

# “Escola em sofrimento”: pesquisa-ação sobre situações de trabalho de risco para a saúde mental em meio escolar\*

Marie-France Maranda<sup>1</sup>, Simon Viviers<sup>2</sup> e Jean-Simon Deslauriers<sup>2</sup>

Université Laval (Québec, Canadá)

Esta pesquisa-ação, realizada em duas escolas de ensino médio no Quebec, foi baseada numa intervenção em psicodinâmica do trabalho, com professores, profissionais da educação, pessoal de apoio e diretoria. O objetivo foi analisar o sofrimento e as estratégias defensivas individuais e coletivas, além de identificar situações de risco para a saúde mental no trabalho. O segundo aspecto desta pesquisa visava o acompanhamento, no ambiente escolar, com a tomada de consciência dos efeitos deletérios da organização do trabalho e da necessidade de agir através de prevenção primária (na fonte) em prol da saúde e da segurança do trabalho.

Palavras-chave: Psicodinâmica do trabalho, Saúde mental, Saúde e segurança no trabalho, Escolas, Educação.

“L'école en souffrance”: recherche-action sur les situations de travail à risque pour la santé mentale en milieu scolaire

Cette recherche-action conduite dans deux écoles de niveau secondaire au Québec (lycées), s'est appuyée sur une enquête de psychodynamique du travail réalisée avec des enseignants, des professionnels de l'éducation, des membres du personnel de soutien et de direction. L'objectif était d'analyser la souffrance et les stratégies défensives individuelles et collectives puis d'identifier des situations à risque pour la santé mentale au travail. Un deuxième volet visait l'accompagnement du milieu scolaire dans une prise de conscience des effets délétères de l'organisation du travail et la nécessité d'agir en prévention primaire (à la source), pour la santé et sécurité du travail.

Mots-clés: Psychodynamique du travail, Santé mentale, Santé et sécurité du travail, Écoles, Éducation.

“School in distress”: action research on risky work situations with regards to mental health in school settings

This paper relies on an action research conducted in a perspective of health and security at work in two high schools (secondary level) in Quebec. The objective was to identify work situations with risks for the mental health of the staff, by the analysis of the suffering at work and the individual and collective defensive strategies tied to the work organization. More specifically, the study aimed at accompanying the participants (teachers, education professionals, support staff and assistant principals) in the development of an action plan to prevent problems of mental health at work.

Keywords: Psychodynamics of work, Mental health, Health and security at work, Schools, Education.

## Introdução

Há vários anos, os trabalhos de nosso laboratório estão inscritos na interface da psicodinâmica do trabalho (Maranda, 2007; Viviers et al., 2013) e da sociologia clínica (Maranda et al., 2007), campo que poderíamos chamar de “sociologia clínica do trabalho”. Como outros pesquisadores que se inserem nessas correntes (Lhuillier, 2006), postulamos a centralidade do trabalho sob o duplo aspecto da organização do trabalho e da relação subjetiva com o trabalho. Na medida em que se desenvolve uma “psicossociologia do trabalho” que toma o trabalho “em situação” como porta de entrada do conhecimento e da ação sobre os

\* Publicado originalmente em: *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 15 (1), 225-240, 2013. DOI: 10.3917/nrp.015.0225

1 Socióloga do trabalho, professora aposentada do Departamento de Fundamentos e Práticas da Educação, pesquisadora associada do Centro de Pesquisa e Intervenção sobre Educação e Vida no Trabalho. Université Laval, Québec.

2 Doutorandos em Ciências da Orientação da Faculdade de Ciências da Educação da Université Laval.

fenômenos de sofrimento no trabalho (Amado & Lhuilier, 2012), gostaríamos de contribuir para essa reflexão, a partir da apresentação dos resultados da pesquisa-ação realizada em escolas do ensino médio no Quebec (Maranda & Viviers, 2011).<sup>3</sup> O estudo de tais situações, consideradas de risco em termos de saúde mental, considera simultaneamente as dimensões relacionadas à organização do trabalho e às estratégias defensivas empregadas para se enfrentar as realidades encontradas diariamente nas escolas, principalmente naquelas cujos alunos são oriundos de meios socioeconômicos desfavorecidos. Isso nos levará a elucidar o aumento de fenômenos como o esgotamento profissional, o distúrbio psicológico e a depressão no contexto de trabalho.

A perspectiva de abordagem inicialmente adotada foi a da pesquisa em psicodinâmica do trabalho (Dejours, 2008), fundamentada no estudo sobre a experiência do trabalho diário e no que é criado para funcionar como barreira de proteção para enfrentar as múltiplas consequências geradas pelo que chamamos de trabalho efetivo ou trabalho real. Um segundo componente da pesquisa era a produção de conhecimentos sobre o acompanhamento dos atores daquele meio, após a intervenção, partindo da implantação de um plano de ação de prevenção primária e destacando-se os riscos ligados à organização do trabalho.

O objetivo do presente artigo é apresentar os avanços e os problemas dessa pesquisa-ação sobre saúde mental no trabalho, a qual poderia inserir-se no campo da psicossociologia do trabalho (Lhuilier, 2006) – entendida como um quadro teórico-clínico cujo objeto é o trabalho, a fim de compreender e atuar sobre os fenômenos, nas fronteiras da articulação entre “campo social, comportamentos humanos e vida psíquica” (Amado & Lhuilier, 2012). Inicialmente, apresentaremos as situações de trabalho dos quatro grupos profissionais normalmente encontrados nas escolas: professores, profissionais da educação, pessoal de apoio e diretoria. Em seguida, exploraremos as estratégias defensivas que, de acordo com nossas análises, contribuem para que essas situações perdurem. Na sequência, mostraremos o que nos levou a desenvolver um dispositivo “pós-pesquisa” para acompanhar o ambiente, agindo na organização do trabalho.

## Situações de risco na área da saúde mental

A psicodinâmica do trabalho desenvolveu conhecimentos sobre as relações entre organização do trabalho e saúde mental (Dejours, 2008, 2012; IPDTQ, 2006). O interesse pela maneira como os indivíduos conseguem (ou não) “segurar a barra” no dia a dia fez surgir mais claramente aspectos específicos de uma organização do trabalho. Referimo-nos, aqui, às incidências contraditórias dos métodos de gestão oriundos da nova gestão pública, que prescreve, simultaneamente “a obrigação de bom desempenho ou de resultados”, “cortes orçamentários” e “prestação individual de contas” (Gaulejac, 2011). Após a melhor compreensão das dimensões patogênicas da organização do trabalho e suas inter-relações com as estratégias defensivas individuais partilhadas ou coletivas, torna-se teoricamente possível identificar a periculosidade de determinadas combinações em termos de saúde mental, o que abre à dupla possibilidade de transformação dos contextos de trabalho, tanto no que se refere à organização do trabalho quanto às estratégias defensivas prejudiciais à ação. Seis situações de risco, sucintamente comentadas a seguir, foram identificadas nas escolas participantes, situações corroboradas por grande parte de trabalhadores e trabalhadoras do ambiente escolar.

O *peso do trabalho*, resultante da integração de um número demasiadamente elevado de alunos com dificuldades nas salas de aula regulares, gera situações em que o trabalho é

---

<sup>3</sup> Esta pesquisa foi subsidiada pelo Instituto de Pesquisa em Saúde e Segurança do Trabalho “Robert-Sauvé” (Institut de Recherche Robert-Sauvé en Santé et Sécurité du Travail – IRSST).

impedido. A “escola reparadora” foi evocada para descrever a realidade de estabelecimentos escolares que devem oferecer, muitas vezes em condições precárias, prestações sociais que vão muito além das relacionadas à educação. O contexto de *intensificação do trabalho* contribui para a “desprofissionalização” do ensino, exigindo “buscar sempre o essencial”. O trabalho é organizado “minuto a minuto”: há imediatismo e urgência, pois as situações de crise são as que mais ocorrem no dia a dia. A isso se acrescentam as pressões do tempo oriundas dos sistemas administrativos que obrigam a contabilizar os atos de trabalho sem levar em conta o tempo real necessário para realizá-los. Para enfrentar a *complexidade decorrente das reformas*, o Estado contrata pessoas-recurso (professores-recurso, psicoeducadores etc.) para prestar serviços especializados no interior de uma nova entidade: a equipe-escola. Ora, isso dá ensejo a uma confusão de papéis, podendo gerar conflitos, à primeira vista interpessoais, e provocar desvios em termos de ética profissional, especialmente nas intervenções a curtíssimo prazo.

Infelizmente, a *violência* também faz parte das manifestações do sofrimento vivido pelos funcionários das escolas. Quer seja ela física, verbal, da ordem da intimidação, do *cyberbulling*, ou o assédio sexual, a violência no trabalho afeta mais particularmente o setor de ensino do que outros setores da atividade econômica no Quebec (Vézina et al., 2011). As estatísticas da Comissão de saúde e segurança do trabalho (CSST) revelam que, no Quebec, os professores estão em segundo lugar entre as profissões mais afetadas pelos danos causados pela violência no ambiente de trabalho (17,1% do total).<sup>4</sup>

A *precariedade do emprego e do trabalho* tomou proporções alarmantes na educação: cerca da metade dos funcionários não é efetivada, ou seja, não há estabilidade e, muito menos, segurança no emprego (Ouellette, 2008). Os funcionários de apoio e os docentes são particularmente afetados por essa indefinição. A divisão entre funcionários de contrato permanente e os de contrato precário (por exemplo, os contratados por períodos definidos) parece algo já consagrado em práticas locais contestáveis: jovens professores são obrigados a ter suas primeiras experiências com os grupos-classe mais trabalhosos, o que contribui indubitavelmente para a desilusão profissional experimentada por eles. No fim de contas, a precariedade induz à instabilidade, que, por sua vez, repercute em todas as atividades do trabalho escolar.

Além disso, os funcionários das escolas são obrigados a se virar no meio da *burocracia* e da *desorganização*. Por um lado, a “grande” burocracia organiza o trabalho de acordo com regras “rigidificadas” inseridas nas práticas organizacionais (múltiplos relatórios, fichas de tarefas, comunicação de cima para baixo etc.), enquanto a “pequena” burocracia irrita particularmente o corpo docente, quando se trata, por exemplo, de correr atrás de assinaturas para se conseguir uma fotocópia. No geral, o balanço é mitigado: a escola estaria sendo cada vez mais administrada como empresa, e o conhecimento visto como mercadoria, a julgar pelo contexto atual de especialização das escolas públicas (pensemos nos programas especializados oferecidos pelas escolas, como os programas esporte-estudos) para competir com as escolas particulares.<sup>5</sup>

Numa pesquisa em psicodinâmica do trabalho feita há 20 anos, Carpentier-Roy (1992) já havia identificado um contexto de trabalho particularmente penoso para os docentes. Outras pesquisas revelaram que as dificuldades só aumentaram (Maranda et al., no prelo). Como entender a persistência de tal realidade? Nossa proposta teórica é considerar a presença de *estratégias defensivas* que há algumas décadas confinam o ambiente escolar na paralisia ou na inação. Na busca de proteger-se do sofrimento que se tornou patogênico, decorrente dos múltiplos problemas organizacionais nas escolas, estratégias defensivas individuais foram sendo desenvolvidas como tentativas bem-intencionadas de “adaptação” às diversas medidas preconizadas pelas autoridades administrativas: reformas, contrarreformas, diferenciação

---

4 Cabe mencionar que tem-se por objeto aqui as lesões “reconhecidas” pela CSST. No entanto, a atribuição causal de lesões no trabalho, aspecto essencial para “aceitação” de reclamações, é difícil de ser reconhecida pela CSST.

5 Observe-se que a maioria das escolas particulares sempre se beneficia de subvenções públicas, que chegam a 60% de seus gastos!

pedagógica apesar dos perfis heterogêneos dos alunos, atrasos escolares, multietnicidade, desvalorização da educação. Os mecanismos de defesa identificados oscilam entre práticas voluntárias de conformidade às exigências de eficácia e eficiência e a retração subjetiva ou efetiva do trabalho.

Ademais, dois tipos de estratégias defensivas parecem predominantes. A primeira é uma adaptação da missão da escola “reparadora”, que consiste em mitigar pessoalmente lacunas sociais, educacionais e organizacionais por meio do trabalho em surdina, feito às escondidas, na invisibilidade; consiste também em implicar-se numa relação de ajuda, “cuidando” do aluno em aspectos que ultrapassam em muito o escopo de seu papel, ou ainda dedicando-se a um hipertrabalho que requer dedicação integral à escola. O outro tipo de estratégia defensiva ocorre como resposta ao excesso de trabalho e visa explicitamente manter o sofrimento a distância. Alguns reproduzem o discurso que prega a necessidade de impor “limites” para se proteger, como é ensinado aos profissionais da relação de ajuda. Ora, essa regra funciona apenas no discurso, na medida em que ela é impraticável no trabalho efetivo, quando as necessidades são urgentes e os meios ou recursos são inexistentes ou insuficientes. Outros praticam a retórica inspirada no pensamento positivo, que se traduz pelo discurso de mobilização obrigatória, chamado de “positivo”, em contraste com o “negativo”, que, no entanto, tem por efeito silenciar ou banalizar o sofrimento (ou até mesmo negá-lo). Por fim, muitos conseguem se afastar do trabalho nos planos físico e psíquico, principalmente tirando licença (por diversos motivos). Retirar-se ou sair da linha de fogo para evitar o excesso de trabalho, que invade o campo da saúde e da vida privada, torna-se, assim, uma estratégia defensiva quase coletiva. Retirar-se do trabalho, tirar licença e aposentar-se acabaram por se tornar as vias de saída mais almejadas.

## **Como passar à ação para sair do impasse?**

A pesquisa em psicodinâmica do trabalho é uma clínica do trabalho e, nesse sentido, implica proximidade e envolvimento com pessoas em situação de trabalho: “Trata-se de uma abordagem que parte do campo, desenvolve-se no campo e a ele retorna constantemente” (Dejours, 1996, p. 158). Ela é baseada na co-construção da experiência entre pesquisadores e participantes. Sob esse aspecto, ela faz parte da pesquisa-ação, no sentido amplo do termo, ou seja, uma pesquisa baseada numa ação que visa ao mesmo tempo a transformação da realidade e a produção de conhecimentos que atendam não apenas às finalidades da pesquisa, mas também àquelas dos indivíduos e de seu ambiente de trabalho, finalidades que se traduzem por uma “demanda”. No caso em questão, havia uma forte demanda feita aos pesquisadores, relacionada ao acompanhamento da modificação de uma organização do trabalho patogênica. A pesquisa em psicodinâmica do trabalho possibilita sustentar e dotar de instrumentos o “agir comunicacional” (Habermas, 1987), do qual decorre a consciência individual e coletiva mais clara do real do trabalho e dos obstáculos que se opõem à modificação, segundo uma abordagem emancipatória, de situações problemáticas. Na verdade, a pesquisa (re)coloca um espaço público de discussão e deliberação, visando revitalizar os meios de ação dos próprios sujeitos da pesquisa a partir de uma palavra livre e autêntica, chegando à conscientização da complexidade das situações que implicam uma abordagem coletiva. Teoricamente, a ligação entre a participação na pesquisa e a ação propriamente dita é construída durante a intervenção, através da apropriação do procedimento e da compreensão dos elementos que devem ser modificados.

No entanto, essa passagem do “agir comunicacional” à ação na organização do trabalho não é automática. Embora a apropriação seja feita a partir da validação das interpretações orais

e escritas<sup>6</sup> (Dejours, 1988), e os bloqueios sejam dissolvidos e os modos de comunicação fiquem mais abertos ao fim da intervenção, nossa experiência demonstrou que, em decorrência da própria pesquisa, a passagem à ação na organização do trabalho é algo problemático (Maranda et al., 2000). Ao que parece, assim que o apoio dos pesquisadores deixa de estar presente, a ação de transformação da organização do trabalho torna-se difícil (Dejours, 2006). Trata-se da mesma crítica feita à psicodinâmica do trabalho, ou seja, os trabalhos às vezes não passam do nível da queixa (Daniellou, 2001). O objetivo específico deste projeto foi superar essa crítica e inovar nesta área. Se a intervenção propriamente dita consistiu em apoiar os coletivos de trabalhadores e trabalhadoras na análise subjetiva e intersubjetiva dos processos de resistência que dificultam o acesso dos sujeitos à sua determinação consciente do trabalho, o acompanhamento pós-pesquisa visava ampliar essa movimentação emancipatória, tendo como objetivo uma transformação mais estruturada da organização do trabalho, numa perspectiva de prevenção em saúde e segurança do trabalho.

## **Procedimento de acompanhamento para chegar à ação em situações de trabalho de risco**

O acompanhamento “pós-pesquisa”, assim como todos os passos da pesquisa-ação, fundamentou-se em princípios que convergem para o que Amado e Lhuilier (2012) identificam como sendo as duas principais condições que possibilitam que uma pesquisa-ação “encontre saídas potencialmente criativas” para os problemas de sofrimento no trabalho: “[...] a primeira é efetuar a intervenção da maneira mais cooperativa possível com os diversos atores do contexto de trabalho; a segunda é situar a precisamente a atividade no núcleo da intervenção” (Amado & Lhuilier, 2012, p. 263). De acordo com Lhuilier (2006), a produção do conhecimento está enraizada na prática e no engajamento em uma relação com os sujeitos acerca de um projeto comum – no caso, um projeto de mudança que visava tornar a organização do trabalho mais sensata relativamente ao trabalho dos funcionários da escola. É através do processo de intercompreensão das respectivas realidades que ocorreram, por um lado, o compartilhamento das dificuldades ligadas ao trabalho e, por outro, a reflexão sobre possíveis vias de ação.

Buscando estruturar o acompanhamento do ambiente em todos os passos da pesquisa-ação, seguimos as seguintes etapas: 1) no início, fazer uma reunião com as instâncias representativas dos quatro grupos de profissionais passíveis de participar da intervenção; nela foi constituído um comitê paritário<sup>7</sup> de implantação (CPI); 2) realizar oito intervenções em psicodinâmica do trabalho – junto a corpo docente, profissionais da educação, pessoal de apoio e diretoria de duas escolas secundárias (escolas A e B) inseridas em meio socioeconômico desfavorecido; 3) ao final da intervenção, convidar os participantes a formar um grupo de apoio à intervenção (GAI), composto de pessoas que manifestassem a vontade de continuar seu trabalho de coanalistas na exploração e implantação de um plano de ação; em seguida, apoiar o trabalho dessa instância, por meio da formação e da animação conjunta de atividades de divulgação dos resultados; 4) voltarmos regularmente ao CPI para acompanhar o andamento do trabalho e ter a certeza de que a adoção e a implantação do plano de ação contava com todo o apoio necessário; 5) divulgar os resultados junto às instâncias patronais e sindicais que manifestarem interesse em ter acesso a eles.<sup>8</sup>

---

6 A síntese oral ou resumo e, em seguida, o relatório escrito validado pelos participantes.

7 A Lei de Saúde e Segurança no Trabalho do Quebec estabelece a paridade de representação como modo de atuação. Empregadores e trabalhadores são levados a trabalhar em conjunto para implantar mecanismos de prevenção.

8 Até agora, foram realizados mais de vinte reuniões de trabalho, jornadas de estudos, colóquios e congressos.

Lembre-mos dos principais pontos de reflexão decorrentes dessa vasta operação. Em primeiro lugar, a *reunião de intercompreensão*, que congregou os quatro grupos de participantes da pesquisa, possibilitou que tomassem conhecimento do essencial no que se refere às fontes de sofrimento e prazer no trabalho dos funcionários das outras categorias profissionais. Esse compartilhamento do que é vivido nas escolas nos parece primordial para a superação dos respectivos interesses que podem vir a dividir os grupos. Em cada uma dessas escolas, a reunião entre os grupos possibilitou que os participantes praticassem uma “escuta de risco” (Dejours et al., 1994), ou seja, que aceitassem ouvir aquilo que não estavam necessariamente prontos para ouvir e aceitassem ficar desestabilizados pelo que foi dito. Obviamente, algumas tensões entre as diferentes categorias de profissionais reapareceram, mas, de modo geral, consideramos que isso teve a vantagem de possibilitar um primeiro passo rumo à intercompreensão das respectivas realidades profissionais, o que era uma das condições para a realização de um trabalho de ação local sobre a organização do trabalho, de acordo com o que havia sido previsto para os próximos passos.

Consideramos que a reunião de intercompreensão foi favorável à subsequente composição do GAI, que representava uma das chaves de transição para o plano de ação operacional da escola como um todo. Na realidade, essa reunião contribuiu para fazer germinar o desejo de superar as contingências específicas vividas por cada grupo no cotidiano, cada qual em sua esfera, e para mostrar a importância de um comportamento que leve em conta a intersubjetividade para perpetuar uma ação conjunta. A primeira tarefa do GAI foi participar da organização e da animação de uma *meia-jornada de estudos*, com o objetivo de ampliar a discussão sobre os resultados da intervenção para toda a escola. Foram realizados ateliês com centenas de participantes, seguidos de uma reunião plenária. Essa reunião possibilitou sentir o ambiente da escola como um todo e verificar se a análise realizada nesse dia por pequenos grupos de participantes voluntários era válida para toda a escola. Observando-se a questão por outro ângulo, essa meia-jornada de estudos possibilitou a apresentação dos integrantes do GAI a todos os funcionários e favoreceu a consolidação do processo de pesquisa, na esperança de uma mudança concreta, local e factível.

Foi após essa meia-jornada de estudos que começou o trabalho de acompanhamento do GAI. Como pesquisadores-acompanhadores, nossa primeira tarefa foi auxiliar os integrantes do GAI a se apropriar dos conhecimentos produzidos nos diversos relatórios da pesquisa e, de maneira mais abrangente, a adaptar-se ao espírito geral da psicodinâmica do trabalho para que pudessem prosseguir com as atividades. Para ajudá-los nessa tarefa, inicialmente lhes oferecemos uma formação que disponibilizava ferramentas de inteligibilidade (noções da psicodinâmica do trabalho, por exemplo) para que pudessem “pensar” a ação de acordo com a postura teórica e ética da abordagem, inserindo seu trabalho na área da saúde e segurança do trabalho no Quebec. Em seguida, efetuamos a análise dos relatórios da pesquisa clínica dos quatro grupos, a fim de identificar situações difíceis – ou até mesmo de risco – em termos de saúde mental, visando identificar pistas de interesse de todas as categorias profissionais da escola. Para tanto, realizamos uma operação de “redução de dados”, chamada de *substrução* (Wolf et al., 1999). Trata-se de uma espécie de cartografia dos resultados dos elementos, revelando a infraestrutura lógica e dimensional do material qualitativo que se mostrava de grande valor: oito relatórios clínicos, dois relatórios integrados. Na verdade, essa operação tinha um triplo objetivo: 1) permitir que os resultados dos trabalhos com cada grupo se tornassem terreno comum, para que pudessem ser tratados de maneira inteligível pelas ferramentas de comunicação (por exemplo, apresentações em PowerPoint), e de formação; 2) identificar no ambiente escolar potenciais situações de risco para todos; 3) favorecer a apropriação dos resultados vinculados às ações de prevenção primária para cada uma dessas situações (por exemplo, para impedir o isolamento dos novos professores e para explorar um programa de integração profissional). Esse trabalho, realizado em conjunto com o GAI, permitiu que este último seguisse seus próprios passos de maneira autônoma, realizando ações plausíveis para a realidade local.

Na Escola A,<sup>9</sup> as pistas de ação foram *validadas pelos participantes da pesquisa* durante uma sexta reunião; em seguida, por todos os funcionários da escola, na última jornada de estudos, e, por fim, pelo CPI. Em seguida, o plano de ação foi ajustado pelos integrantes do GAI e divulgado ao público. As pistas de ação selecionadas foram: esclarecimento dos papéis (em oposição à confusão identificada), integração profissional (equipe de acolhimento, em oposição à situação de isolamento dos recém-chegados), comitê de disponibilidade das diretorias adjuntas “sem hora marcada” (para solucionar problemas imediatamente), comitê de saúde mental (para supervisionar toda a operação), luta contra a desorganização e a burocracia, comunicação (em oposição à desumanização dos relatórios formais), exame das tarefas, principalmente um projeto-piloto para repensar a “folha de horários”, visando satisfazer as necessidades do trabalho. Para cada pista selecionada – ligada às situações de risco identificadas na pesquisa em psicodinâmica do trabalho –, foram esboçados um conteúdo e uma aplicação com datas determinadas para sua realização. Atualmente, esse plano de ação está sendo apresentado às unidades e aos funcionários das escolas, que estão sendo incentivados a participar dele. Ele até faz parte das prioridades da escola estabelecidas pela assembleia geral de funcionários.

## **Desafios da transferência de conhecimentos para que a ação “se espalhe”**

Essa pesquisa também tinha por objetivo ligar os conhecimentos e o sentido do procedimento realizado localmente nas duas escolas às instâncias sindicais e patronais implicadas, tornando possível a ação de prevenção dos problemas de saúde psicológica no trabalho em ambiente escolar. É preciso reconhecer que as instâncias sindicais se mostraram particularmente interessadas por ela, ao passo que as autoridades patronais consentiram com relutância à sua realização. Desde que tivemos condições de apresentar os resultados da pesquisa (ao término dos trabalhos na Escola A), as instâncias sindicais solicitaram que a equipe de pesquisa se debruçasse sobre o assunto, o que teve continuidade desde então. Assim, apresentaremos aqui algumas observações referentes à transferência de conhecimentos e à abordagem adotada junto às instâncias sindicais.

A divulgação dos conhecimentos produzidos por esta pesquisa junto aos funcionários das escolas foi bastante facilitada pela Federação de profissionais e profissionais da educação do Quebec (FPPE-CSQ), cujos sindicatos reúnem psicólogos, orientadores, psicoeducadores, animadores da vida estudantil, fonoaudiólogos etc. Na realidade, a FPPE colocou a prevenção dos problemas de saúde mental no trabalho no centro de suas preocupações. Isso se traduziu pela realização de várias oficinas de discussão dos resultados de nossos trabalhos, em suas diversas instâncias. A FPPE apropriou-se dos resultados desta pesquisa,<sup>10</sup> a ponto de querer trabalhar especificamente sobre as incidências das estratégias defensivas, o que não é comum. As instâncias sindicais de professores e professoras da região, bem como do pessoal de apoio, solicitaram insistentemente a divulgação desses conhecimentos (participação em seus congressos e resolução apresentada para fazer essa questão progredir, principalmente junto à comissão de saúde e segurança no trabalho). No momento da redação deste artigo, outras instâncias sindicais estão organizando sessões de formação para sensibilizar seus integrantes e interpelar as autoridades administrativas em relação a tais questões.

---

<sup>9</sup> Na Escola B, essas etapas ainda não foram concluídas.

<sup>10</sup> Este processo de acompanhamento dos pesquisadores, em termos de apropriação dos resultados da pesquisa pelos profissionais da educação, foi objeto de um artigo específico (Viviers et al., 2013).

Em relação às lições aprendidas com esta pesquisa-ação, é preciso acrescentar o seguinte: embora o quadro de pesquisa quisesse melhorar a intercompreensão das respectivas realidades, inclusive a das diretorias das escolas, persiste certo desconforto em relação às estruturas de representação, entre as categorias de profissionais; desconforto, às vezes, difícil de ser superado, principalmente quando se trata de relações com as diretorias. Embora seja compreensível, essa hesitação em sentar-se à mesma mesa representa, em nossa opinião, grande obstáculo para a prevenção de problemas de saúde psicológica no trabalho em ambiente escolar, devido a questões de interesse e de poder que acabam gerando interferências. O ponto de vista de nossa abordagem considera que, a fim de contribuir para a transformação efetiva de contextos patogênicos de trabalho, é preciso posicionar-se no lugar da atividade de trabalho, da qualidade do trabalho, do significado do trabalho, e sair da trilha jurídica das relações trabalhistas que opõem sistematicamente empregador e sindicalizados. Obviamente, os obstáculos são inúmeros, mas nossa experiência com os GAI mostra que é possível superá-los, contanto que haja objetivos e posicionamentos comuns.

Apesar de tudo, foram realizados significativos esforços de comunicação e de divulgação dos resultados para os representantes dos empregadores, logo no princípio da pesquisa-ação, e com total transparência. Desde o início, os objetivos da pesquisa (assim como seus dispositivos, ou seja, o CPI, os GAI, o plano de ação etc.) foram encaminhados às autoridades administrativas e com elas discutidos. Obtivemos, então, autorização de ambos os diretores das escolas para realizar essa pesquisa em seus respectivos estabelecimentos (consentimento confirmado por meio de cartas de apoio anexas ao orçamento do projeto de pesquisa), anuência e colaboração notáveis, nunca desmentidas ao longo de todo o período da pesquisa-ação. Surgiram dificuldades, principalmente junto à direção geral da Comissão Escolar.<sup>11</sup> Na verdade, ao longo do processo, o empregador ficou hesitando entre “apoio” e rejeição ou até “descrédito” à pesquisa. Apesar de nossos esforços para implicar o empregador no processo de realização da pesquisa (por exemplo, através de reuniões com a direção geral, a cada etapa determinante dos trabalhos, ou de implicação de um representante da Comissão Escolar no CPI) e para demonstrar sua pertinência em relação aos objetivos e às políticas dessa comissão escolar, os administradores responsáveis sempre questionavam a credibilidade da nossa pesquisa, chegando mesmo a minimizar a abrangência ou a gravidade das situações que levantávamos.<sup>12</sup>

Nas futuras pesquisas, será importante levar em consideração as possíveis estratégias defensivas organizacionais presentes no trabalho das autoridades administrativas. Tais práticas organizacionais defensivas podem ser prejudiciais para a transformação dos riscos e para a implantação de ações concretas de prevenção primária. No momento da entrega deste artigo, uma reestruturação dos programas da comissão escolar em suas escolas acaba de provocar outra mudança na diretoria: dois novos diretores acabam de ser nomeados para as Escolas A e B, obrigando os pesquisadores e o GAI a fazer, mais uma vez, a “divulgação dos resultados” para assegurar a continuidade das medidas tomadas. Não podemos nos calar diante desse aspecto organizacional perturbador, relativo às frequentes mudanças de diretoria observadas em todos os escalões. Constatamos que a grande mobilidade dos diretores<sup>13</sup> (inclusive das diretorias das escolas, das diretorias dos programas e das diretorias adjuntas) representa um problema sério para a continuidade de uma ação constante e duradoura. É como se não houvesse memória organizacional a ser transmitida. Tudo dever recomeçar, sempre que ocorrerem mudanças, e elas são frequentes. Ora, o processo de melhoria da organização do trabalho requer uma

---

11 No Quebec, a Comissão Escolar é uma instância política e administrativa colocada entre o Ministério da Educação e os estabelecimentos escolares.

12 Na opinião deles, o esgotamento profissional ou a depressão ocorrem com algumas pessoas “incapazes de se adaptar” ou “desprovidas de resiliência”. Qual foi solução apresentada por eles? Instrumentos psicométricos de maior precisão para selecionar as pessoas adequadas para trabalharem nessas condições que eles mesmos consideram “árduas”.

13 Por exemplo, durante nossa pesquisa, as diretorias de ambas as escolas mudaram duas vezes; a diretoria geral da comissão escolar também sofreu alteração, assim como toda a diretoria de recursos humanos.



implicação sólida e duradoura de todos as partes envolvidas. Felizmente, o plano de ação da Escola A está em andamento e parece que nela existe uma sólida vontade, da parte das quatro categorias, de seguir em frente.

A esse movimento local agrega-se um instrumento de formação que possibilita prolongar essa conscientização. Um guia de monitoramento e formação, elaborado para as instâncias que queiram se implicar numa ação preventiva dos problemas de saúde mental no trabalho, possibilitará que a ação “se espalhe” ou, repetindo as expressões do Instituto de Pesquisa em Saúde e Segurança do Trabalho “Robert-Sauvé”, que se “passe o bastão” dos procedimentos a serem adotados em saúde e segurança do trabalho. No momento, foram confirmadas três reuniões de formação, com cerca de cem de participantes, que acontecem durante um ou dois dias, de acordo com os recursos disponíveis, sendo duas em Montreal e outra no Quebec.

## Conclusão

Na última década, os ambientes de trabalho passaram por inúmeros transtornos, que afetaram a saúde psicológica e a capacidade de trabalho das pessoas. A exigência da excelência por parte das organizações (muitas vezes prescrita sem condições ou recursos para implantá-la) e as medidas de flexibilidade destinadas a fragilizar os vínculos empregatícios geraram precarização (Appay, 2005) ou até mesmo a ruptura com o trabalho por parte de muitos empregados que não conseguem mais encontrar sentido no que fazem e no esforço de produtividade que lhes é exigido (Vézina, 1996). Muitos estudos dedicaram-se a explicar os problemas de saúde psicológica, do ponto de vista individual, destacando fatores pessoais e psicossociais. Não desejamos deter-nos mais longamente na incidência dos fatores individuais, ainda que os reconheçamos na manifestação ou no desenvolvimento de distúrbios da saúde mental no trabalho. Nossa proposta era bem diferente: o que nos interessava eram as situações de risco no trabalho, que geram mal-estar, desconforto ou mesmo problemas de saúde mental ligados ao trabalho, o que inclui dimensões mistas, oriundas do contexto institucional, estrutural, profissional, cultural e pessoal.

A investigação dessas situações de risco supunha uma abordagem clínica do trabalho, com base na realidade mais próxima dos sujeitos. De imediato, tal pesquisa implicava um processo de ação, além de uma intervenção clássica em psicodinâmica do trabalho. Para termos êxito, explorando a continuidade da pesquisa clínica, transformando-a em ações, e para compreender e reanimar os elementos propulsores da ação junto aos atores sociais que participavam do processo, um esclarecimento dos requisitos teóricos da psicodinâmica do trabalho teve de ser partilhada desde o início. Na realidade, o objetivo de transformação inerente a uma pesquisa-ação pressupõe grande cuidado de intercompreensão do funcionamento democrático, pois trata-se da tomada de decisões e da realização de ações conjuntas. Foi preciso questionar, junto aos indivíduos envolvidos, as racionalidades subjacentes às intenções. A postura de acompanhamento dos pesquisadores precisava compreender por que os participantes queriam “agir” e em qual sentido a ação deveria ser conduzida. A abordagem através do trabalho “em situação” e as deliberações com os diversos escalões da escola levaram os grupos de trabalho a definir medidas que visassem corrigir ou transformar concretamente o contexto de trabalho, por meio de ações realizáveis em curto prazo.

No entanto, os comitês implicados nessas propostas de transformação entram em conflito com a falta de visão das autoridades, ou seja, com um recuo sobre considerações administrativas ou contábeis, o que instrumentaliza o trabalho, transformando-o numa

prestação de contas; isso aparece como uma estratégia defensiva organizacional que mantém o *statu quo* em detrimento do sentido do trabalho educativo. A ação em saúde e segurança no trabalho é uma via para abordar esse tipo de desvio da missão. Para tanto, é preciso integrar as reivindicações vinculadas às possibilidades de realizar um trabalho de qualidade, de acordo com os critérios daqueles que já possuem em seu cotidiano experiência com a realidade da escola. Apenas sob essa condição a qualidade da educação pode ter prosseguimento. Quando a prestação de contas se inscreve legalmente nas novas responsabilidades atribuídas aos indivíduos e ameaça reforçar a responsabilização individual, principalmente dos educadores, como garantir que os indivíduos não devam, um a um, responder às injunções paradoxais de um sistema que talvez tenha perdido a noção da realidade a que os trabalhadores escolares estão confrontados? Não terá chegado a hora de propor mudanças radicais de perspectiva que consistam na adaptação do sistema escolar ao contexto real das escolas? Foi com base em tais preocupações que nossa equipe de pesquisa propôs combinar a intervenção clássica em psicodinâmica do trabalho e o acompanhamento dos atores, passando a uma ação de prevenção da saúde e da segurança no trabalho. Trata-se, em nossa opinião, de um caminho interessante a prosseguir no âmbito da psicossociologia do trabalho.

## Referências

- Amado, G. & Lhuillier, D. (2012). L'activité au cœur de l'intervention psychosociologique. *Bulletin de Psychologie*, 519, 65 (3), 263-276.
- Appay, B. 2005. *La dictature du succès, le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. Paris: L'Harmattan.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1992). Organisation du travail et santé mentale chez les enseignantes et enseignants du primaire et du secondaire. *Rapport de Recherche*, CEQ, D-9752.
- Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail du Québec. (2012). *Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail 2007-2010*. Québec.
- Daniellou, F. (2001). L'action en psychodynamique du travail: interrogation d'un ergonome. *Travailler*, 7, 119-130.
- De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris: Seuil.
- Dejours, C. (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail*. Paris: AOCIP.
- Dejours, C. (1996). Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive. In Y. Clot (Org.), *Les histoires de la psychologie du travail* (pp.157-181). Toulouse: Octares.
- Dejours, C. (2006). Entrevista concedida a M.-F. Maranda e L. Trudel. Réflexion et action en psychodynamique du travail. *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail, Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec* (pp. 193-207). Sainte-Foy: PUL.
- Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale: psychopathologie et psychodynamique du travail*. Paris: Bayard.
- Dejours, C., Dessors, D. & Molinier, P. (1994). Pour comprendre la résistance au changement. *Documents pour le médecin du travail* (INRS), 58, 112-117.
- Dejours, C. & Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. Issy-les Moulineaux, France: Elsevier Masson.
- Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action. Lifeworld and system: a critique of functionalist Reason* (vol. 2). Boston, MA: Beacon Press.
- IPDTQ – Institut de Psychodynamique du Travail du Québec (Org.) (2006). *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail*. Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval.
- Lhuillier, D. (2006). *Cliniques du travail*. Toulouse: Érès.
- Maranda, M.-F. (2007). La psychodynamique du travail en relation d'aide: stratégies défensives liées à la recherche de performance. *Carrièreologie*, 11 (2), 275-286.
- Maranda, M.-F., Rhéaume, J., Condamin, A. & Girard, J. (2000). Enquête de psychodynamique du travail à la télévision: les enjeux de l'action. *Travailler*, 5, 153-172.

- Maranda, M.-F., Rheume, J. & Genest, C. (2007). Récits de vie et psychodynamique du travail: étude sur la toxicomanie en milieu de travail. In L. Mercier & J. Rhéaume (Orgs.), *Récits de vie et sociologie clinique* (pp. 277-300). Sainte-Foy: PUL-IQRC.
- Maranda, M.-F. & Viviers, S. (Org.) (2011). *L'école en souffrance, psychodynamique du travail en milieu scolaire*. Québec: Crieval / PUL.
- Maranda, M.-F., Viviers, S. & Deslauriers, J.-S. (no prelo). *Psychodynamique du travail dans les écoles secondaires et action en santé mentale au travail* (titulo provisório). Québec: PUL / CSQ.
- Ouellette, R. (2008). Statistiques de l'éducation. Enseignement primaire, secondaire, collégial et universitaire. In *Rapport du Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport*. Gouvernement du Québec, Québec.
- Vezina, M. (1996). La santé mentale au travail: pour une compréhension de cet enjeu de santé publique. *Santé mentale au Québec, 21*, 117-138.
- Vézina, M. et al. (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST). *Études et Recherches, Sommaire RR-691*, Institut national de santé publique, Institut de la statistique e IRRST, Gouvernement du Québec.
- Viviers, S., Maranda, M.-F., Heon L. & Deslauriers, J.-S. (no prelo). Se risquer à poursuivre une action post enquête en psychodynamique du travail: un accompagnement des professionnels de l'éducation. In: B. Bourassa, G. Fournier & L. Goyer (Orgs.), *Construction de savoirs et de pratiques professionnelles: le double jeu de la recherche collaborative*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Wolf, Z. R., Faan, R. N. & Heinzer, M. M. (1999). Substruction: illustrating the connections from research question to analysis. *Journal of Professionnal Nursing, 15*, (1), 33-37.

#### **Endereço para correspondência**

Marie-France.Maranda@fse.ulaval.ca, Simon.Viviers@fse.ulaval.ca,  
jsdeslauriers@gmail.com