

## NATURALIZAÇÃO DO SOFRIMENTO COMO ESTRATÉGIA DEFENSIVA COLETIVA: VIVÊNCIAS DE SERVIDORES DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

NATURALIZATION OF SUFFERING AS A COLLECTIVE DEFENSIVE STRATEGY:  
EXPERIENCES OF PUBLIC SERVANTS IN VOCATIONAL AND TECHNOLOGICAL  
EDUCATION

NATURALIZACIÓN DEL SUFRIMIENTO COMO ESTRATEGIA DEFENSIVA  
COLECTIVA: VIVENCIAS DE SERVIDORES DE LA EDUCACIÓN PROFESIONAL Y  
TECNOLÓGICA

Diego Henrique Galheno Marques<sup>1</sup>  
Keila Lima Sanches<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo analisa a naturalização do sofrimento como estratégia defensiva coletiva entre servidores do Instituto Federal de Brasília – Campus Brasília (IFB/CBRA), compreendendo-a como um paradoxo funcional: protetora no curto prazo e patogênica no médio e longo prazo. Com abordagem metodológica mista, articula dados de questionário (n=162) e entrevistas semiestruturadas (n=10). O referencial teórico integra a Psicodinâmica do Trabalho, o Materialismo Histórico-Dialético e a crítica ao gerencialismo. Os resultados indicam que a naturalização se expressa por linguagem minimizadora, autoatribuição de responsabilidade, comparação com situações piores e mobilização da solidariedade como contenção do pedido de ajuda. Evidencia-se que tal dinâmica não impede o adoecimento, apenas retarda seu reconhecimento institucional. Conclui-se que a criação de espaços coletivos de deliberação é condição necessária para romper esse ciclo.

**Palavras-chave:** Estratégias defensivas. Sofrimento no trabalho. Educação Profissional e Tecnológica. Psicodinâmica do Trabalho. Naturalização.

**ABSTRACT:** This article analyzes the naturalization of suffering as a collective defensive strategy among employees of the Federal Institute of Brasília – Campus Brasília (IFB/CBRA), understanding it as a functional paradox: protective in the short term and pathogenic in the medium and long term. Using a mixed-methods approach, it combines data from a questionnaire (n=162) and semi-structured interviews (n=10). The theoretical framework integrates the Psychodynamics of Work, Historical-Dialectical Materialism, and a critique of managerialism. The findings indicate that naturalization is expressed through minimizing language, self-attribution of responsibility, comparison with worse situations, and the mobilization of solidarity as a mechanism to contain help-seeking. It is evident that such dynamics do not prevent illness, but rather delay its institutional recognition. It is concluded that the creation of collective spaces for deliberation is a necessary condition to break this cycle.

**Keywords:** Defensive strategies. Suffering at work. Vocational and Technological Education. Psychodynamics of Work. Naturalization.

<sup>1</sup> Técnico em Assuntos Educacionais – IFB/Campus Brasília. Mestrando do ProfEPT – IFB.

<sup>2</sup> Professora doutora do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) – IFB.

**RESUMEN:** Este artículo analiza la naturalización del sufrimiento como estrategia defensiva colectiva entre los servidores del Instituto Federal de Brasília – Campus Brasília (IFB/CBRA), entendiéndola como una paradoja funcional: protectora a corto plazo y patogénica a mediano y largo plazo. Mediante un enfoque metodológico mixto, articula datos de un cuestionario (n=162) y entrevistas semiestructuradas (n=10). El marco teórico integra la Psicodinámica del Trabajo, el Materialismo Histórico-Dialéctico y la crítica al gerencialismo. Los resultados indican que la naturalización se expresa a través de un lenguaje minimizador, la autoatribución de responsabilidad, la comparación con situaciones peores y la movilización de la solidaridad como mecanismo de contención de la demanda de ayuda. Se evidencia que tales dinámicas no impiden el padecimiento, sino que solo retrasan su reconocimiento institucional. Se concluye que la creación de espacios colectivos de deliberación constituye una condición necesaria para romper este ciclo.

**Palabras clave:** Salud mental. Sufrimiento en el trabajo. Educación Profesional y Tecnológica. Psicodinámica del Trabajo. Estrategias defensivas.

## INTRODUÇÃO

O adoecimento mental relacionado ao trabalho constitui um dos problemas mais relevantes para a gestão de pessoas no setor público educacional brasileiro. Levantamentos institucionais apontam crescimento expressivo dos afastamentos por transtornos mentais e comportamentais classificados no grupo F da Classificação Internacional de Doenças (CID-10) entre servidores das Instituições Federais de Ensino (IFEs) na última década, fenômeno que se intensificou no período pós-pandêmico (RAMOS MN e MACÊDO FLS, 2018). No Instituto Federal de Brasília (IFB), dados obtidos via Lei de Acesso à Informação registraram 196 afastamentos por transtornos mentais e comportamentais e 1.512 dias de licença associados, entre 2020 e 2025, com tendência de crescimento ao longo da série histórica.

Se o fenômeno do adoecimento é documentado, o mecanismo que o antecede — e que, paradoxalmente, o retarda — permanece insuficientemente investigado: como trabalhadores continuam exercendo suas funções, por vezes por anos, a despeito de condições objetivamente adversas? A Psicodinâmica do Trabalho (PDT), desenvolvida por Dejours C (1992), oferece uma resposta teórica precisa: os trabalhadores constroem estratégias defensivas — individuais e coletivas — que permitem suportar as pressões da organização do trabalho sem que o sofrimento se converta imediatamente em adoecimento declarado. Entre essas estratégias, a naturalização ocupa posição central: trata-se da tendência coletiva a perceber condições objetivamente patogênicas como normais, inevitáveis ou inerentes à natureza do trabalho.

A literatura sobre saúde e trabalho na EPT tem avançado na identificação das fontes de sofrimento — sobrecarga, precarização, intensificação do trabalho, falta de reconhecimento —, mas dedica atenção restrita ao mecanismo coletivo pelo qual os trabalhadores respondem a essas

fontes. Ramos MN e Macêdo FLS (2018), em um dos poucos estudos voltados especificamente aos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) nas IFEs, identificaram sofrimento significativo nessa categoria, mas o foco analítico recaiu sobre as condições geradoras, não sobre as estratégias de gestão do sofrimento. Essa lacuna tem consequências práticas: sem compreender como o sofrimento é naturalizado, as intervenções institucionais tendem a atuar sobre sintomas — os afastamentos, os atestados, as solicitações de suporte psicológico — sem alcançar o processo que os produz.

Este artigo tem por objetivo analisar a naturalização do sofrimento como estratégia defensiva coletiva entre servidores do IFB – Campus Brasília (CBRA), investigando suas manifestações empíricas, suas funções protetoras e seus efeitos paradoxalmente patogênicos a médio e longo prazo. Para tanto, mobilizamos dados quantitativos e qualitativos produzidos em pesquisa realizada no CBRA em 2025 e 2026, articulados ao referencial teórico da PDT, do Materialismo Histórico-Dialético (MHD) e da perspectiva crítica de Gaulejac VD (2007) sobre o gerencialismo como produtor de sofrimento individualizado.

O argumento central é que a naturalização opera como paradoxo funcional: no curto prazo, ela protege o trabalhador ao tornar suportável o insuportável; no médio e longo prazo, ela perpetua as condições que produzem o sofrimento, ao inibir a elaboração coletiva, o questionamento da organização do trabalho e a demanda por transformação institucional. Compreender esse paradoxo não é exercício meramente teórico: é condição para que intervenções institucionais em saúde do servidor possam ir além do gerenciamento dos sintomas e alcançar as determinações estruturais do adoecimento.

## MÉTODOS

A pesquisa adota abordagem metodológica mista, articulando procedimentos quantitativos e qualitativos de forma complementar (MATTAR J e RAMOS DK, 2021). A perspectiva epistemológica que orienta a investigação é a do Materialismo Histórico-Dialético, que compreende o sofrimento no trabalho não como fenômeno individual ou psicológico isolado, mas como expressão de determinações históricas e estruturais que se articulam às contradições das relações sociais de produção e às suas manifestações específicas no serviço público federal brasileiro.

A etapa quantitativa consistiu em questionário online estruturado, disponibilizado entre 3 e 30 de novembro de 2025 a todos os servidores ativos do IFB, abrangendo dez campi e a Reitoria. O universo potencial era composto por aproximadamente 1.434 servidores. Foram

obtidas 162 respostas válidas, das quais 49 provenientes do Campus Brasília, configurando amostra de conveniência sem pretensão de representatividade estatística. O instrumento utilizou predominantemente escala Likert de cinco pontos. Os dados foram tratados com estatística descritiva simples, compreendendo médias e distribuição de respostas por item e por grupo. Não foram realizados testes de significância estatística — limitação metodológica reconhecida.

A etapa qualitativa compreendeu dez entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente no CBRA em fevereiro de 2026, com seis docentes (D1 a D6) e quatro Técnicos Administrativos em Educação (T1 a T4), selecionados por amostragem intencional considerando critérios de diversidade de cargo, tempo de serviço, área de atuação e gênero. As entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização expressa, e transcritas na íntegra. Os dados qualitativos foram submetidos à Análise de Conteúdo Temática Categórica proposta por Bardin L (2011), em três fases: pré-análise, exploração do material com codificação sistemática em quinze categorias analíticas (nove a priori e seis emergentes), e tratamento e interpretação dos resultados. Para este artigo, privilegamos a categoria emergente ‘Naturalização do sofrimento e culpabilização de si’, presente em oito dos dez sujeitos, e sua articulação com as demais categorias do corpus.

4

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em 10 de setembro de 2025, Parecer nº 7.831.538, em conformidade com a Resolução CNS nº 466/2012. Todos os participantes assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido antes de qualquer etapa de coleta de dados. Os nomes dos entrevistados foram substituídos por identificadores alfanuméricos para garantia de anonimato. Registra-se que o pesquisador principal é servidor do IFB-CBRA, condição de pesquisador insider gerenciada por reflexividade crítica declarada, conforme Bourdieu P (2011), e não suprimida por fingimento de neutralidade metodologicamente incoerente.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### O SOFRIMENTO COMO CONDIÇÃO ESTRUTURAL: O QUE OS DADOS QUANTITATIVOS REVELAM

Os dados quantitativos do questionário traçam um diagnóstico consistente das condições de trabalho no IFB – Campus Brasília: servidores que trabalham sob ritmo acelerado, com equipes insuficientes para as demandas, em contexto de baixa clareza de metas

institucionais e com percepção quase universal de que as políticas institucionais de saúde mental são ineficazes. A Tabela 1 sintetiza os indicadores centrais para a análise deste artigo.

**Tabela 1 – Indicadores selecionados de organização do trabalho e saúde mental (IFB, 2025)**

Indicador	Item	Média IFB (geral)	Média CBRA
Ritmo de trabalho acelerado	FR2	3,91	4,08
Equipes insuficientes para as demandas	FR4	3,88	4,04
Clareza das metas institucionais	FR6	2,94	2,71
Sentido/utilidade social do trabalho	SM10	4,17	4,12
Políticas institucionais de saúde mental (média dos itens avaliados)	PI	1,99	1,91

**Fonte: MARQUES DHG e SANCHES KL, 2025.**

A leitura dos dados revela uma tensão estrutural que constitui o ponto de partida para compreender a naturalização: os mesmos servidores que avaliam negativamente o ritmo, as equipes e as metas atribuem média de 4,17 ao sentido e utilidade social do trabalho, com 80,2% de avaliações positivas nesse item (respostas 4 ou 5 na escala Likert). Em linguagem dejouriana, trata-se de trabalhadores submetidos a condições objetivamente adversas que, no entanto, encontram no significado do trabalho recursos de mobilização subjetiva suficientemente poderosos para permanecer — e para naturalizar as condições que os mantêm sofrendo (DEJOURS C, 1992).

Esse aparente paradoxo — condições ruins, sentido elevado — não é incoerência dos respondentes. É a estrutura psicológica que torna possível a naturalização: o sentido do trabalho não reduz o sofrimento, mas fornece uma razão suficiente para tolerá-lo. Antunes R (2009) identifica esse mecanismo como expressão da centralidade do trabalho na constituição da identidade do sujeito contemporâneo: quando o trabalho é fonte primária de sentido e de identidade, o limiar de tolerância ao sofrimento que ele impõe tende a ser significativamente mais alto do que o limiar de tolerância a sofrimentos de outras origens.

## A NATURALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DEFENSIVA: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Dejours C (1992) distingue duas grandes categorias de estratégias que os trabalhadores constroem frente ao sofrimento: as estratégias de mobilização subjetiva, que transformam o sofrimento em engajamento criativo e podem conduzir à saúde; e as estratégias defensivas, que

protegem o equilíbrio psíquico no curto prazo ao custo de impedir o reconhecimento e a elaboração do sofrimento. A naturalização pertence à segunda categoria. Quando assume forma coletiva — quando um grupo de trabalhadores partilha a percepção de que determinadas condições 'são assim mesmo' ou 'fazem parte da profissão' —, ela pode adquirir a forma do que Dejours C (1992) denomina ideologia defensiva de profissão: um sistema coletivo de crenças que opera como escudo contra a percepção do perigo ou do sofrimento, mas que, ao fazê-lo, impede que esse sofrimento seja transformado em demanda por mudança.

Gaulejac VD (2007) acrescenta uma dimensão complementar ao analisar o papel do gerencialismo nesse processo. Em sua perspectiva, as organizações gerencialistas contemporâneas — incluindo as instituições públicas submetidas à lógica de produtividade e avaliação de desempenho — operam, frequentemente de forma não intencional, um processo de individualização do sofrimento: ao tratar os problemas de saúde dos trabalhadores como questões de gestão individual — resiliência, equilíbrio, autocuidado — elas transferem para o sujeito a responsabilidade por condições que são, em sua origem, coletivas e estruturais. Esse processo não é neutro: ele alimenta a naturalização ao legitimar a ideia de que aqueles que sofrem são os que não sabem 'se gerenciar'. O resultado é que o sofrimento coletivo se fragmenta em culpas individuais, e a ideologia defensiva se converte em autculpabilização.

6

Do ponto de vista do MHD, a naturalização é o mecanismo pelo qual a alienação opera na subjetividade dos trabalhadores (ANTUNES R, 2009). Marx K (1844 apud ANTUNES R, 2009) identificou na alienação do trabalho não apenas a separação do trabalhador do produto de seu trabalho, mas a separação do trabalhador de sua própria atividade — a tendência a perceber como natural e necessária uma relação que é, na realidade, historicamente produzida e, portanto, transformável. No contexto das IFEs, essa alienação se manifesta na percepção de que as condições que produzem o sofrimento são inerentes ao trabalho docente ou técnico-administrativo, e não expressões de uma organização específica que poderia ser diferente.

## MANIFESTAÇÕES EMPÍRICAS DA NATURALIZAÇÃO NO CORPUS

A análise das dez entrevistas identificou a naturalização do sofrimento em oito dos dez sujeitos, tornando-a a categoria emergente mais frequente do corpus. Os casos analisados em detalhe nas subsecções seguintes — D<sub>1</sub>, D<sub>3</sub>, D<sub>4</sub> e T<sub>1</sub> — foram selecionados por oferecerem as formulações mais analiticamente densas de cada mecanismo; nos demais sujeitos em que a categoria foi identificada, ela se expressou de forma mais difusa, predominantemente por meio da relativização das próprias condições de trabalho por comparação com situações piores e pela

resistência inicial em nomear como sofrimento o que narravam. A categoria se manifesta por quatro mecanismos analiticamente distintos, que coexistem e se articulam nas narrativas: linguagem minimizadora, autoatribuição de responsabilidade, comparação com situações piores, e mobilização da solidariedade como contenção do pedido de ajuda.

A linguagem minimizadora é o indicador mais imediato. A docente D<sub>3</sub>, ao descrever as consequências do ritmo de trabalho imprevisível que atravessa sua trajetória no CBRA, utiliza a expressão 'um pouco de adoecimento' para nomear um processo que, no conjunto de sua narrativa, envolve afastamentos, diagnósticos psiquiátricos e retrabalho sistemático. O diminutivo revela o mecanismo: aquilo que é objetivamente grave é linguisticamente reduzido a proporções toleráveis. Essa operação não é consciente nem desonesta — ela é a forma como a naturalização se inscreve na linguagem como defesa.

A autoatribuição de responsabilidade é o mecanismo mais teoricamente denso. O docente D<sub>4</sub>, ao refletir sobre sua própria experiência de sofrimento, articula com precisão analítica o paradoxo que vive:

A gente naturaliza tantas situações e a gente acha que a culpa é da gente. E olha que eu leio bastante e eu sei — a gente tem um neoliberalismo na educação onde cada vez nos cobram mais com menos recursos. Isso acaba nos confundindo com o que realmente somos. [...] Me sinto como se eu estivesse sendo alguém desonesto quando não entrego.  
(D<sub>4</sub>)

7

O hiato que D<sub>4</sub> descreve entre compreensão estrutural e vivência emocional é clinicamente e teoricamente fundamental. A ideologia não opera apenas no nível da consciência: ela opera na subjetividade (GAULEJAC VD, 2007). Mesmo quem compreende intelectualmente que o sofrimento é produto de condições estruturais pode continuar sentindo-se culpado pela incapacidade de suportá-las. A culpa não é suprimida pelo conhecimento — ela é anterior ao conhecimento, inscrita na subjetividade por anos de cultura organizacional que trata o esforço individual como solução para problemas coletivos. A formulação de D<sub>4</sub> é um dos achados mais densos do corpus precisamente porque demonstra que a naturalização opera mesmo sobre sujeitos críticos e reflexivos — o que evidencia sua profundidade estrutural.

T<sub>1</sub>, técnica na Coordenação-Geral de Ensino, formula o mesmo mecanismo de uma perspectiva distinta: 'A instituição não me exige isso, mas a própria lógica de funcionamento, a própria forma como a gente organiza, a própria quantidade de servidores me leva a ter esse envolvimento assim. Eu sinto uma responsabilidade da instituição acontecer'. A frase-chave é 'a instituição não me exige isso': a exigência não precisa ser normativa para ser efetiva. Basta que a organização do trabalho a torne objetivamente necessária — poucos servidores, estudantes dependentes, demandas urgentes — e que o sujeito se identifique com os resultados, para que a

autoexigência opere com a mesma força de uma norma formal. O trabalhador não pode responsabilizar nenhuma instância exterior, porque nenhuma instância formalmente o obrigou. O resultado é a autculpabilização pela própria sobrecarga.

A mobilização da solidariedade como contenção do pedido de ajuda é o mecanismo mais politicamente complexo, porque envolve valores genuínos. A docente D<sub>I</sub> oferece a formulação mais expressiva: “Sempre passei por todos os meus problemas físicos, emocionais e familiares em silêncio muitas vezes e trabalhando sempre. Não me arrependo porque ia prejudicar muitas outras pessoas, ia sobrecarregar muitos outros colegas.”

O gesto de D<sub>I</sub> — não solicitar afastamento para não prejudicar os colegas — precisa ser interpretado em sua dupla natureza: como naturalização do sofrimento e, simultaneamente, como solidariedade genuína. Reduzi-lo exclusivamente à primeira dimensão seria repetir, na análise, a violência que a organização do trabalho já praticou. A solidariedade de D<sub>I</sub> não é falsa consciência — é uma virtude real que condições institucionais transformaram em mecanismo de auto-opressão. O problema não está em D<sub>I</sub>: está nas condições que tornaram necessário escolher entre cuidar de si e não sobrecarregar os colegas.

## O SENTIDO DO TRABALHO COMO SUPORTE DA NATURALIZAÇÃO

Um aspecto que distingue a naturalização no contexto da EPT de manifestações semelhantes em outros setores é o papel específico do sentido do trabalho. Os dados quantitativos confirmam o que as entrevistas aprofundam: a percepção de utilidade social do trabalho permanece elevada (SM<sub>IO</sub>: média de 4,17 para o IFB e 4,12 para o CBRA; 80,2% de avaliações positivas na amostra geral) mesmo entre os servidores que relatam sofrimento mais intenso. Nos campi dos Institutos Federais, o contato com os estudantes — sua maioria em situação de vulnerabilidade social — constitui uma âncora de sentido que os docentes e muitos TAEs identificam como razão primária de permanência e engajamento.

Pacheco EM (2011) articula essa dimensão ao projeto político-pedagógico dos IFs: a missão de contribuir para a formação de trabalhadores críticos e para o desenvolvimento social das regiões de abrangência é percebida pelos servidores não como função administrativa, mas como compromisso ético que transcende as condições objetivas do trabalho. Saviani D (2007) fundamenta essa investidura ao demonstrar que o trabalho educativo orientado pelo princípio educativo carrega dimensão emancipatória que produz forte identificação do trabalhador com sua atividade. É precisamente essa identificação que, paradoxalmente, sustenta a naturalização: quando o trabalho é vivido como missão, exigir melhores condições ou solicitar afastamento

pode ser percebido — consciente ou inconscientemente — como abandon de algo valioso, o que eleva o limiar de tolerância ao sofrimento e retarda o reconhecimento de que as condições são objetivamente insustentáveis.

Essa dimensão é analiticamente ambígua. Por um lado, o alto sentido do trabalho é genuíno e constitui fator protetivo real: trabalhadores que encontram significado profundo em sua atividade apresentam recursos de resiliência que os que não encontram não possuem. Por outro, esse mesmo sentido eleva o limiar de tolerância ao sofrimento a ponto de tornar o insuportável tolerável — o que favorece a naturalização e retarda o pedido de ajuda. D<sub>4</sub> captura essa ambiguidade com lucidez: 'Talvez eu em algum momento vou ter que mudar de profissão. Porque talvez eu não vou dar conta de continuar funcional, apesar de amar o que faço'. A frase 'apesar de amar o que faço' é o nó da contradição: o amor pela atividade não reduz o sofrimento que ela impõe nas condições dadas — apenas torna mais alto o preço que o sujeito está disposto a pagar antes de reconhecer que não pode mais continuar.

## A RUPTURA DA NATURALIZAÇÃO: QUANDO O CORPO E A CRISE INTERROMPEM O SILÊNCIO

Se a naturalização é o estado habitual, a ruptura é o evento que a força ao limite. O corpus identifica quatro casos em que um evento-limite produziu ruptura biográfica: D<sub>2</sub>, D<sub>3</sub>, D<sub>4</sub> e T<sub>3</sub>. Em todos os casos, a ruptura não foi produto de reflexão progressiva, mas de crise aguda — adoecimento que não pôde mais ser silenciado, afastamento forçado por indicação médica, ou evento crítico na vida pessoal que retirou do trabalho a capacidade de absorver o sofrimento que antes absorvia.

T<sub>1</sub> nomeia o mecanismo de acumulação que precede a ruptura com uma metáfora que condensa a dinâmica com precisão: 'A gente vai acumulando, vai acumulando [...] e quando vê, já explodiu'. A imagem é mais do que coloquial: ela descreve exatamente o modelo dejouriano do sofrimento que não pode ser elaborado. Quando não há espaços coletivos de deliberação — quando o sofrimento não pode ser nomeado, partilhado e transformado em demanda por mudança —, ele se acumula silenciosamente até atingir um limiar que o corpo ou a psique não podem mais sustentar (DEJOURS C, 1992). O afastamento, nessa perspectiva, não é o início do problema — é o momento em que o problema, já há muito instalado, finalmente se torna visível.

Os dados documentais corroboram essa dinâmica em escala institucional. Os 196 registros de afastamentos por transtornos mentais e comportamentais e os 1.512 dias de licença associados, registrados no IFB entre 2020 e 2025, representam apenas a porção visível de um sofrimento que, como demonstra o corpus qualitativo, é muito mais amplo e anterior. Os

afastamentos não surgem do nada — eles são o produto final de processos longos de naturalização que retardaram o reconhecimento e o tratamento do sofrimento. Nesse sentido, reduzir os afastamentos sem endereçar o processo de naturalização que os antecede é intervir sobre o sintoma sem tratar a causa.

A medicação psiquiátrica, mencionada por D<sub>2</sub>, D<sub>4</sub>, D<sub>5</sub> e T<sub>3</sub> como estratégia de enfrentamento, merece atenção analítica específica. D<sub>4</sub> articula sua função com clareza que excede a descrição clínica: 'A gente não quer um remédio para curar. A gente quer um remédio para poder continuar funcional'. A distinção — entre curar e manter funcional — é estruturalmente significativa. A medicalização, nesse contexto, não trata a causa do sofrimento: ela eleva a capacidade do sujeito de suportar condições que continuam adoecedoras. É, na formulação de Gaulejac VD (2007), a privatização da solução para um problema coletivo — o trabalhador financia, com sua saúde e com seu sistema de saúde, a manutenção de sua própria capacidade de trabalho em condições que a organização do trabalho não transformou.

## IMPLICAÇÕES: NATURALIZAÇÃO, ESPAÇOS COLETIVOS E TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL

A análise da naturalização como estratégia defensiva coletiva aponta para uma implicação prática que as políticas institucionais de saúde do servidor tendem a ignorar: se o sofrimento é naturalizado coletivamente, sua elaboração também precisa ser coletiva. Mendes AM (2007) propõe, com base na clínica psicodinâmica do trabalho, que os espaços de deliberação coletiva — contextos estruturados onde os trabalhadores podem nomear coletivamente seu sofrimento, compartilhar estratégias e elaborar demandas por mudança — são o dispositivo fundamental para a transformação do sofrimento patogênico em mobilização subjetiva criativa. Esses espaços não são terapêuticos em sentido clínico: são políticos, no sentido de que tornam o sofrimento visível como questão coletiva que exige resposta institucional.

No CBRA, os dados quantitativos evidenciam a ausência desses espaços: a média dos nove itens relativos a políticas institucionais de saúde mental foi de 1,91 no CBRA e de 1,99 no IFB geral (escala de 1 a 5), com a maioria dos itens abaixo de 2,0 em ambos os grupos. Essa percepção converge com o que os entrevistados descrevem qualitativamente: não há dispositivos formais de escuta coletiva do sofrimento no campus, e os que existem são percebidos como insuficientes ou desconectados das causas reais do adoecimento. O resultado é que o sofrimento permanece fragmentado em experiências individuais que, não podendo ser partilhadas coletivamente, tendem a ser naturalizadas individualmente.

Do ponto de vista do MHD, a naturalização não é apenas um problema psicológico: é um problema político (ANTUNES R, 2009). Enquanto o sofrimento for percebido como inevitável ou como responsabilidade individual, ele não poderá ser convertido em demanda coletiva por transformação das condições que o produzem. A naturalização é, nesse sentido, um mecanismo de conservação da ordem institucional — não porque os trabalhadores a escolham conscientemente, mas porque é o resultado lógico de uma organização do trabalho que não cria espaços para a elaboração coletiva do sofrimento e de uma gestão que, ao individualizar as soluções, impede que os problemas sejam percebidos em sua dimensão estrutural.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo demonstrou que a naturalização do sofrimento constitui, no IFB – Campus Brasília, a principal estratégia defensiva coletiva pela qual os servidores continuam trabalhando apesar de condições objetivamente adversas. Identificada em oito dos dez sujeitos entrevistados, essa naturalização se manifesta por linguagem minimizadora, autoatribuição de responsabilidade pelo sofrimento, comparação com situações piores e mobilização da solidariedade como dispositivo de contenção do pedido de ajuda. Ela é sustentada pelo elevado sentido do trabalho — que eleva o limiar de tolerância ao sofrimento — e alimentada por uma organização do trabalho que não cria espaços coletivos de deliberação onde o sofrimento possa ser nomeado e transformado em demanda por mudança.

O paradoxo central que o estudo revela é que a naturalização é, simultaneamente, o que permite aos servidores continuar trabalhando e o que impede que as condições que os fazem sofrer sejam transformadas. Ela protege no curto prazo ao tornar suportável o insuportável; patogeniza no médio e longo prazo ao acumular silenciosamente um sofrimento que, quando finalmente irrompe — na forma de afastamento, adoecimento ou ruptura biográfica —, já está cronificado. Os dados documentais sobre crescimento dos afastamentos por transtornos mentais e comportamentais na rede federal são a evidência institucional desse processo: eles não representam o início do problema, mas o momento em que um sofrimento naturalizado por anos se torna institucionalmente visível.

Do ponto de vista das implicações para a gestão institucional, os resultados apontam para a necessidade de criar espaços coletivos de deliberação onde o sofrimento possa ser nomeado coletivamente, sem que isso implique vulnerabilidade individual ou exposição ao estigma. Intervenções de saúde do servidor que se limitam ao atendimento clínico individual — psicológico, psiquiátrico ou terapêutico — sem endereçar as condições coletivas que

produzem o sofrimento tendem a repetir, na própria política, a individualização que alimenta a naturalização: tratam sintomas sem alcançar causas, e transferem para o sujeito a responsabilidade por um problema que é, em sua origem, estrutural.

Este estudo apresenta limitações que precisam ser reconhecidas. O desenho transversal impede atribuições de causalidade. A amostra por conveniência (162 questionários de um universo de aproximadamente 1.434 servidores) não autoriza inferências estatísticas para a população total. O recorte em um único campus — embora as determinações estruturais identificadas sejam, em princípio, partilhadas por toda a Rede Federal — limita a generalização dos achados. A posição de pesquisador insider, gerenciada por reflexividade crítica, não pode ser inteiramente neutralizada, e constitui limitação a ser explicitada, não ocultada. Pesquisas futuras que ampliem a amostra, incluam múltiplos campi e adotem metodologias de intervenção inspiradas na clínica psicodinâmica do trabalho — como os grupos de expressão e deliberação propostos por Mendes AM (2007) — poderão qualificar e aprofundar os achados aqui apresentados.

A naturalização do sofrimento, ao fim, não é um problema dos trabalhadores: é um problema da organização do trabalho que não cria as condições para que o sofrimento seja reconhecido, elaborado e transformado. Identificá-la é o primeiro passo para deixar de tratá-la como natural.

## REFERÊNCIAS

- 1 ANTUNES R. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- 2 BARDIN L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- 3 BOURDIEU P. Para uma sociologia da ciência. Lisboa: Edições 70, 2011.
- 4 DEJOURS C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 6ed. São Paulo: Cortez, 1992.
- 5 GAULEJAC VD. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Ideias e Letras, 2007.
- 6 MATTAR J, RAMOS DK. Metodologia da pesquisa em educação: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas. São Paulo: Almedina, 2021.
- 7 MENDES AM (Org.). Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- 8 PACHECO EM. Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. São Paulo: Moderna, 2011.

9 RAMOS MN, MACÊDO FLS. Reflexões sobre o adoecimento dos servidores técnico-administrativos em educação. *Argumentum*, 2018.

10 SAVIANI D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. *Revista Brasileira de Educação*, 2007.