prevenção com as tarefas de fiscalizar, avaliar e emitir alvarás no que diz respeito a segurança contra incêndios de prédios e residências. Este setor de serviço obedece a outra lógica de trabalho e não fez parte do campo de pesquisa e, portanto, não será objeto da análise a seguir.

“serviços sociais”. segundo a tipologia utilizada por Castells (Lallement, 2007). Seu objeto de trabalho são os serviços de combate a incêndios, de salvamento aquático e terrestre e de atendimento pré-hospitalar (Hochleitner, 2007), que visam atender situações de emergências, vividas pela população civil, sejam provocadas por desastres naturais ou urbanos (queimadas em florestas, destruição causada por tempestades, incêndios em prédios ou residências, etc.), ou acidentes de vários tipos (automobilísticos, aquáticos, domésticos). Em todas estas atividades, o fato de estar socorrendo as pessoas em situações de risco ou salvando e protegendo vidas da população, evidencia-se como sendo o produto do serviço prestado: *“quando a gente é acionado é para o pior, e sempre quando a gente chega tem uma situação crítica (...) é caso do cara bêbado que saiu com um facão e começou a esfaquear a mulher na frente das filhas (...) o caso do senhor que teve uma parada cardíaca e eu olhava para mulher dele chorando, grávida, com seis filhos para cuidar, morando num barraco que passava rato (...) isso é muito comum no trabalho no ASU²³ (S2)”*, conforme relata um bombeiro socorrista. *“Outro dia foi um acidente de trânsito na estrada, chegamos lá tinha uma vítima presa nas ferragens, uma situação feia, a pessoa estava trancada nas ferragens quase morrendo, com hemorragia interna) o carro tava muito danificado, debaixo de uma carreta e não tinha jeito de tirar o cara de lá (S10)”* conta outro bombeiro, que também trabalha no serviço de ambulâncias. O trabalho no serviço de resgate e combate a incêndio, da mesma forma, lida permanentemente com o salvamento de vidas:

“Eram dois carros batidos na estrada a noite, ai eu cheguei tinha uma caminhonete capotada, toda destruída , eu contornei a caminhonete e a policia mandou a gente mais para frente onde estavam as vítimas graves (...) andando uns 50 metros tinha um pedaço de carro para um lado, outro pedaço para o outro (...) e foi quando meu colega me chamou <vêm ver aqui rápido> e tinha um cara dividido em pedaços por cima do motor do carro e mais outros três ainda com vida” (S9)”.

As situações de afogamento para aqueles bombeiros que trabalham nas equipes de salvamento aquático no verão, evidenciam também o mesmo conteúdo de trabalho:

“Eu estava no posto de salva vidas, e o mar estava violento, e vimos uma mulher e um cara se afogando (...) eu fui pegar a mulher e deixei o cara para meu parceiro salvar (...) nós puxamos os dois para perto do costão e tiramos eles do mar pelo costão, do lado das pedras (...) eu peguei a

²³ Sigla de Auto-Socorro de Urgências, do serviço de atendimento pré-hospitalar.

mulher e levei para a areia (...) foi quando a mulher que eu tinha salvado gritou <meu filho estava junto> , apontando para o mar e desmaiou (...) eu corri para a água de novo, me joguei numa corrente, não quis nem saber do perigo, procurei muito (...) e não achei o menino (...) voltei para a areia e vi aquela mulher num desespero total (...) era o filho deles de oito anos, fiquei impressionado, veio uma tristeza de ver aquilo, um abatimento (S5)”.

O objeto de trabalho do bombeiro militar não é, portanto, a produção de um valor econômico, mas a prestação de um serviço social. Quer dizer, é um atendimento que visa salvar ou proteger a vida de alguém em situação de urgência ou risco de morte. Mesmo um incêndio em que, aparentemente, seja em um prédio vazio, a necessidade é sempre de agir rápido, não deixar o fogo espalhar-se para garantir a segurança das pessoas ao redor, e certificar-se, antes de tudo, que não existe mesmo ninguém preso. No caso de um bancário, por exemplo, o objeto de seu trabalho é uma atividade diretamente quantificada, em termos de seu valor monetário e consumida pelo cliente. Diferentemente, o trabalho do bombeiro militar não se apresenta diretamente relacionado a produção de uma cifra econômica, mas a um resultado qualitativo, constituído por um valor social. O senhor que sofreu uma parada cardíaca, a mulher esfaqueada pelo marido na frente dos filhos, a situação crítica das vítimas no acidente na auto-estrada, ou do sujeito preso nas ferragens do caminhão, em todas estas situações, é preciso trabalhar rápido para tirar a vítima das ferragens com vida, proceder corretamente para não provocar-lhe mais traumatismos, saber usar o desfibrilador ou a massagem cardíaca na hora certa. Enfim, o destino da atividade profissional é salvar a(s) pessoa (s) em estado de urgência, o que faz com que o trabalho do bombeiro militar produza, acima de tudo, um valor social e não econômico. A exteriorização, portanto, da atividade intenciona a produção de uma qualidade constituída pelo valor da vida que foi salva, pelo risco controlado ou pela ameaça de morte transformada em uma vida protegida. O valor econômico enfim, neste tipo de atividade, constitui-se pelo salário recebido, mas não pelo objeto produzido como resultante da atividade.

Em função do produto da atividade ser um valor social, constituído por salvar e proteger vidas humanas, uma forte implicação afetiva entre quem trabalha e quem recebe o serviço torna-se parte integrante desta relação profissional: *“é um tipo de serviço que tu entra muito na casa das pessoas, que tu observa muito o problema delas, tem que saber conversar, ajudar (...) é um trabalho que a gente absorve*

muita coisa (S4)” afirma um integrante do serviço das ambulâncias. Absorver significa ser afetado emocionalmente pela situação de sofrimento, de perigo, de risco que o bombeiro necessita enfrentar como parte de seu objeto de trabalho. A emoção faz parte do cotidiano de trabalho, e aparece sob diversas formas, seja como tristeza, choro ou abatimento por ver uma vítima morta ou em estado grave, como relatam dois sujeitos que trabalhavam no resgate e combate a incêndio:

“Teve uma vez que uma casa ficou toda destruída pelo incêndio e o pessoal estava já apagando esses pequenos focos de fogo que ainda ficam e eu procurava um menino que a mãe dizia que tinha ficado dentro da casa (...) e tinha uma caixa d’água na casa em cima de uma parede e eu olhei dentro e a criança estava lá morta (...) acho que ela tinha tentado sair pelo telhado e morreu sufocada (...) fiquei muito impressionado, sai caminhando meio tonto e comecei a chorar sem parar; eu tremia (...) (S1)” (...) “Nas ocorrências, principalmente naquelas envolvendo acidentes com veículos com várias vítimas (...) é um sofrimento ver a vítima lá em estado crítico (S7)”.

O componente emocional pode também aparecer como um estresse vivido diante da vida que precisa que ser salva com urgência: *“a adrenalina vai a mil (...) eu converso com a vítima, pego os sinais vitais, vou monitorando até chegar no hospital, mas quando os sinais vão mudando, vão piorando, já vem aquele pensamento ‘pô será que vou perder esse cara’, a respiração da gente fica ofegante, dá um nervoso (S.10)”*, e quando os procedimentos iniciais não fazem melhorar o estado da vítima, e faz-se necessário a utilização de recursos mais evasivos o estresse aumenta: *‘tivemos que partir para outros tipos de manobra, meu colega teve que entubar a vítima e eu fiquei segurando a cabeça dela para que ela respirasse e ganhar tempo para poder levar para o hospital (...) o coração da gente vai a mil, é uma adrenalina, a gente fica todo suado, mas totalmente absorvido naquilo, tem que fazer de tudo para não perder a vida da pessoa ali (S3)’*. Esta “adrenalina” aparece ainda diante do risco que exige rapidez, sem permitir que se pense duas vezes: *“as vezes é muito mais perigoso, mas tem que entrar [num incêndio] (...) é muita pela adrenalina na hora, tu entra, é todo rápido, é uma coisa prática sabe (S1)”*.

O trabalho do bombeiro militar, ao ter como objeto a vida das outras pessoas em situação de urgência e implicar uma forte relação afetiva, mostra-se assim por si só, como algo fatigante física e psicologicamente. Não existe bombeiro algum que trabalhe no serviço de auto-socorro de urgências e no caminhão de resgate e combate a

incêndio que não expresse sinais de cansaço e fadiga ao final da jornada de trabalho de 24 horas. Esta é uma situação geral e vivida por todos. Seja nas entrevistas individuais, seja nas conversas com o coletivo de bombeiros ou com o capitão, ou ainda nas monografias produzidos sobre este tipo de atividade (Dos Anjos, 2007 ; Murta & Tróccoli, 2007 ; Cardoso, 2004) esta é uma situação regular, uma consequência da própria atividade de trabalho. Ou seja, trabalhar num regime de plantão de 24 horas, numa atividade que tem como objeto a vida das outras pessoas em estado de urgência e numa relação permeada por fortes reações emocionais, não há possibilidade de, ao final de uma jornada, não se encontrar fatigado, com sono, e as vezes, com dores no corpo. A questão a ser analisada e respondida na sequência é: qual o sentido deste trabalho fatigante? Para responder a esta questão é preciso considerar a “bravura” como ideal instituído e objeto de adesão coletiva daqueles que se tornam bombeiros militares.

12.2 Análise do sentido do trabalho: a “bravura” como ideal coletivo

De acordo com o decreto no. 384 de 1995, que regula as promoções de praças da polícia militar e do corpo de bombeiros militar do estado, está definido que uma promoção por Ato de Bravura “resulta de ato ou atos não comuns de coragem e audácia, que ultrapassando os limites normais do cumprimento do dever, representam indispensáveis ou úteis às operações militares, pelos resultados alcançados ou pelo exemplo positivo” (Campos, 2009). Pode-se acrescentar ainda que segundo o estatuto dos servidores públicos militares no artigo 40º está previsto o “compromisso feito pelo militar de arriscar a própria vida para fazer a segurança da comunidade”(Campos, 2009). A questão posta muitas vezes pelos militares neste âmbito, destina-se a resolver o problema jurídico de uma eventual promoção por ato de bravura, a fim de decidir se um ato, manteve-se dentro do cumprimento normal da atividade prescrita, ou ultrapassou seus limites como prevê o decreto. Já o aspecto importante dentro do âmbito desta pesquisa é de ordem psicossocial, e refere-se a compreensão do ideal instituído e valorizado pela organização, capaz de orientar a prática coletiva. Neste sentido, é preciso compreender o que são estes “atos de coragem e audácia que ultrapassam os limites normais em prol da vida e da segurança da comunidade”.

A Academia de Bombeiro Militar Dom Pedro II do estado do Rio de Janeiro comemora toda dia sete de maio o “dia do Herói bombeiro” (Portal ABMDPII, 2009), em homenagem a morte de “dezessete bravos bombeiros”, que perderam suas vidas no “comprimento de seu dever”, ao atenderem uma emergência em um enorme paiol que possuía em seu interior toneladas de explosivos. Os primeiros bombeiros que chegaram ao local, conforme relata a notícia, “mesmo verificando que se tratava de um enorme paiol com explosivos, tentaram controlar o incêndio”, mas “uma série de explosões se sucederam em seguida, matando os dezessete profissionais” (ABMDPII, 2009, p.01). A comemoração deste dia do herói bombeiro, desta forma, tem por objetivo “manter viva a lembrança para as novas gerações do bombeiro militar, quanto a sua abnegação da própria vida em favor do próximo” (ABMDPII, 2009, p.02). A bravura aparece assim, ligada a um ato heróico, à medida que, mesmo sabendo da presença de explosivos, os bombeiros entraram no paiol para controlar o incêndio, arriscando a própria vida em prol da vida e da segurança das outras pessoas. Logo, a bravura não é somente um ato de coragem ou destemor, mas uma ação heroica, capaz de por em risco a própria vida, para salvar ou proteger a vida de outrem.

Recentemente um *site* do corpo de bombeiros (PortalMS/notícias, 2009) publicou uma notícia salientando o ato de bravura de um cabo, ao salvar a vida de um policial esfaqueado e das pessoas que se encontravam no local onde se passou o evento. O cabo Carneiro foi promovido por ato de bravura por “arriscar a própria vida” para prender um homem que havia acabado de esfaquear um policial, e ainda ameaçava com um revólver e uma faca fazer o mesmo às outras pessoas. Em entrevista a imprensa local, o cabo relatou que “*nós somos treinados para salvar vidas, eu não podia deixar que aquela pessoa com uma faca e um revólver continuasse tirando vidas e cometendo crimes (...) agi por instinto, fazia isso de novo por qualquer pessoa. Meu medo era que ele cometesse outros crimes*” (PortalMS/notícias, p.03). A ação do cabo Carneiro foi assim, um ato de bravura, à medida que, arriscou a própria vida para desarmar e prender alguém que punha a vida dos outros em risco. Na reportagem, ainda é relatado que o cabo trocou tiros com o assaltante, e que teve a audácia de se aproximar, a ponto de conseguir tirar o revólver e a faca das mãos do sujeito. Enfrentou assim, o risco de levar um tiro, para salvar a vida de outras pessoas, o que constitui um ato de coragem e heroísmo. Mas este ato revela ainda, outro aspecto importante que é a espontaneidade ou o caráter irrefletido da ação

realizada. “*Agi por instinto*” e “*faria isso de novo por qualquer outra pessoa*” relata o cabo, querendo dizer que, sua reação diante do perigo da situação foi imediata e que, no momento em que a vida de outra pessoa está em risco, o que conta é salvá-la como for possível e não pensar em si mesmo, não hesitar. A conduta de coragem heroica então, é uma conduta que não hesita em salvar a vida do outro. Um aspecto importante, neste sentido, é diferenciar este agir espontâneo do bombeiro militar de uma ação imprudente. Um ato imprudente põe em risco a vida dos outros, é um gesto perigoso e inconsequente e não um ato que protege e salva. Um ato imprudente é assim, irresponsável. Diz-se que um motorista é imprudente quanto infringe as normas de trânsito a ponto de pôr em perigo a vida de outros. O ato de bravura também excede o que é normatizado, como diz o decreto já citado, fato este que faz às fronteiras entre bravura e imprudência encontram-se não tão distantes em certas situações. Mas, no entanto, um aspecto do ato de bravura que permite distingui-lo de um ato de imprudência, é que se caracteriza por um “ato profissional”. O cabo Carneiro afirma “*nós somos treinados para isso*”, bem como, a comemoração do dia do bombeiro heroico busca estimular a próxima geração de oficiais, cabos e soldados à seguir o exemplo de heroísmo. mas não pretende estimular a população em geral a fazer o mesmo. Ou seja, a bravura é um ato de coragem heroica, realizada de forma imediata e sem hesitar, mas por alguém formado para fazê-lo.

As canções e hinos da organização, bastante comuns e cantados em dias festivos, em datas comemorativas ou ainda durante o período de treinamento e formação, apresentam-se ainda, como elementos significativos deste mesmo ideal instituído. Uma delas chama-se “Canção do Bombeiro” (PortalSC/canções e hinos, 2009) que expressa em seu primeiro verso o valor da valentia e da coragem desmedidas na defesa da vida da população: “*Sempre alerta, sem cansaço, sem medo ou temor para lutar/ contra o fogo e a morte ou vidas salvar com vigor, nossos braços levam a segurança e nossos peitos a coragem e ardor*”. Um aspecto importante deste verso é o de ressaltar os atos de coragem e o destemor como nunca devendo render-se ao cansaço, numa postura que valoriza o vigor e a disposição permanente. E a canção continua em seu segundo verso, ressaltando tais atos como heróicos: “*Se o incêndio ou perigo irromper, Não tememos/ sua ira ou ação Para o alheio poder defender, abraçado à lida, Jamais vai nosso irmão perecer; Somos nós os bombeiros heróicos*”. “Nunca deixar nosso irmão perecer” é uma

característica do ato heróico, que se realiza na abdicação de si em função da vida do outro que deve ser salva ou preservada, e que implica ainda, como já foi dito, num vigor e numa disposição permanentes que não sedem a fadiga e ao cansaço.

Outra canção significativa é “Vida de Bombeiro” (PortalSC/canções e hinos, 2009) que diz:

“Eu sou bombeiro, sou um soldado do fogo, meu trabalho é para o povo, minha história eu vou contar/ é dia e noite a serviço da nação, tem bombeiro de plantão, precisou pode chamar; soa o alarme, a sirene disparando no compasso acelerando também vai meu coração/ nesta rotina, minha vida eu vou levando todo o dia, vou tentando superar minha emoção, sou bombeiro, sou valente, socorrer a nossa gente essa é minha missão. / Seja no fogo do mais alto edifício, nas estradas, precipícios se preciso eu chego lá/ é prevenindo que evitamos as tristezas da vida alheia/ nosso lema é salvar também nas águas, eu enfrento a correnteza não temendo as profundezas nem as ondas do alto mar, navego firme, resoluto e decidido faço tudo o que é preciso se houver vidas para salvar”.

“As sirene disparando no compasso acelerando também vai meu coração” e *“tentando superar minha emoção”* são passagens que evidenciam uma valorização da emoção vivida no socorrer a população, ou seja, o sentido dado a afetação emocional intrínseca a atividade tal como ressalta um bombeiro entrevistado pela pesquisa etnográfica de Toassi, Stolf e Oliveira (2006): *“eu dificilmente poderia viver sem isso aqui(...) Tu passar aqui na frente (...) olhar, às vezes estar na rua e ver a viatura passando, a sirene ligada (...) aquela adrenalina..”*. Assim, a adrenalina é vivida como projeto de socorrer e proteger a população, que enfrenta o que for preciso (“a correnteza, as ondas do alto mar, o mais alto edifício”), sem medo, sem hesitar (“resoluto e decidido”), sem ceder a fadiga, quando se trata de salvar uma vida.

A relação entre a análise feita até aqui com base em dados do universo institucional e as situações singulares, relatadas pelos bombeiros entrevistados, apresentam-se como complementares e capaz de enriquecer e reforçar esta compreensão à respeito do “ideal de bravura” como sentido de ser bombeiro militar. Para ter-se presente os elementos principais tratados até o momento sobre esta questão, é possível dizer que a bravura constitui-se num ideal de destemor, coragem, heroísmo e satisfação, realizado sem hesitação, sem render-se a fadiga e capaz de por em risco a própria vida em prol da proteção e do salvamento da vida dos outros. Será analisado na sequência, algumas situações relatadas pelos bombeiros do quartel pesquisado, tendo como

objetivo de relacionar o universal institucional com o universo singular dos bombeiros pesquisados, e mostrar o quanto este ideal é interiorizado pela prática coletiva.

Um dos sujeitos entrevistados relata o seguinte acontecimento sócio-psicológico ocorrido durante um salvamento aquático:

“O mar estava com ondas de três metros e fui acionado para uma ocorrência de afogamento na praia do lado (...) apesar de eu não ter especialidade em Jetski, eles me chamaram urgente e me disseram < a gente precisa de ti, tem um afogamento na praia do lado e os salva-vidas de lá estão com muita dificuldade em pegar a vítima > (...) o piloto de Jetski não estava nesse dia e eu fui, peguei o jetski, encarei o mar, fui furando àquelas ondas (...) até chegar na praia do lado (...) cheguei lá e vi que os salva-vidas estavam já em total exaustão e não conseguiam tirar o cara que estava se afogando (...) eu peguei primeiro um salva-vida e salvei a vida dele (...) levei ele até o costão, e em seguida fui salvar a vítima (...) eu tentei puxar, tentei até não poder mais, mas o mar estava muito violento e o cara se afogou. Eu arrisquei minha vida por eles (...) mas eu fui me dar conta disso depois, já em casa, quando não conseguia dormir por tudo que aconteceu e pensei que se minha mãe soubesse o que eu fiz naquele mar, que eu arrisquei minha vida para salvar um colega, ela ia ficar muito feliz (...) e fui tendo uma satisfação muito grande e até hoje o soldado tem muito orgulho de mim, por ter salvado a vida dele” (S5).

Pode-se observar nesta ação de salvamento um ato de coragem ao enfrentar as ondas de três metros de altura sem ter especialidade em pilotar um *jetski*, realizado com heroísmo ao arriscar a própria vida, para salvar a vida de outro, que foi feito de uma maneira espontânea, sem hesitar (*“eu fui, peguei o ‘jetski’, encarei o mar”*), que não cedeu às dificuldades da situação e a fadiga (*fui furando àquelas ondas até chegar na outra praia; “tentei puxar, puxar, até não poder mais”*) em prol de salvar a vida de outra pessoa. Acrescenta-se ainda, a satisfação pelo ato realizado, no momento em que ele encontra-se em sua casa. Tal acontecimento expressa assim, o quanto o ideal instituído de ser bombeiro militar é interiorizado pelos sujeitos que fazem parte desta organização, quer dizer, o quanto o ato de bravura não é um conceito vazio, mas uma práxis viva que totaliza e unifica a totalidade organizacional.

Tal ideal, portanto, existe, à medida que, é interiorizado pela práxis de cada um como valor e como projeto, e exteriorizado em alguma intervenção no mundo social que objetiva a bravura como realidade coletiva. É possível, neste sentido, encontrar na prática cotidiana do trabalho na organização, uma série de situações onde tal

interiorização-exteriorização do universal instituído mostra-se viva e presente, e que permite compreender seu aspecto totalizador dentro do conjunto prático organizacional. As situações mais comuns são àquelas ligadas evidentemente ao salvamento: “*a gente foi chamado no meio da madrugada para atender uma pessoa que tinha acabado de ter uma parada cardíaca (...) e a gente conseguiu reverter. Eu vi a pessoa à beira da morte e conseguimos trazer ela de volta para vida (...) isso é muito bom, muito mesmo! (S10)*”, ou ainda, “*ir até o limite máximo e salvar (...) nós vamos, damos tudo que podemos e conseguir reverter, trazer a pessoa para vida (...) isso é minha satisfação (S7)*”. Ambos, como é possível notar, são atos de trabalho vividos como satisfação de um esforço que faz sentido: passar a noite em claro e ir atender uma vítima a beira da morte e conseguir reverter o quadro, dar o máximo de si, ir até o limite para conseguir salvar o outro, mostram a adesão ao ideal organizacional, como dedicação incondicionada de proteger e salvar a vida do outro, de não desistir, de não ceder ao cansaço, enquanto existir a possibilidade de fazer a vida prevalecer em relação à morte. Mais comum ainda, são às situações de salvamento em que se precisa arriscar a própria vida como já mencionado: “*salvei uma vez um menino de um afogamento (...) quase morri, foi difícil, mas entreguei o filho vivo para a mãe dele na praia (...) a mãe me olhou no olho, imaginei o que seria a vida dela sem aquele filho, a dor no coração para o resto da vida (...) eu sinto muito forte isso, essa importância do que a gente faz (S2)*”.

No serviço de resgate e combate a incêndios evidencia-se a mesma satisfação pelo relato seguinte: “*o serviço do caminhão às vezes é muito mais perigoso, tem que entrar num incêndio (...) e eu vou muito pela adrenalina na hora, eu entro no incêndio, a coisa é rápida (...) tem o perigo, mas a gente tá acostumado, é nosso trabalho proteger as pessoas*” (S2). Como é possível notar, o valor de salvar a vida do outro de qualquer maneira trás consigo os outros aspectos da bravura que foram mencionados, quais sejam, a coragem heróica, a não hesitação diante do perigo e o fato de ser treinado justamente para fazer este serviço.

Para concluir esta parte, é importante afirmar que estas duas análises feitas até aqui (do trabalho e do ideal de bravura) mostram-se complementares, à medida que a atividade de trabalho produtora de um valor social de salvar vidas é vivida, apesar da fadiga intrínseca de um serviço desgastante, como tendo um sentido constituído pelo ideal de

bravura interiorizado pela práxis individual e capaz unificar o universo organizacional. Encontra-se assim, um tipo de trabalho vinculado a um ideal instituído historicamente como fundamento do que é ser um bombeiro militar, vivido por cada um como sentido do trabalho realizado e capaz de constituir uma identidade coletiva.

No entanto, existe outro aspecto essencial da dialética organizacional em curso que contradiz este primeiro analisado até aqui, constituído pela escassez de pessoal produtora de sobrecarga, de pressão de tempo e do conflito nas relações interpessoais. A análise e a compreensão deste aspecto contraditório da dialética organizacional é o próximo passo desta análise.

12.3 Escassez de pessoal e sobrecarga de trabalho

Durante o ano de 2005, o Corpo de Bombeiros analisado, realizou um total de 34.142 (Dos Anjos, 2007) atendimentos na região, o que significa uma média de 95.5 ocorrências por dia, distribuídas entre as dez unidades da região, ou seja, dez ocorrências por dia por unidade, em média. Acrescenta-se ainda, referente ao mesmo ano de 2005, conforme Gevaerd (2005), uma defasagem do efetivo de profissionais em torno de 20% em relação ao que seria estimado como necessário. Mais concretamente isso significa que tanto o serviço de resgate, como o serviço de auto-socorro de urgências funcionam com um limite mínimo de quatro e três pessoas respectivamente, com muito poucos momentos de pausas durante a jornada de 24 horas, sendo que, na ausência de um bombeiro militar por qualquer motivo, o serviço precisa ser suspenso por não haver o número mínimo de pessoas. Outro fato significativo à este respeito, é num dos quartéis existirem uma ambulância e um caminhão de resgate e combate a incêndio desativados por falta de pessoal.

Há dez anos, o caminhão de resgate trabalhava com oito pessoas e as ambulâncias com quatro, sendo que durante este período (1998-2008), o corpo de bombeiros recebeu apenas duas novas turmas, distribuídas para as novas unidades abertas nas cidades do interior do estado. Especificamente na unidade em que foi feita a pesquisa, o efetivo de pessoal que trabalha nestes dois serviços não somente não foi incrementado neste período, como vem diminuindo. Em 2008, segundo entrevista com o capitão, uma nova turma de 100 novos soldados estava se formando, mas dado o crescimento no número de unidades em todo o

estado (passou de 37 em 2003 para 89 em 2008), somente um novo bombeiro seria disponibilizado para esta unidade, sendo que o novo funcionário teria que ocupar uma função no setor de prevenção e não no setor operacional.

A expansão, portanto, dos serviços do corpo de Bombeiros na região principalmente à partir do ano de 2003 “não vem acompanhada de um incremento significativo no número de profissionais contratados pelo Estado para desempenhar a atividade de bombeiro militar”, observa um oficial do corpo de bombeiros (Dos Anjos, 2007). Ou seja, vê-se dentro deste período uma diminuição do número de bombeiros por unidade de serviço. Esta situação está expressa concretamente no local de trabalho, conforme entrevista com o capitão da unidade pesquisada, em termos de um aumento de cansaço, da irritabilidade, do estresse, das reclamações e dos conflitos, por parte dos profissionais, acompanhadas da solicitações frequentes para mudar de posto (principalmente para sair do trabalho do ASUs que se mostra, como será visto em seguida, a atividade mais desgastante). Uma situação que não apresenta possibilidades de solução, pois segundo ainda o relato do mesmo capitão, não existe pessoal suficiente que permita a substituição de um bombeiro por outro, e mesmo que o capitão, queria por vezes, fazer a troca com outro funcionário de dentro do próprio quartel, não existe, na maioria dos casos, alguém com a formação e com o preparado para assumir a nova atividade, sendo necessário manter os bombeiros, mesmo contrariados ou estressados, a trabalhar na mesma função²⁴.

Quando observa-se os relatos dos bombeiros do ASUs, a sobrecarga vivida por todos como resultado desta situação de escassez de pessoal mostra-se visível. Constata-se não somente um cansaço após a jornada de trabalho, mas um complexo de elementos que constituem um processo acumulativo capaz de lavar a exaustão. Um primeiro aspecto é a insatisfação em trabalhar em algo que não deseja, que diz respeito principalmente, àqueles bombeiros que prestam serviço nas ambulâncias: *“quando a gente não está satisfeito fazendo o que gosta de fazer não é bom (...), até março estava na praia, estava tudo certo, mas depois passei para o ASUs (...) quando a gente está numa função que quer tu já levanta (...)sai de casa numa disposição diferente (S2)”*. Já outro sujeito relata não somente a insatisfação mas também a

²⁴ Existe uma formação específica para o atendimento pré-hospitalar que habilita o bombeiro a trabalhar no serviço de auto-socorro de urgências, assim como para trabalhar no serviço de resgate.

indignação por estar onde não quer: “*por exemplo, sexta-feira ninguém dormiu, começou a dar ocorrência intercalada, a gente só deita e levanta o tempo todo e isso me deixa indignado, pois a gente nota que tem uns caras aí que conseguem as coisas e eu, que não quero trabalhar ali, tenho que trabalhar (S4)*”, enquanto outro ainda salienta que quem consegue sair do trabalho das ambulâncias não volta mais: “*Já tem uns três ou quatro que conseguiram sair do ASUs e não voltaram mais (...) dizem que não conseguem mais, tão com problema de coluna, esses não voltam mais*” (S8).

Dentro deste contexto de escassez de pessoal, a insatisfação e a indignação não se referem somente a obrigação de realizar uma atividade indesejável, mas ao fato de submeter-se a um desgaste físico e psíquico capaz de alterar totalmente o sistema de vida. Vejamos com mais detalhes. A quantidade de trabalho principalmente daqueles que atuam nas ambulâncias mostra-se em torno de 10 a 15 atendimentos por plantão de 24 horas, e uma média de três a quatro chamadas por noite, o que implica uma atividade que se realiza em tempo contínuo, com muito poucos momentos de repouso:

“É um serviço que tu sai a noite inteira, sai picadinho, três ou quatro vezes de madrugada e acabou a noite de sono (S1)”; “*A gente é acionado para ir numa ocorrência de madrugada, saímos daqui em alta velocidade, chega lá e as vezes não é nada e quando tu retorna já sai para mais outra (...) aí tu já não dormiu e tu já te incomodou por que não era na nada(...)* (S5)” ; “*nós ficamos 24 horas no ar e pior é final de semana, pois tem muita ocorrência de madrugada (...) chega final do expediente tu está muito casado e isso acontece com todo mundo aqui (S7)*”.

O tempo para repouso reduz-se a um hora depois do almoço, quando possível e quando há intervalos entre uma chamada e outra, que são no máximo de uma hora. A esta impossibilidade de repouso acrescenta-se o esforço físico de carregar as vítimas, que muitas vezes são pessoas pesadas e atendidas em locais de difícil acesso. Importante considerar que, como o serviço de ambulâncias opera no limite mínimo de três pessoas, uma delas exerce a função de “socorrista motorista” responsável pela condução da ambulância, enquanto os outros dois são “socorristas chefe e auxiliar”, responsáveis pelo atendimento direto às vítimas e pelo seu transporte com a maca até a ambulância:

“Mesmo as pessoas que gostam de trabalhar ali (no ASUs) chega uma hora que elas estão estressadas, mesmo as que gostam (...) é um trabalho que tu te esgota, tem o esforço físico, tu não consegue dormir, aliado ao ambiente hospitalar e a casa das pessoas com aquele ambiente triste que tu fica em

contato direto (S2)” ; “trabalhar no ASU é um desgaste, a gente não dorme, tem a quantidade de esforço físico na hora dos atendimentos (...) os conflitos no momento de entregar as vítimas no hospital pela falta de leitos (...) (S10)”.

Outro aspecto desgastante do trabalho nas ambulâncias como é possível notar, é o conflito no momento de entrega das vítimas no hospital, em função da falta de leitos que vezes obriga, regularmente, os bombeiros a emprestarem a maca da ambulância ao hospital para que a vítima possa ser socorrida e, noutras vezes, transportar a vítima para outro hospital público da região, onde a mesma situação vai ser enfrentada:

“Esta falta de estrutura dos hospitais não é fácil (...) quantas vezes a gente chegou no hospital e a nossa maca teve que ficar retida pois não tinha mais leito lá para o paciente(...) e o oficial aqui do quartel mandou a gente ficar lá no hospital esperando até liberar a nossa maca (...) tem dias que chegamos a ficar até quatro horas esperando a maca com a ambulância parada, e tendo outras chamadas para atender (S5)”.

Este problema na relação com o hospital evidencia-se como um dos aspectos mais desgastantes do trabalho no serviço de auto-socorro de urgências. Os atritos com os médicos e atendentes dos hospitais pela disputa por uma vaga para a vítima socorrida, o risco de ver seu trabalho de salvamento podendo ser prejudicado pela recusa do hospital ao fazer o atendimento, e ainda, a frustração provocada por ter que ficar parado e impedido de socorrer outras pessoas por ter a maca retida, são fatos cotidianos:

“Nos chamaram para um acidente grave e que a gente não podia ir por que a maca estava presa no hospital (...) e isso para mim é muita frustração (...) não poder estar lá ajudando a pessoa, isso é muito ruim e a irritação vai aumentando também, vai acumulando (S6)” ; “a gente pegou uma ocorrência cinco da manhã, o Raio X do hospital estava quebrado, aí fomos para o hospital “F”, mas chegando lá não tinha ortopedista e tivemos que levar a vítima para outro hospital (...) eram seis e meia da manhã e ficamos ainda lá no hospital esperando o residente descer para atender (...) isso vai irritando, eu já estava sem dormir, nós já estávamos com aquela vítima desde as quatro e meia da madrugada, por quase três horas poxa! (...) eu sei daquele hospital muito indignado. (S5)”.

Com uma jornada de trabalho de 24 horas sem muita chance de repouso, sem possibilidade de dormir, com um esforço físico constante, com o desgaste emocional de estar em contato direto com o drama das pessoas atendidas ou de suas famílias e, ainda, somado ao conflito gerado pela falta de leitos e de estrutura nos hospitais, ao fim de um dia

inteiro de trabalho, o esgotamento mostra-se intenso:

“É muito cansativo, na hora que tu deita não dá para fechar o olho (...) o corpo fica pesado, tu não consegue relaxar; tu vira de um lado, vira para o outro na cama para descansar um pouquinho, mas não consegue, o olho não fecha, um peso no corpo, um cansado (...) e isso acontece com todo mundo no ASUs, não é só comigo (S10)” ; “Na sexta passada a gente saiu em muitas ocorrências e chegou no quartel eu ainda tive que ficar de plantão atendendo os telefones, pois a gente precisa revezar lá na central telefônica de madrugada. Depois da cinco da manhã fui tentar dormir um pouco, mas foi eu deitar na cama que tocou o alarme (...) pô a gente já tinha atendido durante o dia mais de dez ocorrências e eu tava esgotado, sem dormir; arriado mesmo (...).e quando tocou aquele alarme (...) é aquela coisa < pô, de novo> a coluna dói, as articulações doem (S4)”.

A consequência deste esgotamento se prolonga para além das vinte e quatro horas de trabalho, sendo possível observar a implicação desta situação provocada pelo trabalho, para a vida fora da organização:

“Nas 48 horas da folga, durante às primeiras doze horas não dá para descansar , somente no dia seguinte tu começa a relaxar; mas ai logo em seguida tu tem que trabalhar de novo (...) então quem diz < é vocês trabalham vinte quatro mas folgam quarenta e oito>, nas as primeiras doze horas esquece, não dá para relaxar (S3) ; “E então as vezes quando eu chego em casa tem os compromissos familiares que tem que atender; pois não dá para viver só para o trabalho (...) eu tenho um filho pequeno, mas as vezes eu chego em casa cansado, estressado, sem dormir; e sem vontade de dar atenção para ele, querendo descansar (S1) ; “eu fico irritado (...) quando chego em casa e alguém me incomoda eu já descarrego (...) mas tu precisa ter onde descarregar que não seja na mulher ou no filho (...). antes tinha uma educação física aqui no quartel e aquilo era uma coisa que desestressava, era um maneira de descarregar a adrenalina acumulada, mas ai cortaram, não tem mais (S5)”.

Este processo de desgaste, à medida que se torna acumulativo, devido a um ritmo de trabalho não permite repouso e impede qualquer possibilidade de dormir, a um esforço físico de transportar as vítimas que fica concentrado constantemente sobre dois componentes da equipe, e de uma carga emocional diante das situações de morte ou risco de vida que mostra-se intensa e recorrente, em que ainda acumula-se a falta de leitos e de estrutura nos hospitais, tudo isso termina por impedir que o trabalho seja bem realizado. A fadiga e o esgotamento mostram-se assim, como consequências inevitáveis: *“a gente vai absorvendo, vai acumulando com o tempo tudo isso (...) é igual memória de computador, chega um hora que esgota, chega uma hora que a gente está estressado, mesmo os que gostam (...) um esgotamento físico, mas também*

emocional, tu não consegue dormir, aliado a esse ambiente do hospital, da casa das pessoas (S2)”.

É possível concluir, então, que os bombeiros militares que atuam no serviço de ambulâncias encontram-se “sobrecarregados”. Mas o que isto significa? Geralmente nos estudos sobre o trabalho, a sobrecarga é definida como um “excesso” (Guimarães & Grubits, 2000) que ultrapassa os limites do que é suportável. Diz-se de um elevador, por exemplo, que está sobrecarregado, quando excede o limite de peso que ele suporta carregar, podendo desta forma, provocar um dano ao seu funcionamento, uma ruptura de seus cabos, etc. A noção de sobrecarga implica, deste modo, ações exteriores sobre um corpo ou sobre alguém que são capazes de ultrapassar os limites físico, fisiológico ou psíquicos suportáveis. Assim, é possível pensar que os limites físicos dos bombeiros foram ultrapassados, à medida que, são poucos que realizam esforços contínuos e que, por sua vez, geram dores nas costas, nas articulações, peso no corpo, que evidenciam um excesso dos limites fisicamente suportável. Da mesma forma, há uma sobrecarga fisiológica, à medida que, o fato de não terem tempo para repousar ou para dormir, isso impede que o organismo se recupere do cansaço, provocando um ultrapassamento, do mesmo modo, dos limites fisiológicos suportáveis. Os bombeiros também encontram-se sobrecarregados psicologicamente, à medida que os conflitos com os hospitais e a intensa carga afetiva ao lidar com o drama das vítimas, evidenciam-se como excessivas, ultrapassando, da mesma maneira, os limites suportáveis por cada um.

Esta análise é correta e pode ser encontrada em uma série de estudos sobre estresse e *burnout* (Benevides-Pereira, 2002). Correta porém, parcial, pois considera a sobrecarga em termos mecânicos, como ações exteriores sobrecarregando ou excedendo os limites suportáveis por um organismo, seja nas suas dimensões físicas, fisiológicas bem como, psíquicas. No entanto, o sujeito em sua intenção subjetiva e significante não aparece no âmbito desta análise. Neste sentido, a sobrecarga como fenômeno humano evidencia uma dimensão subjetiva, mas que não diz respeito ao “impacto ou desgaste psíquico” (Benevides-Pereira, 2002), mas a relação estabelecida pelo sujeito com seu trabalho, a partir de uma situação de sobrecarga. A sobrecarga então, como situação de excesso físico, fisiológico ou psíquico, de cansaço acumulado, de impossibilidade de realização do trabalho bem feito ou de não realização do trabalho que se deseja, produz, pouco a pouco, uma alteração profunda relativamente ao sentido do trabalho. A intenção

subjetiva passa a cada vez mais, apreender como seu objeto o desgaste, como algo que cada um precisa escapar do jeito que puder e ainda, a descrença no valor do trabalho realizado. O cansaço, a dor nas costas e no corpo, as incomodações com o hospital, as noites sem dormir, o esgotamento, tudo isso passa a preponderar na atividade, conduzindo cada um, a por em questão o sentido do esforço despendido. Desta maneira, à medida que, os bombeiros trabalham em uma atividade que em que mais se sobrecarregam e se frustram do que produzem o valor social desejado, a relação com essa atividade tende a progressivamente transformar o sentido social interiorizado (o ideal da bravura) em algo penoso e frustrante. Expressões como “*eu não quero estar aqui*”, “*mesmo quem gosta não suporta*”, “*quem sai não quer mais voltar*”, “*quem está dentro se perturba com aquele colega que conseguiu sair no seu lugar*”, não possuem mais nada de bravo, de corajoso e de heróico. Evidenciam, por sua vez, uma alteração subjetiva na qual o ideal de bravura passa a ser contradito por uma desistência de ser bravo, seguida de uma intenção de “salvar a própria pele”.

Outro aspecto importante nesta análise da sobrecarga no trabalho dos bombeiros é de que, sua raiz não se encontra na atividade de trabalho em si, mas na escassez de pessoal para realizar a atividade de trabalho. A atividade profissional, tal como foi analisada, é cansativa mas, portadora de um sentido constituído pelo ideal de bravura interiorizado e produtor de uma identidade coletiva. A sobrecarga, ao contrário, embora permeada por este sentido, produz o esgotamento pelo cansaço acumulado, a frustração de não realizar um trabalho bem feito, a irritabilidade que se estende para fora da esfera de trabalho, e que vão conduzir à desistência de ser bravo em prol de uma intenção subjetiva de salvar a própria pele. O trabalho do bombeiro militar, aparece assim, como portador de um sentido contraditório, produzido, por um lado, pela atividade profissional que se realiza em função do ideal de bravura e, por outro, pela situação de sobrecarga desta atividade, que produz o desgaste, a descrença no ideal e uma intenção individualista. O ideal de trabalho passa a ser assim constituído por uma unidade contraditória no seio de uma mesma práxis, ou seja, um ideal que, em uma situação de escassez de pessoal, é portador de sua própria negação. Como então continuar a realizar o sentido de trabalho em uma situação de sobrecarga? Esta situação, como será exposta na sequência, vai tornar-se ainda mais grave, à medida que, a escassez de pessoal, além de produzir a sobrecarga, produz também um forte conflito nas relações

interpessoais no interior da organização, capaz de desconstruir a identidade coletiva.

13.4 Escassez de pessoal e conflito nas relações interpessoais

A escassez de pessoal, ao produzir a sobrecarga, conduz os bombeiros a uma relação com o trabalho baseada numa obrigação compulsória mais do que baseada na busca da bravura. A necessidade de se adaptar a uma situação de desgaste físico e psíquico vem acompanhada, tal como analisada, de uma modificação da intenção subjetiva que apreende o salvar vítimas não mais como ato heróico, mas como um fardo de uma atividade que não vale a pena. Este aspecto, como se terá a oportunidade de ver em seguida, está essencialmente implicado com uma alteração nas relações interpessoais. Ou seja, a transformação da relação com o trabalho vem acompanhada, na mesma medida, de uma transformação profunda dos laços sociais. Em coerência com a definição de trabalho que foi utilizada como ponto de partida, o fato de produzir algo implica, na mesma medida, uma produção de si mesmo e de determinadas relações sociais, sem que nenhum destes três fatores possuam uma precedência ontológica sobre o outro, mas coexistem nos termos de uma reciprocidade dialética. Trabalhar então, em uma situação de escassez de pessoal e sobrecarga e pressão de tempo, não somente transforma a relação do sujeito com seu trabalho e consigo mesmo, mas transforma a relação com o outro, antes tido como alguém confiável com quem se compartilhava um mesmo ideal, para tornar-se um adversário, motivo de uma desconfiança constante. É possível entrever assim, um processo em curso de perda da identidade coletiva em direção a uma luta por postos de trabalho e por melhores lugares dentro da organização (Gaulejac & Leonetti, 1994).

Quando em uma das entrevistas o capitão do quartel (S11) relatou a existência de uma série de reclamações entre os bombeiros, seguidas de solicitações para mudança de posto, estas expressavam não somente um problema dos bombeiros com relação ao trabalho, mas fundamentalmente, um conjunto de problemas existentes entre os soldados dentro das equipes de serviço. Brigas e conflitos dentro das equipes, insatisfação com seu companheiro, falta de confiança, ou seja, uma série de conflitos já evidenciados pelas análises clínico-biográfico e que, por sua vez, conduziram pela primeira vez na história da organização, a uma reunião com todo o efetivo da organização para

tratar do estresse e dos conflitos entre os bombeiros (S11).

Um dos aspectos destes conflitos interpessoais ocorria em função de alguns dos componentes da equipe estarem ali por obrigação, ou seja, de terem sido exigidos, pela falta de pessoal, a assumir uma função como bombeiro socorrista no serviço das ambulâncias, contra seu desejo:

“Dos dois que estão comigo na minha guarnição, o ‘P’ não quer trabalhar no ASUs, ele até faz direito o serviço, mas não está no lugar que ele gosta (...) e o ‘M’ é a mesma coisa, não gosta de trabalhar ali (...) e aí tem coisa que acontece que não precisa acontecer (...) . o M não limpa direito a ambulância depois da ocorrência, mas se tivesse alguém com vontade de trabalhar ali, esse tipo de coisa não ia acontecer (S3)” ; “tem muita gente aqui que vem para cá e quer dormir, quer descansar (...) reclama até quando tem que sair atender uma ocorrência (...) e quando tu trabalha com uma pessoa que fica reclamando o dia inteiro, te traz uma carga negativa que vai estressando (S5)”.

O colega de serviço, desta forma, não aparece como um companheiro com quem se divide o trabalho, mas como alguém que não quer estar ali, que não tem cuidado e atenção na realização das atividades, ou ainda pior, como alguém capaz de criar um clima de tensão e que seria melhor que trabalhasse noutro lugar. Desta forma, os interesses começam a se chocar entre aqueles que mesmo no desgaste, ainda se orientam pelo valor de salvar vidas como preponderante e àqueles que, não suportam a sobrecarga por terem sido obrigados a assumir algo que não desejam. A reciprocidade entre os sujeitos que compartilham um ideal comum vai se transformando em uma indisposição mútua para trabalhar em conjunto e numa tensão conflituosa. O desejo de deixar a ambulância limpa e preparada para a próxima chamada, de levantar com disposição para enfrentar o novo salvamento, encontra seu contrário no comportamento do outro, que deixa a ambulância suja e que se levanta devagar e reclamando do cansaço. A tensão conflituosa passa portanto, a corroer os laços sociais dentro das equipes de trabalho.

Esta tensão aumenta, à medida que, o conflito passa a ocorrer no ato de atender as vítimas. O desejo de alguns de prestar a ajuda com todo o cuidado, de atender a pessoa da melhor forma possível, de conduzir a pessoa para o hospital, contrapõem-se com a reação indignada de outros que se recusam ao desgaste provocado pelo trabalho sobrecarregado:

“Há um tempo atrás, teve uma situação entre eu e outro colega aí no ASUs (...). esse colega não atendia bem as pessoas (...) aí chegamos na casa da vítima, era um senhor, quase morrendo de boca aberta, de cadeira de rodas (...) e quando chegamos lá, ao invés de ir atender o senhor esse meu colega foi brigar com a família, começou a gritar que aquilo não era problema nosso, que a gente tinha que atender acidente na estrada (...) eu tentei contornar a situação, disse que o senhor precisava ser atendido (...) e começamos a discutir nós dois, eu e meu colega (...) eu fiquei descontrolado na hora, o sangue ferveu” (S3). “Teve uma ocorrência lá na cidade vizinha e tenho um colega que tem a mania de querer mandar outra ambulância, de outra caserna, para tirar o corpo fora, para fazer o mais fácil, não passar trabalho (...) pô mas isso ia prejudicar a vítima (S6)”.

Evitar o aumento do desgaste para si mesmo recusando atender a vítima, negando-se a levá-la para o hospital ou preferindo que outros se encarreguem de um acidente para poupar trabalho, são atos que deixam em segundo plano o valor social do trabalho e o ideal de que a vida tem que ser salva de qualquer maneira. Atos que, desta forma, aumentam a tensão conflituosa no interior da equipe entre àqueles que buscam ainda ultrapassar o desgaste, enfrentar o cansaço e abdicar de si mesmo em prol do outro e, àqueles que trabalham por obrigação e desgastados querendo atenuar o seu cansaço. É um momento, portanto, em que o conflito entre os bombeiros mostra-se como expressão de uma contradição organizacional entre o ideal da bravura interiorizado e a obrigação revoltada, capaz de romper o laço de reciprocidade e pertencimento a construção de uma identidade comum: *“um colega um dia eu falei para ele que a gente tinha que fazer um procedimento lá de tal jeito, assim, assim e ele não gostou, queria simplificar a coisa, e começou uma briga entre nós (S3)* relata um dos bombeiros do ASUs. Noutra situação observa-se que *“quando chegamos no hospital e o médico demorou para atender, ele começou a gritar, <essa merda aqui de hospital>, e o cirurgião viu ele gritando, nos mandou embora <quem não esta ajudando cai fora> disso o médico para nós (...) depois dessa a gente brigou feio, eu perdi o controle, a coisa já tinha passado dos limites (...) quando chegamos no quartel eu fui com uma pá para acertar ele (...) depois disso numa mais nos falamos (S3)”*.

A tensão conflituosa mostra-se assim, capaz de romper os laços interpessoais no interior das equipes de trabalho, que vai, por sua vez, ganhar uma amplitude ainda maior e alcançar o conjunto das relações dentro da organização. Como já mencionado, esta ruptura interna dos laços de reciprocidade conduz a uma busca individualizada por um lugar

menos desgastante e mais compatível com os interesses pessoais. Ou seja, a pressão existente dentro do serviço de auto-socorro de urgências, faz com que àqueles que estão dentro do serviço tentem sair e àqueles que estão fora não queiram entrar, o que implica, por sua vez, na produção de uma disputa entre os bombeiros, por melhores postos de trabalho ou por momentos de descanso (férias) para escapar da sobrecarga. Conseguir sair do serviço do ASUs, trabalhar como salva-vidas na praia durante o verão, conseguir férias no mês de dezembro, significam oportunidades raras e um privilégio para poucos em função da escassez de pessoal:

“É uma injustiça, pois tem outros que são próximo do comando e conseguem as coisas e isso tem muito aqui dentro do quartel. Por exemplo, se tu é amigo do pessoal do comando tu tem as vantagens e isso é assim aqui, eles conseguem as coisas mais fácil (...) todos almejam aqui pegar umas férias em dezembro, tu fica junto da família. E agora estão dizendo que o ‘G’, que é amiguinho do comando, conseguiu férias em dezembro (...) a gente ficou indignado com isso” (S4) ; “Aqui no quartel tem muita fofoca, e eu sei que tem gente que fala mal de mim, mas não só de mim das outras pessoas aqui (...) tem muita inveja aqui dentro, tu vê eu tenho um respaldo muito grande com o comando, eu faço a formação de salva-vidas na praia e meu trabalho é bem reconhecido (...) aí quando eu passo o verão na praia trabalhando o pessoal aqui fica de intriga, dizendo que sou amiguinho do fulano (...) pô não é nada disso! (S5)”

Como são poucos os que conseguem sair do trabalho do auto-socorro de urgências ou do serviço de resgate para trabalhar na praia no verão, ou ainda, tirar férias em dezembro, a consequência desta desproporção entre àqueles que conseguem e a maioria que se mantém no trabalho desgastante, é uma reação de frustração e injustiça generalizadas: *“Eu ajudo, faço o melhor mas eu espero no futuro ter um retorno deles (do comando geral) mas aí não tem, não vem retorno nenhum (...) é muito frustrante. Não ganhar o reconhecimento por aquilo que tu faz, e isso é bem frustrante (...) tem gente aqui que não faz nada e é reconhecido, consegue as coisas, e tem gente que faz e não é reconhecido, quem trabalha certinho não ganha o mérito (...) isso é frustrante (S7)”*.

Observa-se assim, uma luta individualizada por garantir o seu lugar ou por conquistar um posto menos desgastante que permita um trabalho mais tranquilo ou um bom descanso. O outro, dentro deste quadro, torna-se um concorrente, alguém que quer levar vantagem. Sua conquista é vista como um roubo por aquele que ficou excluído. O fato

de alguém conseguir trabalhar durante o verão na praia e ter o aval do comando geral, não é um mérito resultante de um ser bravo, mas uma vantagem concedida em função da amizade com o grupo dirigente e que rouba o lugar de outro que se julga mais merecedor. As férias concedidas ao soldado ‘G’ é motivo de revolta geral, de injustiça com os demais que permanecerão trabalhando e não foram reconhecidos. A conquista para um é uma perda ou exclusão para os outros. O outro torna-se adversário que pode, a qualquer momento, me prejudicar com atos desonestos, e a espera de um reconhecimento pelos esforços despendidos transforma-se em frustração e injustiça para a grande maioria não privilegiada. A escassez de pessoal, dessa forma, ao conduzir ao descrédito da atividade de trabalho, leva também a ruptura do laço social. O crescimento da tensão e do conflito que rompe com a reciprocidade dentro das equipes, alcança o conjunto da organização, na medida em que, cada um se torna uma ameaça para os outros e faz crescer a luta solitária por um melhor posto de trabalho. Um processo em curso, portanto, em que se evidencia uma perda da identidade coletiva, de desconstrução dos laços internos de reciprocidade realizados por intermédio do ideal da bravura como significação comum.

A desconfiança, assim, passa a fazer parte das relações interpessoais, à medida que o outro é aquele por meio do qual eu posso ser prejudicado. Resta a conduta receosa e solitária:

“As pessoas aqui batem nas tuas costas, mas tu tens que estar sempre com o pé atrás e não dá para confiar (S6)” ; “quando eu tava retornando para cá eu tava para ser promovido por ato de bravura por um salvamento lá na praia que eu fiz (...) eu ia ser promovido mas aí o ‘F’ ficou sabendo, eu não sei como, pois não falei para ninguém, mas ele foi lá no comando para me queimar, falar mal de mim (...) ele foi lá duas vezes falar com o comando, dizendo para o capitão não deixar eu vir para cá (...) a minha vontade foi passar com um carro por cima dele, eu perdi o controle, queria me vingar. (S4)” ; “Eu estou para ser promovido mas ninguém sabe aqui isso, pois aqui tem uma força negativa muito grande, então não dá para falar nada (S8)”.

A tensão entre aqueles que acreditam no ideal organizacional e aqueles que trabalham esgotados e por obrigação, ligada a uma busca solitária por encontrar melhores lugares e postos de trabalho e, ainda, a desconfiança de um face ao outro, vão totalizar o conjunto organizacional como uma unidade serial caracterizada por uma luta interna. O prático-inerte alienante, neste caso, evidencia-se como sendo o serviço desgastante e sobrecarregado do auto-socorro de urgências,

que conduz a uma práxis adaptativa ao sistema, em busca dos poucos lugares privilegiados (férias em dezembro, trabalho na praia, saída do ASUs), que faz do outro um concorrente e não um aliado. O caráter serial do conjunto está no fato de todos começarem a fazer o mesmo, reproduzindo o comportamento de desconfiança, de receios mútuos e de busca solitária por conquistar um lugar mais tranquilo, menos fatigante ou mais realizador para si próprio em detrimento do outro. O essencial deste comportamento serial é competir por um melhor lugar dentro da ordem organizacional, reproduzindo a mesma conduta do colega que demanda o reconhecimento da alta hierarquia para alcançar sua promoção, ou que tenta uma função menos fatigante ou férias nas datas esperadas. A revolta é expressão de um mal estar individual, pelo não reconhecimento pela ordem instituída, e as alternativas encontradas, são baseadas em atitudes solitárias e adaptativas à escassez de pessoal e aos postos de trabalho privilegiados: “eles [os sujeitos] estão atravessados por um lógica de competição, de diferenciação e de individualização (...) esta luta por lugares tem muitos aspectos segundo se está no interior ou no exterior do sistema. No interior ela opõe aqueles que se batem por fazer carreira, por vencer e aqueles que não querem regredir ou estão ameaçados de demissão” (Gaulejac & Léonetti, 1994, p.44).

Este processo serial de luta engendra, deste modo, uma destotalização da identidade coletiva. A atividade de trabalho que visa como produto a vida salva e protegida da população que se unifica no ideal da bravura como valor compartilhado capaz de constituir assim uma identidade coletiva, é atravessada por uma contradição destotalizante. A escassez de pessoal produz o desgaste e a descrença no valor de ser bravo, e que rompe com os laços sociais de reciprocidade, instaurando uma lógica de competição solitária baseada na desconfiança. A hipótese de Gaulejac e Léonetti (1994) sobre a existência de uma “*lutte des places*” característica de uma forma de sociabilidade desenvolvida dentro da era do capitalismo flexível, implica a compreensão de um processo histórico em que a luta de classes, baseada na identidade operária coletiva e guiada por valores de emancipação comuns destotaliza-se, dando lugar a um individualismo serial, que busca lutar por um lugar dentro do sistema em competição com os demais. É possível observar, portanto, como este processo histórico ocorrido com a classe operária pode ser encontrado de uma forma singular, no interior do processo organizacional em curso do corpo de bombeiros. Na medida em que, tanto o “paradigma utilitarista”

na qual para existir socialmente é preciso dar provas de sua utilidade ao sistema, como o “paradigma organizacional” (Gaulejac & Léonetti, 1994) na qual para existir socialmente é preciso ser reconhecido pelas instituições que nos outorgam um lugar, tornam-se predominantes, a ruptura dos laços sociais começa a propagar-se dentro da organização e a identidade coletiva se perde progressivamente. Ou seja, os laços de reciprocidade do coletivo constituídos em função do ideal ser bravo passam a ser permeados por práticas individuais, solitárias e competitivas, que visam ser úteis e reconhecidas pelo sistema na disputa por um cargo ou um lugar melhor.

Chega-se assim, a uma lógica organizacional constituída por uma contradição paradoxal. Mas o que isso significa no âmbito da organização estudada? Contraditória, na medida em que, traz dentro de si sua afirmação e sua negação, como elementos constituintes de um mesmo processo em curso. E paradoxal, por que tal contradição não possibilita uma síntese, ou seja, uma superação do processo em curso pelos sujeitos nela implicados. O aspecto paradoxal da contradição encontra-se, portanto, no fato dela ser paralisante, imobilizante e, em certo sentido, a-histórica. A atividade de trabalho que salva vidas corresponde a um ideal de bravura que dá sentido à prática coletiva e que o grupo dirigente incentiva, alimenta e valoriza de diversas maneiras: ela faz parte da formação, dos hinos e canções, das datas comemorativas, das premiações e promoções, das notícias oficiais de operações de salvamentos bem sucedidas e de publicações como a “galeria dos bravos” (Portal CBMX, 2009), onde consta uma lista daqueles que realizaram atos exemplares dentro da organização. O ideal de bravura, portanto, faz parte da política de gestão organizacional, ao mesmo tempo que, é um valor interiorizado pela prática conjunta. No entanto, principalmente nos últimos seis anos a expansão das unidades de serviços veem acompanhadas por uma diminuição do número de bombeiros para o desempenho das mesmas funções. Ou seja, veem se produzindo uma escassez de pessoal geradora de sobrecarga, aceleração do ritmo e de conflitos interpessoais, capaz de instaurar uma lógica serial, caracterizada pela luta individualizada por lugares e postos de trabalho. O sistema organizacional, deste modo, produz duas injunções que se excluem mutuamente: de um lado o “ser bravo” e do outro a “pressão, a sobrecarga e os conflitos” que tornam o ideal irrealizável. Aderir ao ser bravo implica, nestes termos, trabalhar sob a pressão de tempo, da sobrecarga e dos conflitos interpessoais, que tornam

irrealizável o ideal da bravura. Ao mesmo tempo, renunciar ao ideal de bravura é renunciar ao sentido dado ao trabalho de salvar vidas, ao juramento de fidelidade a organização, ou, em outras palavras, é trair a corporação e a si mesmo. Verifica-se assim, o paradoxo como uma contradição paralisante: ser fiel ao ideal é engajar-se na realização de algo irrealizável que leva ao esgotamento. Mas abandonar o ideal, é deixar de ser bombeiro militar, renunciar a ser bravo e ao valor social interiorizado que dá sentido ao trabalho. Uma lógica, portanto, sem saída, sem síntese possível, imobilizadora e produtora de esgotamento, que produz e reproduz um coletivo serializado como luta antagônica, no qual, cada um opõe-se ao outro e torna-se cada vez mais impotente como sujeito.

Para concluir este capítulo é importante encontrar a práxis organizadora (Sartre, 1985) desta contradição paradoxal e seu sentido dentro do contexto sócio-histórico atual. Ou seja, bombeiros militares fazem parte de um campo prático profissional organizado do exterior, por um grupo dirigente, que tem o poder do ato organizador e, portanto, responsável pela implementação de uma nova política e gestão organizacional, capaz de conduzir a uma situação paradoxal. Na sequência, será analisado o grupo dirigente e o sentido do processo de expansão organizacional colocado em prática.

12. 5 Grupo dirigente e sentido da expansão organizacional

Com a aprovação da emenda constitucional número 33, o corpo de bombeiros, que antes estava vinculado a Polícia Militar, passou a ter autonomia de gestão (Dos Anjos, 2007). Neste sentido, desde o ano de 2003, o Corpo de Bombeiros B. possui a liberdade para administrar suas ações dentro do estado, e traçar sua própria política de desenvolvimento. O corpo de bombeiros encontra-se assim, ligado diretamente à Secretaria de Segurança Pública do governo do estado, e possui um comando geral constituído pelo comandante geral e pelo Estado Maior. Existem ainda, a Diretoria Operacional, onde estão os batalhões e as devidas unidades organizacionais (os quartéis) que são a eles vinculadas, a Diretoria de Atividades Técnicas, a qual corresponde o trabalho de vistorias e prevenção, a Diretoria de Ensino, responsável por todas as atividades de formação profissional e por fim, a Diretoria Administrativa, responsável pelas finanças e pela administração dos recursos da organização.

O Corpo de Bombeiros é historicamente uma organização militar e, como tal, seu funcionamento vem obedecendo a uma lógica característica de toda organização deste tipo, baseada na hierárquica e na disciplina (Dos Anjos, 2007). Esta lógica hierárquica supõe que cada um deve obedecer ao seu superior hierárquico de uma maneira incondicional, de forma a que, a ordem transmitida possa ser seguida ao longo da pirâmide hierárquica, desde seu alto escalão até as atividades operacionais formada pelos soldados, cabos e sargentos. Dentro desta lógica, cada um deve também realizar a atividade prescrita para sua função com disciplina, quer dizer, com devido senso de dever e obrigação que cada função exige, sendo punida todas iniciativas que fogem às normas pré-estabelecidas, que vão constituir-se, assim, em atos de indisciplina julgados pelo tribunal militar. O Corpo de Bombeiros Militar organiza-se, portanto, desde sua fundação, dentro de uma lógica de poder disciplinar (Gaulejac, 2009) que possui na obediência à norma e na hierarquia seus dois fundamentos, regidos por uma racionalização burocrática (Lallement, 2007) onde a norma impessoal, a centralização do poder decisório e a estratificação piramidal dos indivíduos e grupos constituem a sua estrutura.

No entanto, o Corpo de Bombeiros é uma organização em transformação, na qual, tanto o poder disciplinar e a lógica burocrática vêm sofrendo a interferência da nova lógica gerencial (Gaulejac, 2009) e do novo espírito do capitalismo (Boltanski e Chiapello, 1999), que começou a introduzir-se no setor de serviços públicos principalmente a partir dos anos noventa (Lallement, 2007 ; Antunes, 2006). A autonomia de gestão conquistada em 2003 mencionada acima, vem acompanhada, desta maneira, de uma meta estipulada pelo comando geral da corporação de expansão para todo o Estado dos serviços prestados, visando “minimizar os prejuízos sociais e dar assistência a sociedade em tempo hábil”, conforme explica Baptista Neto (2007). Uma “postura expansionista”, tal como é possível ler em textos e monografias produzidas por oficiais da organização (Dos Anjos 2007; Masnik, 2009), responsável pelo aumento de 37 instalações de bombeiros militar em 2003 para 89 em 2008. Para ter-se uma ideia do que isto significa, se tomarmos em conta que as 52 novas unidades criadas entre 2003 e 2008, necessitam, para que funcionem, além de novos quartéis e equipamentos, de no mínimo, um serviço de auto-socorro de urgências com três equipes de três bombeiros cada e um caminhão de resgate e combate a incêndio com mais três equipes de quatro integrantes,

acrescido ainda, de um oficial comandante para cada unidade e um profissional para o setor de atividades técnicas. Pode-se estimar, desta maneira, que esta expansão exigiria no mínimo um aumento do efetivo em torno de 1196 pessoas (52 oficiais, 52 técnicos e 1092 bombeiros)²⁵. É importante considerar ainda que, segundo o planejamento estratégico do comando geral, pretende-se que o Corpo de Bombeiros do estado chegue ao final de 2010 com, aproximadamente, 120 unidades (Mesnik, 2009), o que corresponderia a um acréscimo de 31 unidades para chegar a um total de 41% de municípios atendidos no estado. Dado este crescimento rápido e extraordinário, é necessário perguntar: Como vem ocorrendo esta expansão? Quais são suas características principais?

Segundo o comandante geral do Corpo de Bombeiros B., em uma palestra aos oficiais da organização, o objetivo é a “reestruturação” (Portal CBMX, notícias 2008) do corpo de bombeiros do estado, a “palavra de ordem é reestruturar”, no sentido de, investir no “material humano” de forma a “motivar, treinar, criar o envolvimento e a solidariedade” (Portal CBMX, notícias 2008). Estas palavras oferecem uma primeira ideia dos princípios norteadores da reestruturação: investir na capacitação técnica para tornar os bombeiros mais aptos ao desempenho de um número maiores de funções (treinar), investir na adesão ao ideal institucional e racionalizar a utilização do contingente de pessoal existente (motivar, criar o envolvimento e solidariedade). Não consta, no entanto, como princípio desta nova ordem expansionista, a ampliação do número de bombeiros militares, o que fará com que a política do comando geral caracterize-se por um aumento grande e rápido da prestação de serviços a sociedade e por uma economia e otimização dos recursos humanos. Analisando as notícias oficiais, publicadas no *site* do Corpo de Bombeiros B. entre 2006 e 2008 (Portal CBMX, Notícia, 2009) a execução deste projeto expansionista pode ser dividida em três principais aspectos: a formação de novos oficiais (os futuros gestores da organização), a construção de novas instalações e compra de modernos equipamentos e, por fim, a capacitação de bombeiros comunitários (trabalho voluntário).

²⁵ Foi usado como base deste cálculo às prescrições das “diretrizes de procedimento permanente” do Estado Maior Geral do CBMX (in Dos Anjos, 2007). Porém tal cálculo não possui um valor exato, nem tem a pretensão de sê-lo, objetivando fundamentalmente, fornecer uma noção concreta do que significa, em termos de recursos humanos, a expansão organizacional aqui analisada.

Com relação a formação de novos oficiais, um aspecto importante é a criação do curso de especialização em Altos Estudos Estratégicos, que fará dos oficiais especialistas em administração pública. Este curso está sendo realizado em parceria com uma universidade particular do Estado, que possui, entre uma de suas especialidades, cursos de especialização em Gestão Estratégica. Os objetivos do curso, segundo o *site* oficial de notícias do CBMX é “capacitar (os oficiais) com conhecimentos, habilidades e atitudes para que se tornem ativos, críticos e criativos, tanto no âmbito pessoal quanto no âmbito da corporação militar, com vistas a aprimorar suas competências” (Portal CBMX-notícias. 2008). Em discurso à turma de oficiais em 2008, o comandante geral destacou ainda, a importância deste novo curso para a corporação, dentro da “atual conjuntura” do governo do estado, que exige a economia com recursos humanos (Portal CBMX-notícias, 2008). Segundo o *site* da universidade particular onde o curso de efetua, é possível observar que o curso de especialização em Gestão Estratégica, dentro do qual se encontra a especialidade em Gestão Pública feita pelos oficiais bombeiros, tem por princípio, capacitar os novos gestores para lidarem com as novas demandas do mundo atual:

“A economia como um todo vem reivindicando, no atual contexto, mudanças até então inéditas no perfil do gestor. Características tais como, capacidade de raciocínio abstrato, de auto-gerenciamento, de assimilação de novas informações (...) a aquisição de habilidades de natureza conceitual e operacional (...) flexibilidade intelectual no trato de situações cambiantes (...) competência de trabalhar em grupos e assumir relações interpessoais (...) que se constituem mais num saber-ser do que num saber-fazer (Site Gestão Estratégica, 2009)”.

Motivar, criar o envolvimento, capacitar os recursos humanos para que se tornem ativos, críticos, criativos no âmbito pessoal e profissional, com flexibilidade intelectual e raciocínio abstrato, com competência para trabalhar em grupos e assumir relações interpessoais para enfrentar situações cambiantes, que constituem um saber-ser mais do que um saber-fazer, são todas características que, não dizem mais respeito ao racionalismo burocrático e ao poder disciplinar, mas ao novo gerencialmente empresarial do mundo flexível. Sendo justamente, na base desta nova lógica de gestão, que é possível encontrar a raiz da contradição paradoxal: por um lado, para ser um gestor no mundo atual, é preciso investir no capital humano, que se tornou um bem precioso para o desenvolvimento de qualquer organização; por outro, para gerir com competência, é preciso economizar, racionalizar os recursos, sendo

que estes dois princípios formam a base de um consenso indiscutível dentro da “atual conjuntura”, tal como podemos ler no discurso do comandante geral e nos próprios princípios da política do governo do estado. Ou seja, é preciso fazer mais (expandindo os serviços com urgência), melhor (capacitando os recursos humanos) e com menos recursos humanos (economizando com pessoal e sendo criativo para adaptar-se dentro da atual conjuntura).

Os oficiais do corpo de bombeiros estão assim, tornando-se gestores, aprendendo a ser *managers*, ou *leader*, conforme Boltanski e Chiapello (1999), com capacidades de tirar proveito de conhecimentos diversos, de manipular símbolos, de inovar, de fazerem-se portadores de um ideal e capazes de transmiti-lo aos outros e os fazer aderir, de saber estabelecer contatos pessoais com os outros atores e, ainda, de produzir uma motivação intrínseca. Dentro desta nova mentalidade gestonária que se está produzindo no interior do Corpo de Bombeiros B., o engajamento dos indivíduos que compõe a organização passa a ser uma peça chave para seu sucesso. Conforme Gaulejac (2009), a mobilização do desejo que adere ao ideal organizacional substitui o poder disciplinar, e a eficiência passa a estar ligada a capacidade criativa de adaptação constante, de ser autônomo e não esperar o mando de outrem para tomar a iniciativa necessária. Assim, o homem flexível substitui o homem determinado por seu papel profissional, ou seja, o homem do *métier*, conforme Clot (2008). Este homem do *métier*, elemento fundador da identidade profissional durante o período do capitalismo fordista, não é mais um elemento predominante nas novas formas de organização do trabalho e nos novos modelos gerenciais. A identidade do *métier*, formada por um universo profissional estruturado e estável, dentro do qual, compartilha-se normas, habitus e um saber-fazer, é substituída por uma identidade flexível, polivalente, que varia em função dos momentos da carreira: “a reconversão torna-se uma mudança necessária e a adaptabilidade, uma norma imposta”, conforme afirma Gaulejac (2009, p. 257).

O ideal de bravura, sempre fez parte da instituição militar, porém dentro de uma lógica disciplinar e burocrática. A diferença porém, dentro do contexto atual em transformação no comando do corpo de bombeiro, é que a autoridade hierárquica e a obediência à disciplina, tendem a ser substituídas por uma lógica em prol do engajamento ao projeto organizacional que requer profissionais mais flexíveis, polivalentes, criativos e com iniciativa. O capital humano, dentro deste

novo contexto em transformação, não é mais algo no qual se dever mandar, que se exige obediência ou se ameaça com punição. O capital humano torna-se um homem dotado de competências, motivações e afetos que precisa ser capacitado e incentivado a aderir ao ideal organizacional. Neste sentido, é possível compreender o discurso do comandante geral do Corpo de Bombeiros B., impensável há dez anos atrás no Brasil, ao anunciar que, reestruturar é investir no capital humano, no sentido de torná-lo motivado, envolvido, solidário e capaz. Para um comandante militar de um País como o Brasil, que passou vinte e cinco anos sob um regime de ditadura militar, pronunciar um discurso com essas características, é uma evidência de um profundo processo de transformação da ideologia militar baseada no poder disciplinar para uma nova ideologia gerencial, baseada na adesão ao ideal organizacional e na criação do homem flexível.

Ao mesmo tempo, tornar-se gestor é aprender a racionalizar os recursos, a fazer economia e a ser capaz de encontrar saídas criativas para uma conjuntura em que impera a economia de pessoal. Em um artigo publicado pelo *site* da associação dos oficiais militares, um comandante do Corpo de Bombeiros B., afirma que:

“O êxito do projeto (de Bombeiro Comunitário), iniciado no ano de 1997, permitiu a expansão dos serviços a mais de 65 municípios, passando de 24 em 1996, para 89 em 2008, com um acréscimo de apenas [grifo nosso] 440 bombeiros militares em seu efetivo (...) tal medida permitiu a implantação de novas organizações de bombeiro militares em outros municípios, atendendo a demanda existente, com um custo-benefício compatível com a realidade econômica do Estado, o qual dispõe de recursos limitados para o custeio de pessoal” (Masnik, 2009: 02).

Neste sentido, toda a expansão dos serviços para os municípios do interior do estado, que implica a construção de novos quartéis e a aquisição de modernos equipamentos, vem acompanhada de uma política de pessoal que visa, por um lado, aproveitar os bombeiros militares existentes, os distribuindo às novas unidades e, por outro, treinar bombeiros voluntários (chamados de bombeiros comunitários) para que, desta forma, torne possível a instauração das novas unidades. Tendo como base esta nova política gestonária, que visa crescer com rapidez, reduzindo custos com pessoal, que o comandante do corpo de bombeiros considera uma importante conquista, o crescimento da organização com uma dispensa mínima de novas contratações de bombeiros militares. Esta mesma política gestonária, permite compreender a redução do número de bombeiros por equipe de trabalho

no período dos últimos dez anos que, conforme relatou um dos sujeitos entrevistados (S1), ao dizer que as equipes de trabalho do setor operacional passaram de oito bombeiros para quatro no serviço de resgate e de quatro para três no ASUs no período de dez anos.

Quando observa-se a quantidade de construções de novos quartéis e a aquisição de novos equipamentos nos últimos anos em comparação com a contratação de novos bombeiros militares, os princípios gestonários da nova política organizacional, tornam-se ainda mais claros. Analisando as quase quinhentas notícias do *site* do Corpo de Bombeiros B. nos últimos três anos (Portal CBMX-notícias, 2009), três temas destacam-se preponderantemente: a construção e inauguração de novas unidades (acompanhadas sempre da formação de novas turmas de bombeiros comunitários), a aquisição de novos equipamentos e, a formação capacitação de pessoal. A construção de novos quartéis, geralmente em parceria com as prefeituras municipais, multiplica-se em cidades de todo estado, seja em pequenos ou grandes municípios. A compra e a aquisição de novas ambulâncias e caminhões de última geração, de viaturas, de embarcações, de equipamentos de resgate e de salvamento aquático e terrestre, a aquisição de *jetski*, evidenciam-se outro aspecto muito presente no processo de expansão organizacional. Da mesma maneira, é observável o investimento em cursos de capacitação para os salvamentos aquáticos ou de altura, o atendimento pré-hospitalar, o manuseio de novos equipamentos, de novos sistemas de prevenção ou, ainda, para a formação de sargentos e oficiais. No entanto, entre as quinhentas notícias relatadas no *site* da organização, encontra-se somente uma referente a contratação e a formação de uma nova turma de novos bombeiros militares, onde é possível ler que “finalmente o tão esperado reforço de pessoal chega a região oeste” (Portal CBMX-notícias, 2007) e uma segunda, referente a abertura de inscrições para o concurso público, aos interessados em seguir a carreira dentro da instituição como soldado bombeiro.

É possível concluir que, o projeto de reestruturação da organização desde 2003, levado a cabo pelo seu Comando Geral e pelo Estado Maior do CBMX em subordinação a política do governo do estado, ao implicar um processo de transformação da mentalidade gestonária de uma lógica burocrática e disciplinar para uma lógica gerencial, é produtor da contradição paradoxal existente dentro da organização. Pois, evidencia a produção de um processo organizacional constituído a partir de dois “sistemas de sentido” diferentes e

antagônicos, que coexistem no interior do mesmo ato organizador. Por um lado, o alto comando do corpo de bombeiros faz apelo a lógica existencial e social, ao mostrar-se sensível as necessidades das comunidades não assistidas pelo serviço de bombeiros e ao promover, a partir da nova ideologia gerencial, a valorização do engajamento e da capacitação do capital humano na realização do ideal organizacional. Por outro lado, o projeto de reestruturação do alto comando obedece a uma lógica econômica de custo-benefício, onde o que é valorizado são as alternativas criativas de racionalização de pessoal, de crescimento com redução de custos, ou seja, àquelas medidas capazes de fazer os bombeiros trabalharem mais com menos sujeitos. Crescer reduzindo custos com pessoal é sinal de uma administração racional, correta e portanto, valorizada. Em suma, o projeto de reestruturação do CBMX decidido, planejado e posto em prática pelos seus dirigentes, manifesta assim, um processo histórico de transformação de uma lógica organizacional burocrática e disciplinar para uma nova lógica gerencial (Gaulejac, 2009). Isso significa que, tal projeto organizacional é estruturador de um campo prático que exige cada vez mais de cada bombeiro militar (mais flexibilidade, mais adaptabilidade, mais atividade, mais engajamento e dedicação, mais formação) com cada vez menos pessoas, característica das organizações atuais, como mostram Maslach e Leiter (1997). Dessa forma, o estresse crônico, a sobrecarga, os conflitos produzidos pela fadiga e pela disputa de cargos e lugares, tornam-se uma consequência intrínseca deste projeto reestruturador. A promoção do engajamento ao ideal organizacional, a exigência de bombeiros mais flexíveis e ativos, vem acompanhada da produção da escassez de pessoal, como resultado de uma racionalidade econômica preponderante. O estresse e a superatividade de trabalho evidenciam-se neste aspecto, como fenômenos sociológicos, à medida que, a lógica gestonária de crescimento rápido e eficiente, com dispensa e contensão de pessoal, passa a fazer parte da nova ordem social e organizacional. Como diz Gaulejac (2009, p.135) “na empresa performante, o estresse não é considerado como uma doença profissional, mas como um dado quase natural, ao qual é necessário se adaptar. É uma qualidade necessária para vencer”. A lógica do processo político e organizacional do alto comando do corpo de bombeiros desde 2003 é, portanto, constituinte do paradoxo entre o ideal portador de sentido e, ao mesmo tempo, responsável pela escassez de pessoal e pela sobrecarga de trabalho, que produzem sua perda. Responsável, em outros termos, por

uma política gerencial promotora de adesão e do juramento ao sentido coletivo criador de uma identidade comum e, ao mesmo tempo, produtora de um processo serial de luta interna que destotaliza a identidade coletiva e leva à tensão, ao estresse e ao esgotamento.

Mas como compreender o sentido deste processo em curso no interior da organização do Corpo de Bombeiros B.? Qual o significado desta transformação política-gestionária do comando geral do corpo de bombeiros, capaz de criar o paradoxo entre dois sentidos antagônicos? Como entender esta transformação do poder disciplinar e da racionalidade burocrática para a nova forma gerencial paradoxal? Existe, neste sentido, um processo sócio-histórico mais amplo, dentro do qual essa nova mentalidade gestionária posta em prática pelo corpo de bombeiros encontra-se inserida, e face ao qual, ela evidencia-se como um produto e ao mesmo tempo, como um produtora.

Dujarier (2006), ao investigar as mudanças organizacionais dos serviços de massa da França, permite compreender como as transformações organizacionais ocorridas no CBMX, estão implicadas dentro de um processo histórico vivido pelo setor de serviços, cada vez mais permeado pela nova lógica gerencial do capitalismo flexível, em que o primado econômico de produtividade, rapidez e flexibilidade prepondera sobre o valor social dos serviços. O setor de enfermagem hospitalar (um dos casos investigados por Dujarier) da mesma forma que os bombeiros militares, produzem um serviço (de saúde) que implica uma forte interação com os pacientes atendidos, em que a dimensão afetiva e o valor social são intrínsecos à atividade profissional. No entanto, as transformações organizacionais ocorridas no setor, evidenciam uma mudança de uma racionalidade burocrática para uma lógica gerencial, em que o principal passa a ser a satisfação dos clientes e adaptação dos funcionários às necessidades da demanda, passando a exigir de todos mais polivalência, flexibilidade, aprendizagem permanente e uma reatividade cada vez mais rápida e imediata. Ao mesmo tempo, esse processo se desenvolve, conforme Dujarier (2006), no interior de uma preocupação econômica central de eficiência em ter que preencher todos os leitos hospitalares com a dispensa de um mínimo de recursos possíveis. Controlar as despesas, economizar com pessoal e, ao mesmo tempo, exigir excelência e desempenho crescente, passa a ser o projeto político e organizacional posto em prática, à partir dos anos noventa principalmente, no que se refere a este setor de serviços.

Observa-se então, no setor de serviços hospitalares, conforme Dujarier (2006), que o desempenho exigido é cada vez mais ilimitado, impossível de alcançar, levando os profissionais ao sentimento de fazer cada vez mais com cada vez menos (Zanelli, 2010), e a uma perda da relação de cooperação e confiança entre si, crescendo assim, cada vez mais o risco de esgotamento emocional. O ideal organizacional, desta maneira, torna-se uma norma irrealizável e capaz de colocar os sujeitos em uma tensão paradoxal constante. Também não é por acaso ou por simples coincidência que, nos inícios da década de noventa, a *American Medical Association* e a *Association of American Medical College*, começam a preocupar-se com a falta de cuidado, de atenção, e com a apatia e a desimplicação que os profissionais de saúde estavam tendo com seus pacientes e com o valor de seu trabalho nos Estados Unidos (Cherniss, 1995).

Lallement (2007) esclarece da mesma forma, como a modernização do setor de serviços públicos na França vem obedecendo a mesma lógica gestonária. Os correios vêm adotando, a partir dos anos 1990, novas estratégias gerenciais direcionadas a objetivos unicamente comerciais. Ser atento e rápido às demandas dos clientes, ser engajado subjetivamente e capaz de criar uma relação de confiança, caracterizam-se como as novas prescrições organizacionais, ao mesmo tempo que, cria-se a economia de recursos humanos e a rentabilidade financeira como princípios de base. Novamente, é possível encontrar, conforme Lallement (2007), uma lógica paradoxal que exige a adesão subjetiva a um ideal de desempenho organizacional, ao mesmo tempo que, torna sua realização impossível em função dos princípios econômicos de mais produtividade com menos recursos. O resultado desse processo é, portanto, o mesmo ocorrido no Corpo de Bombeiros B.: “os sintomas de mal estar são cada vez mais tangíveis para cada vez mais assalariados. Eles traduzem-se nitidamente por sentimentos de vazio existencial, de despersonalização, de isolamento, mas também de desagregação das relações no trabalho e fora do trabalho” (Lallement, 2007, p.306).

A doença gestonária do capitalismo flexível torna-se, como argumenta Gaulejac (2009), uma “epidemia social”. Um fenômeno sociológico que alcança as empresas públicas, os serviços de saúde e sociais, as organizações militares, expressão do novo espírito do capitalismo, nascido pós 1968, como sustentam Boltanski e Chiapello (1999). Um capitalismo que, de uma lógica taylorista-fordista de

produção de massa, transforma-se para uma lógica flexível em função das demandas do mercado financeiro, conforme demonstra Harvey (1992), para a qual, a produção de bens e serviços torna-se dependente da rentabilidade financeira de curto prazo (Aubert, 2003 ; Maslach & Leiter, 1997). Um capitalismo, portanto, que substitui a racionalidade burocrática e disciplinar pela nova política gerencial de adesão a um ideal organizacional irrealizável, que comprime o tempo, acelera o ritmo, cria a escassez de pessoal e produz, cada vez mais, a luta individualizada e competitiva nas relações sociais. Um capitalismo que cria o homem hiperativo, flexível e performante, mas produzindo como um “efeito colateral”, o esgotamento emocional, a fadiga psíquica ou a depressão por esgotamento conforme aponta Ehrenberg (1998). Ohno (Lallement, 2007), ao inventar o novo método de produção para a Toyota, baseado na demanda dos clientes, na qualidade total, na lógica do zero defeito, do zero pane e do zero estoque foi o precursor, não somente, da empresa flexível, capaz de engendrar um novo ciclo de crescimento econômico para a Toyota e para o Japão. Foi também, o precursor do *karoshi*, ou seja, da morte por excesso de trabalho (Lallement, 2007). É possível dizer, que *burnout* é uma das versões ocidentais do *karoshi* japonês, um novo produto civilizatório do capitalismo, exigindo um novo homem que, para ser, precisa desfazer-se de seu ser, em prol de um ideal irrealizável.

12.5 Síntese compreensiva da dialética sócio-organizacional

Buscar-se-á na conclusão deste capítulo realizar uma síntese dos diversos elementos analisados na tentativa de compreender a dialética organizacional como uma totalização em curso, quer dizer, como um processo histórico em andamento constituído por uma unidade prática, composta pelos sujeitos e grupos que dela fazem parte.

A atividade de trabalho do bombeiro militar que salva e protege vidas em risco, que possui no ideal de bravura o sentido instituído e interiorizado pela prática comum, que vive a escassez de pessoal produtora de sobrecarga e o conflito e, por fim, que implica na contradição paradoxal como resultado de um processo organizador do alto comando militar que vem comungando dos princípios gestionários do capitalismo flexível, todos estes elementos formam uma totalidade histórica, e não podem ser compreendidos separadamente. Precisam ser sinteticamente interligados, como elementos que somente ganham

sentido quando integrados uns aos outros de maneira a tornar inteligível a totalidade organizacional e o processo em curso.

Neste sentido, o grupo dirigente (Comando Geral e Estado Maior do CBMX) é portador de uma práxis constituinte que organiza o campo prático do Corpo de Bombeiros B. e decide sobre seus objetivos futuros. O ato organizador do Comando Geral estabeleceu a meta expansionista de reestruturar a organização, como resposta as necessidades do interior do estado, por serviços de bombeiros militar, de forma a passar de 37 a 89 unidades em 2008 e pretendendo chegar a 2010 com 120 unidades estabelecidas. Este projeto organizacional, ao expandir com extrema rapidez os serviços, ao priorizar o capital humano de maneira a torná-lo mais flexível, adaptável e engajado ao ideal da corporação e as suas novas necessidades e, ao basear-se na economia de pessoal expandindo os recursos através do trabalho voluntário dos bombeiros comunitários e da otimização dos profissionais existentes, evidencia-se como produtor de uma contradição paradoxal.

Um projeto expansionista que estrutura o campo prático organizacional de maneira a exigir cada vez mais de cada bombeiro (mais flexibilidade, mais adaptabilidade, mais formação, mais motivação, mais engajamento) com cada vez menos pessoas por unidade de trabalho. Tal práxis do grupo dirigente do corpo de bombeiros torna-se compreensível, a partir do momento em que é possível relacioná-lo à lógica do conjunto do setor de serviços, posta em prática principalmente a partir dos anos noventa. Uma lógica constituída por uma nova mentalidade gestonária do capitalismo flexível, que tem por princípio, transformar a racionalidade burocrática e disciplinar em um novo racionalismo gerencial, que supõe o engajamento psíquico ao ideal instituído, dentro de uma base economicista de fazer mais com menos. Uma lógica gestonária, portanto, que coloca as pessoas sob pressão, sob estresse, ao trazer em si a adesão a um ideal irrealizável.

O CBMX, orientado historicamente pela lógica burocrática e pelos princípios de um estado de bem estar social do período pós-guerra, vem transformando-se em uma organização permeada pelos novos princípios da lógica gestonária, produtora de contradições paradoxais. Pode-se observar esta lógica paradoxal produzindo-se no interior do quartel de bombeiros: por um lado, o bombeiro militar possui como resultado de seu trabalho um valor social, constituído pelo salvar e proteger vidas da população civil, que tem seu sentido no ideal da bravura interiorizado pela prática comum que estrutura uma identidade

coletiva. Mas por outro, no momento em que, a nova política expansionista adere aos princípios financeiros de menor custo e maior benefício, observa-se a descrença no ideal e no valor social do trabalho, em função do esgotamento e da luta serial, que desconstruem os laços de reciprocidade e a identidade coletiva.

Isto quer dizer que, a escassez de pessoal e a política de otimização do capital humano estruturam um campo prático inerte que faz com que os bombeiros tenham dez a quinze chamadas por plantão, que funcionem com um número mínimo de homens, que tenham que trabalhar num contato intenso e excessivo com a morte e com o sofrimento e num embate constante com a falta de leitos e de estrutura dos hospitais. Um campo prático inerte, portanto, que produz a fadiga física, a dor nas costas e nas articulações, a falta de sono, o cansaço extremo, capazes de modificar a intenção subjetiva que faz os sujeitos desacreditar no valor social do trabalho e no ideal de bravura. Junto ainda, com esta descrença no valor do trabalho, acompanha-se uma alteração profunda das relações interpessoais, em que a reciprocidade existente entre os sujeitos em torno do salvar e proteger vidas em função de um ideal de ser bravo, é substituída pela ruptura dos laços sociais que estruturam a identidade comum, produzindo uma luta solitária, competitiva e desconfiada, em busca de garantir ou conquistar para si, um melhor posto de trabalho e para escapar da exaustão. Cresce então, a serialidade, caracterizada pela luta individualista, que destotaliza a identidade coletiva do trabalho dos bombeiros militares.

A lógica portanto, existente dentro da organização pesquisada mostra-se constituída pela contradição paradoxal entre o valor social de salvar vidas com seu sentido dado pelo ideal de bravura e, a sobrecarga, a pressão e a luta serial que tornam o ideal irrealizável. Sendo tal lógica expressão de um processo de transformação do CBMX de uma racionalidade burocrática em direção a uma organização flexível, com bombeiros cada vez mais hiperativos, que tende a colocar, mais e mais, os profissionais sob pressão e sob o risco de esgotamento emocional.

CAPÍTULO 13

MULTIRELAÇÕES ENTRE DESENVOLVIMENTO DE *BURNOUT*, PROJETO DE SER E TOTALIDADE SÓCIO-ORGANIZACIONAL

Trata-se neste capítulo de compreender a dialética entre o projeto de ser e a realidade sócio-organizacional que foram objeto de análise nos capítulos precedentes, como maneira de apreender o processo de desenvolvimento de *burnout* como psicossocial. A dificuldade a traspor neste momento, diz respeito aos reducionismos psíquico ou social, buscando na articulação entre a historicidade individual e a historicidade sócio-organizacional sua superação. Por um lado, às análises clínico-biográficas permitiram uma compreensão da lógica psico-existencial do processo de desenvolvimento de *burnout*. A análise sócio-organizacional, de outra parte, permitiu apreender a lógica de um processo histórico coletivo capaz de conduzir a *burnout*.

O desafio coloca-se então, em demonstrar os vínculos internos e a implicação existente entre estas duas lógicas, e compreender o sentido do processo histórico que elas revelam. Ou seja, trata-se de saber como o processo psíquico-existencial de desenvolvimento de *burnout* torna-se compreensível dentro de uma lógica sócio-organizacional paradoxal e, ao mesmo tempo, como este processo sócio-organizacional com sua contradição paradoxal estressante, somente tornar-se inteligível e capaz de conduzir ao esgotamento emocional, à medida que, se evidencia uma totalidade prática em movimento (Goldemann, 1959 ; Sartre, 1985) constituída e produzida pelos sujeitos nela implicados.

Enfim, trata-se de compreender que os processos psíquico-existenciais e sócio-organizacionais fazem parte de um mesmo desenvolvimento histórico em curso, e que o desenvolvimento de *burnout* mostra-se revelador. Deste modo, o processo de desenvolvimento de *burnout* é singular, à medida que, abrange e inviabiliza o projeto de ser de alguém, mas é também sócio-organizacional, à medida que, implica uma lógica organizacional e sócio-histórica relacionada a um processo sociológico e histórico característico da era do capitalismo flexível. Em suma, a compreensão do processo de *burnout* implica uma síntese destes níveis, como forma de traspor os reducionismos social e psíquicos.

13.1 Primeira síntese dos resultados das análises clínico-biográfica e sócio-organizacional: quatro possibilidades resultantes da dialética entre sujeito e organização de trabalho

Esta primeira síntese geral dos resultados das análises clínico-biográfica e sócio-organizacional refere-se a quatro possibilidades resultantes da dialética sujeito-organização que esta pesquisa permitiu observar: uma primeira destas possibilidades diz respeito ao desencadeamento de um processo de *burnout*, em que a realização do projeto desejado transforma-se em fracasso e perda de sentido. Uma segunda, em que a dialética sujeito-organização resulta num estresse crônico, nos termos de uma tensão contraditória, que pode ou não chegar à *burnout*. Uma terceira possibilidade, mostra-se no processo de recuperação de *burnout* vivido por Aldo e Jairo. E ainda, uma quarta e última possibilidade, dentro dos limites que esta pesquisa revela, é da ausência de um processo de *burnout*, em que os sujeitos mantêm um sentido funcional e instrumental com o trabalho, que os permitiu guardar uma distância afetiva e não interiorizar o paradoxo organizacional. Essas quatro diferentes possibilidades evidenciam, por um lado, o caráter histórico da relação entre o projeto de ser e a lógica organizacional paradoxal, onde os sujeitos constroem a si mesmo e constroem a realidade sócio-material que, por sua vez, também os condiciona. Além disso, essas quatro possibilidades da dialética sujeito-organização permitem compreender o sentido de um processo histórico implícito ao desenvolvimento de *burnout*, como fenômeno psicossocial. Será tratada na sequência, primeiramente, a compreensão destas quatro possibilidades para, em seguida, compreender a lógica psico-social que o processo de desenvolvimento de *burnout* pode revelar e, por fim, encerrar este capítulo com uma última síntese compreensiva do processo histórico em curso que o desenvolvimento de *burnout* permite apreender.

a) A primeira das possibilidades da dialética sujeito-organização: desenvolver *burnout*

A tensão contraditória tal como analisada nos casos de Rômulo, Vinícius, Antônio, Felipe e Hugo representa o encontro entre a historicidade individual, no seu esforço desde a infância de dar um sentido a si mesmo e ao mundo social e, a realidade sócio-organizacional, no seu esforço de transformação a partir do novo

contexto sócio-histórico. O “projeto de ser que possibilita a vida dos outros através de uma práxis ativa”, a partir do qual Rômulo totalizava sua existência desde a infância, entrou em tensão entre dois polos contraditórios: por um lado, Rômulo buscava manter a unidade de seu projeto de ser que totalizava sua infância, a reciprocidade com sua família e o sentido existencial dado ao ser bombeiro militar, numa implicação prática com o campo sócio-profissional, onde objetivava-se fiel ao ideal de bravura e ao valor social do trabalho, e ainda, como um sujeito ativo na construção da reciprocidade e a identidade coletiva. Por outro lado, a sobrecarga do trabalho no ASUs e na central telefônica, a escassez de pessoal que o obrigava a permanecer ocupando seu posto e suportar a frustração e o esgotamento que se acumulam, inviabilizavam a realização do ideal e da reciprocidade organizacional e, coextensivamente o fez perder o sentido existencial.

De uma maneira similar, o “projeto de ser em reciprocidade com os outros” de Vinícius, como síntese de uma possibilidade de ser para além dos conflitos familiares, passou a entrar em tensão com um sentido contrário, oriundo do projeto expansionista do CBMX, criador de sobrecarga, de esgotamento e de um ideal irrealizável. De sorte que, a tensão contraditória supõe um duplo sentido: um primeiro, em relação à historicidade individual, que se inviabiliza em seu esforço totalizador de ser em reciprocidade afetiva com os outros, como forma de superar as contradições da infância e encontrar um lugar no mundo social. E um segundo sentido, em relação a historicidade organizacional, em que Vinícius deixa de objetivar-se como bravo e construir a reciprocidade e a identidade coletiva, para tornar-se alguém incapaz de suportar a pressão, onde o medo substitui a produção do ideal e o valor social do trabalho.

A dialética sujeito-organização que pode ser observada no caso de Antônio, permite compreender melhor a relação entre sobrecarga e antagonismo interpessoal e sua relação com o projeto de ser. Conforme foi analisado, Antônio encontrou desde cedo no ideal de bravura e no valor social do trabalho dos bombeiros militares, uma possibilidade de superar seu ser na inferioridade. O trabalho no corpo de bombeiros, deste modo, desde seu início, adquiriu um sentido transformador de sua existência histórica, baseada desde a infância, em experiências de humilhação e desprezo. O ato de salvar a vida do outro e de estabelecer relações recíprocas dentro do quartel, fizeram Antônio participar e construir a identidade coletiva de ser bombeiro militar que lhe dava orgulho, lhe permitindo um conjunto de novas experiências sociais

baseadas na confiança, na inclusão e no reconhecimento de seu valor pelos outros. Tais novas experiências de relações sociais foram acumulando-se, e convertendo-se em experiências psíquicas, baseadas no ser alguém de valor e incluído, lhe permitindo viabilizar o projeto desejado. Porém, o projeto expansionista desenvolvido pelo comando geral, ao gerar a sobrecarga, a hiperatividade de trabalho e o antagonismo, principalmente no ASUs, produziu para Antônio uma situação paradoxal que foi a condição sócio-material para seu desenvolvimento de *burnout*. A relação entre sobrecarga e antagonismo aparece tanto no conflito interpessoal que desencadeou seu esgotamento emocional como, em seguida, com seus novos colegas que não desejavam trabalhar no ASUs. Seu colega de equipe começou a não suportar, a partir de determinado momento, a pressão da sobrecarga, desenvolvendo uma irritabilidade constante e alterando sua intenção que, em vez de buscar a bravura e realizar o valor social do trabalho, passou a procurar formas de aliviar-se do esgotamento. Um antagonismo começou a ser vivido entre este colega e Antônio que, de sua parte, ainda dava ao valor social do trabalho e a reciprocidade com seus colegas, um sentido existencial. De sorte que, a tensão contraditória vivida por Antônio torna-se compreensível quando observa-se a contradição sócio-organizacional que a atravessa. A possibilidade de estar vivendo a contradição de um trabalho portador de um sentido e realizador do projeto desejado e ao mesmo tempo, de um anti-sentido, produtor de esgotamento, desprezo e humilhação, mostra-se compreensível, à medida que, compreende-se a transformação do campo sócio-profissional que demandava aos bombeiros militares a realização de um ideal sem as condições concretas de viabilizá-lo. Ao mesmo tempo, tal contradição paradoxal engendrada pelo novo ato organizador do comando geral, somente mostra-se capaz de criar uma situação de tensão em Antônio, à medida que, ele interioriza o ideal e o valor social do trabalho à seu projeto de ser.

Da mesma forma como ocorreu com Rômulo e Vinícius, o desenvolvimento da tensão contraditória em Antônio, conduz a dois sentidos complementares. Um relativo à perda do sentido existencial de transformação de si mesmo por intermédio da realização do valor social do trabalho e da reciprocidade. E outro, relativo a produção do antagonismo nas relações interpessoais, que desconstrói a identidade coletiva ao desiludir-se face ao ideal organizacional. Ou seja, a tensão contraditória, como um momento do processo de desenvolvimento de

burnout, inviabiliza tanto o sentido existencial, quanto a identidade coletiva, baseada na reciprocidade e no compartilhamento de um valor comum. Antônio tentou agredir seu colega, no momento em que chegou ao limite de seu controle emocional. De uma maneira análoga, seu colega o desqualificava e o humilhava descontroladamente na frente dos médicos e dos colegas do quartel. Antônio cada vez menos suportava o trabalho como bombeiro, intencionando escapar à pressão de qualquer maneira, chegando a chorar compulsivamente na frente do capitão do quartel, para que o retirasse do ASUs, evidenciando um momento de renúncia do ideal de ser bravo. De sorte que o processo de esgotamento emocional permite visualizar uma dialética entre um projeto de ser que fracassa no seu esforço histórico de dar sentido a existência e incluir-se no mundo social e, coextensivamente, um processo sócio-organizacional em que se deteriora a identidade coletiva, com a perda dos laços sociais e a descrença no ideal comum.

A tensão contraditória analisada no caso de Felipe permite compreender como esta perda da reciprocidade e produção do antagonismo ganham proporções que transcendem o espaço de trabalho, alcançando as relações familiares. Todos os casos analisados nesta tese, seja aqueles que chegaram à *burnout*, ou aqueles que se mantiveram no estresse crônico ou se recuperaram, evidenciam este mesmo fato: a tensão contraditória vivida no trabalho ultrapassa os limites organizacionais e compromete a unidade familiar. Particularmente, foi explorado este problema no caso de Felipe, mas é importante observar sua pertinência para os demais e para a compreensão do processo de desenvolvimento de *burnout*.

A exaustão frustrante e a desconfiança recíproca que Felipe passou a viver no trabalho, foi gerando um processo de distanciamento face a seu “projeto de ser em solidariedade com os outros”, que dava um sentido existencial ao ser bombeiro militar. Tal processo de tensão contraditória entre o projeto desejado e a realidade das novas demandas sócio-organizacionais, baseadas na escassez de pessoal e no antagonismo, permite compreender, não somente, o fracasso de seu projeto individual e a desconstrução da identidade coletiva, mas também, a perda dos laços de reciprocidade e afetividade com a família. Desta forma, o processo de perda do sentido existencial do trabalho implica uma modificação progressiva das relações do sujeito com o mundo social, e não exclusivamente com seu trabalho. Felipe experimentava-se alguém não confiável primeiro em seu trabalho, e em

seguida, para seus filhos e para sua esposa. Vivia a mesma sensação de injustiça e falta de reconhecimento diante de seus colegas na organização como diante de seus filhos, quando o chamavam de idiota ou quando a esposa não se mostrava ativa ao ajudá-lo nos assuntos domésticos. Assim, como Rômulo não tinha paciência com as queixas de sua esposa e explodia, assim como Vinícius que se descontrolava quando sua esposa não compreendia seu abatimento, assim como Antônio quase asfixiou seu filho numa briga e como Hugo, que não suportava nenhuma reclamação quando chegava em casa, Felipe foi também, comprometendo os laços de reciprocidade e afetividade com sua família. De sorte que, o desenvolvimento de *burnout*, ao revelar um fracasso do projeto de ser como resultado da implicação do sujeito com o paradoxo organizacional, coloca também em evidência, um processo de perda da reciprocidade familiar. Desde modo, não é somente a identidade coletiva organizacional que se degrada, mas também, a reciprocidade afetiva que dá unidade ao grupo familiar. O antagonismo das relações interpessoais dentro da organização, ao conduzir a desimplicação e a desilusão de Felipe com o ideal organizacional e com o sentido existencial de seu trabalho, provocou também, uma modificação profunda da relação com seus filhos e esposa: a saída por ele encontrada para resolver a desilusão e a desconfiança recíproca com seus colegas dentro da organização, fizeram com que Felipe passasse a agir com a mesma desconfiança com relação à seus filhos e esposa. Começou assim, a perceber nos mínimos gestos, a mesma falta de reconhecimento vivida no trabalho, reproduzindo às experiências de desilusão profissional dentro do grupo familiar e colocando em risco o outro núcleo de significação fundamental para realização de seu projeto de ser. De sorte que, a tensão contraditória resultante da relação entre projeto de expansão organizacional e o projeto de ser resulta não somente, numa perda do sentido do trabalho e na desconstrução da identidade coletiva, mas também, na deterioração dos laços de reciprocidade dentro do grupo familiar, capaz de abalar sua unidade e sua dinâmica interna: Aldo e Jairo tinham se separado de suas esposas, Hugo e Vinícius estavam perto de um rompimento conjugal, Antônio não conseguia ser pai de seus filhos e Felipe, estava tendo a mesma desconfiança e insatisfação que tinha diante dos problemas profissionais.

A perda dos laços de reciprocidade e do sentido existencial alcança assim, também o grupo familiar, fazendo com que não somente

o trabalho, mas a relação com outras esferas significativas do mundo social, percam seu sentido e sejam motivo de estresse e de desgaste. Desgaste que não se reduz a individualidade do sujeito que vive o processo de desenvolvimento de *burnout*, mas também dos membros da sua família, que vivem em relação ao sujeito desgastado: os filhos também experimentam a deterioração da reciprocidade em relação ao seu pai esgotado, a esposa descontrola-se ao ver o marido abatido ou desgasta-se por não ter mais um companheiro para confiar ou compartilhar suas coisas. É, em suma, um desejo comum de ser em família que afeta a todos do grupo e não somente o sujeito em processo de *burnout*.

No momento de “ruptura”, tal como analisado nos casos de Rômulo, Antônio, Vinícius e Felipe, em que a tensão contraditória transforma-se em *burnout*, pode ser observado a mesma implicação de dois sentidos complementares e coextensivos: um referente à realidade psíquica-existencial e outro à realidade social-organizacional.

O que faz com que os sujeitos cheguem a *burnout* é a capacidade desta dialética entre projeto de ser e paradoxo organizacional, de produzir uma dupla ruptura: uma, em relação a historicidade individual e outra, em relação com a historicidade sócio-organizacional. A ruptura em relação a historicidade individual, implica, por um lado, na perda do sentido existencial e no fracasso do projeto totalizador que busca, desde a infância, dar um sentido a própria existência. Por outro, cria uma cisão temporal entre um momento realizador do projeto desejado que deixou de existir e, um momento de fracasso, desilusão e esgotamento, que o sujeito não suporta. A ruptura com relação a historicidade sócio-organizacional, co-extensiva desta ruptura psíquica-existencial da historicidade individual, implica, por seu turno, na perda de reciprocidade no trabalho e na família. Desta maneira, o momento de ruptura representa, ao mesmo tempo, uma modificação do sujeito em relação a sua própria história ao criar um impasse que o paralisa numa circularidade psíquica, e também uma modificação das relações interpessoais, em função da perda da reciprocidade e da possibilidade de ser em conjunto com os outros, no trabalho e na família. Ou seja, está-se diante de um fenômeno psíquico que corta com os laços sociais comuns e, ao mesmo tempo, diante de um fenômeno social em que se degrada o ser em comum, e conduz à ruptura psíquica-existencial. O esgotamento emocional de Rômulo, Vinícius, Antônio e Felipe, portanto, representa um duplo processo: um impasse psíquico em que o sujeito torna-se

aprisionado em seu fracasso e um crescimento do isolamento e da fragmentação do conjunto social.

b) A segunda das possibilidades da dialética sujeito-organização: o estresse crônico

A análise realizada nos parágrafos anteriores sobre a tensão contraditória mostra-se como a base do processo de desenvolvimento de *burnout*. Dessa forma, o estresse crônico de Hugo pode ser compreendido da mesma maneira que o de Felipe, de Rômulo, de Vinícius e de Antônio. Hugo não chegou a *burnout*, pois não evidenciava uma ruptura em seu projeto de ser. No entanto, dentro dos limites desta pesquisa, não é possível afirmar que este sujeito possuía certas qualidades especiais que lhe fez resistir e defender-se do *burnout* melhor que os demais. Também não é possível afirmar que ele estaria destinado a chegar à *burnout*, pois, tal afirmação introduziria um determinismo no interior de um processo dialético.

O que é possível afirmar sobre a situação de Hugo é que, se e somente se, a tensão contraditória permanecesse tal como vinha ocorrendo, ele chegaria provavelmente a um momento de ruptura, como tendência de sua historicidade individual. Entretanto, o processo dialético entre sujeito e organização é “não linear”, podendo a qualquer momento, encontrar uma possibilidade que altere sua direção. Acertar-se com a esposa ou ser transferido do ASUs, fariam diminuir o distanciamento em relação ao projeto desejado, reencontrando na família ou no trabalho, novas possibilidades de ser viabilizadoras de seu projeto. É possível ainda afirmar, que o estresse crônico vivido por Hugo expressava não somente sua situação singular mas também, uma situação que se referia ao conjunto organizacional. Hugo poderia encontrar uma saída em função de ser reconhecido pelo comando geral, em função de seu trabalho na formação de salva vidas e, ter a oportunidade, tal como Jairo e Aldo, de encontrar uma atividade onde, o estresse crônico não se fizesse ainda presente. Entretanto, outro bombeiro tomaria seu lugar no ASUs, e o processo de tensão contraditória começaria a ser vivido por outro sujeito que, ao experimentar do interior de seu projeto, o paradoxo organizacional, objetivaria na realidade sócio-organizacional a luta serial e o esgotamento, produzindo da mesma maneira, a desconstrução da identidade coletiva e a inviabilização do projeto desejado. Cardoso (2004) pesquisando o estresse no CBMX, observou um prevalência de

55,31% (135 de um n = 235) de bombeiros militares com sintomas de estresse, sendo que a grande maioria (mais de 90%) exerciam atividades operacionais no ASUs ou no resgate e combate a incêndios. Dos Anjos (2007), ao investigar o estresse e a qualidade de vida no trabalho do auto-socorro de urgências no corpo de bombeiros da mesma região metropolitana verificou, da mesma maneira, uma prevalência de 40% de sujeitos padecendo com sintomas de estresse e com baixa qualidade de vida. Logo, a possibilidade de viver o estresse crônico evidencia-se como extremamente alta, e tende a crescer, à medida que, a expansão organizacional prevê um aumento, até 2010, de 31 unidades no estado, que ao prosseguir com a mesma lógica gestonária, aumentará a escassez de pessoal, acelerará o ritmo e produzirá mais o antagonismo interpessoal, intensificando o paradoxo organizacional de um ideal mais e mais irrealizável e de um trabalho real, mais e mais sob pressão. A dialética sujeito-organização revela assim, neste aspecto, um sentido histórico em direção ao crescimento do estresse crônico que, por sua vez, implica no aumento das relações antagônicas, da frustração em relação ao ideal organizacional e ao seu valor social, bem como, na maior incidência de casos de *burnout*.

c) A terceira possibilidade da dialética sujeito-organização : a recuperação

A possibilidade de recuperação de *burnout*, tal como analisada nos casos de Aldo e Jairo, pode parecer contraditória com às demais análises já realizadas, que postulam a existência de uma tensão contraditória compreendida pela síntese entre o sujeito, portador de um sentido existencial no trabalho de bombeiro militar e a organização, portadora de uma contradição paradoxal. No entanto, tal possibilidade de recuperação de *burnout*, não somente, não contradiz às análises precedentes, como às confirmam. É necessário para realizar a compreensão desta terceira possibilidade como compatível às duas primeiras, considerar o que se segue.

Primeiro, conforme a análise sócio-organizacional realizada, a dialética organizacional implica na presença de dois pólos: um valor social do trabalho permeado pelo sentido de bravura, produtor de uma identidade coletiva e, ao mesmo tempo, uma atividade permeada pela sobrecarga, pela pressão e pelo antagonismo, existente fundamentalmente no ASUs, que tornam o valor social do trabalho e seu sentido, irrealizáveis. Estes dois pólos, portanto, fazem da totalidade

organizacional uma unidade prática constituída por uma contradição paradoxal de ser, ao mesmo tempo, portadora e inviabilizadora de sentido. Isto significa que, no interior da realidade organizacional é possível encontrar, ao mesmo tempo, uma práxis implicada em superar as adversidades e produzir o valor social do trabalho de salvar vidas, perseguir o ideal de bravura e construir, em reciprocidade com os outros, a identidade coletiva. E contraditoriamente, uma práxis que se frustra e se esgota com o trabalho, que se desilude com o ideal de bravura, que entra em antagonismo com seus colegas e desconstrói a identidade comum. O caso de Hugo é, neste sentido, a expressão desta práxis contraditória existindo num mesmo sujeito. Os casos de Felipe, Antônio, Rômulo e Vinícius são a expressão de uma práxis que ultrapassou os limites desta contradição em direção ao seu polo “negativo”, constituído pela perda de sentido, pelo fracasso, pelo antagonismo e pela desconstrução da identidade comum. De forma contrária, os casos de Aldo e Jairo, são a expressão de uma práxis que aproveitou as possibilidades existentes no pólo oposto, de um trabalho produtor de valor social e permeado pelo sentido de bravura e pela reciprocidade.

Um segundo aspecto a considerar para tornar compreensível a possibilidade de recuperação existente na dialética entre sujeito-organização, diz respeito a lógica psíquica-existencial. Conforme foi possível compreender a partir das análises realizadas, o processo de desenvolvimento de *burnout* ocorre, à medida que, a escolha original de infância e adolescência, unificada ao processo de escolha profissional que fornece ao trabalho um sentido existencial, inviabilizam-se, e o projeto de ser fracassa. Isto significa, portanto, que o trabalho possui, ao mesmo tempo, a possibilidade de viabilização e de fracasso do projeto de ser. De sorte que, Aldo e Jairo, recuperaram-se de *burnout*, à medida que, encontraram, tanto na família como no âmbito profissional, as possibilidades sócio-materiais para retomar o projeto desejado. Jairo encontrou, além do apoio e reciprocidade familiar, uma possibilidade de recuperar seu projeto desejado de ser militar e ajudar os outros como resgatista, a partir das novas condições sócio-profissionais dadas pelo comandante e pelos seus colegas de equipe. Aldo, da mesma maneira, recuperou-se de *burnout*, ao retomar sentido existencial de seu trabalho, por meio da formação para o atendimento pré-hospitalar, que lhe permitiu retomar sua experiência passada e encontrar um futuro desejado, capaz de recuperar o sentido perdido.

Dadas estas condições de possibilidade de recuperação de

burnout apresentadas pelo próprio processo dialético que é capaz de o produzir, é necessário, no entanto, salientar o mesmo problema observado na compreensão da possibilidade anterior, referente ao estresse crônico. Qual seja: que a recuperação de Aldo e de Jairo ocorreram no interior de um processo histórico de expansão organizacional, realizado de acordo com os novos princípios gerenciais do capitalismo flexível, o que significa na possibilidade de estresse crônico ou de risco de *burnout* “para todos”. De sorte que, Aldo, por exemplo, não têm como escapar à ambiguidade de sua situação: o fato de estar recuperado de *burnout*, desenvolvendo uma atividade de formação em atendimento pré-hospitalar, que lhe restituiu o sentido existencial de ser bombeiro militar o obriga, ao mesmo tempo, a presenciar o estresse crônico e o esgotamento emocional entre seus colegas e ainda, o risco para ele próprio, caso volte para o ASUs. Na mesma situação ambígua encontra-se Jairo, ao não poder ignorar que sua recuperação através da atividade de resgatista, com apoio do comandante e de seus colegas, tornou-se possível em contraste com falta de apoio, de reciprocidade e de reconhecimento vividos por muitos de seus colegas. Ou seja, a recuperação de um implica, com sua outra face, no esgotamento e no estresse dos outros, o que, por sua vez, evidencia a existência de uma ambiguidade da possibilidade de recuperação: como viver satisfeito com a recuperação do sentido de seu trabalho, ao presenciar seus colegas vivendo a desilusão e a perda de sentido? Como realizar-se plenamente no trabalho de formação de bombeiros para o atendimento pré-hospitalar se, justamente, esta formação pode levar os mesmos bombeiros ao esgotamento? Como ainda, evitar ficar temeroso e desconfiado com a possibilidade de perder seu posto de trabalho para outro bombeiro, e assim correr o risco de voltar a viver o estresse crônico? Desta maneira, a ambiguidade desta possibilidade de recuperação está no fato dela dar-se no interior de um processo organizacional permeado pelo paradoxo e pela desconstrução da identidade coletiva.

**d) A quarta possibilidade da dialética sujeito-organização :
não desenvolver o estresse crônico nem *burnout***

A dialética entre projeto de ser e paradoxo organizacional ainda apresenta, segundo as análises realizadas, a possibilidade de não se viver a tensão contraditória e não se desenvolver *burnout*. Segunda a compreensão realizada, o sujeito pode atribuir um sentido funcional e

instrumental a sua atividade, não interiorizar o ideal e o valor social do trabalho e viabilizar o projeto desejado voltado para o grupo familiar. Uma centralização, portanto, do sentido existencial na vida privada do núcleo familiar, coextensiva de uma não implicação de ser (não juramento) em relação a construção da identidade coletiva, baseada na interiorização do valor comum.

Do ponto de vista psíquico-existencial, esta possibilidade não representa um fracasso. Ao contrário, foi a maneira encontrada por Carlos de viabilizar sua escolha original, superando a miséria e a violência de seu passado e, para Edson, a maneira de continuar a reciprocidade familiar vivida desde a infância. Ao contrário então, de representar um fracasso, foi justamente pelo fato de não jurar fidelidade e não implicar seu projeto de ser com o corpo de bombeiros, que Edson e Carlos conseguiram escapar a tensão contraditória e viabilizar a reciprocidade e afetividade com o grupo familiar. O contraste com o caso de Felipe permite compreender a especificidade deste processo. De forma similar, Felipe tinha nas relações de reciprocidade com seus filhos e esposa um sentido fundamental de sua existência. No entanto, diferentemente de Carlos e Edson, seu projeto de ser solidário em reciprocidade com os outros, encontrou no ser bombeiro militar uma possibilidade de viabilização e enriquecimento, através de sua implicação com o valor comum e com a construção da identidade coletiva. Felipe, diferente de Edson ou Carlos, buscava ativamente a construção da reciprocidade com seus colegas, seja dentro como, inclusive, fora do trabalho, fazendo dos problemas dos outros seus problemas, e fazendo do valor social do trabalho seu valor, que buscava compartilhar com os demais. Sendo, justamente, a partir do momento em que Felipe passou a desimplicar-se com este sentido comum que, diferentemente de Carlos ou Edson, ele passou a experimentar o fracasso de um projeto desejado, capaz de romper com o sentido existencial do trabalho e, ao mesmo tempo, comprometer aquilo que pretendia salvar, que era sua unidade familiar. Felipe, desta forma, comprometeu-se com a construção da identidade coletiva do corpo de bombeiros tanto quanto, com sua família, como maneira de totalizar sua historicidade individual. Sua desimplicação com a organização portanto, é representativa de uma ruptura e de um fracasso, diferentemente de Carlos e Edson, que ao contrário de Felipe, significava a maneira de viabilização de um sentido existencial centrado no núcleo familiar.

A possibilidade de não desenvolvimento de *burnout*, portanto,

resulta de um projeto totalizador que se apresenta na contramão, em relação às novas prescrições gerenciais do espírito do capitalismo atual (Boltanski & Chiapello, 1999). Comprometimento, engajamento, participação, excelência, incorporação do ideal organizacional, realização de si mesmo através da organização, ser a empresa e não simplesmente desempenhar uma função, todos estes princípios que fazem parte da nova mentalidade gestonária, não foram incorporados por Carlos nem por Edson. No entanto, é justamente ao contrariar tais princípios que, tais sujeitos encontraram uma maneira de manter-se à distância do estresse crônico e do esgotamento emocional, e viabilizar a reciprocidade afetiva com sua família ao invés de perdê-la, e desta maneira, realizar um sentido existencial orientado para a esfera privada.

Ao abordar esta “não implicação” do ponto de vista sócio-organizacional, é possível perceber que, tal possibilidade representa uma centralização do sentido na esfera privada e, uma renúncia à construção da identidade coletiva. Se, por um lado, o sujeito escapa à *burnout*, por outro, participa de uma forma passiva do processo sócio-histórico, cumprindo com seu dever e realizando com responsabilidade as obrigações prescritas pelas exigências organizacionais. Ao comprometer-se existencialmente com sua família e, eleger construir a reciprocidade centrada no núcleo familiar, é possível identificar, ao mesmo tempo, uma forma de participação passiva em relação a desconstrução da identidade coletiva. As posturas de distância afetiva e reflexiva em relação aos problemas dos outros e do trabalho constituem, deste modo, uma forma de participar da ruptura com os laços de reciprocidade, contribuindo para o agravamento do paradoxo organizacional.

13.2. Segunda síntese dos resultados da análise clínico-biográfico e sócio-organizacional: a lógica do processo psico-social do desenvolvimento de *burnout*

A partir dessa primeira compreensão em relação às quatro possibilidades que a dialética entre sujeito e organização permitiu verificar no âmbito desta pesquisa, é possível agora, passar a uma segunda síntese compreensiva, relativa a lógica psico-social do processo de desenvolvimento de *burnout*.

Em relação a dimensão psíquica-existencial do processo de desenvolvimento de *burnout*, é possível demarcar quatro momentos

fundamentais: um momento de implicação do sujeito com a organização, outro de tensão contraditória, um terceiro constituído por uma ruptura e perda do sentido existencial do trabalho e, um último. em que o sujeito mantém-se preso a um impasse.

O primeiro momento constitui-se por uma implicação (juramento) do projeto de ser com o ideal organizacional, que faz o trabalho adquirir um sentido existencial para o sujeito, verificado a partir do processo de escolha profissional e na maneira como o sujeito compromete-se com a organização e com o trabalho. Essa implicação faz-se possível, à medida que, o universo organizacional apresenta certas características sócio-profissionais concretas, capazes de viabilizar o projeto de ser desejado. Neste sentido, o trabalho como bombeiro militar, ao produzir um valor social de salvar e proteger vidas permeado pelo sentido de bravura, mostra-se compatível com os valores fundamentais desejados e constitutivos do projeto de ser, desde sua origem na infância. É possível encontrar, neste momento de implicação do sujeito com a organização de trabalho, um sentido totalizador da historicidade individual, unificador da escolha original de infância e adolescência, da atividade profissional desenvolvida e do futuro desejado, que ultrapassa os limites da profissão e envolve a família e uma atitude geral com relação ao mundo social. Assim, os diversos momentos da historicidade individual vividos na infância, na adolescência, na escolha profissional, constituem uma totalidade psíquica-existencial, formando um processo temporal vivido nos termos de um desejo singular do sujeito, que se projeta em direção ao futuro como interiorização do ideal de bravura e do valor social de salvar e proteger vidas, existentes no campo sócio-profissional do corpo de bombeiros. A esta interiorização do ideal e dos valores organizacionais ao conjunto da totalidade individual corresponde, ainda, um movimento complementar de exteriorização do projeto desejado no espaço e no tempo organizacional, por uma práxis ativa que produz esta realidade sócio-material como uma totalidade, fundada no valor social do trabalho e no ideal de ser bravo. Em suma, a existência singular totaliza seu projeto de ser, ao descobrir no trabalho do corpo de bombeiros o valor social de salvar e o ser bravo como meio de enriquecer sua histórica singular e encontrar seu lugar no mundo social. Ao mesmo tempo, a organização também se totaliza, ao ter no sujeito uma práxis ativa que salva e protege vidas com bravura e que constrói a identidade profissional coletiva.

O segundo momento é constituído pelo estresse crônico, vivido nos termos de uma tensão contraditória, em que o sujeito luta para manter o sentido existencial de seu trabalho e a unidade de seu projeto de ser mas, ao mesmo tempo, distancia-se e aliena-se do projeto desejado, em função das demandas e exigências práticas inertes do trabalho, que produzem um anti-sentido, no qual o sujeito reconhece-se cada vez menos naquilo que está sendo e vivendo. O paradoxo sócio-organizacional que faz o campo sócio-profissional do corpo de bombeiros constituir-se como uma unidade contraditória de ser e não ser portador de sentido é, desta forma, vivido do interior como paradoxo interiorizado, que tenciona psicicamente o sujeito entre dois polos: por um lado, vivendo o distanciamento dos fins desejados em função das altas demandas e exigências práticas produtoras de exaustão, frustração e antagonismo nas relações interpessoais. E, por outro, lutando por manter o sentido existencial e a unidade de seu projeto, face ao mundo social e ao ideal organizacional com os quais está implicado.

O terceiro momento constitui-se de uma ruptura da historicidade individual, e em que o sujeito perde do sentido existencial do trabalho e fracassa em termos de seu projeto totalizador (de ser). Tal ruptura objetiva-se como uma crise emocional em função do sujeito ter chegado ao limite de suas possibilidades, mas também, pode apresentar-se como um ato de desimplicação com o ideal e com o valor organizacional. O que ambos tipos de ruptura têm em comum é a perda do sentido existencial dado ao trabalho e o fracasso de todo um esforço histórico em dar sentido a sua própria existência e ao mundo social. Tanto a situação de crise emocional como a de desimplicação, revelam um momento avançado da tensão contraditória, e evidenciam o fracasso de resolver a experiência paradoxal de um trabalho que viabiliza e, ao mesmo tempo, inviabiliza o sentido existencial. Rômulo e Antônio viveram tal ruptura sob a forma de ira descontrolada que visava aniquilar aqueles objetos percebidos como motivos imediatos de seus respectivos desesperos. Vinícius viveu seu momento de ruptura sob a forma de pânico onde o medo de se tornar incapaz e desequilibrado, transformou-se em destino e comprometeu seu futuro. Felipe, ao contrário, desistiu de buscar a reciprocidade, como resultado das inúmeras experiências de frustração, desilusão e falta de reconhecimento. O aspecto paradoxal desta ruptura está no fato de ser “o resultado de um extremo esforço do sujeito em retomar sua vida normal”, ou seja, dela resultar de uma práxis ativa que busca manter o sentido do trabalho e a unidade do ser projetado. Quanto

mais o sujeito engaja-se em ser bravo, em aguentar a pressão e manter-se fiel à realização do valor social do trabalho, mais forte acaba sendo o momento de ruptura. Quando Aldo afirmava ser “cego”(S5) ao dedicar-se intensamente ao trabalho no ASUs, tal “cegueira” é significativa desta situação paradoxal interiorizada que conduz a ruptura. Como não se comprometer com um ideal de bravura e com a produção de um valor social a que se jurou fidelidade, e que possui um sentido no conjunto da existência? Como ter a lucidez de que é justamente esta práxis fiel e comprometida que provocará a perda deste mesmo sentido? Como não ser bravo e não fazer tudo para ajudar o outro quando, justamente, estas condutas são às viabilizadoras do projeto desejado? O paradoxal, portanto, deste momento de ruptura é que ele ocorre justamente com aqueles que perseguem e levam a sério o ideal organizacional e comprometem-se em realizar a si e o coletivo social dentro de uma situação contraditoriamente despersonalizante e irrealizável.

E por fim, um quarto momento que a dimensão psíquica existencial presente no processo de desenvolvimento de *burnout* evidencia é o de um impasse. Impasse em que o sujeito mantém-se, por um lado, aprisionado ao ser fracasso e desiludido que se tornou, mas que não suporta, pelo fato deste representar a perda de um projeto desejado deste a infância. E, por outro, aprisionado na impossibilidade de recuperar seu projeto de ser desejado, que se tornou um puro passado que o sujeito deixou de ser. Um impasse, portanto, em que o sujeito mantém-se prezo numa circularidade psíquica, entre um ser fracassado, desiludido e esgotado que não suporta e um projeto desejado que perdeu o sentido.

Um dos aspectos graves de *burnout*, quando compreendido a partir desta lógica psíquica-existencial, diz respeito a sua dimensão. Por trás dos seus sintomas, *burnout* revela o fracasso de todo um esforço histórico e singular de dar sentido a existência a ao mundo social. O poder assim, devastador de um projeto expansionista como o do CBMX em consonância com a nova mentalidade gerencial de nossa época, mostram-se em sua capacidade de afetar um projeto total de homem e de mundo. Quer dizer, capaz de afetar a escolha original de infância, como um primeiro esforço totalizador de dar sentido a existência e de encontrar um lugar no mundo social. Capaz de afetar a escolha profissional, como escolha de um ser futuro que conserva, ultrapassa e enriquece a escolha original, com novas possibilidades de ser. E ainda, é capaz de afetar o sentido do mundo social, como objetivação comum de

solidariedade, reciprocidade e de uma práxis ativa, que produzem um valor social e criam uma identidade coletiva. Infância, profissão e mundo social unificados por um projeto totalizador sofrem então, uma radical transformação, capaz de por em xeque o sentido de uma totalidade histórica. O sujeito se desgasta e cai no vazio, torna-se um estranho para si mesmo. O mundo torna-se indiferente e transforma-se num lugar de atos mecânicos e de uma luta serial. *Burnout* aparece assim, uma expressão de um homem e de um mundo vazios de sentido, onde o sujeito vive uma ruptura psíquica e, ao mesmo tempo, uma ruptura social.

No entanto, este processo psíquico-existencial, com seus diversos momentos destacados acima, mantém-se abstrato e puramente subjetivo, caso não seja compreendido a partir da situação sócio-organizacional que o torna possível e a partir do qual se produz. Assim, um aspecto importante a observar, é a inexistência de *burnout* em operários da indústria ou em funcionários de uma organização baseada no racionalismo burocrático. Ou seja, os problemas resultantes do sistema de trabalho oriundos da revolução industrial, do sistema taylorista e da produção de massa fordista, estão principalmente ligados à saúde física (Mendes, 1996). Já em relação ao mal estar psíquico, Seligmann-Silva (1994) observa o “desgaste mental” em função da dominação específica da organização taylorista e disciplinar do trabalho e Tragtenberg (1992) coloca em evidência a fadiga como resultante desse mesmo sistema de produção repetitivo e disciplinar. Da mesma forma, Le Guillant (2006) sustenta, a existência da Síndrome da Fadiga Nervosa, resultante do caráter repetitivo, mecânico e disciplinado da organização taylorista, e Mendes (1996) observa ainda, a existência do estresse pós-traumático, dentro das organizações industriais. Ou seja, os estudos sobre o trabalho, voltados para a organização taylorista, fordista, burocrática e disciplinar, observam diferentes formas de mal estar ligados à fadiga, ao desgaste, aos traumas produzidos por diversos tipos de acidentes e, principalmente, a uma série de patologias orgânicas. No entanto, não se observa a presença de estresse crônico nem de *burnout*. Se concordamos com Shaufeli e Bunnk (2003), ao sustentarem que *burnout* é, efetivamente, um fenômeno novo que começou a surgir no mundo do trabalho a partir da década de setenta, é preciso, porém, sublinhar que tal surgimento ocorreu em função de uma situação social e organizacional

nova, desenvolvida a partir deste período²⁶.

Portanto, o processo psíquico-existencial que a análise clínico-biográfica permitiu apreender, somente faz-se possível dentro de uma realidade social e organizacional capaz de produzir o estresse crônico, a aceleração do ritmo, a pressão de tempo, a escassez de pessoal, a flexibilidade funcional, o antagonismo interpessoal e, ao mesmo tempo, postular a adesão a um ideal como um caráter incondicional. Ou seja, o desenvolvimento de *burnout* está ligado a uma realidade sócio-organizacional que não possui a mesma lógica taylorista e disciplinar, baseada num racionalismo burocrático, conforme sustentam Aubert e Gaulejac (2007).

A partir do momento em que a sociedade capitalista começou a transformar-se na década de setenta, de um modelo fordista para um modelo flexível (Harvey, 1992) e com ela, a mentalidade gestonária que vai alcançar o setor de serviços públicos e privados (Lallement, 2007; Gaulejac, 2009) incluindo a partir de 2003, o grupo dirigente o corpo de bombeiros militar, o campo prático e sócio-material dos sujeitos que realizam seu trabalho, passará a transformar-se profundamente. O modelo burocrático, conforme Tragtenberg (1992), baseados nos princípios tayloristas de organização do trabalho e na produção em massa fordista, serão modificados pouco a pouco, em direção a uma organização que incorpora os princípios do novo gerenciamento flexível (Gaulejac, 2009 ; Lallement, 2008 ; Antunes, 2006).

No plano sócio-histórico um dos aspectos essenciais desta transformação em curso é a incorporação da lógica econômica do capitalismo flexível pelo setor de serviços assistenciais. É possível afirmar sobre este aspecto que, até a crise econômica da década de setenta do século XX (Harvey, 1992), a lógica econômica, direcionada para a competitividade do mercado concorrencial, ligava-se ao setores industrial e comercial, e organizava-se conforme uma lógica burocrática mecânica (Winnubst, 1993 ; Morgan, 1996), baseado no taylorismo e na disciplina. Enquanto isso, o setor estatal, principalmente no que diz respeito ao seu setor de serviços à população (educação, saúde, segurança, etc.) organizava-se segundo a lógica burocrática profissional,

²⁶ Neste aspecto, é preciso assinalar que os pesquisadores (Cherniss, 1995; Winnubst, 1993, Leiter & Cox, 1993) sustentam que *burnout* seria um resultado de uma lógica organizacional burocrática, por inibir a criatividade, a autonomia e a participação. No último capítulo desta tese, será feita uma discussão teórica desse pressuposto relativamente ao desenvolvimento de *burnout*.

conforme Winnubst (1993), baseada no desempenho profissional e na estandardização das habilidades e competências, direcionada à prestação de um serviço sócio-profissional. Ou seja, o trabalho, como produtor de um valor econômico, direcionado ao mercado concorrencial e organizado conforme os princípios empresariais, encontrava-se no setor privado fundamentalmente, enquanto às burocracias profissionais orientavam-se para um trabalho produtor de um valor social (o “salvar vidas” como no caso dos bombeiros militares). Essa situação mudou radicalmente a partir da década de setenta do século XX.

A partir dos anos setenta, desencadeou-se uma transformação desse quadro sócio-histórico e o setor de serviços sociais (hospitais, escolas, universidades, correios, bancos públicos, serviços de segurança, etc.) começam a incorporar ao seu trabalho, produtor primordialmente de um valor social e qualitativo, um valor econômico de maior produtividade com menor custo, constituído por um valor quantitativo. Tal transformação, portanto, introduzirá na atividade profissional de enfermeiros, médicos, assistentes sociais, psicólogos, professores, bombeiros entre muitos outros, um sentido contraditório: um sentido que demanda, por uma lado, a implicação psíquico-existencial com o ideal de ajuda, de cuidado ou assistência, produtor de um valor social (a alfabetização, a formação profissional, a saúde, o salvamento de uma vida, etc.) e por outro, um sentido de eficácia produtiva, de fazer mais, em menos tempo e com menos recursos, visando como objetivo principal uma cifra quantitativa. O estudo de Dujarier (2006), sobre o serviço hospitalar na França, evidencia como a organização desta atividade passou a orientar-se por estes dois sentidos contraditórios: ao mesmo tempo, pelo exigência econômica de preencher com rapidez todos leitos hospitalares, reduzindo custos, aumentando a carga de trabalho e medindo os resultados, e pelo princípio social de adesão psíquica ao ideal de cuidado e assistência a saúde, como valor fundamental. Na mesma direção mostra-se a reforma feita na empresa pública de correios na França (Lallement, 2007), voltada historicamente para a prestação de serviço a população, transformando-se em uma unidade de negócios em que o fundamental passou a ser, vender produtos aos usuários que se tornaram consumidores, ao mesmo tempo em que, exige-se de cada funcionário, o engajamento subjetivo no ideal de confiança e amizade, a ser alcançado na relação com a clientela. Esse é o caso ainda, vivido pelo Banco do Brasil (Jinkings, 2006 ; Silva, 2006 ; Lima, 2000) que de banco social, historicamente voltado para a

prestação de serviços bancários à população, tornou-se, a partir da década de noventa, um banco comercial, adaptado aos padrões concorrenciais do mercado financeiro, transformando o bancário em “vendedor responsável pela oferta ampla de produtos e serviços aos clientes” (Silva, 2006: 211). É possível ainda, encontrar a mesma lógica empresarial introduzindo-se na organização dos bombeiros de uma região da França, onde desde 2004, o princípio econômico de fazer mais, em menos tempo e com menos recursos, visando uma cifra quantitativa, passou a coexistir com o seu sentido social e qualitativo, conduzindo praticamente 10% de seu efetivo ao afastamento do trabalho por razões psicológicas (Entrevista 1, 2009).

O que todos estes exemplos evidenciam, é um processo sócio-histórico em que a lógica econômica passa a introduzir-se dentro da lógica social, produzindo uma contradição paradoxal dentro das organizações de trabalho em que o sentido social é inviabilizado pela exigência de produzir mais, com menos custos, visando um objetivo quantitativo. Uma transformação sócio-histórica, portanto, que produz dois sentidos de trabalho mutuamente excludentes: um sentido produtor de valor social, em que é esperado do sujeito sua adesão subjetiva aos ideais e valores organizacionais mas que, para se realizar, pressupõe uma carga de trabalho viável, uma autonomia e uma reciprocidade nas relações interpessoais. E um sentido econômico, produtor do esgotamento físico e emocional que, para realizar-se, aniquila o sentido social. Ou o funcionário da empresa de correios é um vendedor que trata o usuário como cliente, que disputa com seus colegas os prêmios por produção, na exigência de cumprir uma meta de excelência, ou é um prestador de serviços de enviar e receber correspondências à população, implicado a um ideal de bem estar e na produção de um valor social. Ou o enfermeiro implica-se com o valor social de seu trabalho de assistir seus pacientes em reciprocidade com seus colegas na realização de um objetivo social comum, ou trata os pacientes como cifras a cumprir, com rapidez, economia de custos, super produtividade e em antagonismo com seus pares. Em suma, o sentido econômico aniquila o sentido social, que por sua vez, para realizar-se não pode estar subordinado aos princípios econômicos. É justamente, a coexistência destes dois sentidos no seio da mesma atividade que estabelece então, as bases para uma contradição paradoxal presente na lógica organizacional a partir da década de setenta, e que se evidencia, desta maneira, como uma das condições fundamentais para o desenvolvimento de *burnout*.

Tal lógica sócio-organizacional contraditória na qual coexistem dois sentidos opostos, mostra-se capaz de levar os sujeitos ao esgotamento e a *burnout*, à medida que, cria um distanciamento entre o trabalho real (sobrecarregado e conflituoso) e o trabalho ideal (esperado), engendrando assim, dois desdobramentos importantes: a produção de um homem hiperativo (Aubert, 2005) e uma perda dos laços de reciprocidade social. Conforme Aubert:

“É, neste sentido, que aparece a ideologização da urgência, que tem por objetivo <induzir os seres humanos, tomados como demasiados lentos em relação às máquinas, em direção a um esforço de aceleração>, colocando-os numa espécie de disponibilidade permanente, permitindo a empresa de estar incessantemente na busca de novas oportunidades e de aproveitá-las o mais rápido possível” (2003, p.39).

Ou seja, o distanciamento entre trabalho real e ideal, produz um homem hiperativo, quer dizer, um homem flexível, reativo, engajado e sempre disponível. Em suma, produz um homem sobrecarregado e estressado.

Este mesmo distanciamento entre trabalho real e ideal, conduz também, a perda dos laços sociais de reciprocidade como uma co-extensão deste homem hiperativo e sobrecarregado. Segundo ainda, Aubert (2003) observa-se que “todas às pessoas que nós encontramos neste estudo (...) são unânimes : o laço social se perdeu, pois não existe mais tempo para a reciprocidade com os outros. Focados sobre as necessidades de alcançar os objetivos de seu próprio trabalho, ninguém encontra mais tempo para manter vivo o laço com os outros membros de sua equipe” (p.88). Em outros termos, as transformações organizacionais e do trabalho ocorridas a partir da década de setenta, guiadas por uma nova ideologia gerencial (Boltanski & Chiapelo, 1999), criaram o distanciamento entre o trabalho real e ideal, produzindo-se um homem sobrecarregado e com seus laços sociais deteriorados, ao mesmo tempo que, implicado subjetivamente na realização de um ideal irrealizável.

Desta maneira, a nova configuração da realidade do CBMX, resultante do projeto expansionista do Comando Geral vai mostrar-se, ao mesmo tempo, como um produto desta transformação sócio-histórica mais ampla, mas também, como produtora deste novo mundo fragmentado e deste novo homem hiperativo, sobrecarregado e esgotado. Ao quase triplicar o número de unidades de serviço de bombeiros militar no estado no período de cinco anos, ao investir na

formação e capacitação do capital humano para torná-lo mais flexível e engajado, ao economizar com a contratação de pessoal e otimizar os bombeiros existentes criando a escassez de pessoal, o trabalho real passou a não ter como realizar o ideal esperado pelo sistema. A organização, desta maneira, passou a exigir dos sujeitos uma hiperatividade que sobrecarrega e uma práxis adaptativa que aliena o projeto pessoal às demandas de produtividade, tornando o ideal de bravura e o valor social do trabalho, cada vez mais irrealizáveis e rompendo os laços sociais. A tensão contraditória vivida pelos sujeitos, neste sentido, como um distanciamento entre o projeto desejado e às exigências prático inertes, mostra-se assim, a outra face de um distanciamento organizacional entre o trabalho real-possível e trabalho ideal-irrealizável. Ou seja, o trabalho real e possível, baseado na escassez de pessoal e na perda do laço social, não tem como realizar o valor social e o ideal instituído. Ao mesmo tempo, fomentar e incentivar o ideal de ser bravo e a identidade coletiva, dentro da nova política gerencial, é fazer deste ideal algo irrealizável, criando um paradoxo estressante, despersonalizante e capaz de levar a exaustão emocional. Portanto, a tensão contraditória e o esgotamento emocional vividos por aqueles que implicam seu projeto de ser no trabalho e a contradição organizacional produzida por uma nova mentalidade gestonária constituem uma mesma totalidade, são componentes de um mesmo fenômeno psicossocial. A perda do sentido existencial do trabalho e o fracasso do projeto de ser mostram-se assim, como a outra face de uma contradição organizacional paradoxal, que demanda dos sujeitos a realização de um ideal e de um valor social irrealizáveis, dentro de um quadro de escassez de pessoal e de antagonismo interpessoais.

13.3 *Burnout* e processo sócio-histórico

Existe uma complexa dialética entre os planos psico-existencial, sócio-organizacional e sócio-histórico que ultrapassa os limites de análise desta tese. As possibilidades da dialética entre sujeito e organização evidentemente não se reduzem às quatro identificadas acima, bem como, as relações entre a processo organizacional e o processo sócio-histórico, passam por uma série de níveis que não se farão objeto de análise: por exemplo, existe uma dinâmica singular dentro do Comando Geral do Corpo de Bombeiros no que diz respeito

ao modo realizar a expansão organizacional²⁷. Há ainda, uma dialética específica entre tal instância e a política do governo do estado, referente a segurança pública e ainda, uma complexidade específica do plano político regional com as transformações do capitalismo e as novas formas de gestão. Todas essas questões implicam um aprofundamento em termos de sociologia política e das organizações que ultrapassa os limites e as possibilidades deste trabalho de tese.

Porém, ao que concerne ao processo de desenvolvimento de *burnout*, é possível realizar, a partir das análises precedentes, uma compreensão do sentido que este representa em termos de processo histórico. Na introdução desta pesquisa, foi sustentado como pressuposto teórico que, o crescimento do processo de serialização sócio-organizacional não pode ser compreendido de uma forma mecânica e causal, como um simples efeito da nova política do grupo dirigente, mas sim, em termos de uma totalidade prática em movimento, conforme sustenta Sartre (1985). Quer dizer, a práxis individual de Rômulo, Antônio, Aldo, etc., não se mostram como um mero resultado passivo das determinações da política expansionista do comando geral do bombeiros e do capitalismo flexível. O sujeito com sua história singular, o pequeno grupo de trabalho e suas formas de reciprocidade e a família, são todos produtos e produtores da realidade social e organizacional dentro de condições determinadas, que não podem ser destituídos de seu status antropológico singular. Deste modo, depois de fazer a síntese entre os processos psíquico-existencial e sócio-organizacional e compreender às possibilidades da dialética sujeito-organização reveladas por esta pesquisa, é possível considerar, dentro dos limites desta investigação que, o processo de desenvolvimento de *burnout* implica-se a três aspectos fundamentais do processo histórico em curso: (a) o desenvolvimento da serialidade como luta individualista, competitiva e antagônica (“*lutte des places*” conforme Gaulejac & Leoneti, 1994) que desconstrói a identidade coletiva ; (b) a transformação do valor social do trabalho em valor econômico; e (c) um crescimento da insignificância e de perda de sentido. Serão tratados, a seguir, cada um destes três aspectos fundamentais.

²⁷ No site da Associação dos Oficiais do Corpo de Bombeiros op. cit., é possível encontrar uma série de artigos que evidenciam um debate sobre o problema e que podem servir de objeto a uma análise sócio-organizacional específica em relação às contradições internas existentes neste nível em relação ao processo organizacional em curso.

(a) O processo de desenvolvimento de *burnout* e o desenvolvimento da serialidade

A partir dos anos noventa do último século, a indústria automobilística no Brasil começou um processo de intensa transformação tecnológica e gerencial (Antunes, 2006). Marcelino (2006), investigando o processo de reestruturação produtiva e organizacional da empresa Honda, observa duas características fundamentais destas transformações ocorridas nesta empresa, em uma de suas sedes brasileira: a terceirização dos serviços e da produção de peças que permitiu a empresa uma diminuição de 50% com despesas de salário e, a individualização das formas de rendimento (prêmios, ganhos por produtividade, participação nos lucros, etc.). O processo de terceirização resultou, como consequência, na transformação da identidade do operário da empresa, antes identificado com os demais de sua classe, em prestador de serviço, dependente da demanda da fábrica principal. A individualização das formas de rendimento resultou, por sua parte, em uma modificação das relações sociais entre os trabalhadores, que “deixaram de ver uns aos outros como aliados” (Marcelino, 2006, p95) para tornarem-se adversários, constituindo um processo de perda da identidade coletiva e um crescimento da competição e do individualismo.

Lima (2006), ao estudar as transformações na empresa automotiva Toyota no Brasil, observou o desenvolvimento de uma contradição organizacional paradoxal, similar a analisada no corpo de bombeiros. Por um lado, a reestruturação da sede da empresa no Brasil a partir da década de noventa, postulava a necessidade de “formar um novo tipo de trabalhador” de maneira a “criar o sentimento de pertencimento à comunidade Toyota” (Lima, 2006, p.118). Junto a esta busca pela adesão dos trabalhadores aos ideais organizacionais, ocorre uma profunda modificação do sistema de produção, instalando-se na empresa o *Takt* quer dizer, um sistema produtivo que sincroniza o ritmo de produção e o ritmo de vendas. De sorte que, quanto mais baixo mostrava-se o *Takt*, mais o ritmo acelerava-se para alcançar as demandas do mercado comercial. Um ano e meio depois da instauração deste novo processo produtivo, o *Takt* havia baixado de 17 para 4,5 (quase o mesmo ritmo da empresa no Japão) e a produção de automóveis, na unidade de produção estudada, havia aumentado de 18 para 32 carros por dia. As consequências psicossociais desse processo sócio-organizacional caracterizaram-se, segundo Lima (2006), pela perda dos laços de

reciprocidade entre os operários, tal como é possível observar no relato de um funcionário que não conseguiu tornar-se líder de uma equipe de produção: “meu sonho era ser Ex²⁸, mas eu não consegui mudar. Este cargo faz com que a pessoa traia o amigo lá dentro, faz sabotagem, entrega para o chefe, mas é um cargo bom, porque não tem mais vínculos com mais ninguém a não ser com a família” (Lima, 2006, p.133). Uma segunda consequência psicossocial deste processo de reestruturação, caracterizou-se pelo crescimento do esgotamento entre os funcionários: “Era uma loucura”, como relata um funcionário, “o cara quando chegava em casa, no sábado a noite, ele não tinha mais condições de sair com a namorada (...) o corpo doía, os músculos doíam e a ansiedade batia” (Lima, 2006, p.142). Não é, portanto, mera coincidência o fato de encontrar semelhanças entre as transformações realizadas no corpo de bombeiros e àquelas da indústria automobilística, à medida que, ambas mostram-se engajadas em princípios comuns que priorizam a adesão do sujeito a um ideal organizacional e, contraditoriamente, criam a sobrecarga e a competitividade que desconstrói a identidade coletiva.

No processo de reestruturação produtiva e gerencial dos bancos, iniciado ao fim da década de oitenta no Brasil (Jinkings, 2006), observa-se o mesmo crescimento da serialidade como luta competitiva, individualista e antagonica e ainda, o mesmo processo de desconstrução da identidade coletiva. A partir da implantação do programa “Eficácia 92 – Em sintonia com o Mercado”, executado pelo Banco Itaú, é possível observar este crescimento da serialidade acontecendo: “Estamos vivendo uma fase de profundas e rápidas mudanças. A competição é a palavra de ordem, em todas as situações da vida, e mesmo às grandes empresas como o nosso Itaú, precisam se modificar para ser mais competitivas” (Jinkings, 2006, p.196), relata um gerente. O mesmo procedimento administrativo de individualização dos rendimentos que promovem “diferenças salariais em função do cumprimento de metas pelo trabalhador” (Jinkings, 2006), podem ser observados na reestruturação do Banco do Brasil. Segundo Silva (2006), tal reestruturação produziu um “resultado traumático” para aqueles funcionários implicados com os valores sociais relacionados ao setor público: “O que estimulou o Banco do Brasil a adotar tal relação com seus funcionários e sua nova forma organizacional, foi a necessidade de

²⁸ Que significa “expert” dentro da nova forma de gestão organizacional da empresa e que corresponde ao modelo de funcionário desejado pela empresa Toyota (Marcelino, 2006).

garantir a sobrevivência da instituição: e sobretudo, sua permanência como banco comercial. O resultado foi traumático: quebrou-se uma relação muito afetiva, havendo, portanto, a transformação da relação profissional” (Silva, 2006, p.223). Seguindo a mesma lógica que a indústria automobilística, o processo de reestruturação produtiva e gerencial dos bancos fomentaram e desenvolveram o mesmo individualismo competitivo e a mesma perda dos laços sociais. Desta maneira, é possível dizer que o *expert (Ex)* da empresa Toyota, o gerente de banco e o socorrista do corpo de bombeiros fazem parte, como produto e produtores, de uma mesma realidade social, caracterizada pelo crescimento do individualismo, pela perda dos laços de reciprocidade e pelo desenvolvimento de uma luta serial sob a forma de *lutte des places*, conforme sustentam Gaulejac e Leoneti (1994).

Na transformação organizacional e tecnológica da Empresa de Telecomunicações do Município de Londrina (Sercomtel) investigada por Wolf e Cavalcante (2006), é possível observar a mesma contradição paradoxal e o mesmo aumento da serialização produzindo-se entre os sujeitos. O seu presidente, em uma entrevista concedida a um jornal em 2002, anunciava a adesão ao ideal organizacional como um dos novos princípios da empresa dizendo que “cada um de nós deve vestir a camisa da Sercomtel, e reforçar o time de vencedores, buscando mais e mais clientes para a empresa” (Wolf e Cavalcante, 2006, p.243). Por outro lado, o processo de trabalho no interior da reorganização organizacional empreendida, apresentou uma redução do quadro de funcionários da ordem de 50% sendo que a carga de trabalho aumentou em 76%, conforme sustentam Wolff e Cavalcante (2006). Novamente aqui, observa-se o paradoxo em que se solicita o engajamento psíquico em um ideal organizacional, ao mesmo tempo que, cria-se a escassez de pessoas que precisam trabalhar mais em menos tempo. Pode-se perceber, dentro deste processo contraditório, um aumento da serialidade como luta individual, competitiva e antagônica, na fala de um funcionário da empresa ao dizer que: “dentro dessa linha, eu passei a trabalhar no diferencial, sem querer passar por cima dos colegas, mas eu sabia que eu tinha que fazer muito mais que os outros para poder conseguir alguma coisa” (Wolf & Cavalcante, 2006, p.259).

No mesmo sentido, pode ser ainda compreendida a reestruturação produtiva e gerencial do setor têxtil, estudada por Jinkings e Amorim (2006). Tal reestruturação constitui-se, por um lado, pela implantação de novas tecnologias e novas formas organizacionais (programa de

qualidade total, células de produção, sistema *Just in time*) e, por outro, por uma política de pessoal, baseada na busca da adesão do trabalhador ao ideal organizacional e no aumento das demissões e das formas de contratação temporárias. Segunda as autoras, a implantação do novo sistema produtivo e gerencial, gerou um ambiente de competitividade entre as trabalhadoras do setor de confecção, no qual, cada uma passou a encarregar-se de cobrar o trabalho de sua colega, na exigência de cumprir às demandas de produtividade, rapidez e qualidade, conduzindo a uma ruptura com a identidade coletiva: “o contratado não tem controle sobre sua produção, que é determinada pela empresa contratante. Assim, o terceirizado têxtil de Americana assume uma identidade contraditória: ao mesmo tempo em que é capitalista, é assalariado, que o faz esforçar-se ao máximo em seu processo de trabalho e se tornar cada vez mais individualista, cindindo sua identidade de classe” (Jinkings & Amorim, 2006, p.363).

Desta maneira, observa-se que o homem atual, em sua relação com trabalho e com as organizações, encontra-se sobrecarregado pelas exigências e demandas crescentes do campo prático inertes, que o colocam na pressão de fazer cada vez mais, em menos tempo, com menos pessoas e mais sozinho e, ao mesmo tempo, solicitado a aderir a um ideal organizacional, portador de um sentido irrealizável. É possível compreender, portanto, que o sentido deste processo histórico implica numa individualização da relação com o trabalho, numa fragmentação dos laços sociais nos pequenos grupos e numa decomposição dos coletivos, em termos de identidade comum, como sustentam Boltanski e Chiapello (1999). Um processo histórico em que se produz um sujeito “desfiliado” (Castel, 1991), ou seja um “ser-sem”: sem emprego, sem família, sem sentido, sem coletivos com que se identificar.

Desta forma, o projeto de expansão do corpo de bombeiros que interioriza os novos princípios gerenciais do capitalismo flexível, mostra-se implicado a um processo histórico mais amplo, que o antecede no tempo e que o ultrapassa em termos de espaço social. Criar a escassez de pessoal, acelerar o ritmo produtivo em função de uma questão de custo-benefício e promover a flexibilidade, ao mesmo tempo que, fomenta a adesão ao ideal e valores organizacionais irrealizáveis, mostra-se uma contradição paradoxal presente nas transformações das organizações de trabalho, própria do novo momento histórico de desenvolvimento da sociedade capitalista, dentro do qual, a projeto expansionista do corpo de bombeiros se inclui.

Tal momento histórico é vivido e produzido em seus diversos níveis pelos sujeitos e grupos de acordo com a situação em que se encontram. A práxis individual dos bombeiros do ASUs, que vivem a tensão contraditória de um ideal de bravura irrealizável pelas condições de sobrecarga e conflito, é ao mesmo tempo, produto e produtora da perda da reciprocidade interpessoal e da criação do antagonismo, que alcança o conjunto organizacional como uma totalidade em movimento em direção ao aumento da serialidade. Ao mesmo tempo, a práxis dentro do pequeno grupo de trabalho, resultante tanto, das ações individuais como, da nova ordem organizacional, mostra-se responsável pela perda cada vez maior, do laço social de reciprocidade e criadora do antagonismo, em que a ação de um evidencia-se como um impedimento para as aspirações e desejos do outro. Da mesma maneira, o grupo dirigente do corpo de bombeiros, ao traçar os novos objetivos organizacionais e os meios para implantá-los, assimilando os novos princípios gerenciais do capitalismo flexível, produz um novo campo prático-profissional, marcado pela contradição paradoxal, mas que, somente existe com uma práxis concreta em movimento, à medida que indivíduos e grupos interiorizam o paradoxo e o exteriorizam na forma de um aumento da serialidade.

O processo de desenvolvimento de *burnout* no nível aqui apresentado, permite compreender um processo sócio-histórico que se multiplica na sociedade atual, de crescimento da serialidade como luta antagônica, individualista e competitiva, e ainda, de uma consequente desconstrução dos laços sociais comuns e das identidades coletivas.

(b) O processo de desenvolvimento de *burnout* e a transformação do valor social do trabalho em valor econômico

Um segundo aspecto fundamental com que o processo de desenvolvimento de *burnout* mostra-se implicado, refere-se a transformação do valor social do trabalho em seu valor econômico. Tal processo nada tem de novo, à medida que, como demonstrou Marx (1988:I) o trabalho humano no capitalismo é composto por um duplo valor complementar, e ao mesmo tempo, contraditório: um valor de uso, produtor de objetos que satisfazem necessidades sociais comuns e, um valor de troca, produtor de mercadorias para serem vendidas no mercado concorrencial. De acordo ainda com Marx, o que caracteriza a especificidade do processo capitalista, é o fato do valor de uso tornar-se dependente do valor de troca, o que pode ser compreendido, dentro do

quadro desta pesquisa, como o valor social do trabalho (valor qualitativo) tornando-se dependente do valor econômico (quantitativo). No entanto, a compreensão de Marx feita no século dezanove em plena época da segunda revolução industrial, permite compreender a formação do proletariado, quer dizer, do homem que precisa vender sua força de trabalho em troca de um salário para garantir as necessidades básicas de sua prole.

O que, no entanto, parece específico do momento atual, e que o caso do corpo de bombeiros permite observar em meio aos demais processos de transformação sócio-organizacionais da era do capitalismo flexível, é uma preponderância do valor econômico do trabalho sobre seu valor social que alcança os setores de serviços assistenciais e sociais. A empresa de telecomunicações de Londrina mencionada acima “ao introduzir a perspectiva mercadológica mudou radicalmente seu antigo perfil de companhia pública prestadora de serviços de qualidade em telefonia para o de uma empresa voltada para a obtenção do lucro” (Wolf e Cavalcante, 2006, p.238). De sorte que, de prestadora de serviços de telefonia esta empresa, sem perder seu status de empresa municipal, passou para uma empresa vendedora de multi-serviços em telecomunicações, e seus funcionários foram convertidos em vendedores que ganham por produção, sendo a população transformada em mercado consumidor: “Eu vejo que a empresa se tornou menos humana, ela era antes muito social (...) dava um retorno para sociedade (...) havia muito mais respeito pelas pessoas (...) agora só vive do lucro” (p.256) relata um funcionário, enquanto outro afirma que “agora não se precisa mais de gente que domina a tecnologia, mas sim de gente que vende serviço” (p. 261). Um gerente de nível médio do Banco do Brasil evidencia o mesmo predomínio do valor econômico no trabalho como bancário ao afirmar “o que eles querem é que tudo o que for repetitivo a máquina faça e libere o funcionário para vender” (Jinkings, 2006, p.197). De forma similar, vem ocorrendo, como já demonstrado, com hospitais franceses (Dujarier, 2006) e americanos (Cherniss, 1995) e com a empresa de correios (Lallemment 2007). Observa-se, neste sentido, conforme Castoriadis (1996), um crescimento da centralidade do valor econômico voltado para o consumo e para a competitividade do mercado, e uma total deterioração do trabalho como produtor de valor de uso e de bem estar social.

O processo em curso no corpo de bombeiros militares, seja quando observa-se a tensão contraditória e a experiência de *burnout*

vividos no plano individual, seja quando observa-se os efeitos da sobrecarga e dos conflitos vividos no plano sócio-organizacional, revela uma perda progressiva do valor social do trabalho em função de seu valor econômico. Certamente, que a situação dos bombeiros militares é singular, e que seu trabalho não está sofrendo uma transformação idêntica à empresa de correios Francesa ou a empresa de telecomunicações em Londrina ou do banco do Brasil. Os bombeiros, não estão sendo exigidos a serem vendedores de serviço pré-hospitalar ou de resgate, mas tal fato não muda os efeitos da transformação em curso, constituída pela predominância do valor econômico-produtivo-quantitativo sobre o valor social-qualitativo. O projeto expansionista do comando geral, baseado na relação custo-benefício, na exigência de produtividade (mais atendimentos) com mais rapidez e com menos pessoas, ligada a formação de novos comandantes como futuros gestores, dentro dos princípios do capitalismo flexível, revela esta tendência de domínio do novo racionalismo gerencial e do seu valor econômico sobre o valor social.

Ao mesmo tempo, como outra face deste mesmo processo, encontra-se o trabalho concreto dos bombeiros militares, que de um trabalho desejado e produtor de valor social esta se transformando em uma obrigação produtiva e econômica. A práxis individual ou coletiva desta maneira, ao trabalhar sob uma situação de sobrecarga e conflito, como é o caso dos socorristas do ASUs, produz, como já foi possível analisar, a descrença e a recusa do valor social de salvar vidas em prol de um individualismo, que busca aliviar-se do esgotamento e salvar a própria pele, passando a trabalhar cada vez mais em função da necessidade econômica de um salário.

O processo de desenvolvimento de *burnout*, desta maneira, implica-se a um processo social de crescimento da serialidade e destruição da identidade coletiva, bem como, a um processo de trabalho em que, o sentido social de produção de um objeto ou de um serviço gerador de bem estar individual ou coletivo, vem sendo substituído pela prevalência do sentido econômico e quantitativo. No plano da existência individual, o sujeito precisa alcançar metas quantitativas de produtividade e desempenho e, progressivamente, perde o sentido social de seu trabalho, e no plano organizacional, a mentalidade gerencial cada vez mais implementa a prioridade do sentido econômico e quantitativo que faz deteriorar o valor social.

(c) **O processo de desenvolvimento de *burnout* e crescimento da insignificância e da perda de sentido**

Por fim, um terceiro aspecto fundamental implicado ao desenvolvimento de *burnout* é de uma ascensão da insignificância, segundo as palavras de Castoriadis (1996), constituída pelo aumento da perda de sentido existencial e social dentro das organizações e da sociedade. Um profissional tecnólogo da empresa de telecomunicações do município de Londrina (Sercomtel) afirma que:

“A empresa diz que você tem que produzir mas tem que manter a qualidade de vida. Mas eu já trabalhei como um condenado aqui, me sacrifiquei! Então a gente tem que por um limite, senão desequilibra a balança (...) tem uma briga interna com relação a essa pressão que eu tenho, e com os valores que eu tenho internamente (...) eu tinha uma identidade com a Sercomtel que está acabando” (Wolf e Cavalcante, 2006, p.256).

A situação deste sujeito da empresa Sercomtel é a mesma daqueles sujeito que se encontram no corpo de bombeiros, bem como, nas demais organizações de trabalho em que a contradição paradoxal e a tensão contraditória passam a ter lugar. Aubert (2004) sustenta como tal estado de estresse crônico e tensão, tem conduzido as pessoas a um “excesso de inexistência”. Ou seja, a mobilização psíquica-existencial intensa, em conjunto com a demanda de flexibilidade constante e com as exigências de rapidez cada vez maiores, têm levado cada vez mais pessoas, a um estado de depressão, de esgotamento e a uma existência solitária e sem sentido. É o que pode ser chamado, segundo Sartre (1985) de “solidão serial” resultante de um trabalho que perde o seu sentido social e de uma vida e de um mundo em que crescem a insignificância individual e coletiva. Castoriadis (1996) considera, neste aspecto, a existência de uma “crise de sentido” característica do processo histórico conforme vem de desenrolando nos últimos trinta anos, Clot (2010), assinala esta crise de sentido como atravessando as mais diferentes formas de trabalho e Dejours (1998), demonstra o crescimento do individualismo e do culto da indiferença, dentro e fora das organizações. Uma verdadeira “decomposição”, conforme as palavras deste Castoriadis (1996), da sociedade, presa cada vez mais na apatia, no cinismo, na corrupção, na indiferença e na descrença coletiva e individual. Freudenberger (1987) especificamente em relação ao fenômeno de *burnout*, chegou a afirmar, que a “queima interna”, estaria ligada às exigências de excelência cada vez maiores na sociedade e a um fracasso cada vez mais marcante, vividos em função dessa busca em

realizar ideais “elevados”. Uma previsão que parece correta, que anuncia em meados dos anos oitenta do século passado, este crescimento da insignificância, como resultante das novas formas de organização social e do trabalho.

O crescimento dos casos de *burnout*, principalmente a partir dos anos noventa em boa parte dos países da Europa e das Américas, seja nas profissões ligadas aos serviços de assistência e ajuda, como também, em grandes empresas que demandam a adesão ao seus ideais, evidencia, portanto, esta perda de sentido existencial e social como um fenômeno psico-social em expansão. Ou seja, cada vez mais pessoas entram na lógica serial competitiva, caem numa solidão, caracterizada pela falta de reciprocidade social e familiar, perdem o sentido de um ser social comum e vivem a ruptura com sua própria historicidade individual.

PARTE FINAL

CAPITULO 14

ENTRE O PROBLEMA, OS PRESSUPOSTOS DE PESQUISA E OS RESULTADOS

Trata-se, nesta parte final, de fazer duas discussões teóricas complementares. A primeira com respeito à confrontação entre o problema e as hipóteses de pesquisa estabelecidos na introdução deste trabalho e os resultados das análises clínico-biográfica e sócio-organizacional, com o objetivo de refletir sobre os alcances e limites desta investigação face a seus próprios propósitos. A segunda, é mais ampla, e diz respeito a uma discussão dos resultados e conclusões desta pesquisa face a algumas das principais teorias sobre *burnout*. Duas discussões teóricas complementares, portanto, que visam concluir sobre o que tal investigação permite compreender sobre o processo de desenvolvimento de *burnout* e, sobre o que este conhecimento produzido dentro do quadro desta pesquisa, contribui dentro do quadro teórico geral das teorias sobre *burnout*. Este capítulo ocupará-se da primeira destas duas discussões, deixando para o próximo e último capítulo, a discussão teórica mais ampla.

A problema central a que esta tese pretende responder, conforme exposto na introdução é: “o processo de desenvolvimento de *burnout* está relacionado ao fracasso do projeto de ser produzido por uma lógica organizacional paradoxal?”. Um problema, portanto, que implica na articulação teórica de três dimensões: um fenômeno psicológico ligado ao trabalho, uma dimensão psíquica-existencial ligada ao conjunto da historicidade individual e uma dimensão social-organizacional ligada ao plano sócio-histórico. Como forma de realizar este trabalho teórico, primeiramente será discutido cada um dos quatro pressupostos de pesquisa postulados na introdução, para em seguida, tratar de forma direta do problema de pesquisa, buscando desenvolver uma resposta a partir das análises e compreensões feitas ao longo deste trabalho.

*

Retomando o que foi escrito na introdução, em relação a primeira dos quatro pressupostos desta pesquisa tem-se que: o sentido da atividade de trabalho é um sentido existencial, que precisa ser compreendido a partir do projeto de ser do sujeito. O entusiasmo, o desempenho, a dedicação e o comprometimento profissional, desta

forma, estariam relacionados a escolha original de infância e ao momento de escolha profissional, em que o sujeito jura fidelidade aos ideais da organização, à medida que, encontra nestes ideais uma possibilidade indispensável para a realização do projeto de ser desejado.

Este primeiro pressuposto postula, portanto, que o sentido do comprometimento profissional, do entusiasmo, do idealismo e da dedicação às vezes obstinada ao trabalho, presente naqueles sujeitos que desenvolvem *burnout*, é um sentido existencial, que corresponde a um juramento do sujeito ao ideal e aos valores organizacionais, na medida em que, ele encontra no campo prático profissional, uma possibilidade de viabilização do projeto de ser desejado.

Segundo as análises realizadas, é possível afirmar que, é um “sujeito inteiro”, com sua história desde a infância, que envolve um conjunto de relações sociais significativas, que se implica com o trabalho e com a organização. Ou seja, o sentido existencial do trabalho permite compreender que a implicação do sujeito com a atividade profissional não pode ser compreendida de maneira desvinculada da historicidade individual e do conjunto das relações sociais.

Não é por acaso que Rômulo, Antônio, Vinícius, Felipe, Hugo, Aldo e Jairo implicaram seu ser como o corpo de bombeiros. Em cada um destes é possível verificar como a relação com a profissão implicou a possibilidade de realização do ser desejado, capaz de unificar a escolha original com um futuro possível, por meio de um campo sócio-profissional definido que se articulava com o grupo familiar. Rômulo descobriu suas possibilidades de ser-quem-possibilita-a-vida-dos-outros, interiorizando o valor de solidariedade que unia seu grupo familiar e projetando-se em direção ao mundo social no sentido de produzir a reciprocidade e o bem estar do outro por uma práxis ativa-criativa. O seu processo de escolha profissional e o comprometimento com a profissão evidenciam um sentido existencial, à medida que, este sujeito encontrou no corpo de bombeiros militar, o valor social do trabalho de salvar vidas e o ideal de bravura como possibilidades de enriquecimento de sua historicidade individual no sentido do projeto desejado. Antônio, por sua parte, que descobriu suas possibilidades de ser na humilhação e na inferioridade em função de sua situação familiar e de classe específicas, vai implicar-se com o trabalho no corpo de bombeiro como uma possibilidade de transformação de si mesmo, encontrando neste campo sócio-profissional, a viabilização de um ser de valor para os outros e para si mesmo. Em Vinícius e Hugo, é possível encontrar uma

situação de infância e adolescência similares, em que predominaram a desestruturação do grupo familiar e a reorganização da reciprocidade afetiva a partir do modelo materno, que originará um projeto-de-ser-em-reciprocidade-com-os-outros como sentido inicial da existência de Vinícius e um projeto-de-ser-capaz-de-superar-as-dificuldades-por-seu-esforço-visando-ajudar-o-outro para Hugo. Para ambos, o processo de escolha profissional e o comprometimento com o corpo de bombeiros, significou um enriquecimento do projeto de ser, à medida que, as possibilidades sócio-profissionais concretas baseadas na bravura e no valor do trabalho, foram ao encontro daquilo que ambos desejavam e projetavam para si no mundo social. O caso de Jairo evidencia também este sentido existencial dado ao trabalho: em reciprocidade com o conjunto de sua família, descobrirá no ser militar não simplesmente a garantia contra a escassez material, mas a possibilidade de realização de um projeto-de-ser- forte-corajoso-disciplinado como forma específica e pessoal de incluir-se no mesmo mundo social que seu pai e sua família. Seu comprometimento com o corpo de bombeiros, portanto, seja quando trabalhava no grupo de busca e salvamento aquático, seja posteriormente, quando passou a trabalhar no serviço de resgate, evidencia-se como um enriquecimento de sua escolha original, à medida que, a totaliza em um novo momento da historicidade individual, interiorizando o ideal de bravura e o valor de salvar vidas. De uma forma similar, é possível afirmar que Felipe, em estreita ligação com o seu grupo familiar, unido pelo valor da solidariedade, realizou sua escolha original de ser-solidário-em-reciprocidade-com-os-outros e que esta escolha, constituir-se-á no sentido de sua historicidade individual e de suas relações com o conjunto do mundo social. Felipe faliu a pequena empresa de serviços que criou com seu irmão por não admitir que o valor econômico se transformasse em algo primordial em relação ao valor social, e escolheu e comprometeu-se com o corpo de bombeiros, justamente pela possibilidade deste campo profissional ter como produto de sua atividade, o salvar vidas e possuir uma identidade coletiva que compartilhava a ajuda e a coragem em prol do outro.

De sorte que, o sujeito compromete sua existência no trabalho que executa por encontrar na realidade sócio-organizacional a viabilização do projeto desejado. Um comprometimento que implica, tanto na unificação da temporalidade singular no seio de um mesmo projeto, bem como, na objetivação deste projeto na realidade social, produzindo um sentido comum e uma identidade coletiva. O que o

conjunto das análises realizadas permitem compreender mais claramente é, neste aspecto, a inseparabilidade no interior do mesmo projeto de ser, de um sentido existencial e de um sentido social ligados ao trabalho. Quer dizer, ao mesmo tempo em que Rômulo, Antônio, Felipe, Hugo, Vinícius, Aldo e Jairo unificam sua historicidade individual a partir do trabalho no corpo de bombeiros, a realidade sócio-organizacional unifica-se como realidade social, portadora de um sentido comum e de uma identidade coletiva, pela práxis destes sujeitos em conjunto com outros. A práxis ativa de Rômulo ao ajudar o trabalhador a desatolar seu cavalo para que este pudesse voltar a fazer seu serviço, reflete nos demais bombeiros a objetivação do valor social do trabalho que engaja seus companheiros a fazer o mesmo. O ato de salvamento realizado por Vinícius, que nadou até a exaustão, para salvar um menino na praia ou a coragem e determinação de Hugo, em pegar o *jetski* e salvar seu companheiro do afogamento, são ações que também produzem e inventam a sua maneira, o ser bravo e realizam o valor social do trabalho, servindo de modelo para os demais, ajudando a criar o sentido comum. Antônio e Felipe, por sua vez, ao se engajarem na produção da reciprocidade dentro da organização, não somente revelam uma maneira de viabilizar o sentido existencial dado ao ser bombeiro militar, mas constroem a reciprocidade coletiva. Jairo e Aldo ao se recuperarem de *burnout*, também permitem compreender não somente a função do trabalho no conjunto da existencial individual, mas a função da existência individual na organização da prática comum, dentro do corpo de bombeiros. Aldo como formador passou a implicar-se para que seus companheiros tivessem melhores condições técnicas para fazer seu trabalho, e Jairo voltou a implicar sua subjetividade com o salvar vidas e em reconstruir o sentido do trabalho para si a partir da construção da reciprocidade com seus companheiros de equipe.

Logo, o pressuposto teórico que compreende o sentido do comprometimento, do idealismo e da adesão ao trabalho na organização como um sentido existencial, necessita uma ampliação: o sentido da atividade de trabalho é “um sentido existencial coextensivo de um sentido social”. O entusiasmo, o desempenho, a dedicação e o comprometimento profissional, relacionam-se, tanto a escolha original de infância e ao momento de escolha profissional em que o sujeito jura fidelidade aos ideais da organização, como também, a construção de um ser em comum, baseado na reciprocidade e na interiorização de um valor coletivo.

Com relação ao segundo pressuposto teórico, conforme formulado na introdução desta pesquisa, tem-se que: existiria um processo de distanciamento entre o projeto de ser e a gestão organizacional, que exigiria do sujeito a realização de ideais de alto desempenho, ao mesmo tempo que, produziria a impossibilidade real de sua realização, colocando o sujeito em uma situação paradoxal. A reciprocidade que poderia existir até certo ponto entre o projeto desejado e as possibilidades oferecidas pela organização de trabalho, seriam substituídas neste momento, por uma captação do sujeito pela gestão organizacional. Quer dizer que, estaríamos diante de um momento de alienação do projeto de ser individual dentro da lógica organizacional. Quanto mais o sujeito corresponderia a esta lógica, e quanto mais fortes fossem às exigências organizacionais, mais a captação, a alienação e o distanciamento entre o projeto desejado e o desempenho organizacional seriam aprofundados, e mais perto do esgotamento emocional o sujeito estaria.

A partir das análises realizadas, tornou-se possível identificar que este segundo pressuposto, identifica-se com o processo de estresse crônico que conduz a *burnout*. Sendo tal processo de estresse compreendido nos termos de uma tensão contraditória de um sujeito que luta por manter a unidade de seu projeto dentro de uma situação organizacional paradoxal portadora, ao mesmo tempo, de um sentido e de um anti-sentido. De sorte que, o estresse crônico revelou-se não como a ação de estressores sobre o sujeito que impediriam sua adaptação a realidade profissional, conforme sustentam Shaufeli e Buunk (1993), mas como uma dialética entre a lógica organizacional paradoxal e sujeito, que interiorizou seu paradoxo, provocando um distanciamento em relação ao projeto desejado e uma luta para manter a unidade de sua historicidade individual.

Isto significa, por um lado, que a sobrecarga, a pressão de tempo, a falta de suporte de colegas e chefias e a falta de autonomia, observados ao longo desse estudo, constituem elementos significativos de um processo sócio-organizacional de deterioração do sentido comum do trabalho, da reciprocidade e da identidade coletiva. Ou seja, cada estressor não é um elemento isolado, e somente ganham sentido, à medida que, ligam-se um ao outro, de forma a constituir um processo em que cada sujeito, pouco a pouco, desacredita no ideal comum e no valor social do trabalho, entra em antagonismo com seu colega e aprofunda a serialidade como luta competitiva e individualista. A

sobrecarga e a pressão de tempo são assim, o excesso e a rapidez de trabalho que ultrapassam os limites físicos, fisiológicos e psíquicos, conduzindo, por sua vez, a uma alteração da intenção subjetiva em relação das finalidades profissionais, em que o valor de salvar vidas é substituído pela luta individualizada de salvar a própria pele. A falta de suporte não existe, conforme às análises realizadas, isolada da sobrecarga, mas ao contrário, lhe é co-extensiva, à medida que, a escassez de pessoal não somente cria o excesso de trabalho, mas também, produz a perda dos laços de reciprocidade dentro e fora das equipes de trabalho. De sorte que, àquelas organizações com altas demandas e poucos recursos, ligadas ao desenvolvimento de *burnout*, como demonstram Lee e Ashfort (1996) revelam uma lógica paradoxal, de possuírem ao mesmo tempo, um ideal e um valor comuns criadores de uma identidade coletiva, e contraditoriamente, um processo real de trabalho e de relações interpessoais que tornam o ideal e o valor social irrealizáveis.

Ao mesmo tempo, esse paradoxo organizacional, somente ganha o status de estressor, à medida que, os sujeitos implicam o conjunto de sua existência com o ideal e com o valor do trabalho. As análises dos casos de Edson e Carlos tornaram possível, em contraposição às dos demais casos, esclarecer tal condição fundamental para o desenvolvimento do estresse crônico e de *burnout*. A sobrecarga, a pressão de tempo e a falta de apoio e os conflitos, faziam parte da situação de trabalho de ambos, bem como, eram percebidos tanto por Carlos como por Edson, como elementos presentes no dia a dia. A diferença entre estes sujeitos e os demais que viviam o estresse e chegaram a *burnout*, encontra-se justamente na ausência, para os primeiros, de um sentido existencial e social dado ao trabalho. Tanto Carlos como Edson viabilizaram seu projeto de ser e totalizaram sua historicidade individual de maneira a estabelecer um sentido funcional e instrumental com o trabalho e um sentido existencial voltado para a reciprocidade e afetividade com a família. Tanto Carlos quanto Edson, conseguiam manter uma distância afetiva e reflexiva face aos problemas organizacionais e do trabalho, fazendo com que a desconstrução da identidade coletiva e a descrença comum no valor social do trabalho, se tornassem fatores puramente exteriores, sem lhes tencionar psicologicamente. Tanto um como outro, nestes termos, não interiorizaram o paradoxo organizacional e não implicaram o conjunto de sua existência na viabilização de um ideal irrealizável.

De sorte que, com relação a este segundo pressuposto teórico, parece importante ampliar seu sentido e compreender o processo de estresse crônico nos termos de uma unidade dialética composta pelo par “tensão contraditória - paradoxo organizacional”. Ou seja, composta por um “sujeito estressado” que vive a tensão contraditória, à medida que, interioriza o paradoxo organizacional, comprometendo o conjunto de sua historicidade individual na realização de um sentido existencial e social cada vez mais irrealizáveis. E, co-extensivamente, por uma “organização estressante”, constituída pela distância entre trabalho real e ideal que a faz “ser” e “não ser” portadora de sentido, à medida que, os sujeitos interiorizam seu paradoxo. Desta maneira, não existe um sujeito estressado que viva a tensão contraditória, sem que haja uma organização estressante constituída por uma lógica paradoxal. Ao mesmo tempo, não é possível existir uma organização estressante com sua lógica paradoxal, sem que os sujeitos interiorizem seu paradoxo e se façam produtos e produtores de tal totalidade organizacional paradoxal.

Retomando o terceiro pressuposto teórico, tal como formulado na introdução deste tese, este sustenta que as pessoas que chegam a desenvolver *burnout*, experimentam uma situação de crise, que ganha o sentido de um fracasso no plano do projeto de ser, capaz de produzir uma cisão psíquica. Seria um momento, segundo o pressuposto assumido, em que o projeto totalizador (de ser) chegaria a uma ruptura, e produziria um impasse entre o ser que o sujeito se tornou e não suporta e o ser que ele era, mas que não se reconhecera mais.

Com relação a situação de crise, a compreensão mais adequada a partir das análises realizadas é de que, ocorre na verdade uma “ruptura” no plano da historicidade individual, não necessariamente desencadeada por uma situação de crise, mas também, por uma atitude de distanciamento relativo ao ideal organizacional e ao valor social do trabalho interiorizado, tal como observado no caso de Felipe. Quer dizer que, a dialética entre “tensão contraditória e paradoxo organizacional” pode conduzir o sujeito a uma crise emocional, como uma situação limite em que o indivíduo vive um momento de ruptura de seu projeto de ser que unificou sua historicidade individual desde a infância, passando a compreender-se fracassado, inútil, transformando o estresse crônico em *burnout*. Mas esta dialética entre tensão contraditória e paradoxo organizacional pode, da mesma forma, levar o sujeito a desistir, romper seu juramento, desimplicar-se com o ideal organizacional e com o valor do trabalho, sem passar necessariamente

por um momento de crise, nos termos vividos por Rômulo, Antônio e Vinícius. No entanto, tal atitude de desistência e desimplicação, tal como analisada a partir do caso de Felipe, evidencia um custo psíquico tão significativo quanto a de uma crise emocional, à medida que, implica na perda do sentido existencial dado ao trabalho, que repercutirá sobre a historicidade individual e sobre o conjunto das relações sociais, levando o sujeito a viver o mesmo fracasso do projeto de ser.

Portanto, a transformação do estresse crônico em *burnout* realiza-se na forma de uma ruptura entre o ser que o sujeito era e não se reconhece mais e, o ser que o sujeito se transformou e não suporta, por representar o fracasso de um esforço, deste a infância, em dar sentido a sua existência e ao mundo social. Uma ruptura que coloca o sujeito numa situação de impasse, em que se mantém preso numa circularidade psíquica entre o que era e não consegue voltar a ser e o que se tornou e não consegue achar uma saída de superação. Antônio, mesmo passando um ano afastado do serviço de auto-socorro de urgências, não conseguiu superar o impasse entre o fracasso de seu projeto de transformação de si mesmo como bombeiro militar e o ser humilhado, inferiorizado, descontrolado e excluído que voltou a viver, em função da situação de trabalho. Rômulo, depois de sua crise na central telefônica, permaneceu trabalhando mecanicamente, na certeza de ter se transformado num inútil e incapaz, comprometedor de seu projeto de ser solidário com os outros que não conseguia recuperar. Vinícius, da mesma maneira, depois de sua situação de crise, enquanto nadava na praia, passou a compreender-se na incapacidade de suportar a pressão e no medo de enlouquecer, rompendo com seu projeto de ser em reciprocidade e afetividade com os outros, sem conseguir visualizar uma possibilidade de superação deste impasse. Felipe, da mesma maneira, ficou na circularidade entre o ser não confiável e desiludido que se transformou em oposição ao projeto de ser solitário em reciprocidade com os outros que tinha deixado de ser. Quer dizer que, Rômulo, Felipe, Vinícius e Antônio, não encontraram como Aldo e Jairo um possibilidade de recuperar o sentido existencial do trabalho em compatibilidade com a reconstrução da reciprocidade familiar. Situação que os fez, portanto, permanecerem cada um no seu impasse.

Outro aspecto deste momento de ruptura em que o o processo de estresse crônico se transforma em *burnout*, refere-se à perda do sentido social comum do trabalho e conseqüentemente, a uma intensificação do paradoxo organizacional. Ou seja, o fato de um bombeiro chegar a

burnout, representa para o conjunto organizacional, um momento de crescimento do processo de degradação do sentido social comum do trabalho, que agrava a descrença coletiva no ideal organizacional. Vinícius passou a ter medo de não aguentar a pressão a partir do momento em que, presenciou um colega entrando em crise ao fazer seu trabalho. Antônio passou a viver a tensão contraditória que o conduziu a *burnout*, em função do esgotamento emocional de seu colega de equipe. Aldo chegou num momento em que precisou ser internado no hospital, passando de socorrista a paciente, evidenciando para todos os outros bombeiros, os riscos de um forte comprometimento com o trabalho. A crise de Antônio, ao partir para agredir seu colega e suplicar ao comandante que o retirasse da função de socorrista no ASUs, repercutiu para o conjunto organizacional como algo que pode acontecer a qualquer um, fazendo com que todos entrem em disputa entre si, na tentativa de escapar de tal risco. Felipe, ao desistir de investir na solidariedade dentro das relações de trabalho e desconfiar de todos, cria nos seus colegas uma postura similar de desconfiança em relação a si, que chegam a criticá-lo até em suas piadas. Mesmo Jairo e Aldo, que se recuperam do esgotamento emocional, tornam-se atentos e defensivos aos riscos das condições de trabalho que conduziram a eles e seus colegas ao esgotamento. A cada novo sujeito então, que ultrapassa o limite do estresse crônico e chega a *burnout*, um sinal de alerta coletivo é disparado que repercutiu nos demais, anunciando cada vez mais para o conjunto, os riscos de uma implicação com um ideal e a desconfiança face ao engajamento no valor coletivo.

Neste sentido, as conclusões possíveis a partir das análises realizadas, permitem reconsiderar o terceiro pressuposto formulado na introdução deste estudo, nos seguintes termos: a passagem do estresse crônico para *burnout* implica, por um lado, numa ruptura à nível da historicidade individual, em que ocorre a perda do sentido existencial do trabalho e o fracasso no plano do projeto de ser, capaz de produzir um impasse psíquico. E por outro, esta ruptura produz coextensivamente, a perda do sentido social comum, repercutindo ao nível coletivo, de forma a fazer avançar o processo de descrença no ideal e no valor comum dentro do espaço sócio-organizacional.

Antes de passar a tratar diretamente o problema de pesquisa desta tese, é preciso ainda recolocar o quarto e último pressuposto teórico formulado na introdução e discuti-lo a partir dos resultados das análises realizados. Tal pressuposto sustenta que *burnout* seria uma expressão de

um projeto organizacional e social em curso, onde as possibilidades reais de realização no trabalho seriam cada vez mais inviabilizadas em função dos ideais de produtividade, exigidos pelo novo modo de produção do capitalismo flexível e suas novas formas de gerenciamento. O crescimento do mal estar no trabalho e de *burnout* em especial, seria significativo da força serializante deste sistema de produtividade atual, produtor de uma luta antagônica e competitiva contra a exclusão e por melhores postos de trabalho.

A análise do projeto de expansão organizacional do corpo de bombeiros iniciado em 2003, evidenciou-se em continuidade com um processo sócio-histórico mais amplo, existente na sociedade a partir da década de setenta do século XX. A sua similaridade com as transformações organizacionais ocorridas nas indústrias de automóveis, têxtil, nos bancos e no setor de serviços sociais é o que se mostra surpreendente. O paradoxo de promover a adesão e o comprometimento a um ideal organizacional e, ao mesmo tempo priorizar o princípio econômico de produzir mais, em menos tempo e com menos pessoas, mostra-se um processo em curso, que atravessa as organizações de trabalho em seu conjunto. De mesma forma, submeter o valor social ao valor econômico, evidencia-se outro aspecto da realidade organizacional estudada, que se implica a um processo sócio-histórico mais amplo, em que os setores de serviços sociais e de assistência nos últimos anos, cada vez mais aderem aos princípios gerenciais e econômicos do capitalismo flexível.

A tensão entre trabalho real, constituído pelo aumento das demandas e diminuição do recursos, e o trabalho ideal, portador de um sentido social irrealizável, evidencia-se como a característica comum entre o CBMX e as demais organizações de trabalho públicas e privadas, que incorporam os novos princípios gerenciais e de desenvolvimento do capitalismo flexível. Um processo histórico que, em função dos objetivos de produtividade, flexibilidade, rapidez, urgência, e suas necessidades primordialmente quantitativas e econômicas, implica na desconstrução das identidades coletivas, na perda do sentido (social e existencial) trabalho e no crescimento da insignificância individual e coletiva.

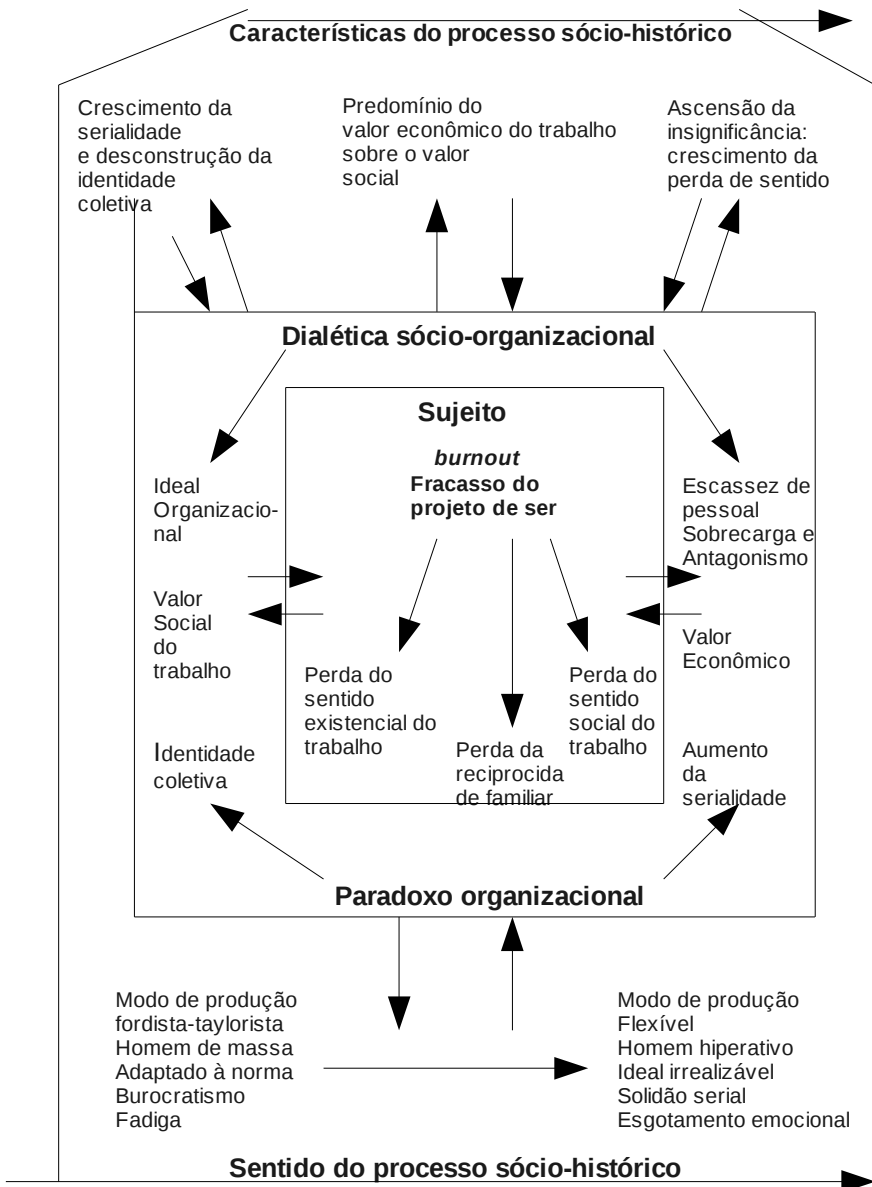
Um aspecto não considerado, portanto, no quarto pressuposto teórico, tal como formulado na introdução desta tese, refere-se, assim, ao processo de deterioração do valor social do trabalho em função do valor econômico. Conforme às análises e compreensões realizadas ao

longo desta pesquisa, o trabalho como portador e produtor de um valor social vem sofrendo, cada vez mais, com a interferência prioritária dada aos princípios econômicos. Este processo observa-se tanto ao nível da práxis individual como, nos novos princípios da mentalidade gerencial. Ao nível individual, cada vez mais os indivíduos, ao trabalharem em situação de sobrecarga, antagonismo e luta serial, passam a orientar sua atividade para finalidades quantitativas e econômicas: trabalhar para ter seu salário, para cumprir às metas produtivas de sua função, para ter um boa avaliação da chefia e conseguir ocupar um melhor posto que seu colega rival, perdendo assim, pouco a pouco, seu valor qualitativo de produção de bens úteis socialmente ou de serviços geradores de bem estar. Ao nível gerencial, da mesma forma, cada vez mais, a gestão prioriza a redução de custos, acelerando o ritmo, orientando-se em direção a princípios de excelência quantitativos, à avaliação do desempenho, ao estabelecimento de finalidades comerciais, mercadológicas ou de custo-benefícios, que tornam o valor social irrealizável.

De sorte que, duas características das transformações organizacionais dentro da era do capitalismo flexível, mostram-se fundamentais para compreender o desenvolvimento de *burnout*: o funcionamento organizacional a partir de uma lógica paradoxal que deteriora a identidade coletiva e, o crescimento e a expansão do valor econômico sobre o valor social do trabalho. Tais observações conduzem a uma reformulação em relação ao quarto pressuposto teórico nos seguintes termos: o desenvolvimento de *burnout* mostra-se implicado a um processo sócio-histórico em curso, produtor de contradições organizacionais paradoxais e de um predomínio do valor econômico do trabalho sobre seu valor social. De maneira que, as possibilidades concretas de realização no trabalho (realização social e existencial) mostram-se cada vez mais inviabilizadas em função dos ideais econômicos exigidos pelo novo modo de produção do capitalismo flexível e suas novas formas de gerenciamento, sendo o fenômeno de *burnout*, significativo da força serializante deste sistema atual.

A partir dessa discussão teórica em relação aos quatro pressupostos teóricos principais desta tese relativos ao processo de desenvolvimento de *burnout*, tratar-se-á, neste momento, de discutir que tipo de resposta é possível fornecer ao problema desta pesquisa, qual seja: “o processo de desenvolvimento de *burnout* está relacionado ao fracasso do projeto de ser produzido por uma lógica organizacional

paradoxal?”. Como assinalado no início deste capítulo, tal questão coloca a necessidade de articulação teórica entre o fenômeno de *burnout*, a dimensão psíquico-existencial do projeto de ser e, a dimensão sócio-organizacional da lógica paradoxal. Como forma de tornar compreensível esta articulação teórica a partir das análises desenvolvidas e poder discuti-la, formulou-se o modelo que se segue:



É importante considerar, antes de passar a compreender este modelo, que sua formulação está baseada no modelo subjacente em Zanelli e Silva, (2008), que articula as dimensões “indivíduo-função-grupo-organização-ambiente” de maneira a evidenciar as determinações recíprocas de cada um destes níveis dentro de uma lógica temporal em evolução, com o objetivo de compreender as organizações como socialmente construídas (Zanelli & Silva, 2008). Desta maneira, como forma de integrar os resultados do processo de análise realizado ao longo desta tese, partiu-se deste modelo, adaptando-o ao quadro conceitual desta pesquisa.

No centro do modelo tem-se o sujeito que desenvolve *burnout*. Conforme desenvolvido no primeiro capítulo, considerou-se a definição deste fenômeno a partir de Maslach (1993) e Freudenberger (1974), como um esgotamento emocional, ligado a sinais de despersonalização e de perda da realização pessoal, resultantes das altas demandas e poucos recursos vividos a partir da organização de trabalho. No entanto, o que esta tese propôs-se a compreender, foi justamente, o processo de desenvolvimento deste fenômeno, que afeta regularmente os sujeitos que possuem uma forte implicação e comprometimento com o trabalho e a organização. Neste sentido, conforme o modelo acima, tem-se que, o sujeito que desenvolve *burnout*, ele vive um fracasso no plano de seu projeto de ser, constituído por três aspectos fundamentais: uma perda do sentido existencial do trabalho, co-extensiva de uma perda do sentido social de ser em comum com os outros e, ainda, de uma perda da reciprocidade afetiva no plano familiar. Desta maneira, o sujeito que implica seu projeto de ser com a organização de trabalho e interioriza o paradoxo organizacional, passa a viver a tensão contraditória até um momento em que chega a uma ruptura em sua historicidade individual, onde o estresse crônico transforma-se em *burnout*. Quer dizer, o sujeito interioriza o ideal organizacional, o valor social do trabalho e a identidade coletiva, por tais instâncias evidenciarem verdadeiras possibilidades de viabilização do projeto desejado, ao mesmo tempo que, vive a escassez de pessoal e o antagonismo, relaciona-se com o valor econômico sobrepondo-se ao valor social, fazendo-se, desta maneira, um produto e um produtor do campo sócio-profissional em que cresce a serialidade como luta individualista e competitiva por melhores postos de trabalho.

Logo, o processo de fracasso e ruptura do projeto de ser que *burnout* representa, implica, tanto um fracasso de um esforço histórico

singular de dar sentido a sua existência singular, como uma ruptura com o ser em comum que deixa de compartilhar com os outros o sentido social do trabalho e, ainda, uma desconstrução da reciprocidade e afetividade com o núcleo familiar. O fracasso do projeto de ser presente em *burnout*, evidencia-se assim, triplamente mutilador: mutilador do conjunto da existência individual, da reciprocidade e afetividade dentro do grupo familiar e do sentido social comum, compartilhado com os demais no espaço sócio-profissional.

Ao mesmo tempo, o sujeito que vive o processo de desenvolvimento de *burnout*, não somente mutila-se nos três aspectos referidos acima, mas também, ajuda a produzir o paradoxo organizacional, ao tencionar mais a dialética organizacional, acirrando o antagonismo com seus colegas e superiores, dando prioridade ao sentido econômico do trabalho e contribuindo para o aumento da serialidade e desconstrução da identidade coletiva. Desta forma, a cada sujeito que desenvolve *burnout*, tem-se ao nível organizacional, um aumento da distância entre o ideal organizacional, com seu valor social produtor da identidade coletiva e, a atividade concreta, permeada por um trabalho sobrecarregado, guiado pelo individualismo serial e pelo valor econômico.

É possível compreender ainda que, cada novo sujeito que desenvolve *burnout*, encontra-se implicado como o nível sócio-histórico, enquanto sujeito “produtor-produto” de um processo social de desconstrução das identidades coletivas, de crescimento da solidão serial, de expansão, tanto do valor econômico como da insignificância social e existencial. Da mesma maneira, pode-se dizer que, a opção do grupo dirigente pelo projeto organizacional que assimila os princípios gerenciais e economicistas do capitalismo flexível, engendra um campo sócio-profissional permeado por uma lógica paradoxal, que conduz os sujeitos ao desenvolvimento do estresse crônico e a *burnout*, que por sua vez, contribui para a reprodução do processo histórico permeado pela perda de sentido e pela desconstrução de um mundo social comum.

Em relação a lógica organizacional que se encontra na base do estresse crônico e do desenvolvimento de *burnout*, sustenta-se, ao contrário do que postulam Cherniss (1995) e Winnubst (1993) para quem a lógica burocrática profissional estaria na base do fenômeno, que na verdade, o que permite o desenvolvimento de *burnout* é uma lógica paradoxal, capaz de produzir o comprometimento a um ideal irrealizável. O fracasso do projeto de ser encontra, desta maneira, suas

condições sócio-organizacionais na aceleração do ritmo, na pressão de um tempo cada vez menor para realizar mais trabalho e na ruptura dos laços sociais que, por sua vez, impedem a realização do ideal, do valor social e da identidade coletiva. *Burnout* mostra-se assim, um fenômeno novo, à medida que, está ligado a uma lógica organizacional nova, ou seja, um fenômeno resultante de um processo de estresse crônico ligado a uma lógica paradoxal, produzida por um processo sócio-histórico de transformação do modo de produção fordista-taylorista em direção ao modo de produção flexível.

Desta forma, o projeto organizacional expansionista do CBMX evidencia um profundo sentido transformador da realidade sócio-profissional, pois revela uma burocracia profissional em transformação em direção a uma nova mentalidade gestonária, aderida aos princípios de flexibilidade, hiperatividade produtiva, redução de recursos e, ao mesmo tempo, promotora de uma adesão dos sujeitos à organização. Quer dizer, uma transformação capaz de substituir a submissão à norma e à disciplina, pela tensão, ligada à contradição paradoxal. Uma transformação que, por sua vez, alcança o conjunto das organizações de trabalho e, em especial, às de serviços, que passam a funcionar cada vez mais, dentro da mesma lógica empresarial, guiada pela redução de pessoal, pelo individualismo competitivo e pelo valor econômico, que contradizem o ideal comum, o valor social e a identidade coletiva.

Tal lógica organizacional paradoxal que se encontra na base do processo de desenvolvimento de *burnout*, constrói-se, por um lado, em função da assimilação feita pelo grupo dirigente, dos novos princípios gerenciais, presentes no modo de produção flexível, que ao redefinir os rumos da expansão da organização dentro desses novos princípios, reorganiza o campo prático profissional em termos paradoxais. Mas, por outro lado, para que tal paradoxo se mostre como algo vivo e em movimento, é necessário que os sujeitos o interiorizem e o reproduzam através de sua atividade, dentro da totalidade organizacional. Nesse sentido, tal lógica organizacional, à medida que, é produzida pelo grupo dirigente e (re)produzida pelos sujeitos que interiorizam o paradoxo, vai implicar-se com o processo sócio-histórico de crescimento da serialidade, de desconstrução das identidades coletivas, de predomínio do valor econômico do trabalho e de ascensão da insignificância social e existencial.

Para sustentar, portanto, que o processo de desenvolvimento de *burnout* está relacionado ao fracasso do projeto de ser dentro de uma

lógica paradoxal, é necessário fazer uma síntese dos níveis psico-existencial, sócio-organizacional e sócio-histórico. O fracasso projeto de ser, ao implicar na perda do sentido existencial, do sentido social e da reciprocidade afetiva familiar, possui suas condições de desenvolvimento, dentro de uma lógica paradoxal, na qual, o sentido do ideal organizacional, produtor de um valor social e da identidade coletiva, é inviabilizado pela escassez de pessoal, pela sobrecarga, pelo antagonismo e pela prioridade do valor econômico. Ao mesmo tempo, tal dialética entre o sujeito que fracassa ao nível de seu projeto de ser e a realidade organizacional que se produz em termos paradoxais, mostra-se um momento de produção e reprodução de um processo sócio-histórico de transformação de um modo de produção fordista-taylorista para um modo de produção flexível, criador da solidão serial, da desestruturação de laços sociais coletivos e da predominância da racionalidade econômica sobre a vida social e existencial. A compreensão do processo de desenvolvimento de *burnout* implica assim, na reciprocidade dialética entre o sujeito que fracassa como projeto de ser, enquanto um produto e um produtor de uma realidade sócio-organizacional cindida em seu paradoxo, que por sua vez, está implicada a uma realidade histórica de esvaziamento dos homens no utilitarismo econômico e na solidão serial.

CAPITULO 15

DISCUSSÃO TEÓRICA SOBRE O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE *BURNOUT*

Como relacionar a compreensão da lógica psíquica-existencial do processo de *burnout* realizada nesta pesquisa e as dimensões de exaustão emocional, despersonalização e perda de realização pessoal, conforme definidas por Maslach (1993)? Como, ainda, relacionar às conclusões sobre a lógica organizacional paradoxal, como base do desenvolvimento de *burnout* e o pressuposto de alguns autores segundo o qual, este fenômeno seria resultante de uma lógica burocrática profissional? O que a compreensão do processo sócio-histórico implicado com o desenvolvimento de *burnout*, contribui para o estado atual do conhecimento sobre o fenômeno? Por fim, uma quarta e última questão: como relacionar a compreensão de *burnout* como fracasso do projeto de ser dentro de uma lógica paradoxal com a corrente teórica predominante, que esclarece tal fenômeno como uma resposta complexa ao estresse profissional crônico (Gil-Monte & Peiró, 1997 ; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Benevides-Pereira, 2002)? Nos ocuparemos na sequência, de discutir cada uma destas questões.

Para tratar a primeira das questões acima, mostra-se teoricamente relevante considerar a tese de Schaufeli e Buunk (2003) de que somente é possível compreender *burnout* levando em consideração às relações entre as três dimensões entre si ([EE], [D] e [PRP]) e suas implicações com os estressores organizacionais. Isto significa que, o desenvolvimento de *burnout* implica num processo único em que o esgotamento, a despersonalização e a perda da realização pessoal relacionam-se intimamente entre si para constituir um fenômeno singular e específico. Sustenta-se, neste aspecto que, a lógica psíquica-existencial trabalhada ao longo desta pesquisa, permite contribuir na compreensão do processo individual que se encontra implicado a tal unidade entre as dimensões de *burnout*. Vejamos esse aspecto com mais detalhes.

Segundo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) a exaustão emocional é caracterizada pelo fato da pessoa encontrar-se exaurida, esgotada, sem energias para enfrentar outro projeto, outras pessoas e incapaz de recuperar-se. As análises clínico-biográficas feitas ao longo desta tese permitem compreender que, essa exaustão revela um estado limite do

sujeito, constituído pela perda do sentido existencial e social do trabalho. Isto significa, que a exaustão emocional de um sujeito que chega a *burnout* compreende um fracasso de todo um esforço singular em dar sentido ao conjunto de sua historicidade individual e ao mundo social, através de sua implicação com a organização e com o trabalho. A exaustão emocional como uma das principais dimensões de *burnout* possui, portanto, um sentido que alcança o conjunto da existência histórica singular e de suas relações sociais, de onde provém a sua força incapacitante que torna o sujeito impotente.

A dimensão de despersonalização, esclarecida conforme a definição de Maslach, Shaufeli e Leiter (2001), caracteriza-se pelo fato de a pessoa adotar atitudes de descrença, distância, frieza e indiferença em relação ao trabalho e colegas. Da mesma maneira que em relação a exaustão emocional, o que o conjunto das análises clínico-biográficas permitem compreender é o sentido desta dimensão. Desta forma, o processo de despersonalização presente em *burnout*, é revelador de uma perda da reciprocidade, tanto no plano da organização de trabalho, quanto no plano familiar. Quer dizer, o sujeito que perde o sentido existencial e social dado ao seu trabalho e se esgota emocionalmente, sofre também com a perda do laço social dentro e fora da organização. Um processo de desestruturação social, em que a reciprocidade dentro do trabalho transforma-se em antagonismo, exclusão e indiferença, e capaz de alcançar a unidade do grupo familiar. Os 'outros' vão se transformando cada vez mais em motivo de ameaça, de irritação, de distanciamento para o sujeito e, reciprocamente, o sujeito vai se transformando cada vez mais em alguém estranho, distante ou indiferente para os demais. O “ser para ao outro”, como uma dimensão fundamental da constituição de um “ser para si”, vai sendo perdido, fazendo com que o sujeito chegue à solidão serial. A despersonalização, portanto, revela uma profunda modificação do conjunto de relações sociais, em que o tecido social se desfaz e se fragmenta dentro e fora do trabalho.

A perda da realização pessoal, como a terceira dimensão fundamental que caracteriza *burnout*, evidencia, conforme as análises realizadas ao longo desta tese, um sentido que ultrapassa os limites da experiência do sujeito em face de seu trabalho. Segundo a definição de Maslach, Shaufeli e Leiter (2001), essa dimensão caracteriza-se pelo fato da pessoa experimentar-se ineficiente, incapaz e certa de que seu trabalho não faz diferença, abrangendo assim o domínio do eu (Maslach,

1993) ou da experimentação de si mesmo. O que a análise clínica-biográfica permite compreender é o sentido dessa perda da realização pessoal, presente em *burnout*, ao revelar a ruptura existente no plano da historicidade individual, criadora de um impasse. Ou seja, é o projeto de ser, a partir do qual se unifica o conjunto da história do sujeito, que se rompe, criando uma cisão entre o que o sujeito era e não mais se reconhece e, o que se tornou e não suporta. Desta maneira, o que a perda da realização pessoal, como uma dimensão de *burnout* revela, não é um simples sinal de desmotivação, de insatisfação ou de baixada autoestima ligadas ao trabalho, mas uma profunda descontinuidade que destotaliza o conjunto da existência singular, dividindo o sujeito em dois momentos contrários que o aprisiona num impasse. Portanto, a posição teórica de Shaufeli e Buunk (2003) de que somente é possível entender *burnout* considerando a relação entre suas três dimensões fundamentais, nos remete a compreensão do fracasso do projeto de ser.

Isto significa dizer que, a unidade das dimensões de exaustão emocional, despersonalização e perda da realização pessoal torna-se compreensível, conforme o ponto de vista assumido nesta tese, à medida que, o sujeito fracassa em seu projeto de ser desejado. A perda do sentido social e existencial do trabalho, a ruptura da historicidade individual e dos laços de reciprocidade no seio do trabalho e da família, mostram-se assim, capazes de compreender a unidade e o sentido das três dimensões essenciais constitutivas de *burnout*, que fazem desse fenômeno, por sua vez, algo efetivamente novo relativo ao mundo das organizações e do trabalho.

A segunda parte da afirmação de Shaufeli e Buunk (2003), de que a unidade das três dimensões de *burnout* somente é compreensível em relação aos estressores organizacionais, remete a questão seguinte que este capítulo propõe-se a discutir, referente à lógica sócio-organizacional que está na base do desenvolvimento do fenômeno. Conforme a hipótese de Cherniss (1995), Winnubst (1993), *burnout* seria desencadeado pelo dilema existente dentro de uma lógica burocrática profissional, que tende a impessoalizar e uniformizar o trabalho fazendo perder a autonomia e o suporte, que impediriam os sujeitos de criarem e de desenvolverem seus projetos pessoais. Contrariamente a esta hipótese de Cherniss e Winnubst, é possível dizer que, não somente tal hipótese contradiz os resultados desta pesquisa, como também, todo o conjunto de pesquisas sobre os estressores organizacionais que indicam a ocorrência de *burnout* naquelas organizações com altas demandas e

poucos recursos.

As burocracias profissionais foram criadas durante o século vinte (Tragtenberg, 1992) como forma de organizar o trabalho no setor de serviços assistenciais, adaptando os princípios da racionalidade burocráticas às organizações de serviços profissionais. No entanto, *burnout* começa a aparecer como fenômeno socialmente significativo e relevante a partir das transformações organizacionais e sociais desencadeadas na sociedade capitalista a partir dos anos setenta do século passado. Ou seja, a partir do momento em que as organizações começaram a funcionar dentro de outra lógica e de outros princípios que os da racionalidade burocrática.

Tal equívoco, segundo a posição adotada nesta tese, referente a interpretação da lógica sócio-organizacional capaz de conduzir a *burnout*, parece estar ligado a incompreensão do sentido dos estressores organizacionais e de como esses implicam uma nova lógica, ligada às novas formas de gerenciamento presentes no capitalismo flexível. Segundo Maslach, Leiter e Shaufeli (2001), Shaufeli e Buunk (2003) e Jardim, Silva-Filho e Ramos (2004), tem-se que os estressores organizacionais fundamentais para o desenvolvimento de *burnout* são, a pressão de tempo, a sobrecarga, o papel conflitante e a falta de suporte e de autonomia. O que tais estressores revelam em relação a lógica sócio-organizacional? Considerando a “pressão de tempo”, é possível observar que tal estressor expressa um tempo insuficiente para cumprir às exigências de trabalho (Maslach, Leiter & Shaufeli, 2001) e a “sobrecarga”, por sua vez, faz referência ao fato de menos pessoas estarem fazendo cada vez mais trabalho (Shaufeli & Buunk, 2003). É possível observar que, está-se diante de um fenômeno sócio-organizacional caracterizado pela escassez de pessoal e pela aceleração do tempo, típicos, como já demonstrado, das novas formas de gerenciamento do capitalismo flexível. Ou seja, a presença da sobrecarga e de pressão de tempo revelam os princípios econômicos do gerenciamento flexível, inserindo-se nas organizações de serviço e assistência principalmente a partir da década de noventa do séc. XX, que buscam otimizar ao máximo os recursos humanos, fazendo cada um trabalhar mais, acumular mais tarefas, em um ritmo mais acelerado e com objetivos quantitativos crescentes.

Avançando nesta mesma direção, ao se considerar o estressor “papel conflitante”, tem-se, segundo Shaufeli e Buunk (2003) o fato de pessoas executando funções contrárias e contraditórias em sua atividade

de trabalho. O que significa, profissionais cada vez mais exigidos a responder às demandas econômicas de produtividade que contradizem o valor social do trabalho no seu objetivo de produzir um sentido qualitativo de ajuda e bem estar. Ou seja, mais uma vez, a presença de um estressor identificado com o desencadeamento de *burnout*, remete às características das novas formas de gestão e organização do trabalho em que o valor econômico sobrepõe-se ao valor social, conduzindo o sujeito a uma tensão entre uma atividade com sentido social e produtora de valor desejado, versus uma atividade alienante, produtora de uma cifra quantitativa.

Por fim, ao considerar-se a falta de suporte e de autonomia, tais estressores manifestam também outras características engendradas pelas novas formas de organizar e gerir o trabalho na atualidade, quais sejam: o isolamento, a competição, a perda de confiança e o aumento da impotência dos sujeitos, dentro de uma realidade profissional em se desconstrói a identidade coletiva. Ou seja, a falta de suporte e de autonomia são estressores organizacionais que evidenciam o processo de perda da reciprocidade e de crescimento da serialidade como luta antagônica, produto também, das novas formas de gerenciar e organizar o trabalho dentro da era do capitalismo flexível.

Tudo isso significa que, a pressão de tempo, a sobrecarga, o papel conflitante e a falta de suporte e autonomia mostram uma lógica sócio-organizacional constituída pela escassez de pessoal, que pressiona os sujeitos a realizar um trabalho irrealizável, engendrando o conflito entre sentido social comum e as exigências econômicas, capaz de romper o laço social e aumentar a impotência. A lógica, portanto, que os estressores de *burnout* revelam e que os resultados desta pesquisa confirmam, é de uma contradição paradoxal, ligada às novas formas de gerenciamento do modo de produção flexível e não, aos princípios de uma burocracia profissional, como sustentam Cherniss (1995) e Winnubst (1993).

Com relação a compreensão do processo sócio-histórico implicado ao desenvolvimento de *burnout* conforme realizada nesta pesquisa, como situá-la em relação às teorias e aos estudos sobre o fenômeno? De acordo com as conclusões desenvolvidas no Capítulo 13, argumentou-se que o fenômeno de *burnout* revela um processo de transformação histórica de um modo de produção taylorista-fordista, ligado ao racionalismo burocrático, para um modo de produção flexível, que engendra a superatividade de trabalho, a perda das identidades

coletivas, o predomínio do valor econômico e a ascensão da insignificância.

A esse respeito, um aspecto teórico importante conforme a revisão da literatura sobre o fenômeno de *burnout* feita nesta tese, é a ausência de uma compreensão que o relacione esse fenômeno ao processo sócio-histórico em curso. A maioria dos estudos sobre o fenômeno de *burnout* que tivemos acesso, tratam do problema de uma maneira “abstrata”, quer dizer, sem relacioná-lo com o processo social e histórico. Os dois únicos trabalhos encontrados que tratam de relacionar *burnout* a um processo histórico em curso são o livro de Maslach e Leiter (1997) *Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?* e o livro de Aubert e Gaulejac (2007) *Le coût de l'excellence*. Em ambos, é possível encontrar os nexos entre o processo de esgotamento emocional de *burnout* e o processo histórico de supervalorização do capital financeiro e dos princípios econômicos, de produção da hiperatividade de trabalho e de desconstrução do sentido social e coletivo de ser em comum. Porém, em todos demais aportes teóricos e investigações empíricas sobre o problema, não é tratado do processo histórico em curso engendrado pelos sujeitos, pelos grupos e pelas novas políticas gerenciais e organizacionais implicados num processo de *burnout*. Dado, portanto, esse caráter “abstrato” das investigações sobre *burnout*, é possível dizer que, a afirmação de Shaufeli e Buunk (2003), de que se está diante de um fenômeno novo e não simplesmente de um novo rótulo para um problema antigo, carece de uma sustentação histórica. Neste caso, ou se está efetivamente diante de um fenômeno novo, resultante de um processo histórico novo, ou então, *burnout* não passaria de uma criação especulativa que nada evidenciaria de diferente em relação às formas de fadiga nervosa, relativas ao período fordista-taylorista.

De sorte que, para sustentar a afirmação de Shaufeli e Buunk (2003) julgada procedente dentro desta tese, é preciso compreender às condições e as transformações sócio-históricas em curso e suas novas formas de alienação, capazes de engendrar um fenômeno como o de *burnout*. A supervalorização do capital financeiro e dos princípios quantitativos e econômicos, a produção de uma lógica organizacional paradoxal constituída por um ideal irrealizável e, ainda, a ascensão da serialidade e da insignificância mostram-se, desta forma, essas novas condições históricas, capazes de conduzir mais e mais sujeitos, ao estresse crônico e a *burnout*. Desta maneira, esses dois fenômenos

contíguos (estresse crônico e *burnout*) são significativos das novas formas de produção e de sociabilidade em curso na sociedade contemporânea, reveladores de um projeto social e organizacional capaz esgotar e inviabilizar os homens individual e socialmente, e que, por sua vez, dá sentido e sustentação histórica a postulação de Shaufeli e Buunk (2003).

Por fim, cabe discutir a última questão a ser tratada neste capítulo, qual seja: como é possível relacionar a compreensão de *burnout*, enquanto fracasso do projeto de ser dentro de uma lógica paradoxal, com a corrente teórica predominante, que esclarece tal fenômeno em termos de uma resposta complexa ao estresse profissional crônico, como sustentam Gil-Monte e Peiró (1997), Maslach, Shaufeli e Leiter (2001), Shufeli e Buunk (2003) e Benevides-Pereira (2002)?

É possível dizer, segundo os pressupostos e conclusões desta tese, que existe uma contradição teórica no âmbito de entendimento sobre *burnout*, que conduz a uma mutilação na compreensão de seu processo de desenvolvimento. Por um lado, encontra-se uma corrente de autores que entendem *burnout* como uma resposta ao estresse profissional crônico, enquanto outro conjunto, sustenta que tal fenômeno seria o resultado de uma perda do sentido do trabalho. A partir das análises e compreensões realizadas no âmbito deste trabalho, postula-se que é necessário, para um avanço teórico em relação ao problema, ultrapassar tal contradição teórica. Isso significa postular que *burnout* é um resultado tanto do estresse crônico, bem como, da perda do sentido existencial e social do trabalho. Do contrário, à medida que, esses dois aspectos presentes no processo de desenvolvimento do fenômeno são separados e isolados, o estresse crônico torna-se sem sentido e, a perda de sentido torna-se abstrata e desconectada do mundo social real com suas contradições efetivas.

No que se refere ao estresse crônico, sustenta-se que, esse fenômeno constitui-se pela unidade dialética entre “sujeito estressado” e “organização estressante”. Isto é, o sujeito estressado vive a tensão contraditória, à medida que, interioriza o paradoxo organizacional estressante. O estresse crônico, portanto, revela-se como um processo de luta do sujeito para manter a unidade de seu projeto de ser dentro de um sistema sócio-organizacional paradoxal que conduz justamente ao fracasso desse mesmo projeto.

Tal compreensão do estresse crônico, ao contrário de contrapor-se à perda de sentido social e existencial, a exige como um complemento

teoricamente necessário. Quer dizer, o processo de transformação do estresse crônico em *burnout*, mostra-se compreensível quando se observa o momento de ruptura no projeto totalizador, em que o sujeito fracassa e perde o sentido existencial e social do trabalho, chegando a um impasse. O estresse crônico e a perda de sentido do trabalho mostram-se, deste modo, partes de um mesmo processo psicossocial que conduz o sujeito até o esgotamento emocional. A unidade dialética “sujeito estressado-organização estressante” é então capaz de conduzir a *burnout* como fracasso do projeto de ser, na mesma medida em que, este fracasso encontra suas condições de possibilidade de se produzir, dentro de uma sistema organizacional paradoxal estressante em que o sujeito encontra-se implicado.

Logo, a contradição teórica a respeito do processo de desenvolvimento de *burnout*, pode encontrar uma maneira de ser superada, através de uma “síntese teórica” entre os modelos que privilegiam o estresse crônico e àqueles que postulam a perda de sentido. Conforme as observações feitas no primeiro capítulo, os trabalhos de Maslach, (1993), Leiter (1993), Buunk e Schaufeli (2003), postulam corretamente que o fenômeno de *burnout* seria resultante do estresse crônico organizacional, mas sem, no entanto, compreender como é possível o sujeito passar do estresse ao esgotamento emocional. O modelo de desenvolvimento de *burnout* de Leiter (1993), por exemplo, em conformidade com às postulações de Maslach, Schaufeli e Buunk, estabelece que a sobrecarga e os conflitos interpessoais permanentes, conduzem à exaustão emocional e que, somados a falta de suporte e de autonomia de recursos pessoais, produzem a despersonalização e a perda de realização pessoal. Tal modelo, no entanto, afirma a correlação estatística entre as variáveis, mas não permite compreender o processo do transformação do estresse em *burnout*. Resta, portanto, uma explicação causal de que as altas demandas esgotam os recursos de adaptação do indivíduo, mas que por sua vez, não fornece um esclarecimento teórico sobre o processo sócio-organizacional, produtor de demandas paradoxais e sobre do processo individual, produtor de uma perda do sentido social e existencial.

De uma maneira um pouco diferente, é possível encontrar nos pressupostos teóricos de Gil-Monte e Peiró (1997) um entendimento do desenvolvimento de *burnout* baseado em uma relação recíproca entre os estressores organizacionais e a percepção de seus significados em termos individuais. Apesar de Gil-Monte e Peiró (1997) incluírem a

noção fundamental de um indivíduo que significa os acontecimentos exteriores, o entendimento dessa reciprocidade sujeito-organização mantém-se, conforme os pressupostos e análises feitos nesta tese, limitado. A noção de “significado” utilizada por Gil-Monte e Peiró (1997), mostra-se, por um lado, limitada à “percepção de eventos ameaçadores” e a “percepção do recursos pessoais para o enfrentamento da situação ameaçadora” que, desta maneira, não permite avançar em direção à lógica psíquica-existencial implicada nesse processo perceptivo. No que diz respeito aos estressores organizacionais, Gil-Monte e Peiró (1997) postulam um ambiente de trabalho constituído por altas demandas e pouco recursos, mas à maneira de Maslach, Leiter, Shaufeli e Buunk, não trabalham a lógica sócio-organizacional paradoxal que os mesmos estressores organizacionais podem revelar.

Do outro lado da contradição teórica acima citada, encontra-se a postulação de Pines (1993) de que *burnout* não seria resultante do estresse crônico, mas da perda de sentido existencial do trabalho, corroborada por Cherniss (1995). No entanto, observando principalmente a perspectiva existencial desenvolvida por Pines, a compreensão de *burnout*, ao enfatizar a perda de sentido existencial do trabalho como estando na base do desenvolvimento de *burnout*, deixa em segundo plano o processo de estresse crônico vivido entre o sujeito e a organização de trabalho. Desta forma, em termos de compreensão teórica do processo de *burnout*, é possível observar uma falta de articulação teórica entre os modelos, ou seja: ou trabalha-se em termos de correlação estatística entre estressores organizacionais tomados como variáveis independentes e as dimensões de *burnout* tomadas como variáveis dependentes, mas sem esclarecer o processo de transformação do estresse em *burnout* ; ou sustenta-se o caráter recíproco da relação entre o “indivíduo significante” e as “altas de demandas e pouco recursos organizacionais”, mas sem fornecer uma compreensão do alcance dessa dimensão significante ao nível individual, nem da lógica sócio-organizacional implicada pelos estressores laborais; ou ainda, afirma-se a dimensão existencial do sentido dado ao trabalho, mas deixando em segundo plano as dimensões estressantes organizacionais bem como, sua lógica paradoxal subjacente.

Desta maneira, sustentar a tese de que o desenvolvimento de *burnout* relaciona-se ao fracasso do projeto de ser dentro de uma lógica organizacional paradoxal, não representa uma postura antagônica, seja em relação aos postulados de Maslach, Leiter, Shaufeli, Buunk sobre a

função do estresse crônico, seja em relação aos postulados de Gil-Monte, Peiró, Cherniss e Pines, sobre a função do sentido individual do trabalho e dos seus estressores. Ao contrário, a tese sustentada no âmbito desta pesquisa, visualiza uma síntese teórica possível, que aceita, por um lado, o pressuposto do estresse crônico conduzir a *burnout*, mas a partir de uma compreensão renovada desse fenômeno, como unidade dialética constituída pelo par “tensão contraditória-paradoxo organizacional”, capaz de conduzir ao fracasso e a ruptura do projeto de ser. Considera-se ainda pertinente, da mesma maneira, o pressuposto da reciprocidade entre organização estressante e indivíduo 'perceptiente' do significado do ambiente estressante, desde que, compreenda-se tal processo perceptivo dentro do conjunto da historicidade individual, unificada por um projeto totalizador. E, por fim, considera-se ainda, a validade do pressuposto da perda do sentido existencial do trabalho, mas a partir de uma compreensão renovada desta perda, como fracasso do projeto totalizador, que implica, por sua vez, tanto na perda do sentido existencial, como também, do sentido social do ser em comum, a partir da dialética entre historicidade individual e historicidade sócio-organizacional.

Portanto, é possível dizer, por um lado, que o estresse crônico deteriora o sentido social e existencial do trabalho e que *burnout* evidencia-se como um momento avançado desse processo de deteriorização, em que o sujeito chega a uma ruptura de seu projeto de ser. É possível dizer ainda que, o estresse crônico é expressão de uma lógica organizacional paradoxal, capaz de revelar um processo coletivo de perda da identidade, de predominância do valor econômico em relação ao trabalho e de ascensão da insignificância e impotência serial, que constituem a base sócio-histórica para o desenvolvimento do esgotamento emocional. Por outro lado, a percepção de situações ameaçadoras e da impossibilidade de resolvê-las, conforme sustentam Gil-Monte e Peiró (1997), mostram-se experiências capazes de conduzir a *burnout*, quando relacionadas tanto ao conjunto da historicidade individual como também, ao conjunto das relações sócio-organizacionais. Estresse crônico e perda de sentido do trabalho evidenciam-se assim, elementos de um mesmo processo histórico, sendo o desenvolvimento de *burnout* um fenômeno compreensível, à medida que, são analisadas a complexidade desse dois elementos e de suas implicações mútuas.

Considera-se, deste modo, que a tese aqui sustentada relativamente ao desenvolvimento de *burnout*, fornece um esclarecimento possível ao processo que vai do estresse crônico ao esgotamento emocional, bem como, uma compreensão de sua lógica psíquica-existencial e sócio-organizacional subjacente. Como em qualquer outro trabalho científico, esta tese tentou avançar dialeticamente o conhecimento sobre um objeto, afirmando certos pressupostos teóricos, negando certos outros e buscando contribuir em relação a sua maior visibilidade e melhor entendimento.

No entanto, o fim deste trabalho de tese, fornece não somente um conjunto de respostas ao problema de pesquisa proposto, mas, cria e suscita uma série de novas interrogações sobre os seus limites e suas possibilidades futuras. Com relação aos seus limites, avalia-se esse trabalho como um início de uma perspectiva de pesquisa em relação a *burnout*, e por que não, mais genericamente, em relação aos fenômenos psicológicos ligados ao trabalho. Um início de uma reflexão epistemológica e teórica sobre uma gama de princípios dialéticos e antropológico, que requerem um grande avanço, afim de evitar os riscos do dogmatismo seja com respeito aos determinismos sociais seja com relação aos processos psíquicos. Tentou-se ao longo desta tese, escapar, como foi comentado anteriormente, aos reducionismos social e psíquicos, mas tem-se consciência de que tal trabalho, é obrar para a psicologia em seu conjunto e para os psicólogos, e não para uma tese. Tal trabalho de tese revela-se também, um início de um aproveitamento do existencialismo para o domínio da psicologia das organizações e de trabalho. Desta maneira, a transposição de noções e conceitos filosóficos para o domínio da pesquisa é complexa, e nunca resume-se a mera aplicação. Mais precisamente é necessário falar de construção de uma abordagem que trabalha ou retrabalha certa filosofia, com o objetivo de buscar uma maior visibilidade sobre o fenômeno investigado. A complexidade aumenta quando, mostra-se fundamental articular esta filosofia com o domínio da psicologia do trabalho e das organizações e, como foi o caso desta pesquisa, com a sociologia clínica. Ou seja, é toda a complexidade de articulação disciplinar entre psicologia, sociologia e filosofia que aparece como pano de fundo, e que dessa forma, esta tese não pode se pretender mais do que um esboço que pode sem dúvidas, estar permeado por contradições.

Com relação a parte empírica, é necessário também assinalar certos limites. Estudou-se uma organização e, dentro dessa, a história de

alguns de seus sujeitos, para a partir desta base empírica, buscar uma compreensão do processo de desenvolvimento de *burnout* e responder ao problema de tese. Logo, é necessário questionar-se sobre o quanto é possível encontrar o mesmo processo psico-social a partir da investigação de outras organizações e outras categorias profissionais. Quais seriam as possíveis diferenças em termos de análise do processo psíquico e da lógica organizacional para os trabalhadores de outros ramos de serviços, bem como, da comércio ou da indústria. Mais do que conclusões definitivas, considera-se que os resultados desta pesquisa servem para futuras interrogações e hipóteses, sobre outros setores da realidade onde o fenômeno de *burnout* se reproduza.

Por fim, avalia-se que seria preciso começar a considerar o fenômeno de *burnout* como um elemento ligado a uma cadeia de outros fenômenos relacionados a mundo das organizações e do trabalho na atualidade. O estresse, o esgotamento, a depressão, o assédio moral, e atualmente, o suicídio ligado às condições de trabalho, são fenômenos interligados, e partes de um processo social e histórico em transformação. Logo, vê-se como um aspecto fundamental para o desenvolvimento de futuras investigações, considerar *burnout* como um elo dentro de um processo psíquico e social mais amplo e que ao ser estudado, pode lhe dar mais visibilidade. Deseja-se poder dar continuidade a este trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abbagnano, N. (1987). *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Mestre Jou.
- Antunes, R. (1999). *Os Sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. (org.) (2006). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.
- Aubert N. (2001) A Neurose Profissional. In J-F Chanlat (coord.), *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v. II, São Paulo: Atlas
- _____. (diréction) (2004). *L'individu hypermoderne*. Paris: Erès,
- _____. (2003). *Le culte de l'urgence: la société malade du temps*. Paris: Flammarion.
- Aubert, N. & Gaulejac, V. (2007) *Le Coût de L'excellence*, Paris: Sueil.
- Aubert, N. & Pagès, M. (1989). *Le stress professionnel*, Paris: Klincksieck.
- Bachelard, G. (2002) *A formação do espirito científico: contribuição para uma psicanálise do conhecimento*. São Paulo: Contraponto.
- Barus-Michel, J., Enriquez, E., & Levy, A. (2004). *Vocabulaire de Psychosociologie*. Paris: Érès.
- Barus-Michel, J. (2009). Social et psychique, que sont-ils un à autre? Articulation ou interdépendance? In *Collection Changement Social* no.14, Paris: l'Harmatan.
- Baumann. F. (2007). *Bunrout: quand le travail rend malade*. Paris: Josett Lyon.
- Benevides-Pereira. A. M. (org.) (2002). *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Bohoslavsky, R. *Orientação Vocacional: a estratégia clínica*. São Paul, Martins Fontes, 1998.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bouilloud, J-P. (2009). *Positivisme: de Comte à Vienne*. Cours d'épistémologie, Master 2 recherche, LCS, Paris 7..
- _____. (2009). *Séance sur Dilthey et la compréhension*. Cours d'épistémologie, Master 2 recherche, LCS, Paris 7.
- Bourdieu, P. (1979) *La distinction*. Paris, Éd. De Minuit.
- Burny, B. (1991). *Burnout: investigating the impact of background variables for elementary, intermediate, secondary, and university educators*. *Teaching & Teacher Education*, v.7, n.2, 197-209.

- Buunk, B. , Shaufeli, W., & Ybema, J. (1994). *Burnout, Uncertainty, and the Desire for social Comparason Among Nurses*. *Journal Applied Social Psychology*, 24, 19,1701-1718.
- Campos. J.A.D (2006). Quando promover por ato de bravura. In ww . bombeiros.mt.gov.br\imprensa_artigos
- Cannon, B.(1991) *Sartre and Psychoanalysis: an existentialist challenge to clinical metatheory*. Kansas: University Press of Kansas.
- Cardoso L. A, (2004). *Influência dos fatores organizacionais no estresse dos profissionais bombeiros*. Dissertação (Mestrado em psicologia) Unifersidade Federal de Santa Catarina.
- Carlloto, M. S. (2004). Síndrome de *Burnout* e características de cargo em professores universitários. *Psicologia, Organizações e Trabalho*, v.4, n.2, 145-162.
- _____. (2002). Síndrome de *burnout* e a satisfação no trabalho: um estudo com professores universitários. In: Benevides-Pereira (org.), *Burnout: Quando o trabalho ameaça o Bem-Estar do Trabalhador*, São Paulo, Casa do Psicólogo.
- Castel, R. (1991) De l'indigence à l'exclusion: la désaffiliation. In Donzelot (direction) *Face à l'exclusion: Le modèle Francais*. Paris, Ed. Esprit.
- Castoriasdis, C. (1996). *La montée de l'insignifiance. Les carrefours du labyrinthe 4*. Paris, Seuil.
- CBMSC. *Diretriz de procedimento operacional padrão*. In dos anjos (2008). In R. Dos Anjos, *Relação entre estresse ocupacional e qualidade de vida de socorristas que atuam no serviço de atendimento pré-hospitalar da grande Florianópolis*. Monografia. Centro de Ciências Tecnológicas da Terra e do Mar, Univesdade do Vale de Itajaí. UNIVALI (anexos).
- Chanlat J-F. (coord.) (2001). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, São Paulo, Atlas.
- Cherniss, C. (1995). *Beyond Burnout*. New York: Routledge.
- _____. (1993) Role of Professional Self-Efficacy in the ethiology and Amelioration of burnout. In W. Shaufeli, C. Maslach & T. Marek (Ed.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Clot, Y. (2005). *Le travail sans l'homme*. Paris, Découvert.
- Clot, Y, & Lhuillier, D. (2010). *Travail et santé: agir en clinique du travail*. Paris: Erès.

- Codo, W. (coord.) (1999). *Educação, Carinho e Trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Comte, A (1907). *Cours de philosophie positive*.(tome premier). Paris: Librairie C. Reinwald.
- Cordeiro J. B. (2007) *Novas Fontes de Financiamento às atividades do corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina*, Especialização em Segurança Pública: UNISUL.
- Dal Rosso, S. (2004). Dilemas do Tempo: o tempo de trabalho no Brasil e no mundo globalizado. In L. Dowbor, O Furtado, L. Trevisan, H. Silva, (orgs), *Desafios do Trabalho*, Petrópolis, RJ: Vozes.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris, Seuil.
- Deverier, P. (1992). Travailler face au public : entre consigne et idéal. In *Santé et travail*, 3, 38-44.
- _____. (1992). L'épuisement émotionnel : le burn out. In *Santé et Travail*, 3, 45.
- Dos Anjos, L. G. (2008) *Relação entre estresse ocupacional e qualidade de vida de socorristas que atuam no serviço de atendimento pré-hospitalar da Grande Florianópolis*. Monografia Centro de Ciências Tecnológicas da Terra e do Mar, Universidade do Vale de Itajai: UNIVALI.
- Dujarier, M-A. (2006). *L'idéal au travail*. Paris: Puf.
- Durant O. & Beltrame, S. (2005). *Juventude, escolarização e poder local: região metropolitana de Florianópolis*. Segundo Relatório Científico, Florianópolis,
- Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi: dépression et société*. Paris: Odole Jacob.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris, Puf.
- Farber, B. A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *Journal of Educational Research*, 77, 325-331.
- Freud, S. & Breuer, J. ([1896] 1969). *Estudos sobre a Histeria*. Rio de Janeiro: Imago. Ed. Standard, v. III.
- Freudenberger, H. (1987). *L'épuisement professionnel: La Brulure interne*. Québec, Gaétan editeur.
- _____. Staff burnout. (1974). *Jurnal of Social Issues*, v.30, no..
- Frankl, V. (1970). *Psicoanálisis y Existencialismo*. México: Fundo de Cultura Econômica.
- _____. (1987). *Em busca de Sentido: um psicólogo no campo de concentração*. Porto Alegre, Sulina.

- Furtado, C. (1978) *Criatividade e dependência na civilização industrial*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- Gaulejac, V. (1987) *La névrose de classe*. Paris: Hommes et groupes éditeurs.
- _____. (2008). Pour une clinique de l'historicité. In M.Legrand & V. De Gaulejac (direction), *Intervenir par le récit de vie : entre la histoire collective et le histoire individuelle*, Paris: Érès.
- _____. (2004). *La société Malade de la Gestion*. Paris: Seuil.
- _____. (2009). *Qui est "je"?* Paris: Seuil.
- _____. (2002). La intervention entre gestion et sociologie clinique, *Cahiers du laboratoire de changement social, n. 7*, Paris: L'Harmattan. 54-68.
- _____. (1996). *Les sources de la honte*. Paris: Desclée de Brouwer.
- _____. (2009). Au-delà du psychologisme et du sociologisme. In Collection Changement Social no.14., Paris: l'Harmattan. 11-30
- Gaulejac, V. & Leonetti I. (1994). *La lutte des places*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Gaulejac, V., Hanique, F. & Roche, P. (diréction) (2007) *La Sociologie Clinique : enjeux théorique et méthodologique*. Paris: Érès.
- Gaulejac, V, Legrand , M. (direction) (2008). *Intervenir par le récit de vie : entre histoire collective et histoire individuelle*. Paris: Érès.
- Gevaerd, E.C. (2005). Apresentação dos Dados ao Comando Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina Referentes ao Serviço Operacional e Administrativo Prestado pela Instituição.
- Gil-Monte, P. (2002). Influencia del genero sobre el proceso de desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*) em profesionales de enfermaria. *Psicologia em Estudo*, v.7, n.1, jan/jun. 15-24
- _____. (2003). El síndrome de quemarse por el trabajo (Síndrome de *burnout*) en professionals de enfremaria. *Revista Eletrônica Interação Psy, Ano 1, No.1, 19-33*.
- Gil-Monte, P. & Peiró, J. (1999). J. Perspectivas teóricas y Modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, vol. 15, No.2, 261-268
- Gil-Monte, P. & Peiró, J. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madri:Síntese.
- Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire Collectif*. Paris, Erès, 2003.
- _____. (2009) L'intrication du psychique et du social: de la réalité empirique à sa conceptualisation. In *Collection Changement Social*

- no.14, Paris: l'Harmatan. 53-70.
- _____. (2009). *Le désir de penser: construction d'un savoir clinique*. Paris: Téraèdre.
- Goldmann, L. (1959). *Recherches dialectiques*. Paris: Galimard.
- Guimarães S. & Grubits A. (2000). *Saúde mental e trabalho*. São Paulo, Casa do Psicólogo.
- Hanique, F. (2007). De la sociologie compréhensive à la sociologie clinique. In V. De Gaukejac., F. Hanique & P. Roche. *La Sociologie Clinique: enjeux théorique et méthodologique*. Paris, Érès.
- Harvey, D. (1992). *A condição pós-moderna*. São Paulo: Atlas.
- Jardim, S. , Silva-filho, J. F. & Ramos, A. (2004). O diagnóstico de *Burnout* na atenção em saúde mental dos trabalhadores. In M. Araújo, M. F. Alberto , M Y. Neves & M. Athaide (orgs), *Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma*. Rio de Janeiro: DP & A.
- Jinkings. N. (2006). A reestruturação do trabalho nos bancos. In R. Antunes (org.), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo, Boitempo.
- Jinkings, N. & Amorim, E. (2006). Produção e reestruturação da indústria têxtil e de confecção. In Antunes (org.), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.
- Laing, R. & Cooper, D.(1982). *Razão e Violência: uma década da filosofia de Sartre*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lapassade, G. (2006). *Groupes, Organisations et Institutions*. Paris:Anthropos.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). . *A Construção do Saber*. Porto Alegre: Artmed.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lee ,R. & Ashfoth, B.E. (1996). A Meta-analytic Examination of the Correletes of the three Dimensions of Job *Burnout*. *Journal of Applied Psychology*, v 81(2), 123-133.
- Leiter, M. (1993). Burnout as a development Process: Consideration of Models. In W. Shaufeli., C. Maslach., T. Marek (Ed.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Philadelphia, Taylor & Francis.
- Lima, E. (2006) Toyota: a inspiração japonesa e os caminhos do consentimento. In Antunes (org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo, Boitempo.

- Lima, M.E.A. (2000). Violência e reestruturação bancária: o caso do Banco do Brasil. In *Saúde Mental e Trabalho*, v.1, (1) , 26-40.
- Lallement, M. (2007). *Le travail: une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard.
- Legrand, M. (1993). *L'approche biographique*, Paris: Hommes et Perspectives.
- Le Guillant L. (2006). A Neurose das telefonistas. In *Escritos de Louis Le Guillant: da ergonomia à psicopatologia do trabalho*, Petrópolis, RJ,: Vozes.
- Lémière, V. (1999). *La conception sartrienne de l'enfant ou 'l'idiot de la famille'*. Paris: l'Harmattan.
- Lucie, P.(1978). *A Gênese do Método Científico*, Rio de Janeiro: Campus.
- Maslach, C. (1978). The Client Role in Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, v.34, n.4.
- _____. (1993). Burnout: A multidimensional Perspective. In W. Shaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Ed.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Philadelphia, Taylor & Francis.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 2, 99-113.
- Maslach, C & Leiter, M. (1997). *Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?*. São Paulo: Papyrus.
- Maslach, C & Shaufeli, W. (1993). Historical and Conceptual Development of Burnout. In W. Shaufeli, C. Maslach & T. Marek (Ed.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Philadelphia, Taylor & Francis.
- Maslach, C, Shaufeli, W, & Leiter, M. (2001). *Job Burnout. Anual Review of Psychology*, v.52, 397-422.
- Marcelino, P. R. (2006). Honda: terceirização e precarização – a outra face do toyotismo. In R. Antunes (org.) , *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.
- Marx K. & Engels, F. (1974). *Obras Escogidas*, t. I. Editorial Progreso, Moscú.
- Mendes, R. (org.) (1996). *Patologias do Trabalho*. São Paulo: Ateneu.
- Mason, J. F. (1964). *História da Ciência: as principais correntes do pensamento científico*. Porto Alegre: Ed. Globo.
- Masnik. J.L. (2009). O serviço voluntário no corpo de bombeiros militares. In www.acors.org.br/noticias

- _____. (2009). O serviço de bombeiros militares no Brasil e as tentativas de privatização pelos 'bombeiros voluntários': perspectivas de um novo modelo. In *www.acors.org.br/noticias*
- Maus, A. (2009). Sistema integrado de Bombeiro. In *www.acors.org.br/noticias*
- Moffat, A. (1975) *Psicoterapia do oprimido*. São Paulo: Ed. Brasiliense.
- Monnin, N. (2008). *Sartre*. Paris: Les belles lettres.
- Monteiro, J, Maus, D., Machado, F., Pesenti, C. Bottega, D. & Carniel L. (2007). Bombeiros: um olhar sobre a qualidade de vida no trabalho. *Psicol. cienc. prof.* vol.27 no.32
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas.
- Mueller, F-L. (1978). *História da Psicologia*, SP: Atualidades pedagógicas.
- Moreno-Jimenez, B. , Garrosa-Hernandez, E. , Galvez, M., González, L. & Benevides-Pereira A. M. (2002). A avaliação de *Burnout* em professores: Comparação de instrumentos: CBR-R e MBI-ED. *Psicologia em Estudo*, V.7, n.1.
- Moreno-Jimenez, B., Fernandez , M. V. A., Bonadero, M.E. M., Hernandez, E. G (2005) *Burnout* en profesores de primaria: Personalidad y sintomatologia. *Revista de Psicologia del trabajo e de las organizaciones*, v. 21 (1-2), 71-87.
- Neves, M.Y & Atthaíde, M. (orgs) (2004), *Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma*, Rio de Janeiro: DP & A.
- Pines, A. An Existential Perspective. (1993). In W. Saufeli, C.Maslach & T. Marek (Ed.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (33-52) Philadelphia, Taylor & Francis.
- _____. (2002a) A psychoanalytic-existential approach to *burnout*: demonstrated in the cases of a nurse, teacher and a manager. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*. vol.39(1), 103-113.
- _____. (2002b) The Female Intreprenuer: *burnout* treated using a Psychodynamic Existential Approach. *Clinical Case Studies*, vol.1, No.2, 170-180.
- _____. (2004). Adult attachment styles and relationship to *burnout*: A preliminary cross-investigation. *Work and Stress*, vol.18, No.1, 66-80.
- Pines, A & Keinan, G. (2005). Stress and *burnout*: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, vol.39, 625-635.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: causes and cures*. New

- York: Free Press.
- Pinto, A.M. & Chambel, M, J. (2008). *Burnout e Engagement em contexto organizacional: estudos com amostras portuguesas*. Lisboa: Livros horizonte.
- Politzer, G. (1979). *Critica de los Fundamentos de la Psicologia*, Barcelona: Martines Roca.
- Popper, K. (2006). *Conjectures et réfutations : la croissance du savoir scientifique*. Paris, Payot.
- Portal CBMX. Noticias (2007). In [www .cbmsc.gov.br\hinos e canções](http://www.cbmsc.gov.br/hinos_e_cancoes). Acesso em 30.05.2009
- Portal CBMX. Noticias (2008). In [www.cbmsc.gov.br\hinos e canções](http://www.cbmsc.gov.br/hinos_e_cancoes). Acesso em 24.05.2009
- Portal CBMX. Noticias (2009). In [www .cbmsc.gov.br\hinos e canções](http://www .cbmsc.gov.br/hinos_e_cancoes). Acesso em 15.05.2009
- Portal ABMDPII (2009). [www. abmdpii.gov.br_noticias](http://www.abmdpii.gov.br_noticias). Acesso em 25.05.2009.
- Portal MS Noticias. [www. cbmms.gov.br](http://www.cbmms.gov.br). Acesso em 28.05.2009.
- Reis, E, . Borges, A, . Tânia, M.C,. Barbalho, L. & Silva, M. (2006). Docência e exaustão emocional. *Educação e Sociedade*, v.27, n.94. 40-51.
- Rhéaume, J. (2007). L'enjeu d'une épistémologie pluraliste. In V. de Gaulejac., F. Hanique, & P. Roche. *La Sociologie Clinique : enjeux théorique et méthodologique* (57-74). Paris: Érès.
- Sampiere, R.H., Callajo, Carlos F., & Lucio, P.B. (1991). *Metodologia de la Investigación*, México: Mcgraw-Hill.
- Sartre, J-P.(1993) *L'être et le néant : essai de ontologie phénoménologique*. Paris: Gallimard. (original publicado em 1943).
- _____. (1985). *Critique de la raison dialectique : théorie des ensembles pratique (précédé de Question de méthode)*. Paris: Gallimard, Tome I.
- _____. (1972) *La Transcendance de L'Ego*. Paris, Librairie Philosophique J. Vrin.
- _____. (2005) *Carnet de la drôle de guerre*. Paris: Gallimard.
- _____. (1980) *Baudelaire*. Paris: Idées Gallimard.
- _____. (1952). *Sain Genet, comédien et martyr*. Paris: Gallimard.
- _____. (1971). *L'idiot de la famille*. Paris: Gallimard.
- Sève, L. (1974). *Marxisme et théorie de la personnalité*. Paris: Terrains/Editions Sociales.
- _____. (1984). *Structuralisme et dialectique*. Paris: Messidor éditions

- sociales.
- _____. (2005). De quelle culture logique-philosophique la pensée du non-linéaire a-t-il besoin? In L. Sève (direction), *Émergence, complexité et dialectique*, Paris: Odile Jacob.
- _____. (2008). *Penser avec Marx aujourd'hui < L'homme>?*. Paris: La Dispute.
- Seel, G. (1995). *La dialectique de Sartre*. Paris: L'age d'Homme.
- Selye, H. (1956) *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Seligmann -Silva, E. (1994). *Desgaste Mental no Trabalho Dominado*. São Paulo: Cortez.
- Shaufeli, W & Bunnk B. (2003). *Burnout: An Overview of 25 years of Reseach and theorizing*. In Jhon Wiley & Sons. *The Handbook And Health Psychology*. Edith by. M. J. Schabracq, J.A.M, Winnubst & C.L. Cooper.
- Shaufeli, W. e Buunk. B.(1993). Burnout : A Perspective from Social Comparison Theory. In W. Shaufeli, C. Maslach & T. Marek (Ed.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (53-74). Philadelphia: Taylor & Francis..
- Shaufeli, W., Maslach, C., & Marek, T. (Ed.) (1993). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Philadelphia, Taylor & Francis.
- Silva, J. B. (2006) A face privada de um banco público. In R. Antunes (org.), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil* (207-236). São Paulo: Boitempo.
- Stacciarini, J, & Tróccoli, B. (2002). Estresse Ocupacional. In C. Mendes, L. Borges & Ferreira (orgs.), *Trabalho em Transição, Saúde em Risco*, (35-51), Brasília: UnB.
- Strauss, E. (1966) *Psicologia Fenomenologica*. Buenos Aires: Paidos.
- Steil, L. A. (2007). *E. Estresse Ocupacional: Um estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar*. Monografia (Bacharel em Administração) Universidade do Vale do Itajaí,
- Site gestão estratégica (2009). In ww w.unisul.sc.br_posgraduação. Acesso em 12.05.2009.
- Tamayo, M. & Troccoli, B. (2002). *Burnout no Trabalho*. In: C. Mendes, L. Borges. & Ferreira (orgs.), *Trabalho em Transição, Saúde em Risco*, Brasília: UnB.
- Taris, T., Le Blanc, P., Shaufeli, W., Schreurs, J. (2005). Are there relationships between the dimension of the Maslach *Burnout* Inventory? A review and two longitudinal test. *Work & Stress*, 19

- (3), 238-255.
- Toassi A. m , Stolf, M. & Oliveira M., (2006) Inserção tecnológica no trabalho: etnografia das significações profissionais de bombeiros. *Psicol. Ciência e Profissão*. vol.26 no.2
- Tragtenberg, M. (1992). *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Unesp.
- Vieira, L, Gumarrães, L, Martins, D. (2000). O estresse ocupacional em enfermeiros. In L. Guimarães & J. Grubits (orgs), *Saúde Mental e Trabalho* (23-38), São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Vygostki, L, S. (1995). Génesis de las funciones psíquicas superiores, In L. Vygotski, *Obras Escogidas III* (139-168). Madrid: Visior Distribuciones,.
- Winnubst, J. (1993). Organizational Structure, Social Suport, and Burnout. In W. Shaufeli, C. Maslach, t. Marek (Ed.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Wolff, S & Cavalcante, S. (2006). O mundo virtual e reificado das telecomunicações. Em Antunes,(org.) *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil* (237-268). São Paulo, Boitempo.
- [www.cbmsc.gov.br/hinos e canções](http://www.cbmsc.gov.br/hinos_e_cancoes). Acesso em 22.05.2009
- [www.academia.cbmerj.rj.gov.br\bombeiros\hist-bra.html](http://www.academia.cbmerj.rj.gov.br/bombeiros/hist-bra.html). Acesso em 01.07.2009
- www.academia.cbmerj.rj.gov.br_noticias. Acesso em 01.07.2009
- [www.brigadamilitar.rs.gov.br.bombeiros\noticias](http://www.brigadamilitar.rs.gov.br/bombeiros/noticias). Acesso em 01.07.2009.
- www.portalms.com.br/noticias. Acesso em 22.05.2009.
- www.bombeiros.pa.gov.br_noticias. Acesso em 22.05.2009.
- Zanelli, J, C., Borges-Andrade, J, E. & Bastos A.V. B. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artimed.
- Zanelli J.C. & Silva, N. (2008) *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. Brasília: Casa do Psicólogo.
- Zanelli, J. C. (2009). *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre, Artmed.

ANEXOS

ANEXO 1

Roteiro geral das entrevistas individuais

- a. A partir dos dados do questionário ((MBI) explorar de início aquelas situações nas quais o sujeito vive os sintomas relatados de esgotamento, frustração, de ter chego ao limite, d cinismo, de perda da realização pessoal.
- b. Explorar com os sujeitos, a partir das situações relatadas, um acontecimento marcante emocionalmente.
- c. Explorar como as coisas estão acontecendo fora do trabalho. Na família, buscar saber o sujeito chega a viver as mesmas situações emocionais que no trabalho, ou se se passam coisas diferentes. (ver quais e como).
- d. Explorar des de quando o sujeito vive as situações emocionais descritas. Essas situações começaram a acontecer dentro do trabalho ou fora do trabalho. Quais os acontecimentos estaria ligados ao momento quanto as situações emocionais começaram a ocorrer. Descrever como se passaram esses acontecimentos, ou pelo menos, um descrever um acontecimento mais marcante.
- e. Descrever a trajetória profissional até o momento da escolha profissional. Como o sujeito chegou a escolher a profissão de bombeiro. Quais outras alternativas existiam e por que ele escolher ser bombeiros militar, Quais as pessoas e acontecimentos que influenciaram.
- f. Descrever um acontecimento de realização no trabalho e explorar se tal acontecimento foi comum, regular durante a vida profissional na organização. Explicar essas outra situações realizadoras.
- g. Explorar a infância do sujeito. Seguir primeiro os princípios da arvore genealógica: situação social e material da família (pais, avos, e outras pessoas importantes para o sujeito) . o projeto dos pais (conquistas fracassos, conflitos existentes). Explorar as diferentes relações entre o sujeito e seus irmãos o irmas. Lugar do sujeitos na escala familiar e a especificidade de seu papel dentro da família. Em relação a escola: explorar situações marcantes . Alguém que tenha se tornado importante, ver a relação entre a escola e a família. Observar o desejo de estudar (por que matérias, com que finalidade, etc) Em relação ao lazer: o que o sujeito fazia

como lazer, com quem , como se sentia. Quais eram suas atividades preferidas, quais as mais desejadas.

Explorar um ou mais de um acontecimento emocional marcante durante a infância e\ou durante a adolescência.

ANEXO 2

Roteiro das entrevistas conforme cada sujeito

S1 (Sujeito 1) Total de hora de entrevistas: 4h 30

Para a segunda entrevista

Síntese da primeira entrevista para expor e trabalhar com S1: dor nas costas e forte cansaço o impedindo de:

- trabalhar no serviço do resgate, fazer exercício físicos, andar de moto, fazer pequenos serviços em sua casa, ter paciência com sua esposa
- explorar melhor cada um desses pontos

Explorar dois acontecimentos:

- primeiro, uma situação que ele relatou quando chegou ao seu limite, de não suportar mais trabalhar na central telefônica
- Depois, explorar um segundo: “a frustração que ele mencionou quando ele começou a trabalhar na central telefônica” Descrever melhor seus detalhes e saber se tal situação era regular, (explorar como era antes, em comparação a quanto ele trabalhava no ASUs).

Para a terceira entrevista:

Explorar mais sobre seu trabalho nos seguintes pontos:

- partir do acontecimento de crise que ele contou que aconteceu dentro da central telefônica

Depois explicar quando ele comentou a ter medo de chegar a uma crise emocional em seu trabalho na central.

- Explorar se o fato da crise emocional era algo que lhe dava medo e caso afirmativo, desde quando vinha o medo (desde seu trabalho no ASUs ou desde o trabalho no caminhão – explorar experiências de medo de crise no trabalho).
- Explorar o momento em que ele trabalhou no caminhão, quando ele fazia o trabalho sujo e que ele sempre gostou: descrever uma experiência marcante de trabalho no caminhão e que lhe deu muita satisfação.

Explorar sobre suas relações familiares:

- Descrever uma situação em sua casa para saber como se passava com sua esposa depois do acontecimento de crise emocional ela o ajudou, o que ela fez? Suas reações, atos e como S1 reagiu e se sentia?
- Explorar a mesma coisa em relação com seus pais e irmãos.

Roteiro para a quarta entrevista

- Sobre o trabalho: depois de sua crise na central telefonica, quanto tempo durou sua experiencia de ser inutil, de fracasso para fazer qualquer outra coisa em seu trabalho? Ele tinha medo de ficar louco? Ele teve outras crises já no seu passado ? Quanto tempo ele continuou trabalhando até ser afastado?

- Explorar os dados que ele já contou de sua infância e sua paixão por ser bombeiro: saber mais sobre o contexto (bairro, lazer, trabalho dos pais, condição econômica). E sobre sua família (projeto dos pais: eram os dois pais que amavam ajudar as pessoas?) Descrever algumas situações nas quais os pais ajudavam as pessoas e como S1 vivia subjetivamente esses momentos.

- Sobre os estudos: como seu pai fazia t? Ele era relamente violento, como ?

- Explorar o acontecimento de quando ele saiu com sua bicicleta até o incendio par aolhar os bombeiros tralhando

- Descrever melhor como foi sua trajetória profissional : por que ele não seguiu o curso de administração? Como foi a experiencia frustrante de ser servis na aeronáutica, e por que ele se desmotivou e ainda como se motivou depois?

S2 (Sujeito 2) Total de horas de entrevistas: 4h

Roteiro para a segunda entrevista:

a) Primeiro fazer uma síntese os resultados da primeira entrevista e trabalhar cada ponto com o sujeito (saber o que tem a acrescentar, saber se corresponde, se faltam elementos)

– o fato de se colocar no lugar do outro, durante os atendimentos (recuperar situações).

– Acúmulo de situações dese tipo

– diferente do salvamento aquático e do trabalho no resgate

– ameaça contante de desabar emocionalmente

– conflito com a esposa, que não entende sua tritesa e seu abatimento e piora seu estado emocional

b) em seguida , seguir pelos seguinte pontos:

– Explicar o acontecimento de trabalho no ASUs em que ele teve medo de ter uma crise, quando presenciou a mulher morta pelo marido e as crianças chorando.

– Explorar outras situações em que viveu a mesma coisas e se isso esta acontecendo fora das situações de trabalho. (em casa, por

exmplo, nos conflitos com a esposa)

– Buscar com S2 quando começou esse medo de ter um crise. Foi no trabalho? A partir de que acontecimentos ligado a org. ou ao trabalho? Se foi fora do trabalho fazer o mesmo.

Roteiro para a terceira entrevista

– Explorar situação de infância: historia do pai e de sua familia, dados sobre a condição social e econômica deles. Situação dele dentro da familia> era por ser o mais velho que apanhava mais?

– Explorar o acontecimento da casinha do cachorro destruída. Seu pai chegou em casa, (bebado ?) o que se passou. Explorar outras acontecimentos do mesmo tipo.

– Explicar relação com a mãe: momentos importantes com a mãe que lhe marcaram: em relação ao trabalho, ao estudo, a postura com a família.

Roteiro para a quarta entrevista

– Explorar o episódio marcante de sua adolescência quando atirou a telha em seu pai e sai de casa. (aparece um desejo forte de superar a situação familiar de violência, de ter outra vida) Ver no detalhe como se desenrolou o episódio, o que ele depois, e sua mãe, com lhe ajudou.)

– Explorar um acontecimento de satisfação e realização ligados ao trabalho nos bombeiros. Recuperar o salvamento da criança que ele comentou, e comparar com a situação de trabalho no ASUs.

– Explorar se seu medo de entrar em crise não teria começado quando seu colega entrou em crise.

–

C) S3 (sujeito 3) Total de horas de entrevistas : 5 h 15

Roteiro para segunda entrevista:

1. retomar os pontos tratados na primeira entrevista e explorar cada um:

- situação de tensão e ira quando está em casa e lembra de algo que aconteceu durante o trabalho.

- situação de descontrole emocional quando seus colegas não deram a tensão para o que disse durante o atendimento da rodovia.

- Raiva quando seu colega de trabalho não limpou a ambulancia

- descontrole total quando o ex colega X gritou com ele e com a familia no acotecimento que desdobrou em seu afastamento do ASUs.

- descontrole emocional com seu filho adolescente. (quando ele não obedecia.

2. Verificar melhor o cotexto de excesso de trabalho (quando

começou a piorar, numero de ocorrências)

- explorar a “bola de neve” que ele diz que começou a acontecer: trocando o dia pela noite, não conseguindo mais dormir, perdendo paciência no trabalho e em casa,

- considerar que seus problemas, parecem estar ligados não ao trabalho em sim, mas ao que acontece em volta com as pessoas : explorar situações e acontecimentos de conflito no plano interpessoal.

Roteiro par a terceira entrevista:

- Retomar as situações de conflito vividos no trabalho, marcados pela experiencia de desprezo e humilhação.

- Explicar se tais situações era vividas antes de começar a trabalhar nos bombeiros. Explorar essa situação e um acontecimento marcante ligado e essas experiencias. (retomar com ele a situação de quando disse que trabalhava na feira, ou da situação de seu irmão não lhe dar carona par irem para praia, da vergonha que tinha de sua namorada) Explorar cada uma dessa e saber se ele sentia a mesma coisa que vive hoje no trabalho.

Roteiro para quarta entrevista:

- retomar com ele o acontecimento dos sete anos de idade, da festa de aniversário: detalhar a reação da mãe, a sua reação e a frequência de situações como aquela dentro de sua família.

- Explorar se tais atitudes da mãe eram somente com ele, ou também com os demais membros da família (se possível ver história da mãe). E saber como o pai se comportava e se havia conflitos dentro da família.

— Descrever melhor o cotexto social e material: moravam desde quando na casa do patrão? Como eram as condições , a relação com a família dos patrão? Posturas e comportamento existentes dos membros dessa família em relação a S3 e sua família e vice-versa.

S4 (sujeito 4) Total de horas de entrevistas: 3h 30

Roteiro para a segunda entrevista:

1 . Recuperar as situações tratadas na primeira entrevista:

- tensão por se sentir sempre na corda bamba dentro da trabalho. Sem saber quem vai lhe prejudicar, sempre se policiando, colocando os outros sob suspeita, tomando distancia.

- reação emocional que vive durante essa situações : ira, revolta, fica indignado. E também frustrado, decepcionado

- retomar acontecimento da praia quando todos se voltara contra ele e verificar se foi a partir dali que as coisas começaram.

- retomar as situações que relatou como sendo problema dentro do quartel: situação da reunião do comando para saber se o aceitavam, situação do colega indo queimá-lo par o comando, situação do aquartelamento e situação da botas novas que outras ganharam e ele não: retomar cada uma e as reações emocionais vividas de tensão e frustração detalhar).

- Explicar seu cansaço físico: rotina de trabalho e diferença como trabalho de salva vidas ou no resgate. Saber se existe também a mesma sensação de frustração quanto se sente cansado.

- Explorar relação do trabalho com a família: momento em que explode com filhos: descrever um acontecimento e observar relação entre esse e as situação vividas no trabalho.

Roteiro para a terceira entrevista:

1. Explora o acontecimento da praia, (de seu colga ter um caso com a fila da dona do restaurante): como foi que sua esposa reagiu quando recebeu o telefonema que S4 tinha uma amante ? E os filhos ficaram sabendo e como reagiram caso positivo?

- Explora deste quanto S4 começou a viver os problemas com sua família: será que não foi depois da confusão no trabalho , quando sua esposa soube da amante?

2. sobre a postura de ajudar os outros: - é uma valor dentro da sua família? Para seus irmãos, para seu pai, ara sua mãe ? Explicar situações dentro de sua família em que esse comportamento de ajuda se mostre presente.

- Verificar situação social e material da família de origem: trabalho dos pais e dos irmão mais velhos. (atualmente e durante a sua infância)

- Explicar uma acontecimento marcante de sua infância e observar se o valor da ajuda estava presente e de que maneira.

3. Explorar sua trajetória profissional: por que não certo a empresa com seu irmão. Como foi que escolheu os bombeiros (qual foi a influencia de seu irmão bombeiros?). Explorar as situações de satisfação profissional dentro do trabalho (como aconteciam, em relação a que atividades).

S 5 (sujeito 5) Total de horas de entrevistas : 4 h 15

Roteiro para a segunda entrevista

1. retomar elementos da primeira entrevista:

- situação no ASUs: não dorme, conflito com colegas de guarnição, conflito com hospitais, estresse das ocorrências “piti”

- situação de conflito e desconfiança dentro do quartel:

2. explorar situação com a guarnição: colega de trabalho sempre mal humorado, reclama de tudo, explosivo – descrever detalhes e ver como o S5 reagiu.
3. explora situação de conflito dentro da guarnição em função da presença de bombeiros comunitários.
4. Explorar situação de conflito com socorrista-motorista: detalhes da situação e reação emocional vivida por S5.
5. Explorar conflito na relação com o hospital: situação em que ficaram três horas esperando com a maca presa sem poder sair do hospital.
6. ver desde quando vem acontecendo seus sinais de cansaço, irritação, explosão, desconfiança.

Roteiro par a terceira entrevista:

- Explorar: Acontecimento de satisfação no trabalho
- trabalhar sua trajetória profissional; como chegou a escolher o trabalho de bombeiros, outras que fez antes, e por que chegou a escolher o de bombeiro.
- Explorar um acontecimento marcante de satisfação com sua esposa e desde quando não vem mais acontecendo (quando começou a mudar,). Explorar a relação entre sua entrada no ASUS problemas com esposa.

Roteiro para a quarta entrevista:

- Explora a desarticulação de sua família, depois que seu pai viajou: por que não deu mais notícias o que aconteceu.
- Trabalhar um acontecimento marcante de sua infância depois dessa articulação; explorar ainda como encaram o problema da miséria, da falta do pai, - postura da mãe e dos irmãos. Relação com a escola.

S6 – Sujeito 6 Total de horas de entrevistas: 2h

- Feito somente uma entrevista uma hora e meia.

S7 – sujeito 7 Total de horas de entrevistas: 3h:15

Roteiro para segunda entrevista

- Explorar a situação ocorrida a alguns anos atras de ter perdido totalmente a vontade de trabalhar, se desiludido depois do conflito com seus superiores: ver melhor o contexto, o que vinha fazendo antes, sua relação com ser salva vidas no GBS, o curso de fez de formação.
- Explorar o acontecimento de frustração dele indo trabalhar na parte administrativa do quartel, depois de ter sido afastado do GBS.
- Explora a ajuda da esposa e da família na sua recuperação

- Sobre sua história e o desejo forte de ser militar, ligado ao mar: explorar a situação dele voltando do Rio de Janeiro com vontade de entrar para a escola militar.
- Explorar escolha de ser bombeiro, o entusiasmo com que escolhe a profissão, a relação desse entusiasmo com sua família de militares (explorar a profissão do pai, dos avós, e postura da mãe sobre a carreira militar)
- Explicar o acontecimento de infância dele indo para o quartel com o pai e andando no mar. Verificar outros similares e com era a relação entre ele e seu pai na época.

S8 (sujeito 8) Total de horas de entrevistas: 2h: 45

Roteiro para a segunda entrevista

- Explorar um episódio marcante anterior aos seus quinze anos de idade : ver relação com os estudos, como o meio para sair da situação familiar e ter outra vida, conforme comentou. (descrever melhor o contexto social e material, momento de falência do pai no restaurante, tipo de educação, posturas da mãe, relação com os demais irmãos)
- Explorar um acontecimento marcante ocorrido depois dos quinze anos: explorar por que não desistiu de estudar, não ficou na revolta ou na draga: pessoas importantes, quais foram as influências, de que ordens.
- Retomar importância da família atual : história de seu relacionamento, explorar acontecimentos marcantes entre ele e sua esposa e seus filhos.

S9 (sujeito 9) Total de horas de entrevista: 3 h

Roteiro para a segunda entrevista

- Explorar um acontecimento marcante em relação a sua família de origem, em que tenha vivido a realização de ser em família (a partir desse, explorar o contexto familiar, se era sempre assim, relações vividas com os pais e os demais parentes).
- Explorar um acontecimento marcante em relação a sua satisfação de ser pai e ter sua família atualmente: a partir desse, explicar o contexto atual de suas relações familiares: relação com seus sogros, com seus pais, com sua irmã.
- Explicar um episódio difícil de trabalho e como lidou e viveu a situação difícil. Aproveitar e fazer a trajetória profissional, por que

escolheu os bombeiros, outras alternativas que se apresentaram, como se posicionou influências dos pais para o trabalho como funcionário público que ressalta ser muito importante.

S 10 (sujeito 10)

Feito somente uma entrevista de 1 h.