

**Universidade Federal de São Carlos**

**Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos**

**REMOÇÃO E VIVÊNCIAS DE PRAZER-SOFRIMENTO DE SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS.**

**Aluno: Thiago Loureiro**

**São Carlos - SP**

**Agosto – 2015**

**THIAGO LOUREIRO**

**REMOÇÃO E VIVÊNCIAS DE PRAZER-SOFRIMENTO DE SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS.**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade  
Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a  
obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e  
Sistemas Públicos.**

**Orientador: Prof. Dr. Glauco Henrique de Sousa Mendes**

**Co-orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto e Silva**

**São Carlos – SP**

**Agosto – 2015**

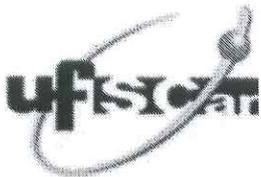
**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

L892rv Loureiro, Thiago.  
Remoção e vivências de prazer-sofrimento de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São Carlos / Thiago Loureiro. -- São Carlos : UFSCar, 2015. 208 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2015.

1. Trabalho. 2. Sofrimento. 3. Prazer. 4. Técnico-administrativo em educação. 5. Remoção. I. Título.

CDD: 331 (20<sup>a</sup>)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Pró-Reitoria de Pós-Graduação

Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas  
Públicos

---

Folha de Aprovação

---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Thiago Loureiro, realizada em 18/08/2015:

---

Prof. Dr. Glauco Henrique de Sousa Mendes  
UFSCar

---

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto  
UFSCar

---

Prof. Dr. Evaldo Piolli  
UNICAMP

## RESUMO

O presente estudo tem por tema central o trabalho dos técnico-administrativos em educação, ocupantes do cargo de assistente em administração na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), campus São Carlos, que já vivenciaram o processo de remoção. Buscou-se identificar sentimentos de prazer e sofrimento vivenciados pelos servidores e verificar as estratégias defensivas que utilizaram para enfrentar os sentimentos de sofrimento advindos do ambiente laboral. Sob o aspecto teórico, o estudo referencia-se na Psicodinâmica do Trabalho dejouriana, uma linha de estudos que têm sido utilizada por diferentes áreas do conhecimento na caracterização de elementos presentes na vivência laboral dos trabalhadores. O sofrimento no trabalho é um fenômeno de caráter ubíquo, e têm sido objeto de pesquisas em variadas ocupações. Sob esta perspectiva, o servidor público de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) contempla este cenário. Em termos metodológicos, foi realizado um estudo com base na pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, utilizando o método estudo de caso em uma amostra composta por oito sujeitos. As categorias centrais de análise foram o sofrimento, o prazer, as relações de trabalho, o reconhecimento e as estratégias de defesa dos servidores frente às contingências laborais. Foi feita uma análise de conteúdo categorial temática, que se construiu com base em vários aspectos do cotidiano do trabalho do assistente administrativo, tais como: o estigma do servidor público; a rotatividade de chefias; as condutas patrimonialistas; o levar os pensamentos do trabalho para a casa; a influência política; o assédio moral; a somatização; a intensificação do trabalho; e a invisibilidade das atividades meio. Estes foram indicadores de sofrimento dos servidores. Dentre os indicadores de prazer, destacaram-se: as condições de trabalho; a retribuição simbólica; o espaço público de discussões; o trabalhar em uma instituição de ensino. Nesta trama do prazer e sofrimento o reconhecimento aparece como elemento essencial. Foi possível apontar para a ambivalência nas relações de trabalho e na autonomia no cotidiano laboral. As principais estratégias para lidar com as adversidades e sofrimentos foram: priorizar o estudo; verbalizar os problemas; documentar as queixas; o enfrentamento; o isolamento; e a indiferença. Consideramos o trabalho como um elemento central na possibilidade do trabalhador constituir-se enquanto ser social. Os resultados possibilitaram a compreensão de diferentes aspectos do trabalho do servidor TAE, que envolveram desde as vivências de prazer e de sofrimento, perpassando pelas relações intersubjetivas dos mesmos. No recorte que realizamos, a remoção foi exitosa na maioria dos casos, auxiliando esta categoria profissional na

ressignificação do trabalho, assim como na preservação da saúde. Porém, também houve casos em que a remoção acentuou possíveis vivências de sofrimento. Este estudo possibilitou ampliar o universo do conhecimento da Psicodinâmica do Trabalho nesta categoria profissional, ao revelar processos no âmbito psíquico e relacional-social que envolvem os significados do trabalho para o homem.

**Palavras-chave:** Trabalho; Técnico-administrativo em educação; Prazer; Sofrimento; Remoção.

## **ABSTRACT**

The central theme of this study is the technical and administrative work in education of assistant position occupants in administration at the Federal University of São Carlos (UFSCar), São Carlos campus, who have experienced the removal process. We aimed to identify feelings of pleasure and suffering experienced by servers and verify the defensive strategies they used to cope with the feelings of suffering arising from the work environment. Under the theoretical aspect, the study references the dejourian's Psychodynamics Work, a line of studies that has been used by different areas of knowledge in the characterization of the elements present in the experience of the workers. Suffering at work is a ubiquitous phenomenon of nature, and has been the subject of research in a variety of occupations. From this perspective, the public servant of Federal Institutions of Higher Education (IFES) covers this scenario. In terms of methodology, a study was conducted based on exploratory research, qualitative approach, using the case study method in a sample of eight subjects. The central categories of analysis were suffering, pleasure, labor relations, recognition and defense strategies of the servers facing labor contingencies. A thematic content analysis was made, based on various aspects of the daily work of the administrative assistant, such as the stigma of a public servant; seasonality of managers; patrimonialist behaviors; taking work thoughts home; political influence; bullying; somatization; the intensification of work; and the invisibility of middle activities. These were suffering indicators of servers. Among the pleasure indicators stood out working conditions; the symbolic fee; the public space for discussion; work in an educational institution. In this plot of pleasure and suffering, recognition appears as an essential element. It was possible to point to the ambivalence in labor relations and daily autonomy in the workplace. The main strategies to deal with adversity and suffering were prioritizing the study; verbalize problems; documenting complaints; coping; isolation; and indifference. We consider work as a central element in the ability of the worker to establish himself as a social being. The results allowed the understanding of different aspects of the work of TAE server, from the experiences of pleasure and suffering, passing by the intersubjective relations of the same. In the cutting we made, the removal was successful in most cases, helping this professional category in the redefinition of work, as well as the preservation of health. However, there were also cases where the removal accentuated possible suffering experiences. This study made expanding the universe of work psychodynamics knowledge

possible in this professional category, revealing the processes in mental and social-relational scope involving the meanings of work for man.

Keywords: Labour; Technical and administrative education; Pleasure; Suffering; Removal.

## DEDICATÓRIA

Ao meu amado e saudoso pai (*in memoriam*) que se foi há dezoito anos, mas que me deixou como maior herança, os princípios e valores que carrego desde então.

## AGRADECIMENTOS

No decorrer desta trajetória, assim como na vida, vivenciei diferentes momentos e sentimentos. Sem dúvidas, na dificuldade, alguém sempre estava próximo. Física, mental ou espiritualmente, alguém sempre estava próximo.

Agradeço:

Inicialmente a Deus, pois como já dizia o cantor: *“Andá com fé eu vou, que a fé não costuma faiá”*.

Ao incondicional apoio de minha mãe Leonilde, que sempre demonstrou compreensão e compaixão pelos meus anseios e que, acima de tudo, sempre acreditou em mim. Muito obrigado minha mãe, por compreender a minha ausência e por sempre, sempre me estimular.

Ao Alexandre L. Fock, pela sensibilidade de saber ser o melhor conselheiro e o mais sábio ouvinte. Muito obrigado por tudo.

À minha amada madrinha Adurce, por todas as orações que iluminaram o meu trajeto e acalentaram a minha alma.

Também agradeço pelas orações e conselhos da querida Dorinha.

Glória Varussa, você me “apresentou” o concurso público na UFSCar. Se não fosse por ti, provavelmente eu não estaria escrevendo estas palavras, nestas condições. Serei eternamente grato.

Às Professoras Débora Gusmão de Melo e Lucimar Retto da Silva de Avó. Vocês transmitem mais que conhecimentos. Transcendem a formação acadêmica. Vocês formam pessoas melhores.

Ao Professor Humberto Sadanobu Hirakawa, pelo incentivo desde o meu projeto de pesquisa.

Ao Professor José Eduardo Mourão, pela atenção e disponibilidade em todas as vezes que necessitei.

Aos colegas do Departamento de Medicina por todo o apoio e solidariedade. Tanto aos professores como aos TAEs: uma “simples” pergunta que remeta à preocupação ou ao carinho, pode vir a produzir uma retribuição de imensurável valor, a simbólica.

À minha grande amiga Carolina Cisoto B. de Carvalho, por todo o apoio e compreensão nestes últimos nove anos. Carol, você é uma criatura iluminada e que irradia luz à sua volta.

Mabel: aprendi muito nos últimos anos com as nossas conversas e confissões. Obrigado.

André Nardim: aprendo sempre contigo, filósofo!

Carlos Possato: você emana paz.

Angélica Ramos, obrigado por sempre ser atenciosa e solícita às minhas questões e trâmites.

Aos colegas da I turma do Mestrado no PPGOSP, pelo esforço conjunto e pela contribuição mútua em tentar construir um programa cada vez melhor.

Mesaílda minha amiga, muito obrigado por todos os momentos de reflexão.

Aos Professores e à Coordenação deste programa, o PPGOSP. Muito obrigado por todo o esforço em consolidar um curso inovador e, por todo o aprendizado. Em especial ao Prof. Mauro – o Caju, pela paciência em me escutar e aconselhar.

Aos colegas do PPGE da UFSCar. Aprendi muito com todos vocês.

À Ana Carolina Braz, por toda a dedicação e empenho neste processo tão complexo e sutil que se traduz no autoconhecimento. Sinto que tenho me tornado uma pessoa mais madura e mais humana. Carol, obrigado.

À minha querida prima Renata Algisi Takeda pela atenção e disponibilidade em aprimorar este meu trabalho.

André Moreno, obrigado meu amigo por me ensinar a enfrentar os problemas da vida. A sua história é um exemplo para mim.

Ao meu grande amigo Alex Mendes. Obrigado pela contribuição e principalmente, por sua leal e sincera amizade.

Aos queridos amigos Vagner Paes de Oliveira e Osmar Arruda Garcia. Agradeço pela disposição em contribuir com este trabalho e, acima de tudo, pela amizade.

Ao querido Fábio Machado Ruza. Agradeço por todas as dicas e contribuições que tanto me auxiliaram.

Agradeço aos meus amigos que, nas mais diferentes formas, estiveram presentes durante estes dois anos, por meio de nossos encontros sociais (reais ou virtuais), discussões, comemorações ou reflexões: Pamela; Cissa; Mariana; Georgia; Assis. Tenho todos no coração.

Ludmila Borella Soares, obrigado por compartilhar comigo algumas das angústias e alegrias desta vida. Você é especial.

Obrigado também, aos membros do Conselho Departamental de Medicina pelo incentivo à minha qualificação profissional.

Agradeço ao pessoal da ProGPe pela atenção e disponibilidade para que eu pudesse conduzir esta pesquisa, em especial à Ana Laurenti e à Marcia de Oliveira.

Agradeço à Professora Carla Vaz dos Santos Ribeiro da Universidade Federal do Maranhão. Obrigado por disponibilizar a sua tese, que tanto agregou ao meu trabalho e, principalmente, obrigado por me indicar o Professor Eduardo, que esteve comigo durante esta jornada.

Aos membros da Banca de Qualificação. Obrigado aos suplentes Prof. Júlio César de Moraes; Profa. Alessandra Rachid; Prof. Wilson José Alves Pedro; e Profa. Selma Borghi Venco.

Professor Evaldo Piolli, muito obrigado pelas contribuições, desde os seus artigos às suas orientações. Foram de extrema valia para a edificação deste trabalho. “Quando crescer, desejo escrever como você”.

Professor Mário Sacomano Neto, muito obrigado pelas orientações, pelas aulas e pela disponibilidade. Tenho o Senhor como uma referência.

Ao Professor Eduardo Pinto e Silva. O Senhor me acolheu neste percurso e hoje, mais do que orientações, tenho a certeza de que as suas contribuições tem sido maiores. O Senhor fez eclodir em mim um novo sentimento, que interpreto como uma grande sede. Sede pelo saber; sede em continuar a estudar; a pesquisar; a discutir; a refletir; e principalmente, a tentar contribuir para a construção do conhecimento em uma área tão cara a nós humanos. Sou grato por me acolher, por me orientar, por me ensinar e por me proporcionar tantas vivências boas. Em tempos de produtivismo acadêmico, um profissional como o Senhor, faz toda a diferença. Muito obrigado por tudo.

Meu orientador, Professor Glauco H. de Sousa Mendes, cujos ensinamentos foram essenciais para a minha formação. Em minha memória, me recordo do rapaz que chegou à sua mesa sem compreender muito bem o que estava acontecendo. Depois de algumas conversas, assumimos o compromisso de construir esta pesquisa. E para mim, o mais “surpreendente” nisso tudo, em uma área até então, pouco explorada por ambos. Você me desafiou, me provocou, me instigou. Confesso que algumas vezes me senti angustiado, pelo receio de não suprir as suas expectativas. Entretanto, agora ao final deste percurso, me recordo novamente de alguns de nossos encontros iniciais e sabe o que mais me recorre à memória? Quando você foi honesto e íntegro comigo, ao dizer que não era a sua área de formação, mas que estaria disposto a me orientar na mesma, desde que eu fosse compreensivo. Gostaria de agradecê-lo pelo aceite, de coração.

E um especial agradecimento aos Assistentes em Administração da UFSCar que compartilharam comigo as suas vivências, sem as quais esse trabalho não existiria.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

<b>Figura 1 – Esquema sintético da dinâmica prazer-sofrimento no trabalho.</b> .....	76
<b>Figura 2 - Número de servidores TAEs no período 2003 a 2012.</b> .....	95
<b>Figura 3 – Número de vagas ofertadas, docentes e TAEs nos anos de 2003, 2011 e 2012.</b> .....	96
<b>Quadro 1 – Formas históricas de Estado e Administração Pública no Brasil.</b> .....	87
<b>Quadro 2 – Panorama dos servidores da UFSCar entre a década de 1970 e os anos 2000.</b> .....	99
<b>Quadro 3 – Classificação da pesquisa.</b> .....	105
<b>Quadro 4 – Servidores dispostos a participar da pesquisa.</b> .....	110
<b>Quadro 5 – Categoria sofrimento.</b> .....	126
<b>Quadro 6 – Categoria prazer.</b> .....	144
<b>Quadro 7 – Categoria relações de trabalho.</b> .....	150
<b>Quadro 8 – Categoria reconhecimento.</b> .....	157
<b>Quadro 9 – Categoria estratégias de defesa.</b> .....	160
<b>Quadro 10 – Estratégia mediadora de mobilização subjetiva.</b> .....	168

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT	Administração Científica do Trabalho
ANDES	Associação Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
CAPES	Campanha de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior
CCBS	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCET	Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CECH	Centro de Educação e Ciências Humanas
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CID	Código Internacional de Doenças
CLT	Consolidação das Leis de Trabalho
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
DASP	Departamento Administrativo de Serviço Público
DORT	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FASUBRA	Federação das Associações dos Servidores das Universidades Brasileiras
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
LER	Lesões por Esforço Repetitivo
MARE	Ministério da Administração e da Reforma do Estado

MEC	Ministério da Educação e Cultura
MESP	Ministério da Educação e Saúde Pública
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PCCTAE	Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
PCT	Políticas de Ciência e Tecnologia
PCT&I	Políticas de Ciência Tecnologia e Inovação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDT	Psicodinâmica do Trabalho
ProGPe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
QRSTA	Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RJU	Regime Jurídico Único
SAT	Seguro de Acidentes de Trabalho
SIGPRH	Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e Recursos Humanos
SINTUFSCar	Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São Carlos
SUS	Sistema Único de Saúde
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UB	Universidade do Brasil
UDF	Universidade do Distrito Federal
UFBA	Universidade Federal da Bahia

UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFPA	Universidade Federal da Paraíba
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UNE	União Nacional dos Estudantes
USP	Universidade de São Paulo

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 Apresentação Geral do Tema.....	8
1.2 Problema de Pesquisa.....	14
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	17
1.4 Justificativa.....	17
1.5 Estrutura da Dissertação.....	19
<b>2. PSICODINÂMICA DO TRABALHO</b> .....	<b>21</b>
2.1 O Trabalho, a tradição e a razão .....	21
2.1.1 O Trabalho, as organizações e o ambiente racionalizador: organizações como máquinas... 24	24
2.1.2 Administração Científica do Trabalho .....	28
2.1.3 O Elemento Humano nas Organizações: Organizações como Organismo.....	31
2.2 Saúde do Trabalhador.....	37
2.2.1 Saúde Mental, Trabalho e Possíveis Impactos Econômicos.....	42
2.3 Sentidos do Trabalho.....	45
2.4 Psicodinâmica do Trabalho: Abordagem e Conceitos.....	53
2.4.1 Introdução à abordagem.....	53
2.4.2 Prazer e Sofrimento no Trabalho.....	60
2.4.3 Reconhecimento .....	70
2.4.4 Estratégias Defensivas .....	72
<b>3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA, AS IFES E OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS</b> .....	<b>78</b>
3.1 A Administração Pública Brasileira.....	78
3.2 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) .....	87
3.2.1 Histórico.....	88
3.2.2 Expansão das Universidades nos Últimos Governos.....	94
3.3 A Universidade Federal de São Carlos – UFSCar .....	97
3.4 O Trabalho do Servidor Técnico-Administrativo ocupante do cargo de Assistente em Administração na UFSCar.....	100
<b>4 MÉTODO DA PESQUISA</b> .....	<b>105</b>
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	105

4.2 Participantes.....	108
4.3 Técnicas de Coletas de Dados .....	111
4.4 Técnicas de Análise de Dados .....	113
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>117</b>
5.1 Caracterização dos respondentes .....	117
5.1.1 Servidor S1.....	117
5.1.2 Servidor S2.....	118
5.1.3 Servidor S3.....	119
5.1.4 Servidor S4.....	120
5.1.5 Servidor S5.....	122
5.1.6 Servidor S6.....	123
5.1.7 Servidor S7.....	124
5.1.8 Servidor S8.....	125
5.2 Categorização e análise da dinâmica do sofrimento, prazer, reconhecimento e estratégias de defesa dos servidores .....	126
5.2.1 Categoria 1: O sofrimento no trabalho do servidor TAE.....	126
5.2.1.1 Estigma servidor público .....	127
5.2.1.2 Rotatividade das chefias .....	130
5.2.1.3 Condutas patrimonialistas .....	133
5.2.1.4 Pensamentos do trabalho para casa .....	135
5.2.1.5 Influência política .....	137
5.2.1.6 Somatização .....	140
5.2.1.7 Intensificação do trabalho .....	142
5.2.1.8 Invisibilidade atividades meio .....	143
5.2.2 Categoria 2: O prazer no trabalho do servidor TAE .....	144
5.2.2.1 Condições de trabalho .....	145
5.2.2.2 Retribuição simbólica .....	147
5.2.2.3 Espaço público de discussões .....	148
5.2.2.4 Trabalhar em uma IFES .....	149

5.2.3 Categoria 3: Relações de Trabalho .....	150
5.2.3.1 Relações Informais .....	151
5.2.3.2 Autonomia .....	152
5.2.3.3 Tensões e Conflitos .....	154
5.2.4 Categoria 4: O reconhecimento no trabalho do servidor TAE .....	157
5.2.5 Categoria 5: As estratégias defensivas utilizadas pelos servidores TAEs .....	160
5.2.5.1 Priorizar o estudo .....	161
5.2.5.2 Verbalização os problemas .....	163
5.2.5.3 Documentação das queixas .....	164
5.2.5.4 Enfrentamento .....	165
5.2.5.5 Isolamento .....	166
5.2.5.6 Indiferença .....	167
5.2.6 Estratégia mediadora de uma mobilização subjetiva: realizar atividades paralelas.....	169
5.3 Análise integradora .....	170
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>176</b>
6.1 Limitações do trabalho e proposta para trabalhos futuros .....	180
6.2 Recomendações de intervenção .....	181
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>184</b>
<b>APÊNDICE 1.....</b>	<b>200</b>
Apêndice 1A.....	200
Apêndice 1B.....	201
<b>APÊNDICE 2 .....</b>	<b>202</b>
Apêndice 2A .....	202
Apêndice 2B .....	205
<b>APÊNCIDE 3 .....</b>	<b>206</b>

## Memorial

Algumas leituras me trouxeram à luz a compreensão de que um trabalho de pesquisa muitas vezes instiga o pesquisador pelo elo de afinidade que este desenvolve com o tema, seja pela experiência profissional, seja pela vivência pessoal ou por quaisquer outros sentimentos que conduzam este trabalho a um sentido para quem o realiza.

Desde que optei pelo curso de Ciências Biomédicas, em 1998, já notava um interesse em tentar compreender a saúde humana. Concluí o curso em 2001 e, exceto pela experiência em alguns programas de estágio, foi a partir deste período que adentrei de fato no mercado de trabalho. A minha experiência inicial foi de certa forma, intrigante, pois comecei a notar que, as experiências adquiridas durante a graduação, nem sempre iam ao encontro do que a realidade mercadológica solicitava. Não obstante, notei também que em um ambiente de trabalho, muitas vezes temos que conviver, nos relacionar com diferentes atores: com os superiores; com os pares; com os clientes; assim como quaisquer outros que apareçam nesta arena. Assim, observei por meio desta breve experiência empírica, a importância que o aspecto relacional possui nesta trama do trabalho.

Exerci a profissão como biomédico por cerca de três anos, com um apreço indescritível pela área escolhida. Adorava o contato com pacientes, contribuir para que as pessoas tivessem o seu diagnóstico da melhor e mais cuidadosa maneira possível, e, conseqüentemente, possibilitar assim a prevenção ou a recuperação das mesmas. Buscava me aprimorar na área por meio de leituras, discussões e reflexões com diferentes profissionais do meu cotidiano, até que consegui conciliar os meus horários de trabalho com um curso de especialização voltado para a administração na área da saúde. Quando ingressei neste curso, almejava adquirir novos conhecimentos que ultrapassassem a visão técnica que a graduação possibilitava e também, ascender profissionalmente. Assim, pretendia continuar na saúde, embora com uma visão possivelmente mais abrangente, já que o próprio viés do curso levava a isto.

No ano de 2005 descobri que havia um concurso público para a minha área de formação, fato que não era comum para a área. Inscrevi-me sem muitas expectativas, tendo em vista que seria a minha primeira experiência nesta situação. Neste período canalizei minhas angústias relacionadas ao mercado de trabalho e até mesmo às condições e à organização de trabalho que

eu havia vivenciado até então para o estudo e, quando saiu o resultado, fiquei surpreso: eu havia sido aprovado.

A sensação foi sublime, nunca havia almejado esta condição para a minha carreira profissional e, por certo “acaso” do destino, lá estava eu iniciando uma nova vida profissional, em um ambiente até então, distante da minha atual realidade. E para contribuir, este concurso era para uma Instituição de Ensino Superior, ambiente que sempre me causou muito apreço e admiração. Poder ter acesso ao conhecimento de uma maneira “imersa”, conhecer pessoas de diferentes partes do país e até mesmo do mundo, com diferentes formações, estar inteirado com o que ocorre na ciência, vivenciar a realidade profissional em uma esfera de cunho educacional e, tantos outros possíveis prazeres, inerentes deste tipo de ambiente.

Desta forma, em 2006 iniciei minhas atividades na Universidade Federal de São Carlos, e convivendo com diferentes situações de trabalho, pude perceber que nesta nova arena pertencente à esfera pública, a despeito de suas particularidades, algumas questões tinham certa similaridade com a esfera privada. As questões do prazer e do sofrimento no trabalho e principalmente o aspecto relacional neste bojo me despertaram o interesse em tentar compreender porque alguns servidores permanecem em seus setores de origem, outros transitam, ou mesmo, porque alguns servidores adoecem em seus ambientes organizacionais.

Atualmente, como pesquisador, reconheço a necessidade do “descolamento” entre o meu *eu pessoal* e o meu *eu profissional*, não no sentido de clivagem do Eu como aponta Gaulejac (2007) em uma de suas obras, mas para tentar ser o mais imparcial possível diante da pesquisa que tenho conduzido. Acredito que este repertório que esteve presente na minha trajetória de vida pessoal e profissional me propiciou além do prazer e do sofrimento, certa sensibilidade às questões emocionais presentes no mundo do trabalho.

Assim, algumas dúvidas e questionamentos emergiram de uma vivência pessoal e, ao observar que outros colegas também vivenciaram e vivenciam esta questão, despertou-se então esta inquietação e sede em tentar compreender as relações entre estas duas áreas tão nobres: o trabalho e a saúde. Confesso que ao me debruçar sobre as inúmeras leituras, tenho tomado cada vez mais gosto pelo saber e, sinto assim eclodir uma paixão, que pretendo alimentá-la na esperança de contribuir na construção do conhecimento e quem sabe, ajudar àqueles que padecem de alguma angústia cuja etiologia tenha alguma relação com a esfera laboral.

## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o tema principal abordado neste estudo, o trabalho. Demonstramos que este tema possui diferentes concepções ao longo da história, de modo que destacamos o período posterior à consolidação da Revolução Industrial, assim como os desdobramentos para a saúde e para os modos de ser daqueles que vivem do trabalho. Situamos o problema de pesquisa, cujo recorte compreende os servidores assistentes em administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Neste recorte, optamos por investigar esta categoria profissional na tentativa de compreensão do fenômeno em face de possíveis ações de mudança destes trabalhadores nos diferentes ambientes organizacionais presentes na instituição. Delineamos assim, a remoção. Indicamos os objetivos da pesquisa e a justificamos, pautados em três diferentes vertentes.

### 1.1 Apresentação Geral do Tema

A etimologia da palavra trabalho provém do latim “*tripalium*” (que em sua tradução literal significa três paus), que era a princípio, um instrumento usado na lavoura. Posteriormente, “*tripalium*” passou a ser também o nome de um instrumento romano de tortura, daí sua associação ao sofrimento (SILVA, 2011). Há autores como Nascimento (2011), que indicam que o labor deve ser visto sob a ótica da sobrevivência humana, como continuidade da espécie, enquanto o trabalho teria uma relação com a produção artificial. Neste estudo, porém, estaremos considerando labor e trabalho como sinônimos

Reconhecemos que diferentes concepções envolvem o trabalho nas sociedades, desde as civilizações antigas até o período contemporâneo. No período pós-Revolução Industrial, destacamos os paradigmas da produção em série e da produção flexível. Existem consequências e desdobramentos de tais modelos, para a saúde psíquica do trabalhador.

A percepção de que o trabalho tem consequências sobre a saúde dos indivíduos não é recente. Conforme aponta MERLO et al.( 2007):

Pode-se encontrá-la no clássico *Tempos Modernos*, de Charlie Chaplin – sensível às degradações física e mental provocadas pela implementação do modelo taylorista/fordista sobre os trabalhadores –, e nas pesquisas da Sociologia do Trabalho de Friedmann e Naville (1962), que relataram as consequências do trabalho na linha de montagem, na França dos anos 50 do século passado, ou ainda, mais remotamente, nos estudos de Ramazzini, considerado o fundador da Medicina do Trabalho no século XVIII (MERLO; LAPIS, 2007. p. 61).

Os avanços da Revolução Industrial, a exploração do trabalhador e a falta de preocupação com as condições de trabalho contribuíram para o aparecimento de acidentes de trabalho como queimaduras, o esmagamento de mãos e a amputação de dedos. Aparecem também as doenças profissionais tais como as doenças cutâneas, respiratórias, cardíacas e pulmonares, além do estresse físico e mental (MERLO; LÁPIS, 2007). Neste contexto, desenvolve-se na Europa (início do século XIX), a Medicina do Trabalho e a implantação dos serviços médicos no interior das empresas com foco na prevenção de acidentes e doenças do trabalhador. Para Seligmann-Silva et al. (2010), o interesse maior não era o de promover a saúde dos trabalhadores, mas sim, o bom funcionamento dos processos de trabalho, de modo a evitar o absenteísmo e longos afastamentos.

A transnacionalização das economias e das informações, a reestruturação produtiva e a mudança no perfil e papel do Estado caracterizam o fenômeno da globalização, que impacta o mundo do labor ao romper as fronteiras entre as nações. Deste modo, uma consequência da globalização foi privilegiar não apenas os detentores do Capital, mas também os detentores da informação. Este contexto (em tese) contribui para a valorização da mão de obra qualificada em detrimento daqueles que supostamente não conseguem se adaptar a esta nova realidade produtiva (FEDEL; SANTOS, 2011).

Outra consequência da globalização foi a divisão internacional do trabalho (especialização produtiva e intensificação das trocas entre países ou regiões), que acentua algumas questões acerca das condições de trabalho, pois mesmo com a emergência de um novo padrão de organização de trabalho, evidencia-se o domínio do estilo taylorista/fordista, convivendo com experiências pontuais de inovação organizacional e tecnológica, principalmente

nos países em desenvolvimento, categoria a qual o Brasil pertence <sup>1</sup> (MERLO; MENDES, 2009; SANTANA; RAMALHO, 2010).

Fedel et al. (2011) apontam diferentes opiniões acerca deste novo paradigma da sociedade da informação. A visão adepta indica uma sociedade mais democrática e materialmente mais rica, na medida em que a tecnologia pode fornecer um rendimento produtivo maior e contribuir para a redução de horas trabalhadas. A visão crítica aponta para uma sociedade totalitária, dominada pela influência de oligopólios multinacionais nas políticas internacionais e na vida do indivíduo, interferindo nas relações de trabalho e no processo de negociação com as entidades representativas dos trabalhadores (FEDEL; SANTOS, 2011).

Neste contexto, Merlo et al. (2007) apontam o paradoxo que permeia a vida do trabalhador, que vivencia o sofrimento tanto em tarefas que não foram atingidas pela reestruturação econômica (tarefas taylorizadas ou fordizadas), assim como em tarefas derivadas do processo de reestruturação econômica, que exigem o mais alto desempenho e constante adaptação do trabalhador. Ainda, este mesmo trabalhador se vê ameaçado continuamente, pelo fantasma do desemprego (MERLO; LAPIS, 2007).

Barros (2012) aponta que o trabalho além de proporcionar ao indivíduo seu sustento material, revela também uma função psíquica na estrutura da constituição do sujeito e da sua rede de significados. Esta relação do trabalho com o homem constitui-se, portanto, como um fator de estruturação de seus processos de identidade e de subjetividade<sup>2</sup> (DEJOURS, 1992; BARROS, 2012).

Em decorrência do possível descompasso entre as mudanças que tem permeado o mundo do trabalho e a capacidade do indivíduo ajustar-se a elas, notam-se incertezas e insatisfação com

---

<sup>1</sup>Esta combinação de diferentes modelos de gestão (modelo taylorista/fordista e modelo da reestruturação produtiva), presentes na realidade brasileira, foi gerada principalmente durante a formação do parque industrial brasileiro, dentro de ambientes que não superaram a periculosidade e insalubridade. Este modelo recebeu o apelido de “modelo *frankenstein*”, na medida em que reúne em um mesmo espaço de trabalho, agressões à saúde física de diferentes modelos, produzindo um resultado negativo potencializado (MERLO; MENDES, 2009. p. 142).

<sup>2</sup> Neste trabalho adotaremos a compreensão de subjetividade alinhada com a visão de Mancebo (2007; 2010), que a considera como a mobilização da inteligência do trabalhador, o uso de seus recursos criativos pessoais, suas potencialidades, desejos e valores, para alcançar os objetivos de sua atividade. Refere-se aos aspectos do pensamento, da vontade, das emoções, dos valores, da linguagem, dos aspectos desejantes e das práticas (comportamento).

o modo de vida, desencadeando sentimentos como a ansiedade, a angústia, a frustração, a tristeza e o sofrimento. Esta dinâmica resulta em constante necessidade de adaptação do sujeito, a qual pode gerar alterações (físicas, psicológicas e emocionais) nos indivíduos como possíveis consequências (MARTINS, 2008; LIMA, 2013).

Esta breve enunciação histórica do trabalho, de suas formas de gestão e relações com a totalidade social foi apresentada com o intuito de sinalizar a existência de diferentes concepções e configurações do trabalho ao longo do tempo. De nossa parte consideramos importante ressaltar a compreensão do trabalho como atividade humana fundamental, de caráter histórico. Consideramos o trabalho como atividade mediadora do desenvolvimento do ser social e de formas históricas de sociabilidade que são constitutivas da subjetividade (SILVA, 2012).

A intensificação do trabalho nas organizações gerou acometimentos na saúde de operários. Desta forma a caracterização de doenças relacionadas ao labor avança do nível físico para o nível psíquico, que também envolve as doenças psicossomáticas (como o infarto em executivos sobrecarregados, a úlcera duodenal em trabalhadores em turnos alternantes). Para autores (DEJOURS, 1992; DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994; MERLO, 2002) a organização científica do trabalho é uma das principais causas desses acometimentos.

Uma área do conhecimento que tem analisado os efeitos do trabalho na saúde mental do trabalhador é a Psicopatologia do Trabalho, que pode ser definida como a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho (DEJOURS et al., 1994)<sup>3</sup>. Leite (2011) aponta que novas patologias têm surgido destas mudanças no mundo do trabalho, com características muitas vezes silenciosas<sup>4</sup>. Outra importante questão é a individualização da doença, processo pelo qual se atribui ao indivíduo a responsabilidade pelo adoecimento, isentando as possíveis questões ocupacionais da responsabilização. Portanto, pensando nas questões psíquicas que relacionam o indivíduo e o trabalho, a Psicopatologia do Trabalho revelou-se necessária.

---

<sup>3</sup> A obra de Dejours nos remete a um percurso teórico-metodológico que vai da Psicopatologia do Trabalho à Psicodinâmica do Trabalho. Enquanto na primeira o foco eram os aspectos patogênicos da gestão e organização do trabalho, na segunda o foco é o de o quê no trabalho se coloca em oposição ao desejo.

<sup>4</sup> Dentre as novas patologias ocupacionais do mundo contemporâneo, a autora cita algumas (relacionadas aos docentes universitários), decorrentes de fatores como o estresse, a pressão organizacional no cumprimento de metas e prazos e a competição. Como consequência emergem o assédio moral, a síndrome do *Burnout*, assim como o aumento do uso de álcool, drogas (lícitas e ilícitas), a ansiedade, a depressão e o suicídio (LEITE, 2011. p. 91).

Na década de 1980, uma nova abordagem da Psicopatologia do Trabalho emergiu, a Psicodinâmica do Trabalho (PDT) (RAMMINGER et al., 2013). Liderada pelo médico psiquiatra e psicanalista Christophe Dejours, a PDT analisa a interação do trabalhador com os possíveis impactos advindos de seu ambiente laboral, contribuindo com inovações para a área por sua investigação no chamado campo infra ou pré patológico, sem a necessidade de constatação da doença mental caracterizada (DEJOURS, 1992). Esta linha evidencia que os trabalhadores não se revelavam passivos frente aos constrangimentos organizacionais, pois podem desenvolver sistemas defensivos coletivos como forma de proteção aos riscos de adoecimentos (DEJOURS, 1992; DEJOURS et al., 1994; RAMMINGER et al., 2013).

“O foco, portanto, deixa de ser a busca de detecção das doenças mentais ocasionadas pelo trabalho e passa a ser o sofrimento e as defesas contra o sofrimento no trabalho, ou ainda, a normalidade e não a doença mental” (RAMMINGER et al., 2013. p. 3194-3195).

Para a concepção dejouriana, o trabalho é isento de neutralidade, na medida em que tem impacto na saúde, seja pelo prazer e realização social ou, ao contrário, pelo sofrimento ou mesmo pelo constrangimento patogênico que pode levar o indivíduo à descompensação (MARTINS, 2008). Este sofrimento de natureza mental inicia-se quando no ambiente laboral, o homem já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa, de modo a tentar torná-la mais próxima de suas necessidades fisiológicas e de seus desejos psicológicos. Desta maneira, a relação homem-trabalho é bloqueada (DEJOURS, 1992).

Nesta perspectiva, a preocupação é compreender como o trabalhador é capaz de lidar com situações desestruturantes no ambiente laboral, sem necessariamente adoecer (DEJOURS et al., 1994). Objetiva a análise de estratégias de mediação do sofrimento, sejam individuais ou coletivas, utilizadas pelos trabalhadores como mecanismo de defesa em busca da manutenção da saúde, considerando a subjetividade no trabalho como derivada da interação entre o sujeito e a organização do trabalho (DEJOURS, 1992; DEJOURS et al., 1994; FACAS, 2009). É neste campo de pesquisa que se insere esta dissertação.

No Brasil, a Psicodinâmica do Trabalho teve início da década de 1980 (MERLO; MENDES, 2009). A partir de 1987, a área recebe maior atenção, após o lançamento do livro “A Loucura do Trabalho”, de Christophe Dejours, uma obra seminal utilizada em diferentes áreas de estudo relativas ao trabalho (BUENO; MACEDO, 2012).

Merlo et al. (2009) reforçam o interesse da academia pelo tema. O estudo dos efeitos do trabalho em relação ao sofrimento dos trabalhadores, sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho, tem sido abordado por diversos estudos. Dentre as ocupações pesquisadas, destacam-se: profissionais da enfermagem (GOMES et al., 2011; TRAESEL et al., 2011; MARTINS, 2008; MOLINIER, 2008); agentes comunitários de saúde (JARDIM et al., 2009; ROSA et al., 2012), funcionários metroviários, de termelétricas (GUIDA et al., 2013); trabalhadores de usina nuclear (DA SILVEIRA et al., 2013); professores (SANTOS, 2009); médicos (SANTO et al., 2013); funcionários com necessidades especiais (LEÃO et al., 2012); bancários, trabalhadores em unidades de saúde da família (KATSURAYAMA et al., 2013; LANCMAN et al., 2013; LANCMAN et al., 2009); agentes de segurança penitenciária (TSCHIEDEL et al., 2013); policiais civis (ANCHIETA et al., 2011); policiais militares (DA SILVA et al., 2008); guardas municipais e jornalistas (SILVA et al., 2007); profissionais de indústria petrolífera (FIGUEIREDO et al., 2011); trabalhadores de um centro de atenção psicossocial (CAPS) (ATHAYDE et al., 2012); profissionais de teleatendimento e indústria automatizada contemporânea (BOUYER, 2012); trabalho gerencial em saúde (DE CASTILHO SÁ et al., 2010); humanização em saúde (SÁ, 2009); serviços emergenciais hospitalares (SÁ et al., 2008); biossegurança (NAVARRO et al., 2009); acidentes de trabalho (BRANT; MINAYO GOMEZ, 2004; RUMIN et al., 2008), estudos relacionados ao gênero no trabalho (BRITO et al., 2012), entre outros.

Ribeiro (2012) indica que os estudos relativos aos servidores técnico-administrativos nas instituições de ensino superior (foco deste trabalho) são escassos (MONTEIRO, 2011; RIBEIRO, 2011; BATISTA; FACAS, 2012; FIGUEIREDO; ALEVATO, 2012; RIBEIRO, 2012), o que, de certo modo, denota a pouca visibilidade deste segmento em pesquisas acadêmicas. Portanto esta dissertação contribuiria para aumentar o nível de conhecimento sobre experiências de vivências de sofrimento e prazer num contexto específico, o ambiente das instituições públicas de ensino.

Deste modo, pretende-se, por meio deste estudo, identificar e analisar as vivências de prazer e sofrimento dos servidores técnico-administrativos que atuam na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) assim como as possíveis estratégias defensivas adotadas por este grupo de trabalhadores na tentativa de superação do sofrimento. Nesta instituição destacamos a remoção como um pressuposto, que funcione como um possível instrumento de adaptação (ou fuga) do trabalhador frente às adversidades individuais e coletivas.

## 1.2 Problema de Pesquisa

O prazer e o sofrimento são sentimentos que estão presentes nos ambientes organizacionais e, apesar da ubiquidade, manifestam-se de maneiras particulares em cada indivíduo de acordo com seu histórico de vida. Muitas vezes pode haver divergências entre as expectativas dos trabalhadores (formadas por sua história pessoal e seus valores, crenças, motivações e anseios) e os objetivos e metas organizacionais (DEJOURS, 1992).

Nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IFES), conforme aponta Ribeiro (2012), há uma mescla entre o modelo gerencialista e o modelo pautado pela burocracia, em coexistência com elementos históricos das instituições brasileiras, como o clientelismo e o patrimonialismo. Nunes et al. (2009) aponta a burocracia no serviço público federal como um dos principais elementos responsáveis pelo sofrimento, já que reduz a autonomia e engessa a criatividade dos servidores.

Adicionalmente, outros fatores têm contribuído para a desvalorização do servidor, tais como: a intensificação do trabalho, a flexibilização e a precarização das tarefas, o alongamento da jornada, as exigências e cobranças por resultados e outros. Como possível consequência, muitos (técnicos administrativos das IFES) podem ser levados ao sofrimento, que pode evoluir para um estado de alienação ou adoecimento (LEITE, 2011; FIGUEIREDO et al., 2012). Ribeiro (2012) complementa que esse sofrimento também está relacionado a fatores como a discriminação e a baixa qualificação em alguns cargos dessa categoria, o que está em contraste com a missão destas organizações, de promover a qualificação em nível superior.

Destacamos que a intensificação e a precarização no trabalho dos servidores da educação superior pública relacionam-se com questões que, muitas vezes, ultrapassam a realidade e a autonomia das IFES. Programas de reestruturação e ampliação do ensino superior público são exemplos que contemplam esta questão. Entretanto, sejam por fatores externos às IFES ou fatores internos relacionados ao seu ambiente organizacional, as vivências de sofrimento envolvendo servidores dessas IFES devem ser estudados.

O servidor técnico-administrativo em educação (TAE) possui fundamental importância nas IFES. Entretanto, na maior parte das vezes, não existe o reconhecimento desta importância, que está direcionada aos profissionais responsáveis pelas atividades-fim (ensino, pesquisa e

extensão), representados pelos servidores docentes (RIBEIRO, 2011). Outro aspecto relevante no que tange aos TAEs está relacionado, muitas vezes, à falta de reconhecimento do seu trabalho, seja pelos seus superiores; pelos seus pares; pelo público que utiliza o serviço (neste caso, majoritariamente os alunos); ou pela sociedade, que visualiza o servidor público em geral, com um olhar estigmatizado (NUNES; LINS, 2009). Este cenário marginaliza o papel dos técnico-administrativos, colocando-os muitas vezes, como apêndices neste processo, ou então, levando-os ao anonimato.

É claro, que é muito difícil generalizar, pois há instituições diferentes desse perfil, nas quais existem estruturas organizacionais mais flexíveis e participativas, que propiciam ao trabalhador maiores oportunidades para a superação do distanciamento entre o trabalho prescrito e o trabalho real, constituindo-se em algo significativo para o sujeito e viabilizando, assim, o encontro destes trabalhadores às atividades prazerosas (NUNES; LINS, 2009; RIBEIRO, 2012). Mesmo em uma única instituição é possível encontrar ambientes organizacionais com realidades diferentes. No caso das IFES, a pluralidade de ambientes e de atores presentes propicia a formação de um conjunto de cenários que formam um *lócus* bastante heterogêneo, com diferentes práticas, costumes e valores, que terminam por gerar subculturas dentro dessas instituições, assim como dinâmicas bastante variadas interagindo em uma mesma instituição (RIBEIRO, 2011).

A frustração do técnico-administrativo em sua função pode vir a ser combatida ou não por meio de solicitação de **remoção**. Esta se caracteriza como um instrumento disposto na legislação que regulamenta o servidor público federal. A Lei n. 8.112/1990 (art.36, *caput*) a define: “**Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede**”. No caso da UFSCar, existe uma portaria que estabelece normas e procedimentos acerca deste instrumento. Neste caso, a remoção do técnico-administrativo poderá ocorrer: a) de ofício, no interesse da Administração; b) a pedido do servidor para outra localidade, independentemente do interesse da Administração (PORTARIA GR N° 872/08, 2008).

Há casos, em que a remoção tem sido utilizada como uma estratégia de minimização do sofrimento dos servidores técnicos administrativos das IFES. Gomes (2010) aponta a remoção como um mecanismo utilizado na busca pela mudança, seja pelo conflito com seus superiores ou

pares; pelo desinteresse ou descompasso entre o perfil profissional e as atividades desenvolvidas no local de trabalho; ou até mesmo, por perseguições ou assédio moral.

Desta forma, as seguintes questões direcionaram a pesquisa:

*Como se configuram as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São Carlos que já passaram pelo processo de remoção?*

*A remoção, a pedido, se configura como uma possível estratégia de adaptação (ou fuga) de uma situação adversa, possibilitando ao servidor migrar para um “novo” ambiente da instituição que, de alguma forma, propicie a preservação da sua saúde?*

Esclarecemos de antemão, que o estilo metodológico que orienta a condução desta pesquisa não considera hipóteses *à priori*, com o intuito de corroborar ou refutar dados anteriores. A nossa intenção é a construção do conhecimento por meio da associação entre a teoria aos dados empíricos, em um caminho de ida e volta. Desta forma, apontamos que este pressuposto considerado não é uma guisa absoluta para a condução deste trabalho de pesquisa, mas algo que pode ser reconstruído no decorrer do mesmo.

Além disso, tomando como premissa as diferentes possibilidades de análise ao nosso objeto de estudo (nível individual; nível relacional; ou nível societal)<sup>5</sup> e de enfoque sobre o problema de pesquisa, apontamos que esta relação entre os diferentes níveis se dá, independentemente de nossa “preferência” ou escolha, na medida em que a relação homem-trabalho se insere em um contexto que envolve a subjetividade, as intersubjetividades e suas diferentes formas de sociabilidade. Todavia, revelamos que a nossa intenção (considerando este contexto indissociável) é situar as análises em um nível *meso*, isto é, o nosso objeto será focado principalmente sob o aspecto das relações de trabalho. Desta forma, o problema de pesquisa fica melhor delimitado.

A partir do arcabouço teórico que sustenta esta pesquisa e das questões de pesquisa destacamos algumas categorias centrais de análise neste estudo: **o sofrimento; o prazer; as**

---

<sup>5</sup> Consideramos o nível individual como os aspectos singulares do sujeito, em um nível micro. Como nível relacional, compreendemos as relações intersubjetivas entre os sujeitos, o nível meso. O nível societal, compreendemos como uma contextualização maior, que diz respeito a um aspecto mais amplo, ou seja, um nível macro, representado pelo institucional (e seus elementos culturais, políticos, ideológicos, entre outros).

**relações de trabalho; o reconhecimento;** e as possíveis **estratégias de defesa** utilizadas pelos servidores frente às contingências laborais. A seguir os objetivos da pesquisa são apresentados.

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

O objetivo geral desta dissertação é identificar e analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho experimentadas pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), no campus São Carlos, que já vivenciaram o processo de remoção.

Portanto, esta dissertação parte do princípio de que analisar os processos de remoção seja um importante indicativo de práticas de vivência e prazer.

A partir do objetivo geral podem ser definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores que os servidores apontam como causa de prazer e sofrimento no trabalho;
- b) Identificar as estratégias de defesa desenvolvidas pelos servidores para combater as contingências geradoras de sofrimento;
- c) Analisar se a remoção tem sido utilizada como estratégia para combater as contingências geradoras de sofrimento.

### **1.4 Justificativa**

A realização deste estudo está pautada em três vertentes fundamentais: a social, a organizacional e a acadêmica.

Observa-se o impacto que o trabalho produz na sociedade e na saúde do trabalhador (LIMA, 2013). Os agravos em geral e os adoecimentos psíquicos em particular podem ter como

base os aspectos sociais e do trabalho, caracterizados principalmente pelo advento de crises econômicas, do desemprego e dos conflitos nas relações que permeiam a saúde, o trabalho e a sociedade (DEJOURS, 1992; ARAÚJO; SACHUK, 2007; LIMA, 2013). Em um recente estudo, Bouyer (2015) nos revela uma importante questão acerca do sofrimento individual e do sofrimento coletivo, também denominado sofrimento social. Para o autor, o sofrimento no trabalho é sempre um sofrimento social já que coletivos inteiros são submetidos às intensas e pragmáticas exigências do mundo do Capital. Assim, este trabalho pode auxiliar no entendimento da relação entre o trabalho e a saúde do trabalhador, assim como nos possíveis impactos que o contexto laboral pode vir a gerar na subjetividade daqueles que trabalham.

A vertente organizacional está pautada na compreensão envolvendo um levantamento dos dados pela pesquisa da dinâmica envolvendo prazer e sofrimento no trabalho, vivenciado pelos servidores da instituição pesquisada. Os resultados da pesquisa poderão auxiliar na conscientização e, talvez, para a construção de melhorias que possam contribuir para minimizar fatores que causam o sofrimento, em congruência com a busca de fatores que promovam o prazer dos servidores técnico-administrativos lotados na universidade, buscando equalizar as exigências profissionais com os anseios pessoais deste grupo funcional.

No enfoque acadêmico, o tema desta pesquisa está alinhado com o programa do curso, Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, que em uma de suas linhas, a Gestão de Organizações Públicas, tem como objetivo:

[...] conceituar, caracterizar e analisar a organização pública a fim de ampliar a compreensão teórica acerca de sua estruturação e funcionamento, procurando também desenvolver repertório teórico próprio que auxilie e dê suporte à ação dos gestores públicos em sua atividade cotidiana (PPGGOSP, 2014).

Desta forma, esta pesquisa pretende colaborar na construção do conhecimento na área da Psicodinâmica do Trabalho, tendo em vista que a produção envolvendo os servidores públicos federais de instituições de ensino superior é escassa (RIBEIRO, 2012). Pretende gerar possíveis avanços, visando possibilitar a melhor compreensão da dinâmica prazer-sofrimento no trabalho em instituições federais de ensino superior.

Esclarecemos que optamos por esta vertente (PDT) como norte teórico em nosso estudo, devido à centralidade que esta confere à subjetividade inerente dos sujeitos que vivenciam tanto o prazer como o sofrimento no trabalho. Acreditamos na necessidade de direcionar a nossa lente

para o sujeito no trabalho. Endossamos a visão dejouriana de que o trabalho se constitui como *locus* privilegiado na construção da identidade do sujeito. Assim, o trabalho, mais que uma atividade que viabiliza uma produção e o sustento financeiro de um indivíduo ou de uma família, carrega consigo elementos fundamentais da sociabilidade humana, como os aspectos sociais, políticos, culturais, relacionais e simbólicos

### **1.5 Estrutura da Dissertação**

O presente trabalho está estruturado em 6 capítulos.

O **Capítulo 1** apresenta o tema abordado, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do trabalho. O capítulo é intitulado **“Introdução”**.

O **Capítulo 2 (Psicodinâmica do Trabalho)** traz o modelo teórico utilizado no estudo. O arcabouço teórico no qual este trabalho se referencia está pautado na relação entre o labor, o homem e a saúde no contexto laboral, principalmente a saúde mental. O referencial teórico essencial neste contexto é a Psicodinâmica do Trabalho. O capítulo esboça as transições que ocorreram no mundo do labor, desde a transição de uma dominação tradicional para uma dominação racional, perpassando alguns aspectos do trabalho contemporâneo, assim como a importância do elemento humano presente nas organizações. Descreve a saúde do trabalhador, principalmente sob o aspecto mental e alguns impactos econômicos. Discorre de maneira breve sobre o sentido do trabalho para o homem e introduz os principais conceitos acerca da Psicodinâmica do Trabalho.

O **Capítulo 3 (A Administração Pública Brasileira, as IFES e os Servidores Técnico-Administrativos)**.

Busca descrever o histórico administrativo, político e econômico da Administração Pública Brasileira com as Instituições Federais de Ensino Superior. Neste contexto, o capítulo abrange também a realidade dos servidores técnico-administrativos em tais instituições, com destaque para a Universidade Federal de São Carlos.

O **Capítulo 4 (Método da Pesquisa)** representa o detalhamento do método de pesquisa utilizado, representado pelo estudo de caso; os participantes da pesquisa; as técnicas para a coleta de dados, assim como o instrumento de pesquisa utilizado; a forma como os dados foram analisados, por meio da análise de conteúdo categorial temática; e as limitações do estudo.

A apresentação e análise dos resultados encontrados são apresentadas no **Capítulo 5 (Resultados e Discussão)**, assim como a discussão desses resultados. Neste capítulo são evidenciadas as principais categorias e aspectos relacionados ao cotidiano do trabalho e de prazer/sofrimento ancoradas na PDT e que balizaram a análise dos resultados. O capítulo se inicia com uma breve síntese dos oito participantes entrevistados e a encerra-se por meio de uma análise integradora, com o intuito de revelar ao leitor a relação dos elementos encontrados sob a perspectiva dejouriana.

Ao fim, a dissertação é concluída no **Capítulo 6 (Conclusão)**, onde são expostas as conclusões, trazendo alguns comentários finais sobre o estudo realizado. São pontuadas possíveis aplicações práticas ou de intervenção para o ambiente organizacional em questão, assim como as possíveis sugestões para trabalhos futuros.

## 2. PSICODINÂMICA DO TRABALHO

### 2.1 O trabalho, a tradição e a razão.

O trabalho é um fenômeno presente na vida do homem desde a antiguidade e tem se diversificado no decorrer da história, em diferentes contextos e sob a influência de fatores, como da ordem econômica, política, social e cultural. Segundo Lima (2013), a questão do trabalho envolve uma ampla gama de temáticas que englobam desde papéis sociais familiares até a ação coletiva, desde estruturas econômicas até subjetividades individuais. Pretendemos nesta seção, demonstrar algumas mudanças que ocorreram no mundo do trabalho nas diferentes sociedades. Antecipamos que em nosso estudo, o foco será direcionado para a relação do homem e de sua saúde com o mundo do trabalho, a partir da Revolução Industrial, embora acreditemos que seja necessária uma breve revisão acerca desta questão em épocas que antecedem este período.

Na antiguidade, a principal finalidade do trabalho era a sobrevivência, representado por atividades como a caça, a pesca, a criação de animais ou o cultivo de alimentos, pelas quais o indivíduo buscava suprir as suas necessidades elementares, pela observação e interação com a natureza (ARAÚJO; SACHUK, 2007; LIMA, 2013). Ramos (2008) nos revela que nas civilizações primitivas, também chamadas por sociólogos americanos de civilizações pré-letradas, o processo de produção e de criação de bens era orientado pela **tradição** e pelo costume, de modo que a sua concepção era dissociada do lucro. A satisfação era restrita a necessidades em um nível elementar. Fatores como a idade e o sexo balizavam a distribuição das funções sociais (*status*), isto é, sobretudo, a **condição biológica** é que determinava a posição e a função do indivíduo naquela sociedade (RAMOS, 2008). Elementos como a competição ou a mobilidade social não eram requisitados (ou utilizados), assim como a capitalização, já que o trabalho não era alugado e nem vendido.

Todo trabalho é prazer e criação. É uma espécie de atividade oriunda de um forte instinto de vida. Por isto não é necessário nenhum incentivo, nenhuma pressão externa para que o primitivo trabalhe (RAMOS, 2008. p.25).

Na Idade Média, o conceito de trabalho ganha uma dimensão diferente. Sociedades feudais consideravam a propriedade da terra (chamadas de feudos na época) como um meio para

diferenciação de classes. Ocorria uma relação de troca entre as classes, na qual o servo poderia exercer a moradia e o cultivo (alimentação) em um determinado espaço de terras, mas em contrapartida tinha que dedicar o seu trabalho e parte da sua produção ao proprietário destas terras, o senhor feudal (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

No século XI com o desenvolvimento do comércio e das cidades ocorreram alterações significativas na sociedade feudal, estimulando o desenvolvimento do artesanato, além do maior intercâmbio entre pessoas de diferentes locais. Nos séculos XVI e XVII realizaram-se importantes descobrimentos técnicos e científicos e, aos poucos, de forma embrionária, vai se desenvolvendo no seio da sociedade feudal, o sistema capitalista de produção (ARAÚJO; SACHUK, 2007; SANTOS, 2012).

O caráter estático do trabalho transita da Idade Média para a Idade Moderna, principalmente por meio do Renascimento. A *ratio* viria transformar a *tradio*<sup>6</sup>, emancipando o indivíduo da tradição ou do medo sagrado (fatores determinantes na antiguidade). Assim, observa-se uma ruptura da ordem social, mediada de um lado pela tradição, pela santidade e pelos sentimentos humanos e, de outro lado, pela calculabilidade dos atos humanos e pela objetividade racional (RAMOS, 2008). Segundo Ramos (2008), esta transformação fomenta o desenvolvimento das instituições posteriores (economia monetária e indústria), as quais constituirão os pressupostos funcionais de uma técnica do trabalho, de base científica. Neste seio nasce assim o “trabalho mercadoria”, pautado por elementos como reflexão, o cálculo, a especulação, a decisão e a aspiração ao poder e ao domínio. Baseado em Alfred Von Martin, Ramos (2008) nos revela que, o homem deixa de ser o fim da dominação, convertendo-se em meio.

Ramos (2006), baseado em uma das obras de Weber, nos revela o momento que ilustra o conflito de racionalidades entre a contemplação mística (considerada irracional) e as racionalizações da vida econômica, da técnica, da pesquisa científica, do treinamento militar, da lei e da administração. Para Weber existia a necessidade de se separar a *ratio* da *tradio*, isto é, a

---

<sup>6</sup> Segundo Ramos (2008), a *tradio* predomina nas sociedades pré-letradas onde não se compagina a ideia do lucro. A satisfação atende a critérios elementares, como a subsistência. Os bens são produzidos por meio das bases naturais onde critérios como o sexo e a idade organizam o trabalho em tais sociedades.

Adentrando os passos na Idade Média, a visão do trabalho se altera e adquire uma nova conotação, a mística, até o advento do Renascimento que dota o trabalho de valor mercadológico. Existem racionalizações do mais variado caráter nas diferentes esferas da vida (moral, religião, política, direito, arte, etc.) (RAMOS, 2008).

*ratio* se compreende na história como um instrumento para emancipar o sujeito da tradição e para erradicar o medo do sagrado; substituir a inércia pelo movimento. Segundo Ramos (2006), a racionalização transforma a comunidade em sociedade, de modo que a organização social fundada na tradição e nos sentimentos humanos é substituída por uma organização social fundada na calculabilidade dos atos e na objetividade racional.

Diante desta nova mentalidade, a Idade Moderna se caracteriza pela dominação do homem pelo próprio homem. Para Weber existem, além das tradições e do carisma, um terceiro tipo de dominação, a racional-legal:

- **Tradicional:** Presentes em sociedades tradicionais como clãs, tribos ou famílias. Um soberano pode exercer o seu mandato por meio da tradição, hábito ou costume. Os principais exemplos deste modelo são a gerontocracia e o patriarcalismo. Com o aparecimento do quadro administrativo, a dominação tradicional se transforma em **patrimonialismo**.
- **Carismática:** comumente presente em partidos políticos e grupos revolucionários. A autoridade é sustentada pela presença de uma devoção afetiva (por parte dos dominados). Assentada sobre crenças em heróis ou profetas, as qualidades pessoais constituem a legitimidade que assegura a dominação. A dominação carismática é antitradicional e antirracional. Nas épocas pré-racionalistas, tradição e carisma dividiam entre si a totalidade das direções de orientação da conduta.
- **Racional-legal:** prevalente nas sociedades ocidentais. A legitimidade advém de leis, normas, regras, estatutos bem definidos e delineados de modo a traçar meios objetivados pelos fins. Neste âmbito sobressaem-se elementos como a meritocracia, a remuneração, a lealdade, a qualificação, a competência, a separação entre o público e o privado, a impessoalidade, cuja principal cristalização desta dominação é representada pela **administração burocrática** (RAMOS, 2006).

Ramos (2006) indica que na vida social temos de fato, modelos híbridos de dominação, com aproximação maior ou menor grau de determinado modelo puro. Weber à sua época já enxergava os efeitos nocivos que o modelo burocrático de administração poderia gerar para a **personalidade**. Weber revela seu horror por uma humanidade profissionalizada; por um mundo

em que cada vida deverá transcorrer no interior de uma carreira (RAMOS, 2006). Pautado nesta premissa teórica, chegamos à luz que na transição entre os diferentes tipos de dominação e de administração, o Brasil e a sua Administração Pública têm convivido com os diferentes modelos, com impactos e desdobramentos para a sociedade brasileira. Neste bojo, acreditamos que a realidade da Educação Pública Superior Brasileira (apesar de recente) não fuja à regra.

Compreende-se assim que os modelos de trabalho da Idade Moderna originam-se a partir de questões sociais, técnicas e científicas, pautadas pela ordem da razão. Na seção seguinte, segue-se com o trabalho (e alguns possíveis efeitos na relação com o homem) no período que destacamos como o recorte desta dissertação: pós-Revolução Industrial.

### **2.1.1 O Trabalho, as organizações e o ambiente racionalizador: organizações como máquinas.**

Somente na Idade Moderna, com o advento do mercantilismo e do capitalismo, é que o trabalho de fato adquire características monetárias. O trabalho torna-se parcelado, mecanizado e passa a ser considerado como a principal fonte de riqueza e de progresso. Para Wood (1992), o início do ciclo de produção capitalista caracterizou-se fundamentalmente pela separação do trabalhador dos meios de produção. Como consequência, ocorre a descaracterização do trabalhador enquanto sujeito, pois este não se reconhece mais no seu saber fazer. O trabalhador é expropriado pela organização e pelo Capital, cujos detentores são representados pelos comerciantes e industriais que haviam acumulado riquezas (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

Na sociedade capitalista, o processo de trabalho inicia-se com um contrato que estabelece as condições de compra e venda da força de trabalho, em suma, representado pelos direitos e deveres do empregador (que possui um Capital e para ampliá-lo contrata a mão de obra assalariada) e do empregado (que busca vender a sua a força de trabalho como condição social). (MERLO; LÁPIS, 2007; KINDI, 2013).

Com o surgimento das fábricas, os sistemas de produção alteram-se de forma radical (WOOD, 1992). Em meados do século XVIII ocorre na Inglaterra a Primeira Revolução

Industrial, que intensifica o emprego da mão-de-obra assalariada, frequentemente exposta ao trabalho árduo e insalubre da indústria têxtil. O controle sobre o trabalhador neste período era autoritário e a jornada de trabalho era intensa, variando entre 12 a 15 horas diárias. Outro fenômeno relevante neste contexto fabril é a divisão das tarefas, levando à especialização do trabalho e, que distancia ainda mais o trabalhador do conhecimento e do domínio da produção (DEJOURS, 1992; MERLO; LÁPIS, 2007).

Morgan (1996) denominou este modelo de organização pautado pelo rígido controle sobre a produção (e sobre os trabalhadores) como **modelo mecanicista**, na medida em que a sua estrutura organizacional assemelha-se a uma máquina. Para Morgan (2005), a concepção taylorista de homem econômico e o conceito weberiano de burocrata sem rosto, ampliam os princípios da metáfora mecanicista para definir a visão de natureza humana que melhor se adequa à máquina organizacional. Baseado em Weber, Morgan (2005) aponta que a organização burocrática desenvolve mais perfeitamente este modo de organização, pois a racionaliza, anulando sentimentos como o amor, o ódio ou qualquer outro elemento emocional, pessoal ou irracional.

Com a formação dos centros industriais ocorre uma alteração das estruturas sociais europeias, de modo que os cidadãos migram para as cidades em busca de oportunidades de trabalho e uma melhor condição de vida. De 1800 para 1900 a população da Europa duplica<sup>7</sup>. Todavia, elementos culturais como a tradição e a religião constituem resistência a este novo fenômeno que se apresenta: a industrialização. Desta forma, para “superar” tal resistência, os defensores da industrialização, antecessores à Administração Científica do Trabalho, apoiam-se na racionalização, como meio de superar este contexto.

Racionalização do trabalho e dos problemas sociais. Instaure-se a ideia de que a própria sociedade pode ser organizada racionalmente. Assim constitui-se o verdadeiro substrato para a consolidação desta nova ordem social: o ambiente racionalizador, que mais tarde se ramifica para

---

<sup>7</sup> Segundo Durkheim (1999), o crescimento e adensamento das sociedades requerem uma divisão maior do trabalho. Pautado em uma justificativa evolucionista, Durkheim (1999) revela que, tal contexto promoveria um aumento da competição. Numa mesma região, ocupações diferentes podem coexistir sem a necessidade de se prejudicar de maneira recíproca, na medida em que buscam objetivos distintos.

a esfera do labor<sup>8</sup> (RAMOS, 2008). Weber nos revela que o *ethos* protestante (puritano) ofereceu oposição radical ao *ethos* medieval, de modo que subsidia para o europeu a fase pré-capitalista e as racionalizações justificadoras de uma conduta anti-tradicionalista. Mediado pelo calvinismo, que postula a atividade do trabalho pelo homem como a vontade e a glória de Deus, impulsiona assim esta conduta frente às tradições (RAMOS, 2006).

Ramos (2008) nos esclarece esta nova tendência que remodela a sociedade no século XIX quando recorre a Charles Fourier (1772-1837), considerado um dos maiores influentes na consolidação do ambiente racionalizador. Segundo as reflexões de Fourier, a estrutura social na época era rígida ou arcaica, justificando assim (mediante a emergência de possibilidades tecnológicas), a necessidade de reorganizá-la de modo a ajustá-la à natureza fundamental do homem. Neste contexto o argumento presente era justamente o **prazer** do homem no trabalho, pois o trabalhador na medida em que alinhasse as suas habilidades e vontades a um determinado trabalho, conseguiria então a harmonia. Com um trabalho atrativo, a produção aumentaria, contexto extremamente relevante para os interesses do Capital.

Em virtude de alguns elementos (propícios à racionalização do trabalho), como a religião, a formação histórica, as peculiaridades geográficas e econômicas, tornaram os Estados Unidos como o local “ideal” para a consolidação de um ambiente racionalizador, estimulando assim, o desenvolvimento e aplicação dos sistemas Taylor e Ford em tal nação (RAMOS, 2008).

Pela ótica weberiana, a ordem racionalista conceberia uma **gaiola de ferro** que aprisionaria a humanidade. Neste contexto, a burocracia traduz-se como a manifestação organizacional desse espírito racional, pois seria um meio eficiente e poderoso para controlar homens e mulheres (onde se inserem os trabalhadores) que, uma vez estabelecida, seria irreversível o *momentum* da burocratização (DIMMAGIO; POWELL, 2005; TRAGTEMBERG, 1982).

O modelo burocrático é adotado pelas empresas capitalistas como mecanismo de competição no mercado. Este mecanismo, entretanto, levaria a uma homogeneização entre as

---

<sup>8</sup>No início do século XIX é notável a articulação de poderes mediadores de interesses do Capital junto ao Estado europeu, conforme nos revela Guerreiro Ramos: Saint-Simon (1760-1825), em obra de 1819, intitulada *L'Organisateur* – propõe um Governo constituído de três câmaras: a da *Invenção*, a do *Exame* e uma terceira, dita câmara *Executiva*, constituída de líderes industriais capitalistas e banqueiros. Em sua obra de 1821, (*Le Système Industriel*), propõe que se cometam as funções de governo a um grupo de cientistas que conduzam os negócios da sociedade de maneira científica (RAMOS, 2008. p.49).

empresas, atualmente conhecida como isomorfismo (DIMMAGGIO; POWELL, 2005). O **isomorfismo**, segundo DiMaggio et al. (2005) pode seguir três modelos:

- **Coercitivo:** resulta de pressões ao mesmo tempo formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações, das quais dependem e por expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam. Um exemplo contemporâneo de tal modelo seria a “imposição” do Estado às Instituições Federais de Ensino Superior na destinação de vagas exclusivas pelo regime de cota;
- **Mimético:** em seu sentido literal, copiar outras organizações de seu campo. Ao invés da inovação consciente, este processo baseia-se no espelhamento de organizações exitosas. Um exemplo deste modelo pode ser representado pela recuperação realizada pelo governo japonês no final do século XIX baseado em protótipos ocidentais. Anos depois, as organizações ocidentais adotam os modelos japoneses de qualidade;
- **Normativo:** advém principalmente da profissionalização. O ambiente acadêmico ilustra este tipo de isomorfismo, na medida em que os profissionais formados por tais instituições costumam ter algumas similaridades como a maneira de se vestir, o vocabulário, o tipo e posição de ocupação, isto é, estes mecanismos criam um *pool* de indivíduos quase que intercambiáveis entre si que ocupam posições semelhantes em uma série de organizações.

Alguns princípios da Burocracia interferem na natureza do trabalho como a notória hierarquização das posições na organização, a orientação por meio da normatização e da regulamentação, a remuneração como recompensa, a padronização e impessoalidade na condução das tarefas. No âmbito da Administração Pública, destacam-se elementos como a meritocracia e a separação entre o público e o privado. Metaforicamente, o modelo burocrático de organização assemelha-se a um modelo mecanicista, verticalizado e rígido, no qual o trabalhador assemelha-se a uma engrenagem de uma máquina (MORGAN, 1996).

Nosso esforço também contempla a elucidação de que o contexto contemporâneo de trabalho, tão debatido por diferentes áreas, advém de um contexto social maior, não se limitando em si, apenas ao seu escopo. Assim, apontamos para a presença que, mais que uma organização

racionalizadora do trabalho em si, existiu também um ambiente racionalizador anterior. Seguiremos com a Administração Científica do Trabalho (ACT) e com a emergência de teorias relacionadas ao elemento humano nas organizações, para depois prosseguir com a questão da saúde no trabalho.

### **2.1.2 Administração Científica do Trabalho**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi um engenheiro americano que desenvolveu o estudo dos movimentos na Midvale Steel Company, pela qual teve uma passagem exitosa (TAYLOR, 1990). Em 1895, foi realizada a primeira apresentação de trabalhos relativos aos seus estudos (TAYLOR, 1990).

Trocou de emprego em 1896, quando assumiu na Bethlem Steel Works. Três anos depois, Taylor conseguia realizar um trabalho que exigia a participação de 400 a 600 homens, com apenas 140. Em 1900, começou a divulgar ao país os êxitos que conseguira, revelando que todos os administradores poderiam conseguir o mesmo, desde que seguissem os princípios científicos, por ele criado (TAYLOR, 1990).

Taylor foi o pioneiro da conhecida ACT cujos princípios básicos podem ser condensados como se segue (MORGAN, 1996):

- 1- Deve-se transferir toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gerente; os gerentes são responsáveis pelo planejamento e organização do trabalho, enquanto aos trabalhadores devem implementar isso na prática. Segundo Taylor, há pessoas pagas para pensar e pessoas pagas para executar.
- 2- Utilizar métodos científicos na determinação da forma mais eficiente de se fazer o trabalho; a forma pela qual o trabalho deve ser feito deve ser especificada com precisão.
- 3- Selecionar o melhor indivíduo para determinado cargo. Para Taylor, os indivíduos eram diferentes, justificando assim, a distinção na atribuição de tarefas. Para que o

indivíduo participasse em tarefas mais pesadas deveria “*ser tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi*” (TAYLOR, 1990). Este era “*o homem do tipo bovino – espécime difícil de encontrar e, assim, muito valorizado*” (TAYLOR, 1990).

- 4- Treinar o trabalhador para que este possa executar o trabalho de maneira eficiente.
- 5- Fiscalizar o desempenho do trabalhador, de modo a assegurar que os procedimentos apropriados de trabalho sejam cumpridos e que os resultados adequados sejam atingidos (MORGAN, 1996).

A ACT, segundo Merlo et al. (2007), surgiu no período pós-Segunda Revolução Industrial como uma nova cultura no mundo do labor, quando o conhecimento científico tornou-se relevante, principalmente para as indústrias elétrica, metalúrgica e química, correspondendo às necessidades de uma nova fase do capitalismo internacional. Nesta fase do capitalismo consolida-se a radical separação entre o saber e o fazer; entre a concepção e a execução; entre o trabalho manual, braçal ou operacional (executado pelos operários) e o trabalho mental ou intelectual (elaborado pelos gerentes) (MERLO; LÁPIS, 2007).

**Este modelo de organização não permite uma mobilização do trabalhador entre o espaço do trabalho prescrito e do trabalho real.** As condutas são heterodeterminadas e normatizadas. Segundo Merlo et al. (2007), na administração taylorista, a principal fonte de agressão à saúde do trabalhador é a própria organização do trabalho, que não prevê a iniciativa do trabalhador. Uma das críticas a este modelo de administração é de que ele impede a conquista da identidade no trabalho, a qual ocorre, precisamente, neste hiato entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

A ACT também possuía como característica, a modelagem da subjetividade do trabalhador por meio da “recompensa” econômica ou financeira oferecida ao trabalhador, como moeda de troca pelo seu desempenho (MERLO; LÁPIS, 2007). Estímulos econômicos ao desempenho individual e prêmios de produção reorientaram o desejo do trabalhador. Para Taylor, esta dinâmica seria favorável tanto ao trabalhador, que poderia aumentar a sua renda; como ao proprietário do negócio, que poderia otimizar sua produção e aumentar o seu lucro. Neste cenário se sobressai, portanto, o modelo do *homo economicus* (TAYLOR, 1990; MERLO; LÁPIS, 2007).

Este tipo de administração tem sido muito influente. Os aumentos de produtividade foram frequentes, mas a um alto custo humano, reduzindo muitos trabalhadores a autômatos (MORGAN, 1996). Embora Taylor seja um dos autores mais criticados de todos os teóricos organizacionais, comprovou também ser um dos mais influentes, já que os princípios da ACT têm influenciado o modo de trabalhar desde a primeira metade do século XX, predominantes, em muitas situações, até os dias atuais (MORGAN, 1996).

Os princípios deste modelo de administração foram aplicados de maneira exitosa pelo empresário Henri Ford, que revolucionou o mundo do labor com a introdução da linha de montagem. Esta conduta representa um grande avanço no controle do trabalho. O aumento dos salários adotado por Ford foi persuasivo perante os funcionários, acarretando inclusive, na mudança dos padrões de consumo, fortalecendo assim o modelo capitalista (GOMEZ, 1987).

Morgan (1996) revela uma interessante faceta de Taylor, que talvez nos ajude na compreensão de suas condutas e estilo. Segundo o autor, Taylor era um indivíduo que, desde a infância, talvez influenciado pelo seu contexto de criação, apresentava um transtorno obsessivo-compulsivo pelo controle e pelo domínio da sua vida, em suas rotinas diárias mais diversas. Assim, ele transfere este acometimento do nível pessoal para o nível profissional, de modo que, o seu estilo de administração do ponto de vista psicanalítico, representaria o produto de sua personalidade perturbada e neurótica. Morgan (1996) nos convida a compreender melhor esta questão por meio da metáfora da prisão psíquica, onde simboliza as condutas individuais e organizacionais neste plano de racionalidade *versus* irracionalidade.

Durante anos o enfoque da administração científica tem sido ampliado e redefinido. O taylorismo teve tamanho poder que mais do que o escopo do trabalho, conseguiu mecanizar a vida das pessoas. Morgan (1996) aponta que os princípios ressaltados pelo taylorismo foram também, parte de uma tendência social mais ampla que envolve a mecanização da vida de forma geral.

Com a ACT o trabalho torna-se monótono, repetitivo e sem espaço para a criatividade, acarretando no surgimento de mecanismos de defesa específicos. Dentre estes mecanismos, destaca-se a autoaceleração que, quando praticada pelo trabalhador, faz com que este cesse o pensamento e a consciência do desconforto. Contudo, este trabalho acelerado em longo prazo

pode acarretar em complicações para a saúde do sujeito (CARRASQUEIRA; BARBARIN, 2010).

Dejours (1992) considera que é preciso assinalar as consequências que o sistema Taylor gera na saúde do corpo e da mente. Como uma nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo, este modelo de organização gera exigências fisiológicas até então desconhecidas, especialmente as relacionadas ao tempo e ritmo de trabalho. O esgotamento físico não abarca mais apenas os trabalhadores braçais, mas o conjunto dos operários da produção em massa, nos trabalhadores dos “escritórios-fabrica”, entre tantas outras ocupações (DEJOURS, 1992; MORGAN, 1996). O corpo torna-se assim, indefeso, fragilizado, explorado pela privação de seu protetor natural, representado pelo aparelho mental (DEJOURS, 1992)

A ACT, torna-se uma importante referência das “ciências da gestão”. O trabalhador é objeto de uma observação sistemática como objetos para possíveis conclusões operatórias. Como ciência do capitalismo, a gestão atende aos interesses produtivistas e à satisfação das “necessidades” do consumidor. O humano, assim como os materiais, são simplesmente “recursos” da empresa. O paradigma utilitarista ultrapassa a esfera das organizações e transforma a sociedade em máquina de produção e o homem em agente a serviço da produção. A economia se torna finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do humano em “recurso” (GAULEJAC, 2007).

### **2.1.3 O elemento humano nas organizações: organizações como organismo.**

A ACT, assim como o fordismo inauguram um novo paradigma na esfera laboral. Contudo, não podemos negligenciar os efeitos que estes modelos acarretaram e continuam acarretando para o trabalhador em seus diferentes níveis. Orientados por um viés excessivamente econômico, preconizavam uma organização do trabalho formalizada, onde o trabalhador dificilmente conseguia algum tipo de ajustamento (MERLO; LÁPIS, 2007).

Ramos (2008) revela que novas áreas de estudo das organizações, principalmente as mais alinhadas com a sociologia do trabalho, têm produzido uma abundante literatura científica com o intuito de complementar as lacunas da organização racional do trabalho. A racionalização revelou-se como uma espécie de camisa de força que dominava o operário. Tais modelos tratam o homem como um elemento puramente técnico, desconsiderando a sua rede de significados. Este contexto fomenta um ambiente favorável a possíveis acometimentos psíquicos, na medida em que ignoram ou negligenciam o substrato social das organizações. Observamos assim uma contradição: as irracionalidades em um ambiente “controladamente” racional.

Nas décadas de 1920 e 1930 emergem estudos que investigam o elemento humano nas organizações. Dentre os pioneiros neste campo, destacamos os estudos em uma fábrica no bairro de Hawthorne em Chicago sob a liderança de Elton Mayo. Inicialmente, as investigações deste estudo estavam direcionadas à investigação das relações entre as condições de trabalho e a incidência de monotonia e fadiga entre os empregados. Entretanto, com a evolução desta pesquisa, abriram-se novas perspectivas (além da taylorista) na tentativa de compreender outros aspectos da situação laboral, como as atitudes, as preocupações dos trabalhadores e fatores do ambiente social que ultrapassam o *locus* laboral (MORGAN, 1996). Foi identificada a **organização informal**, baseada nas relações informais que os trabalhadores desenvolviam, como por exemplo, as relações de amizade.

O contexto de Hawthorne efervesceu a questão da motivação no trabalho. Desenvolveu-se uma nova teoria no mundo das organizações, apoiada na ideia de que indivíduos e grupos, de maneira similar aos organismos biológicos atuam de maneira mais eficaz quando são satisfeitas as suas necessidades. Deste contexto derivam outras teorias como a **hierarquia de necessidades** de Abraham Maslow, a qual revela o elemento humano como um tipo de organismo psicológico que batalha para satisfazer as suas necessidades em uma busca de completo crescimento e desenvolvimento. O esquema de Maslow é representado por meio de uma escala piramidal, que varia e progride desde a base, representada por meio das necessidades elementares de sobrevivência até o ápice representado pelas necessidades de autorrealização (MORGAN, 1996). Esta teoria amplia o princípio do *homo economicus*, inerente dos estilos taylorista-fordista e burocrático ao revelar que o elemento humano possui outras necessidades que ultrapassam o aspecto financeiro. Deste bojo, emergem novas teorias no campo motivacional, alinhados com um estilo mais democrático e participativo no que concerne o elemento humano. Porém,

apontamos que as teorias motivacionais também passam a ser utilizadas pelas organizações como um instrumento de sedução do trabalhador.

Embora este cenário (de reconhecimento e preocupação com o elemento humano no trabalho) seja essencial para o trabalhador e para a sua saúde, nas décadas seguintes as relações entre as nações, mediadas por organismos multilaterais, assim como a inserção da tecnologia nos processos de trabalho, reconfiguram o mundo do labor, trazendo para a classe trabalhadora, novas demandas e desdobramentos para a sua saúde, principalmente em nível mental.

No início da década de 1970, o sistema capitalista apresenta uma acentuação da queda de sua taxa de lucratividade, diante da crescente incorporação de trabalho morto em substituição ao trabalho vivo, produtor de valor. Do ponto de vista político, na Europa, o Estado do Bem Estar Social apresenta uma crise de legitimação, um desequilíbrio entre receita e despesas. No Japão é desenvolvido um novo paradigma administrativo organizacional: a gestão flexível do processo de trabalho, também conhecida como Toyotismo<sup>9</sup>. Alinhado a um viés orgânico e interativo com o ambiente, este paradigma possui como características principais: a produção variada e vinculada à demanda e o trabalho operário realizado em equipe. Esta dinâmica incorpora a tecnologia aos processos de trabalho, reduzindo o tempo necessário para a produção de mercadorias (WOOD, 1992; MORGAN, 1996; ARAÚJO; SACHUK, 2007; FERREIRA, 2012).

Segundo Merlo et al. (2007. p.66), o Toyotismo traz algumas demandas sobre o trabalhador: “um trabalhador mais escolarizado, com raciocínio lógico, com capacidades de se relacionar com os colegas e de operar equipamentos diversificados e complexos, apto a realizar diversas operações, motivado para o trabalho, engajado com os objetivos da empresa, um colaborador”. Ademais, o Toyotismo afeta o mundo do labor por meio de mudanças de contrato, migração de trabalhadores das indústrias para o setor terciário ou para o setor informal, além de acarretar um desemprego estrutural em nível global (ANTUNES, 2005; ARAÚJO; SACHUK, 2007; FERREIRA, 2012).

---

<sup>9</sup>O Toyotismo vem apresentando novas formas de organizar o trabalho, pautadas na diversificação de operações e no envolvimento do trabalhador com os objetivos da empresa. Ocorreu a difusão de uma nova base técnica, fundamentada principalmente na robótica e na informática, de modo a gerar a internacionalização dos mercados e da produção (MERLO E LÁPIS, 2007).

Merlo e Lápiss (2007) argumentam que o controle explícito exercido pelo modelo anterior é substituído pelo controle coletivo por meio da introjeção de valores da empresa e da emulação psicológica, a qual visa prioritariamente, ocultar a oposição de interesses entre gerência e trabalhadores, num clima de pseudoliberalidade.

Santana e Ramalho (2010) apontam que alguns autores pensam o Toyotismo como uma alternativa ao modelo taylorista-fordista, enquanto para outros (os chamados neofordistas) seria na realidade, uma lapidação do fordismo, com um poder ainda maior de estresse, desgaste físico e mental no trabalho, aumentando inclusive, a frequência de morte instantânea por trabalho estafante<sup>10</sup>.

Nas décadas de 1960 e 1970 estudiosos da área organizacional relacionaram o planejamento no trabalho como uma maneira de aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho, gerando benefícios ao trabalhador e à organização, inclusive na forma de publicidade, como revela o exemplo da empresa Volvo na Suécia (WOOD, 1992). A Volvo tinha a sua imagem associada à felicidade dos trabalhadores, fato que permitiria a fabricação de carros de melhor qualidade. Wood (1992) aponta que dois critérios fundamentais respondem pela estratégia adotada pela Volvo: a internacionalização da produção e a democratização da vida no trabalho.

O aspecto humano é considerado nesta perspectiva por meio de questões como o baixo nível de ruído; a preocupação com o aspecto ergonômico; e a qualidade do ar na empresa. Outro aspecto interessante revelado por Wood (1992) mostra que a Suécia é um país conhecido pela adoção tecnológica na maioria dos processos de trabalho, entretanto, o que chama a atenção é o fato do país também possuir uma tradição sindical e de participatividade dos trabalhadores nos processos de trabalho, isto é, os processos de inovação na Volvo ocorrem mediados pelas entidades representativas dos trabalhadores. O exemplo de sucesso da Volvo se traduza talvez, na harmonia entre os aspectos organizacionais e humanos.

Esta abordagem que considera as necessidades humanas e técnicas nas organizações é conhecida atualmente como “**sistemas sociotécnicos**”. Esta expressão deriva da década de 1950 pelo conhecido *Tavistock Institute of Human Relations* na Inglaterra, cuja visão dos membros considera a indissociabilidade entre os aspectos técnicos e sociais no trabalho, de modo que a natureza de um destes elementos sempre tem importantes consequências para o outro, isto é, quando se opta por um sistema técnico (estrutura organizacional ou tecnologia), este sempre tem consequências humanas e vice-versa. Um dos casos que mais ganhou repercussão em Tavistock

---

<sup>10</sup>Este fenômeno, denominado *karoshi* em japonês, representa a ocorrência na empresa Toyota, de um exacerbado e desgastante controle sobre os seus funcionários, que acarretou em mortes instantâneas por trabalho estafante (SANTANA; RAMALHO, 2010. p. 33-34).

ocorreu nos anos 40: a mudança tecnológica nas minas de carvão na Inglaterra que afetou o elo informal entre os carvoeiros (MORGAN, 1996).

Segundo Morgan (1996; 2005), enquanto a organização mecânica é caracteristicamente estática, rígida e fechada; a organização orgânica é flexível e interativa, de modo a estar atenta tanto ao seu ambiente interno como às demandas e contingências externas, em constante fluxo e mutação com o ambiente. Desta forma, tal estilo organizacional requer uma nova estrutura e solicita trabalhadores com um perfil mais flexível e polivalente.

Utilizamos algumas metáforas (máquina e organismos vivos) para compor e elucidar algumas características do mundo das organizações. Apontamos, entretanto, um lado crítico desta “comparação”, como nos revela Gaulejac (2007), quando este indica que haveria uma tendência de antropomorfização das organizações, ao atribuir características essencialmente humanas a algo que não é humano. A utilização frequente de expressões corriqueiras como por exemplo: “o mercado está nervoso”; ou “o mercado está agressivo”. Ora, o mercado não tem sentimentos. A organização é uma produção humana, embora ela não obedeça aos mesmos comportamentos inerentes do humano. Por exemplo, uma organização não é perversa, nem neurótica, nem paranoica. Em troca, seu modo de funcionamento pode suscitar nos trabalhadores comportamentos perversos, neuróticos ou paranoicos (ENRIQUEZ, 1997).

Não temos a pretensão de encerrar esta discussão acerca das metáforas, pois apresentamos apenas dois estilos de organização, pautados fundamentalmente nas obras de Morgan (1996; 2005). Acreditamos que esta questão não se esgote, assim como o próprio Morgan nos revela em algumas de suas obras. Endossamos a perspectiva do autor quando este revela que as metáforas podem ser associadas ao mundo organizacional de modo a facilitar a sua leitura e sua compreensão, subsidiando aos teóricos das organizações e aos gestores, possíveis ferramentas para apoiá-los no cumprimento de tarefas que são tão complexas. O que gostaríamos de esclarecer é o cuidado que tal assunto merece, principalmente quando lança mão de analogias humanas.

As abordagens contemporâneas do mundo organizacional, onde destacamos as ciências da gestão, abordam as organizações sob um viés positivista (GAULEJAC, 2007). Este contexto se intensifica com modelos administrativos como o gerencialismo, cuja ideologia tem proposto um ideal de perfeição que solicita aos trabalhadores um compartilhamento deste ideal. Gaulejac

(2007) aponta que está ocorrendo um processo de captação do Ideal do Eu por um ideal coletivo, que viria a favorecer a identificação, mobilização psíquica e a adesão. A empresa se apresenta como um objeto de investimento comum (objeto no sentido psicanalítico do termo) onde cada trabalhador é convidado a interiorizar, a assumir em si, a introjetar os valores do ideal de perfeição. Apresenta-se ao trabalhador uma oportunidade de participação nas decisões da empresa, mas o que este sistema (gerencial) adota de fato, são normas e padrões prescritos que possam ser mensurados e otimizados em função da lucratividade. Os instrumentos de medida, entretanto, são uma expressão caricatural da ilusão que consiste em crer que a realidade possa ser compreendida e dominada com a condição de que se possa aferi-la. Desenvolve-se o que Gaulejac (2007) chama de **autonomia controlada**.

A organização pode induzir o indivíduo a se moldar à empresa, onde ordens e proibições são substituídas por procedimentos e princípios interiorizados e conformes à lógica organizacional. Os empregados são solicitados a contribuir para a elaboração dessas normas. Trata-se de uma ruptura em relação aos modelos autoritários e normalizadores (tayloristas-fordistas). O que ocorre de fato é uma forma lapidada e poderosa de dominação, capaz de causar uma clivagem entre o “Eu organizacional” e um outro Eu, o “Eu verdadeiro” (GAULEJAC, 2007).

De nossa parte, destacamos que tanto na mídia como na literatura são frequentes a expressão “**fator humano**” ou “**recurso humano**” como se este fosse passível de se quantificar ou de se racionalizar. Existiria uma tendência das abordagens positivistas tratarem questões humanas sob uma ótica das ciências matemáticas ou físicas. Resiliência é outro termo utilizado na literatura contemporânea das ciências da gestão. Apontamos, entretanto, que tal termo advém da física e, diante deste argumento, nos indaga saber se um humano seria realmente capaz de “ser resiliente”.

Para Gaulejac (2007), as organizações contemporâneas têm sido pautadas pelo o que o autor denomina de “**quantofrenia**”, isto é, uma verdadeira doença da medida, que atinge todos aqueles que, em vez de medir para melhor compreender, preferem compreender apenas aquilo que é passível de mensuração. Na vida organizacional, o tempo e o espaço são elementos e ganharam uma abstração, pois se encontram definitivamente descolados do tempo de vida humana. Ritmos, cadências e rupturas revelam uma temporalidade laboral que afastam o

indivíduo de seu tempo biológico, do tempo das estações, do tempo da vida humana, desligando-o das necessidades fisiopsicológicas do homem: o alimento, o sono, a procriação, o envelhecimento (GAULEJAC, 2007). O indivíduo organizacional deve adaptar-se ao “tempo do trabalho”, às necessidades produtivas e financeiras. Cabe ao homem adaptar-se ao *time* da empresa e não o inverso. O gestor não suporta férias, já que “*Time is Money*”. O homem “plugado” não tem hora e não tem lugar, a disponibilidade é permanente.

Acreditamos que o desafio no estudo das organizações consiste em pensar a natureza do objeto que estamos tratando. Pensamos em trazer para esta dissertação um breve diálogo com os paradigmas organizacionais, de modo que não temos a pretensão de apontar características “melhores ou piores” de um ou outro paradigma, mas elucidar o possível caminho que pretendemos seguir. Pensamos nos paradigmas alinhados com o a proposição de Burrell e Morgan (2005) que argumentaram que a teoria social em geral e a teoria das organizações poderiam ser analisadas por meio de quatro amplas visões de mundo: os paradigmas funcionalista; **interpretativista**; humanista radical; e estruturalista radical.

Baseado neste modelo de quatro grandes paradigmas, acreditamos que a nossa linha de pesquisa está mais alinhado com o modelo **interpretativista**, que procura compreender o processo pelo qual as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se sustentam e se modificam. Esta posição é referendada pela pesquisa qualitativa em um universo que pretende explorar os mecanismos intersubjetivos, inerentes da área escolhida, a Psicodinâmica do Trabalho.

Seguiremos a nossa revisão teórica apresentando algumas referências acerca da saúde física e mental do trabalhador, assim como seus possíveis impactos econômicos.

## **2.2 Saúde do trabalhador**

A relação entre o labor e a saúde-doença existe desde a antiguidade. Entretanto, neste trabalho serão apresentadas somente as questões que contemplem o período pós-Revolução Industrial, que é marcado por mudanças no contexto laboral e no processo saúde-doença dos trabalhadores.

Segundo Scliar (2007), o conceito de saúde reflete a conjuntura social, econômica, política e cultural. Assim, a saúde não representa a mesma coisa para todos os indivíduos. Dependerá da época, do lugar, da classe social, assim como, dependerá de concepções científicas, filosóficas, religiosas. A mesma interpretação também pode ser usada para o significado de doença.

Com o advento da Revolução Industrial, tornam-se evidentes os seus efeitos sobre a saúde das pessoas, oriundos da urbanização, da proletarização e do trabalho em ambientes fechados no interior das fábricas (SCILAR, 2007). Deste cenário deriva um novo perfil de acometimentos aos trabalhadores, que passam a sofrer acidentes laborais relacionados às ocupações fabris, assim como doenças como, por exemplo, o tifo europeu (na época chamado de *febre das fábricas*) (FRIAS JÚNIOR, 1999).

Na Inglaterra, diante deste contexto, a preocupação com a força de trabalho e com as perdas econômicas suscitou a intervenção do Estado dentro das fábricas. Desta forma, o início do século XIX é marcado pela presença do profissional médico nas fábricas, assim como pela implementação das primeiras leis de saúde pública voltadas ao trabalhador. A preocupação inicial era garantir a máxima produtividade do trabalhador e não a sua saúde efetiva (SELIGMANN-SILVA, 2010a).

Ainda neste período, ocorre a associação da medicina científica e unicausal (com base na teoria microbiana) e da medicina social, voltada para fatores como o saneamento, a habitação e o trabalho como possíveis determinantes no processo de saúde-doença (FRIAS JÚNIOR, 1999). No início do século XX, mais precisamente em 1919, foi criada a Organização Internacional do Trabalho (OIT), que desde a sua criação já reconhecia a existência das doenças profissionais (OIT, 2014). Com a criação da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1945 e da Organização Mundial de Saúde (OMS), em 7 de abril de 1948, foi reconhecido o direito à saúde como obrigação do Estado, pela promoção e proteção da saúde (SCLiar, 2007).

O primeiro conceito de saúde mundialmente aceito pela OMS foi: “*Saúde é o estado de mais completo bem estar-físico, mental e social e não apenas uma ausência da enfermidade*” (SCLiar, 2007). Segundo Scliar (2007), este conceito surgiu dos movimentos sociais pós-guerra e recebeu inúmeras críticas. A principal é que busca uma situação irreal, condizente com a perfeição. Portanto, coloca-se como uma utopia (SEGRE; FERRAZ, 1997).

Dejours (1986) também pontua uma crítica à definição internacional, pautado em duas razões: a primeira é que este estado de bem estar, é vago; e a segunda pauta-se na inexistência de um completo estado de bem estar. O autor argumenta que a definição da OMS seria um estado ideal, não concretamente atingido, mas na esperança de ser. Tenderia a dizer que a saúde é antes de tudo, um fim, um objetivo a ser atingido. Ainda segundo o autor, dever-se-ia modificar tal definição ou fazê-la progredir baseado em três elementos:

- na fisiologia do organismo: tendo como princípio o organismo como algo dinâmico, em transição, em constante movimento e, jamais estático;
- na questão psicossomática: a relação existente entre o que se passa na cabeça das pessoas e o funcionamento de seus corpos;
- na psicopatologia do trabalho: buscando a associação entre o labor e os possíveis efeitos na saúde mental do sujeito, considerando inclusive, as doenças que o desemprego engendra, já que este também é entendido como um fator de doenças.

Canguilhem (2000) compreende a saúde não apenas como a ausência da doença, mas como a capacidade de reação de um organismo, quando acometido por fatores que possam levá-lo ao adoecimento, conduzindo-o assim à defesa, recuperação ou cura. Segre et al. (1997) apresenta outra possível definição de saúde, considerando-a como um estado de razoável harmonia entre o sujeito e a sua própria realidade. Nota-se que o conceito de saúde não é algo simples, estático ou que talvez se encerre em si, mas requer uma compreensão maior a partir de diferentes áreas do conhecimento e está susceptível a mudanças.

A definição de saúde da OMS estaria ultrapassada segundo a visão de Segre et al (1997). Os autores demonstram que existe uma continuidade entre os aspectos físico, mental e social, aspectos que a OMS distingue em sua definição. É necessário um esforço para tentar compreender a natureza interacional entre esses aspectos (onde um pode afetar o outro). O psíquico responde ao corporal e vice-versa, respeitando as variações individuais e involuntárias, isto é, um sujeito pode responder ao excesso de excitação por meio da expressão psíquica (desenvolvendo a neurose, por exemplo), enquanto outro sujeito em condições “semelhantes” responde por meio do corpo físico, expresso pela somatização (SEGRE; FERRAZ, 1997).

Quando se fala em “bem estar” considera-se em seu escopo todos os fatores que sobre ele influem. Acreditamos na visão de Segre et al. (1997) que apontam os profundos vínculos entre os

estados afetivos dos sujeitos e os possíveis acometimentos na saúde, haja vista manifestações como o infarto agudo do miocárdio, a úlcera péptica, a colite irritativa ou até mesmo alguns tipos de câncer, cujo desenvolvimento pode estar atrelado às condições emocionais e às vias (inconscientemente) preferenciais de descarga do homem frente à turbulência afetiva que o cerca (SEGRE; FERRAZ, 1997).

No plano social Segre et al. (1997) sugere o termo “unidade sociopsicossomática” para demonstrar a influência que as injunções sociais têm sobre o indivíduo. O trabalho aparece neste contexto social como um fenômeno fundamental da relação entre o sujeito e a sua saúde. Segundo Dejours (1992), o trabalho jamais é neutro em relação à saúde do homem, de modo que favorece a saúde ou a doença. O autor ainda acredita que o trabalho deveria aparecer na própria definição do conceito de saúde e, particularmente, na definição do ideal de “bem estar social”, figurando na definição da OMS.

Retomando as condições de trabalho após a Revolução Industrial, sabe-se que o trabalho fabril carregou consigo a exposição do trabalhador a acidentes de trabalho (esmagamento das mãos, queimaduras e outros), além de doenças profissionais e do estresse (MERLO; LÁPIS, 2007). O controle exercido sobre os trabalhadores era autoritário e o despotismo fabril materializava-se em ameaças, coerção, agressões físicas e multas, assim como em precárias condições de trabalho e remunerações deprimentes. O movimento sindical estruturava-se ainda de forma débil e a função do Estado, enquanto regulador das relações entre o Capital e o trabalho, ainda era tímida (MERLO; LÁPIS).

Como consequência deste cenário, alguns avanços ocorreram na área da saúde do trabalhador, entretanto, relegando aos trabalhadores um papel marginal nesta participação. Somente na década de 1970, por meio de movimentos renovadores, o trabalhador alcança uma posição ativa neste processo. Geralmente, iniciados na Europa, tinham como motes a maior participação dos trabalhadores e sindicatos na fiscalização de ambientes laborais, o direito à informação referente aos possíveis riscos, assim como a melhoria das condições e das relações de trabalho. Estes movimentos tiveram importante influência para a área de saúde do trabalhador na América Latina (FRIAS JÚNIOR, 1999).

Nas décadas de 1980 e 1990, em decorrência da reestruturação produtiva e da nova dinâmica entre o Capital e o trabalho, outro tipo de agravo passa a acometer o trabalhador: as

Lesões por Esforço Repetitivo (LER) e os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). Estes agravos chamaram a atenção de estudiosos, pois ocorriam de forma indiscriminada em trabalhadores de diferentes segmentos, como os da indústria, do comércio e os de serviços. Elas acometiam profissionais cujas tarefas não demandavam necessariamente grande esforço físico. Ademais, sua etiologia não contemplava os tradicionais riscos então existentes: o risco físico; químico; e o biológico (SELIGMANN-SILVA et al., 2010a).

Dessa forma, ampliaram-se as discussões acerca da saúde no trabalho, que sob uma visão míope, desconsiderava aspectos no âmbito organizacional, ergonômico e psicossocial. Posteriormente, nas décadas de 1990 e 2000, outra queixa de acometimento laboral invade de forma recorrente os consultórios médicos: as repercussões psíquicas do trabalho (SELIGMANN-SILVA et al., 2010a).

Segundo Seligmann-Silva et al. (2010a), o trabalho contemporâneo traz consigo aspectos que norteiam a vida do homem e afetam a sua saúde física e mental. No que diz respeito ao impacto da natureza do trabalho sobre o sujeito, Dejours têm nos trazido grandes contribuições, analisando as organizações do trabalho e o seus efeitos no funcionamento mental do indivíduo (SEGRE; FERRAZ, 1997; BOUYER, 2010). Antunes (2005) revela que novos aspectos organizacionais do trabalho trazem consigo tendências que levam à intensificação do trabalho, acompanhada de insegurança, estresse e doenças laborativas.<sup>11</sup> Aspectos como a precarização do trabalho decorrente da flexibilização dos contratos de trabalho ou do desemprego e seus efeitos sobre a saúde dos trabalhadores revelam uma realidade preocupante, representada pela ansiedade e pelo medo do trabalhador, a tal ponto que os desgastes físico e psicológico, muitas vezes chegam a ser banalizados e encarados como parte da maneira normal de trabalhar e viver (MERLO; LÁPIS, 2007).

No Brasil, Nardi (1997) e Reinhardt et al. (2009) apontam que a intervenção estatal no campo da saúde do trabalhador é mínima, de modo que a relação Capital-trabalho configura-se sem a mediação direta do Estado. A responsabilidade acerca da saúde do trabalhador brasileiro está sob a égide da Comissão Intersetorial de Saúde do Trabalhador vinculada ao Ministério da Saúde, que revela:

---

<sup>11</sup> Dentre as tendências apontadas, destacam-se *a lean production, just in time, teamwork* e a qualidade total (ANTUNES, 2005).

Segundo a Lei nº 8.080/90, art.6,§3.º, entende-se por saúde do trabalhador um conjunto de atividades que se destina, através das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2014).

Conclui-se a partir deste breve esboço acerca da relação entre o trabalho e a saúde, que a saúde do trabalhador se apresenta como uma área ampla, a qual envolve a participação de múltiplos atores em suas diferentes épocas. Quando se altera a organização do trabalho, novas contingências surgem de modo a impactar aqueles que trabalham. Transitam neste cenário diferentes áreas do conhecimento, aliadas à vivência e ao conhecimento do trabalhador como uma nova forma de compreender as relações entre o trabalho e a saúde, assim como promover a atenção e a intervenção nos diferentes ambientes e processos laborais. Temos que considerar a influência histórica, econômica e social neste bojo, assim como a necessidade da participação efetiva do Estado frente à dinâmica mundial e à sua própria realidade.

Diante do que apresentamos nesta seção, endossamos a visão de Scliar (2007) acerca do “conceito” de saúde:

O conceito de saúde reflete a conjuntura social, econômica, política e cultural. Ou seja: saúde não representa a mesma coisa para todas as pessoas. Dependerá da época, do lugar, da classe social. Dependerá de valores individuais, dependerá de concepções científicas, religiosas, filosóficas. O mesmo, aliás, pode ser dito das doenças (SCLIAR, 2007. p. 30).

Reconhecemos a complexidade do fenômeno apresentado, a saúde. Ademais, acreditamos que, associado a outro fenômeno (não menos complexo), o trabalho, esta complexidade assume uma forma ainda mais ampla.

### **2.2.1 Saúde mental, trabalho e possíveis impactos econômicos**

Dentre todas as patologias existentes, Razzouk (2013) aponta que os transtornos mentais são os que causam a maior carga de incapacidade (temporária ou permanente no indivíduo), afetando o seu desempenho em diferentes esferas, inclusive a ocupacional. Este fato pode levar à redução da produtividade, ao absenteísmo, aos acidentes de trabalho e a um aumento no número de licenças médicas.

O custo socioeconômico relacionado aos transtornos mentais em países desenvolvidos representa de 3 a 4% do Produto Interno Bruto (PIB) (RAZZOUK, 2013). Em países com renda baixa ou média, este percentual costuma ser superior, congruente com a pobreza e baixa escolaridade, fatores considerados de alto risco para o desenvolvimento dos transtornos mentais (RAZZOUK, 2013).

Sob a perspectiva da Lei nº 8.080/90 (artigo 6º e §3º), outro aspecto relevante da saúde do trabalhador é a questão econômica (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2014). No Brasil são investidos aproximadamente 8,4% do PIB em saúde, percentual que é superior às taxas de países como Rússia, Índia e China. Porém, em se tratando de saúde mental o contexto muda. Dados do Ministério da Saúde de 2006 demonstram que foram gastos no Brasil cerca de 2% do orçamento total da saúde em saúde mental, muito aquém do percentual médio gasto em países desenvolvidos, que se aproxima de 6 a 12% (RAZZOUK, 2013).

A OMS tem chamado a atenção para o aumento crescente de gastos com a saúde mental, demonstrando que o valor gasto atualmente é insuficiente. Fatores como o aumento da expectativa de vida, o aumento da procura por serviços de saúde devido ao aumento da informação do cidadão e o alto custo dos medicamentos contribuem para este aumento do gasto em saúde mental (RAZZOUK, 2013).

Seligmann-Silva et al. (2010b) revelam a partir de dados do Ministério da Previdência Social no ano de 2010, que os benefícios acidentários relacionados a transtornos mentais e comportamentais (F00 – F99)<sup>12</sup> concedidos pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) nos anos de 2006 a 2009, evoluíram de 612 para 12882 benefícios. Esses números demonstram um acentuado aumento neste perfil de benefício, apesar das possíveis fragilidades institucionais, no reconhecimento deste perfil de benefício ocupacional.

Os números apresentados pelo INSS referem-se apenas aos segurados do Seguro de Acidentes do Trabalho (SAT), parte dos trabalhadores do mercado formal, excluídos os funcionários públicos e os domésticos, dentre outros. Além disso, Selligman-Silva et al. (2010b) chamam a atenção para a resistência cultural e institucional do INSS em reconhecer os casos

---

<sup>12</sup> F00 – F99 é a referência aos transtornos mentais e comportamentais, segundo o Código Internacional de Doenças – CID 10, reconhecido internacionalmente pela Organização Mundial de Saúde – OMS.

ocupacionais no âmbito psíquico, a despeito das legislações sanitárias e previdenciária respaldarem esse reconhecimento.

A Legislação Brasileira, segundo Soares (2008), busca contrapor a falta de investimento em educação e em tecnologias direcionadas para a prevenção de acidentes no setor produtivo. Preocupa-se em garantir a saúde e a integridade física dos trabalhadores brasileiros regidos pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e pelo Regime Jurídico Único (RJU) por meio de uma ampla proteção aos trabalhadores, gerando ao Estado o ônus pela falta de prevenção em diversos setores produtivos.

Outro elemento que têm onerado o Estado e a sociedade é agravamento dos transtornos mentais de trabalhadores submetidos a condições árduas de trabalho, levando-os a comportamentos danosos. Seligmann-Silva et al. (2010b) destacam o consumo de drogas, conduzindo o sujeito a possíveis acidentes de trabalho, à incapacidade para o trabalho, ao afastamento prolongado do trabalho e à exclusão do mercado de trabalho. Esta questão corrobora as ideias de Dejours (1992), que aponta que alguns comportamentos frente às condições adversas do trabalho são uma maneira que o sujeito encontra para eufemizar o sofrimento, podendo levar este indivíduo, muitas vezes, à doença, loucura ou até mesmo, à morte.

Problemas relacionados às condições de trabalho e à organização de trabalho, acarretando o sofrimento e o possível adoecimento físico e mental dos trabalhadores têm sido identificados em vários setores no Brasil. Rumin et al. (2008) destacam as péssimas condições em indústrias de transformação de cana de açúcar, Figueiredo et al. (2011) apresentam condições semelhantes na gestão do trabalho em poços de perfuração de petróleo. O possível adoecimento mental foi constatado em profissionais da enfermagem (GOMES et al., 2011; MARTINS, 2008; MOLINIER, 2008; TRAESEL et al., 2011.).

A questão da saúde do trabalhador evoca a mobilização de diferentes atores na formulação, elaboração e implementação de políticas públicas voltadas para a prevenção, assistência e reabilitação profissional. É necessário um esforço para compreender as mudanças estruturais e organizacionais do mercado de trabalho na tentativa de superar os possíveis potenciais patogênicos à saúde física e mental no trabalho (SELIGMANN-SILVA et al., 2010b).

Dentre as linhas de estudo que se dedicam à compreensão da relação saúde mental-trabalho, está a Psicodinâmica do Trabalho (PDT), que se concentra na subjetividade, assim

como nos processos subjetivos e intrapsíquicos, envolvendo as mobilizações intersubjetivas e interpessoais (DEJOURS, 1992). Antes de discorrer sobre essa abordagem propriamente, considera-se a necessidade de uma compreensão dos sentidos do trabalho, por meio da seção que se segue.

### 2.3 Sentidos do trabalho

A concepção de trabalho tem mudado significativamente no decorrer do tempo. O “*tripalium*”, que era associado à labuta, tortura e dor, passa a ocupar um lugar central na vida do homem (TOLEDO, 2012). Para Betiol (2006), o trabalho é uma “realidade inventada”, fruto do século XVIII europeu. Desta forma, identifica-se um histórico que cria orientações para o trabalho (TOLEDO, 2012).

Na Antiguidade o trabalho humano representou essencialmente, a apropriação e o incremento dos produtos da natureza por meio de atividades como a agricultura, a domesticação e a criação de gado. A economia era de subsistência, a troca era realizada visando suprir as necessidades dos indivíduos, isenta de um viés lucrativo. Nesta época, o trabalho não se alugava, nem se vendia (BITTAR, 1997). A divisão do trabalho<sup>13</sup>, entretanto, inicia-se de maneira espontânea nas tribos, por meio do critério sexual, onde os homens dedicavam-se a atividades como o domínio da floresta (caça, pesca, confecção de instrumentos, etc.), enquanto as mulheres ficavam responsáveis pelas atividades domésticas (ENGELS, 1984).

Na sociedade grega, o trabalho se opunha à honra e à virtude, já que maior importância era dada às atividades de contemplação e ao ócio, enquanto a produção material era relegada às mulheres e aos escravos (BETIOL, 2006). Na sociedade romana ocorria a separação entre escravos (responsáveis pelas atividades braçais) e cidadãos livres (que se dedicavam a atividades políticas, sociais ou culturais) (TOLEDO, 2012).

---

<sup>13</sup>A primeira grande divisão social do trabalho se deu com a domesticação de animais pelas tribos pastoris, que se adiantaram frente às tribos selvagens, por meio da domesticação e criação de animais em cativeiro. Conseguiram extrair alimentos e matérias primas acima das necessidades da própria tribo, gerando um excedente, o qual passou a ser utilizado como moeda de troca. Desta maneira, inicia-se o comércio como uma instituição regular (ENGELS, 1984).

Na Idade Média a diferenciação de classes determinava quem vivia do trabalho e quem vivia para o trabalho por meio da **propriedade privada** da terra. Este período é crucial para a propagação do pensamento religioso, que orientava motivações para o trabalho, inicialmente como ideal de punição e condenação, mais a frente, como ideal de criação e de vocação (TOLEDO, 2012). Enquanto no catolicismo o trabalho estava ligado à possibilidade de redenção por ser humilhante, os protestantes acreditavam que o trabalho era a forma de alcançar a Deus e, ao apelar à predestinação, justifica a hierarquização pelas desigualdades sociais como vontade divina, eterna e imutável (TOLEDO, 2012). Tal contexto serviu muito bem à burguesia comercial, que se aproveita das ideias, já que a partir destas, os trabalhadores não contestariam as más condições e baixos salários.

Betioli (2006) aponta que a partir do século XVII, a orientação para o trabalho passa a ser o de bem, virtude e valor principal para a sociedade, orientação que segue nos séculos seguintes. No período moderno, entre os séculos XVIII e XIX e em meio a Revolução industrial e a Revolução Francesa, permeados pelo advento do capitalismo, floresce a cultura burguesa pautada pelos princípios de liberdade do mercado, de autodeterminação individual e de racionalidade científica. O movimento econômico-social a partir deste período adquire uma dependência da apropriação do trabalho alheio e passa a se pautar pelo controle do trabalho humano e pela disparidade entre o salário pago e o valor do trabalho produzido, isto é, pela expropriação do sobretrabalho ou mais valia (CANIATO; LIMA, 2008). Para Betioli (2006), baseada em Weber, com a influência da religião, o trabalho passa a ser orientado para o trabalhador como vocação profissional; assim como para o empresário como vocação para o lucro. É a partir deste momento que a sociedade inteira se organiza em torno do trabalho e em função do trabalho (BETIOLI, 2006).

Nos diferentes períodos históricos, o indivíduo manteve diversas relações com o trabalho, envolvendo a relação do homem com a natureza, a relação do homem com a sociedade e a relação do homem consigo mesmo na medida em que o trabalho é um *lócus* privilegiado na construção da sua identidade. O trabalho é, portanto, um dos elementos essenciais à constituição do sujeito (PEREIRA, 2013).

Lukács (2010) nos revela que ao operar sobre a natureza e transformá-la, o homem transforma ao mesmo tempo a sua própria natureza. Desenvolve as potências que nela estão

adormecidas e sujeita o jogo das suas forças ao seu próprio poder. Assim, existe um domínio da consciência sobre o elemento instintivo puramente biológico. Existe um domínio do homem pela natureza, que, diferentemente das outras espécies animais, o faz de modo intencional e, conseqüentemente, um domínio do homem pelo próprio homem (LUKÁCS, 2010).

Quando nos referimos ao prazer, Durkheim (1999), baseado em premissas evolucionistas nos traz à luz que, assim como a capacidade mental da espécie humana evoluiu, o sistema nervoso do homem fica mais delicado e, requisita assim, novas fontes de prazer, ao mesmo tempo em que fica susceptível também a novas fontes de sofrimento. Para o autor, a maior fonte de prazer não se concentra em uma atividade mais rica; mas em uma atividade sadia. Ambos os seres, mais simples ou mais complexos podem desfrutar de uma mesma felicidade. O selvagem normal pode ser tão feliz quanto o civilizado normal. Cada um no seu tempo (DURKHEIM, 1999).

Pela lógica **capitalista**, o homem e sua força de trabalho passam a ocupar o lugar de mercadoria. Sob esta lógica, o trabalho deixa de atender aos interesses e desejos do sujeito trabalhador, para atender aos interesses do mercado e do Capital. Esta conjuntura apresenta conseqüências ao trabalhador, tais como: a perda de liberdade, a desvalorização, o estranhamento do trabalhador ao produto de seu trabalho e a alienação (RIBEIRO; MARTINS, 2011). Com o desenvolvimento **capitalista**, Gomez (1987) mostra que se desenvolve um processo de dominação do indivíduo nas suas dimensões mais amplas para assim, adequá-lo aos interesses do Capital. Os valores capitalistas intensificados com a industrialização possibilitaram o esboço das tarefas, a criação de uma estrutura e o estabelecimento de normas e regras, condições essenciais para a institucionalização do trabalho no processo produtivo (BITTAR, 1997).

Segundo Friedmann et al. (1973), todo e qualquer trabalho mal escolhido, inadaptado ao homem, acarreta para este, efeitos perniciosos. Todo trabalho sentido como algo estranho pelo sujeito, é um **trabalho alienado**. Tarefas onde ocorreu um adestramento (e não uma aprendizagem) são tarefas alienadas. O trabalho alienado pode acarretar na degradação e na alteração da personalidade do indivíduo. Como visto, a Administração Científica do Trabalho contribuiu de maneira influente nesse contexto.

O trabalho assume um novo aspecto, quando adquire o *status* de mercadoria, ou seja, como produtor de valores. Assim, o trabalho passa a seguir a lógica econômica, por meio da produção e do consumo (FRIEDMANN et al., 1973). Em tempos de desenvolvimento industrial,

tecnológico e informacional, o trabalho é concebido como um estímulo ao desenvolvimento e não como uma barreira, sendo ao mesmo tempo, uma “necessidade e uma imposição”, agora que a classe trabalhadora pode desfrutar do conforto, derivado da produção material (TOLEDO, 2012).

No mundo do Capital globalizado tem ocorrido um redimensionamento dos valores. Os aspectos econômicos tornaram-se prioritários e intensificam-se a cada dia, acarretando em consequências ao nível coletivo de trabalho, como por exemplo, a competição acirrada, o enfraquecimento dos vínculos e dos movimentos sociais, a falta de consciência na utilização dos recursos naturais, a diminuição das lutas sindicais, assim como o enfraquecimento e a impotência dos trabalhadores frente à lógica do Capital (MERLO; LÁPIS, 2007; DE ASSIS; MACEDO, 2008).

Baseado em Marx, Silveira (1989) aponta que têm ocorrido um **entorpecimento dos sentidos**, na medida em que a propriedade privada tornou o homem tão estúpido e unilateral que um objeto só passa a ser seu, quando o tem, quando existe para este como Capital ou quando é imediatamente possuído, habitado, comido, bebido, em suma, **utilizado** pelo homem. Todos os sentidos físicos e espirituais cedem lugar à simples **alienação** de todos estes sentidos ao sentido do **ter**. Ocorre assim, a redução do sentido do ser ao ter. Esta valorização do mundo das coisas e desvalorização do mundo dos homens reduz o trabalhador a uma mercadoria e a mais miserável mercadoria. A pobreza do trabalhador enquanto mercadoria não se esgota em uma pobreza estritamente material, recai também ao empobrecimento do seu mundo interior (SILVEIRA, 1989). Silveira (1989) acrescenta ainda que a forma mercadoria e o fetichismo incorporam-se nas dimensões vitais dos sujeitos: seu corpo e sua psique.

Heloani et al. (2004) apontam o trabalho como um fenômeno que, mais que a remuneração financeira, envolve também fatores como a remuneração social, ou seja, o trabalho enquanto fator de pertinência a grupos e certos direitos sociais; e a função psíquica na vida do indivíduo, enquanto um dos grandes alicerces na constituição do sujeito e da sua rede de significados.

A maneira como as pessoas trabalham e o que elas produzem tem um impacto sobre o que pensam e no modo como percebem sua liberdade e independência. Tanto o processo de trabalho, assim como o seu fruto ajudam o indivíduo a descobrir e a formar a sua identidade. Morin (2001) revela que elementos como o sentimento de prazer no trabalho, o *feedback* acerca do desempenho

das tarefas, a natureza socialmente responsável do trabalho; as relações humanas satisfatórias; a garantia de segurança e autonomia e a ocupação promovida pelo trabalho vão ao encontro a um trabalho que tenha **sentido** para o indivíduo.

No âmbito **reificado** da ampliação do Capital, a subjetividade do trabalhador é cooptada e (pseudo) construída de maneira inautêntica, pois a dimensão de subjetividade presente neste cenário, está direcionada para a valorização e auto reprodução do Capital, mediado por diferentes fontes (ANTUNES, 2005).

Mesmo em atividades dotadas de maior significado intelectual, imaterial, o exercício da atividade subjetiva está *constrangido* em última instância pela lógica da *forma/mercadoria* e sua *realização* (ANTUNES, 2005. p. 128).

Aubert e Gaulejac (1991) ao tratarem de aspectos do trabalho após a emergência do gerencialismo, indicam em carreiras de gerentes, a existência de um complexo sistema de interações entre o indivíduo (com suas angústias pessoais) e as organizações (com seus objetivos). Os autores denominam este circuito de sistema sócio-mental, por meio do qual as organizações, a partir de criteriosos e árduos processos seletivos, atraem sujeitos com uma personalidade condizente com a visão organizacional (competitivos, pró-ativos, agressivos, etc.), normalmente para cargos com uma “maior autonomia”, geralmente traduzidos como a gerência. No gerencialismo, o estresse e o medo são considerados normais. Assumem um papel de “estímulo” e são passíveis de serem gerenciados.

Assim, as organizações propiciam a este sujeito, a oportunidade de ocupar um lugar de prestígio na sociedade, associado ao *status* e a uma posição elitizada, onde atua sobre este mesmo sujeito, fazendo-o canalizar todas as suas angústias e desejos (libidinais), sob a forma de ansiedade, para a obtenção de resultados, de modo a recompensá-lo para isso. Este sujeito, distintamente do trabalhador dos moldes taylorista-fordista, não vê a organização e o trabalho como uma oposição, mas como uma entidade que o acolhe e o provê uma identidade. A organização para este trabalhador está no mesmo patamar de importância do que a família, se não, maior. O trabalhador, sob esta perspectiva, se considera um empreendedor, como se fosse o seu próprio patrão, sinais de que as exigências organizacionais já foram internalizadas. A organização assume um papel análogo ao de uma droga segundo os autores, representando uma necessidade psíquica para este sujeito (AUBERT; GAULEJAC, 1991).

Para Gaulejac (2007), o labor transitou de uma estrutura rígida (taylorista-fordista), que fixa a cada um o lugar determinado em uma ordem estável, para estruturas flexíveis (reestruturação produtiva), que funcionam em rede e favorecem a mobilidade horizontal e vertical; de um sistema de comunicação formal, descendente e centralizado, para um sistema informal, interativo e policentrado; de um governo orientado por ordens para um governo orientado por regras; de uma lógica centrada sobre a vigilância e o respeito pelas normatividades, para um gerenciamento centrado sobre a expectativa de objetivos, sobre a adesão a lógicas. Na empresa hipermoderna, o objeto de controle tende a se deslocar do corpo para a psique: mais que disciplinar corpos, procura-se canalizar as pulsões e controlar os espíritos. Espera-se uma devoção “de corpo e alma”, onde o ideal se torna a norma. Estamos diante de uma **autonomia controlada**, que foi citada anteriormente (p. 36) (GAULEJAC, 2007).

Segundo Antunes (2005), o sistema de metabolismo social do Capital assume um domínio do sistema de *mediações de segunda ordem*, representado por elementos fetichizadores e alienantes, pela hierarquização e estruturas de dominação e subordinação *sobre o sistema de mediações de primeira ordem*, cuja finalidade é a preservação das funções vitais da reprodução individual e societal. O *valor de troca* sobrepõe-se ao *valor de uso* de um objeto acarretando em uma tendência decrescente do valor de uso das mercadorias, a partir da redução de sua vida útil, agilizando o ciclo reprodutivo. Mais que isso, em tempos recentes, o sistema do Capital produz uma alienação do sujeito, por meio da degradação do sujeito real da produção, à condição de uma objetividade reificada, subvertendo assim, a relação real do sujeito/objeto (ANTUNES, 2005).

Arruda et al. (1987) revela **a necessidade da construção de uma visão do trabalho alternativa à do capital mundial**, o que implica em negar a reificação, o utilitarismo e o reducionismo **impostos pelo capitalismo ao trabalhador**. Segundo o autor, a forma de sintetizar essa “redefinição do trabalho”, necessita considerar os seguintes aspectos:

- A natureza relacional do trabalho;
- Reconhecer no trabalho o próprio modo de ser do homem e do mundo, considerando as relações do homem não somente com a natureza, mas também as dimensões políticas, sociais, artísticas, estéticas, culturais, etc.;
- Considerar que, por meio do trabalho, o homem produz também a sua subjetividade e;

- Superar a visão reducionista do trabalho, para uma concepção de processo, que se constrói por meio do seu viver e fazer, assim como as variadas dimensões da sua realidade, corpórea, mental, intelectual, intuitiva, afetiva e espiritual.

Consideramos estes aspectos apontados por Arruda et al. (1987) como essenciais na reconstrução da relação entre o mundo do trabalho e o trabalhador. Porém, acreditamos que tais aspectos constituem-se como um desafio para os que acreditam em tal caminho. Nesta trama relacional, precisamos considerar a interação de elementos que transitam na órbita do capitalismo internacional: as relações sociais; e o Capital, incorporado nas empresas, nos bancos e, no próprio Estado. O direito humano ao trabalho, segundo Arruda et al. (1987) é estranho ao sistema mundial de mercado; ainda quando introduzida a intervenção estatal para corrigir as “distorções” do mercado e regular a competição, o sistema é “impotente” frente a garantia deste direito de forma sustentada.

Para Arruda et al. (1987) seria necessário redefinir uma política de primazia para o âmbito do trabalho sobre o Capital, posicionando estrategicamente os trabalhadores como os protagonistas no processo de construção de uma nova sociedade e desenvolver os meios e os mecanismos práticos para concretizar tais políticas. Neste processo, a **educação** é um elemento essencial na emancipação dos trabalhadores frente ao poder do Capital, possibilitando a **construção de uma sociedade humanizada**: redefinir a posição do homem para a criação de sujeitos com capacidade de pensar, fazer e criar com **autonomia** indivíduos, comunidades, grupos sociais, povos; capazes de maximizar a utilização dos seus potenciais e recursos físicos e humanos de forma solidária nas relações sociais e, harmônica na relação com a natureza (ARRUDA et al.,1987).

Dentre as transformações que têm afetado o mundo do labor, Morin (2001) destaca o desaparecimento de empregos permanentes, concomitantemente ao desenvolvimento de novas tecnologias e formas inovadoras de organização. Ao mesmo tempo em que milhares de pessoas sofrem pela falta de uma vaga, outras sofrem pelo fato de terem que trabalhar excessivamente.

Buscando compreender os **sentidos do trabalho** nas sociedades contemporâneas, Morin (2001) revela o importante lugar que o trabalho assume na sociedade. Foi realizada seguinte pergunta às pessoas: *“se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto da sua vida confortavelmente sem trabalhar, o que você faria com relação ao seu trabalho?”*.

O resultado demonstrou que mais de 80% das pessoas pesquisadas trabalhariam mesmo assim (MORIN, 2001). As razões foram: para se relacionar com outras pessoas; para vivenciar o sentimento de vinculação; para ter algo para fazer; para evitar o tédio; e para se ter um objetivo na vida. Tal evidência demonstra a importância do trabalho na sociedade, superando questões de ordem estritamente econômica ou financeira (MORIN, 2001). Esta pesquisa corrobora o pensamento de Dejours (1986), quando este revela que a ideologia do ócio é fundamentalmente falsa.

Antunes (2005) nos revela ainda que uma vida desprovida de **sentido** no trabalho é incompatível com uma vida cheia de **sentido** fora do trabalho, baseado na centralidade do trabalho na vida do homem enquanto ser social. Em uma forma de sociabilidade “superior”, o trabalho, ao reestruturar o ser social, terá desestruturado o Capital. E ainda neste mesmo trabalho autodeterminado, que isentou o Capital de sentido, gerará as condições sociais para o nascimento de uma subjetividade autêntica e emancipada, dando um novo sentido ao trabalho.

Considerar o humano como um fator entre outros é interinar um processo de reificação do homem. O desenvolvimento das empresas só tem sentido se contribuir para a melhoria da sociedade e, portanto, do bem-estar individual e coletivo e, definitivamente, se estiver a serviço da vida humana (GAULEJAC, 2007).

Ainda que o trabalho seja considerado mediador da sociabilidade, criador de riquezas e facilitador da transformação humana, ele também pode ser entendido, contraditoriamente, como fonte de desumanização (RIBEIRO; MARTINS, 2011). Contudo, áreas do conhecimento buscam compreendê-lo e assim propor possíveis alternativas organizacionais com o intuito de humanizar as relações de trabalho, melhorar a qualidade de vida e, principalmente, estudar os efeitos das organizações na qualidade de vida, saúde e trabalho dos envolvidos (HELOANI; LANCMAN, 2004). Diante desta perspectiva, a Psicodinâmica do Trabalho aparece como uma área com esse propósito.

## 2.4 Psicodinâmica do Trabalho: abordagem e conceitos

### 2.4.1 Introdução à abordagem

Freitas (2006) aponta que as pesquisas que marcaram a primeira fase ou etapa da **Psicodinâmica do Trabalho (PDT)**, foram originadas a partir da preocupação de sindicatos e de instituições de saúde com as doenças mentais ocasionadas pelo trabalho no final dos anos sessenta. Segundo Dejours (1992), estas doenças tinham a **organização de trabalho taylorista-fordista** como a principal fonte de desestabilização da saúde mental dos trabalhadores (DEJOURS, 1992; DE ASSIS; MACEDO, 2008).

O modelo de organização do trabalho idealizado pelas teorias clássicas (Administração Científica, Teoria Clássica e Burocracia) dificultam a mobilização do trabalhador entre o espaço do trabalho prescrito e do trabalho real. As condutas são heterodeterminadas e normatizadas. Segundo Dejours (2005), a prescrição de tarefas não permite a alteração dos procedimentos determinados pela organização do trabalho; todavia, a realidade faz com que a prescrição jamais seja integralmente respeitada, sendo sua transgressão, uma maneira de dar sentido ao trabalho. Para Alderson (2004) a prescrição do trabalho não pode explicar com exatidão a realidade deste trabalho, na medida em que esta é imprevisível. A organização planejada por especialistas é recomposta por pessoas, que executam na prática, as tarefas no cotidiano.

Dejours (1992) considera que é preciso assinalar as consequências que o sistema taylorista gera na saúde do corpo e da mente. É neste contexto que surge a Psicodinâmica do Trabalho. Porém, antes é importante estabelecer que suas bases teóricas foram fortemente influenciadas por outra área da psicologia: **Psicopatologia do Trabalho**.

As discussões acerca da Psicopatologia do Trabalho se iniciaram na França, após a II Guerra Mundial, liderada pela chamada “psiquiatria social”. O primeiro estudioso a utilizar o termo Psicopatologia do Trabalho foi Sivadon, que abordava o trabalho em suas obras como fonte de crescimento e evolução do psiquismo humano, mas também discutia como as perniciosas formas de organização da atividade do trabalho geravam pressões e conflitos insuperáveis, acarretando em transtornos mentais (CARRASQUEIRA; BARBARIN, 2010).

Na década de cinquenta, Le Guillant conduziu na França estudos envolvendo observações sistemáticas com telefonistas, que permitiram estabelecer relações entre a Psicopatologia e o trabalho (MERLO, 2006; FACAS, 2009). Le Guillant escreveu um artigo sobre a “Síndrome Geral da Fadiga Nervosa” em telefonistas parisienses, que apresentava sintomas somáticos (como a insônia, a angústia, palpitações, alterações de humor e de caráter) neste tipo de profissional. Em outro artigo, caracterizou a “Síndrome Subjetiva da Fadiga Nervosa” pela presença de hábitos laborais, fora do ambiente laboral, representados pela irritabilidade, dificuldade para ler em casa e repetição incontrolável de expressões verbais do trabalho em casa (MERLO, 2006; CARRASQUEIRA; BARBARIN, 2010).

Merlo (2002) revela que outro estudioso da época foi Guillon, que já relatava em suas pesquisas a existência de elementos desfavoráveis (duração excessiva, monotonia das tarefas, grau de atenção excessiva, falta de autonomia, etc.) no trabalho. Entretanto, o estudioso desconsiderava uma relação de especificidade entre o tipo de distúrbio mental e o trabalho efetuado, com exceção dos casos oriundos de intoxicações ou nos casos em que havia condições de trabalho particularmente penosas. Merlo (2002) acredita que Guillon marginalizava o papel que a organização do trabalho<sup>14</sup> podia desempenhar nos trabalhadores, pois considerava o trabalho como fundamentalmente bom e terapêutico e que, cabia ao trabalhador, na medida em que possuísse uma “saúde mental equilibrada”, adaptar-se.

No que concerne à organização do trabalho, é importante elucidar um ponto considerado por Dejours (1992): a organização do trabalho e as condições de trabalho<sup>15</sup> são elementos distintos. Dejours e Abdoucheli (1994) demonstram os diferentes impactos causados pelas

---

<sup>14</sup> Entende-se a organização do trabalho como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, as modalidades de controle e comando, o sistema hierárquico, as relações de poder, as questões de responsabilidade, a definição de cadências e o modo operatório prescrito (KATSURAYAMA et al., 2013). A organização do trabalho possui maior influência sobre o aparelho psíquico do trabalhador. A heterodeterminação das regras concretiza a vontade do outro; da instituição, que pode se opor aos desejos do trabalhador, impedindo-o de ser sujeito de seus desejos e de suas necessidades (MORRONE, 2001).

<sup>15</sup> As condições de trabalho são compreendidas como características relacionadas ao conteúdo ergonômico do trabalho, como as exigências físicas, químicas e biológicas, assim como as condições de higiene, segurança e características antropométricas do ambiente de trabalho (DEJOURS, 1992). Para Dejours (1992) mesmo as más condições de trabalho são, no conjunto, menos preocupantes que a organização do trabalho rígida e irredutível, na medida em que esta situação não abre espaço para que o sujeito trabalhador possa buscar uma adaptação do trabalho ao seu estilo de personalidade e nem ao seu estilo físico.

condições de trabalho e pela organização do trabalho ao trabalhador. **As pressões advindas das condições de trabalho (físicas, químicas e biológicas) têm o corpo dos trabalhadores como alvo principal**, podendo ocasionar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas. Em contrapartida, **a organização do trabalho** (a divisão do trabalho, o modo operatório prescrito, a divisão dos homens) **possui como alvo principal o funcionamento psíquico**. O modo operatório e a divisão de tarefas incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, enquanto a divisão dos homens solicita a relação humana (entre pessoas) e mobiliza sentimentos como o a confiança, a desconfiança, o afeto, o amor, o ódio, a solidariedade, a amizade, entre outros. Cada indivíduo, portador de uma história passada e singular, reage à realidade que o circunda de maneira singular. (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

Na França, década de setenta, emerge lentamente uma conscientização acerca das condições psicológicas do trabalho e suas consequências sobre a saúde dos trabalhadores que ocupavam posições menos qualificadas. Este cenário alavancou preocupações sociais e políticas. Nesta época, a maior parte da literatura científica que tratava as questões da saúde mental no trabalho era destinada à fadiga, ao *stress* ou a certas afecções ditas psicossomáticas, como a úlcera duodenal em trabalhadores com turnos alternantes e o infarto agudo do miocárdio em executivos sobrecarregados (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994). Portanto, mais voltadas para as manifestações físicas das consequências negativas do trabalho.

A abordagem da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) nasceu na década de 1980, criada pelo médico psiquiatra francês Christophe Dejours, a partir de estudos da Psicopatologia do Trabalho. Dejours observou que todos os trabalhadores expostos a uma determinada situação de trabalho reagiam de maneira individual, não necessariamente respondendo por meio do adoecimento. Desta forma, observou-se que o trabalho em si, não era capaz de gerar uma psicopatologia de massa (SELIGMANN- SILVA, 1994; ALDERSON, 2004).

Por exemplo, em trabalhadores da construção civil e dos serviços públicos foram observados comportamentos que embora fossem atípicos, não se enquadravam na esfera da patologia<sup>16</sup> (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994). Alguns trabalhadores adoeciam, enquanto outros não. Havia trabalhadores que apresentavam comportamentos insólitos, embora não

---

<sup>16</sup>Tais comportamentos foram depois relacionados às estratégias defensivas na luta contra o medo, um exemplo é o consumo demasiado de bebidas alcoólicas.

pudessem ser caracterizados como doença, haja vista o caso do alcoolismo em operários da construção civil. (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

Segundo Merlo (2002), **a utilização do termo Psicodinâmica do Trabalho ocorreu em um privilegiado momento do estudo da normalidade, sobre o da patologia.** Normalidade esta que não se encontra isenta do sofrimento: “Há um tempo de sofrer, antes de um tempo de adoecer” (BOUYER 2015. p. 111).

Dejours iniciou seus estudos na área da PDT baseado em pesquisas acerca do sofrimento psíquico, na compreensão de sua origem e suas transformações resultantes do confronto entre o psíquico do trabalhador e a organização do trabalho (FREITAS, 2006). Assim a PDT abordou, em um primeiro momento, a dinâmica do sofrimento e as estratégias defensivas desenvolvidas pelos trabalhadores mediante este sofrimento (MORRONE, 2001; FREITAS, 2006).

Morrone (2001) também corrobora essa primeira etapa do PDT com o sofrimento. Além de relacionar a organização de trabalho com a desestabilização psíquica do trabalhador, promoveu a caracterização do **sofrimento**, como o medo, ansiedade e frustração. Além desses elementos (desestabilização psíquica e sofrimento) foram estudados também os **tipos de defesa** desenvolvidos pelos trabalhadores, tanto individual como coletivamente (FREITAS, 2006). Dejours procurava compreender o sofrimento como um possível sinal no combate ao adoecimento, assim como as estratégias defensivas contra o sofrimento. O prazer ainda não era objeto de estudo neste período (DEJOURS, 1992; FREITAS, 2006).

Na ausência da caracterização da doença, esboçou-se uma busca pelos comportamentos (atípicos). Desta maneira, emergiu um novo modelo teórico, que considerava o trabalhador como sujeito de seu trabalho, que pensa a situação e organiza sua conduta, seu comportamento e seu discurso. Configura-se, então, uma problemática que não se baseia mais no modelo causalista de doença, ou seja, supera-se a ideia de que o comportamento dos trabalhadores fosse determinado exclusivamente pela força das pressões da situação (DEJOURS; ABOUCHELI, 1994). Passa-se a considerar um contexto mais amplo de saúde e da relação saúde-trabalho, pautado por elementos que estão em constante construção, sendo **produzidos coletivamente**, nas **relações sociais e subjetivas** (PEREIRA; BARROS; AUGUSTO, 2011).

Freitas (2006) aponta que ao incorporar a normalidade como objeto de estudo, o trabalho passa a ser também associado ao **prazer** e não somente ao sofrimento. Desta forma, em meados

da década de noventa surge o segundo momento (etapa) da PDT. Sob esta perspectiva, os homens não são passivos diante dos constrangimentos organizacionais, pois são capazes de se proteger, na medida em que desenvolvem mecanismos para minimizar o sofrimento e conviver de forma suportável com a sua realidade do trabalho (MORRONE, 2001; FREITAS, 2006; RAMMINGER et al., 2013).

Deve-se considerar que, entre as pressões advindas do trabalho e a doença mental, interpõe-se um indivíduo, com capacidade de compreensão, reação e defesa perante tal situação. As reações defensivas são peculiares de cada indivíduo, singularizadas em função da personalidade (composta pelo seu passado, história e estrutura) de cada sujeito (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

O trabalho permite o confronto entre mundo externo e mundo interno do trabalhador. O mundo objetivo (com suas lógicas, desafios, regras e valores) vai entrar em conflito com a singularidade de cada trabalhador, fazendo com que o confronto entre relações e organização do trabalho e mundo interno e subjetivo do trabalhador seja gerador de sofrimento psíquico. Há uma contradição central entre lógica das empresas, voltada para o lucro e para a produtividade, e a lógica do indivíduo, que é contraditório, tem angústias, desejos, medos e que busca manter sua saúde mental em meio a essa complexidade de relações (HELOANI; LANCMAN, 2012. p.78).

A terceira etapa da PDT, que se inicia no final dos anos noventa e perdura até o momento, vem sendo desenvolvida com enfoque na análise do trabalho como **lôcus de construção da identidade do trabalhador**, na **dinâmica do reconhecimento** e de seu papel acerca da vivência de prazer e de sofrimento no trabalho (MORRONE, 2001; LANCMAN et al., 2013).

O indivíduo não mantém a sua identidade apenas em si mesmo. É a partir do “olhar do outro” que nos constituímos como sujeitos; é justamente na relação com o outro que nos reconhecemos em um processo de busca de semelhanças e de diferenças; são as relações cotidianas que permitem a construção da identidade individual e social, a partir de trocas materiais e afetivas, fazendo com que o sujeito, ao longo de toda a sua vida, constitua sua singularidade em meio às diferenças. Na vida adulta, o espaço do trabalho será o palco privilegiado dessas trocas. Ele aparece como o mediador central da construção, do desenvolvimento, da complementação da identidade e da constituição da vida psíquica do sujeito (ALDERSON, 2004; BOUYER, 2010).

Como visto, a PDT centrou-se em diferentes questões ao longo de suas três etapas, passando **do estudo do sofrimento e das defesas contra o sofrimento** nos anos 80 (primeira etapa), **do prazer** (segunda etapa) nos anos 90 e **o trabalho como *locus* de construção de identidade do sujeito trabalhador no estudo da dinâmica do reconhecimento**, assim como na abordagem da vivência de prazer e sofrimento no trabalho frente aos novos moldes de organização do trabalho<sup>17</sup> (terceira fase), ainda em desenvolvimento (MORRONE, 2001).

Ao longo dessa trajetória, os **fundamentos epistemológicos** que orientam a PDT são derivados de três grandes eixos:

- a) **Ergonomia:** pela distinção entre trabalho prescrito e trabalho real; pela análise da atividade trabalho e do conteúdo das tarefas;
- b) **Sociologia do Trabalho:** herança da crítica ao modelo taylorista-fordista; estudo da alienação e exploração do trabalho; crítica ao modelo pós-fordista de organização do trabalho; além dos estudos referentes às relações de poder e de gênero no trabalho;
- c) **Psicanálise:** conceitos de defesa, sublimação e inconsciente; crítica às concepções médicas de normalidade e patologia (LANCMAN; SZNELWAR, 2004).

Caniato e Lima (2008) pontuam algumas considerações acerca dos novos moldes de organização do trabalho. Mencionam que enquanto o fordismo/taylorismo expropriou o “saber operário” ao transferi-lo para a gerência, o toyotismo apropria-se da dimensão intelectual, cognitiva, envolvendo a subjetividade operária. Desta forma, convoca a construção de uma subjetividade inautêntica, voltada sob a forma aparente para a qualidade, para o cliente, para o produto, embora esteja implícita e primordialmente engajada à auto reprodução do Capital (CANIATO; LIMA, 2008).

Dejours e Abdoucheli (1994) revelam a centralidade do trabalho na vida do sujeito, ao postularem uma continuidade entre o funcionamento psíquico no trabalho e fora dele. A clássica

---

<sup>17</sup> Na perspectiva dos novos moldes de organização do trabalho, Mancebo (2007) revela que o a flexibilização dos processos de trabalho desmontam a rigidez dos cargos, a fragmentação das responsabilidades, a rigidez dos horários de trabalho, a demarcação contundente das tarefas e operam a partir das competências e dos resultados do trabalho. Essa dinâmica avança para o cotidiano onde a flexibilização e a aceleração acentuam a volatilidade e efemeridade não só das modas e dos produtos, mas também de ideias, valores, práticas estabelecidas e relações interpessoais. “[...] as novas formas de produção não superam, mas apenas reeditam a relação de submissão do trabalho ao capital, fazendo emergir como único saldo negativo da produção flexível o ônus pago pelo trabalhador: desemprego, intensificação do trabalho, contrato temporário, terceirização, crescimento da economia informal, o solapamento das possibilidades de organização dos trabalhadores, ou simplesmente, a total precariedade das situações e formas de trabalho” (CANIATO; LIMA, 2008. p.181).

separação entre “dentro do trabalho” e “fora do trabalho” não se aplica na PDT. Carrasqueira et al. (2010) acreditam, entretanto, que a relação entre a saúde mental e o trabalho é amplamente reconhecida, embora a maioria das teorias existentes abordem o trabalho sob certa marginalidade.

O confronto do desejo do trabalhador com a determinação contida na organização do trabalho propicia uma **carga psíquica**. Morrone (2001) indica que esta carga psíquica do trabalho expressa a pressão atribuída pela organização do trabalho ao aparelho psíquico do trabalhador. Esta carga psíquica é o resultado da confrontação do desejo do trabalhador à influência coercitiva contida na organização do trabalho.

Quando o trabalho está alinhado às necessidades e desejos psicológicos do indivíduo, ele permite a diminuição da carga psíquica e o livre funcionamento do aparelho psíquico, tornando-se assim, fonte de gratificação psíquica e de prazer (MORRONE, 2001). Porém, quando o trabalho impossibilita a gratificação dos desejos do trabalhador, resulta em bloqueio ou acúmulo de energia psíquica, tornando-se fonte de tensão e sofrimento (MORRONE, 2001).

Para Bendassolli (2012), sob o viés da PDT, trabalhar é superar a lacuna entre o prescrito e o real; é quando o sujeito tenta subverter a organização do trabalho na tentativa de realizar os objetivos que lhe são designados. Dejours (1992) chama esta superação de **“inteligência astuciosa”**. Tal dinâmica envolve gestos e o saber-fazer, o engajamento do corpo e da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações e o poder de sentir, de pensar e de inventar (DEJOURS, 1992; BENDASSOLLI, 2012).

Face às modificações do próprio trabalho, no que tange o crescimento econômico do setor de serviços e com a emergência e intensificação das tecnologias microeletrônicas no campo produtivo contemporâneo, Bouyer (2010) aponta que o trabalho produtivo passa a ser cada vez menos material e menos concreto; caminhando para um estilo cada vez mais abstrato, configurando-se pela presença de elementos cognitivos, psíquicos e afetivos da carga de trabalho. Acreditamos que este contexto reflita também na realidade das Instituições de Ensino Superior, cuja apresentação será feita no capítulo seguinte deste trabalho.

Por fim, a PDT procura a compreensão da coletividade do trabalho e não apenas acometimentos em indivíduos de forma isolada. Apesar de não realizar recomendações terapêuticas individuais, ela investiga modificações reais na organização do trabalho que afetam a coletividade. Ela não ignora as vivências singulares, como o sofrimento, mas busca prover

soluções para a coletividade do trabalho, por meio do **espaço público de discussão**<sup>18</sup>, mobilizando os trabalhadores a repensar e ressignificar o trabalho (Dejours; Abdoucheli, 1994)

De Moraes (2013) revela que o sofrimento no trabalho é um dos temas mais frequentes nas pesquisas que abordam aspectos subjetivos do trabalhar. Portanto, a próxima seção procura explorar esta questão.

#### **2.4.2 Prazer e Sofrimento no trabalho**

Dejours (1992) considera que “o sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas de aprendizagem e de adaptação” (p.52). Assim, o sujeito trabalhador portador de uma história singular, de anseios, expectativas, desejos, depara-se com uma organização de trabalho inflexível, rígida, que determina os comportamentos deste sujeito. O trabalhador dedica todos os seus esforços na tentativa de alterar este quadro, até que se vê impossibilitado de conseguir qualquer mudança, isto é, quando se esgotam os meios de defesa contra a exigência.

De Moraes (2013), por meio de uma revisão em 23 estudos relativos à PDT no Brasil, acerca do prazer e do sofrimento no trabalho, identificou que as vivências de sofrimento no trabalho podem ser sinalizadas pela presença dos seguintes sentimentos: medo, insatisfação, insegurança, estranhamento, desorientação, impotência diante das incertezas, alienação, vulnerabilidade, frustração, inquietação, angústia, depressão, tristeza, agressividade, impotência

---

<sup>18</sup>O espaço público de discussão é o lugar por excelência em que o homem alcança a liberdade por meio da palavra. É o lugar de discussão entre os trabalhadores, legitimado e validado pelo coletivo, onde os trabalhadores se sentem confortáveis para problematizar e elaborar questões relacionadas ao trabalho. Este espaço procura resgatar os vínculos afetivos, a solidariedade e a cooperação entre os pares, na busca de uma mobilização coletiva e da construção da saúde mental no trabalho (MERLO; BOTEGA; MAGNUS, 2013). É construído pelos próprios trabalhadores ao estabelecerem e compartilharem relações (laços) de confiança e de cooperação – que, por sua vez, dependem não apenas dos requisitos psicoafetivos (desejo/ vontade de cooperação), mas principalmente do estabelecimento de valores e regras (éticas) comuns. Precisa, ainda, que a inteligência astuciosa mobilizada diante de insuficiências e contradições da organização prescrita seja reconhecida (contribuição da concepção), necessitando, para isso, que se torne visível e transparente (BRITO; NEVES; OLIVEIRA; ROTEMBERG, 2012. p.319).

para promover mudança, desgaste, desestímulo, desânimo, desgaste físico e emocional, desvalorização, culpa, tensão e raiva (DE MORAES, 2013). A autora ainda aponta que o sofrimento, entretanto, pode encaminhar-se para sentimentos distintos, como para a criação ou engenhosidade, possibilitando assim o sofrimento criativo, por meio da invenção de soluções para os entraves. Tais mudanças podem beneficiar a organização do trabalho e contribuir para a realização pessoal.

Morrone (2001) baseado em Mendes (1994) identificou alguns possíveis **indicadores de sofrimento no trabalho operário**:

- a) **A indignidade operária:** está relacionada à vergonha de desempenhar um trabalho robotizado, de não ser mais que um mero apêndice da máquina, de não utilizar mais a inteligência ou a imaginação, de estar despersonalizado. Mendes (1994) aponta que a indignidade operária causa um isolamento psicoafetivo.
- b) **O sentimento de inutilidade:** existe a percepção de que as tarefas não têm significação e finalidade. O trabalhador desconhece o elo entre a tarefa que desempenha e o conjunto da atividade da empresa. O trabalho torna-se isento de significação humana para o trabalhador, para a organização, para a família ou para o grupo social que cerca este indivíduo.
- c) **A desqualificação:** nota-se a percepção de que as tarefas são pouco complexas e não exigem conhecimentos específicos, acarretando na desmotivação e na não realização profissional.
- d) **A vivência depressiva:** segundo trata-se do desinvestimento afetivo no labor, sentimento de desânimo, cansaço e indisposição do trabalhador para continuar produzindo.

A vivência depressiva condensa de alguma maneira, a vivência dos três indicadores anteriores (indignidade, inutilidade e desqualificação) ampliando-as. Esta depressão é dominada pela fadiga ou cansaço, embora esta fadiga não seja derivada de esforço muscular ou psicossensorial, mas alimentada por meio do adormecimento intelectual, da paralisia da imaginação, da anquilose (rigidez) mental e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo (DEJOURS, 1992).

Morrone (2001) divide a temática do prazer-sofrimento no trabalho em **quatro grupos temáticos**. O primeiro grupo aprofunda conhecimentos referentes à vivência de prazer e sofrimento no trabalho pela busca de **caracterização dessas vivências**. São utilizados alguns possíveis indicadores, apontados anteriormente, capazes de sinalizar tais vivências. O segundo grupo abarca a **relação existente entre a organização do trabalho e a vivência de prazer e sofrimento no trabalho**. O terceiro grupo compreende as **estratégias de enfrentamento ou defensivas** dos trabalhadores, frente às situações de trabalho geradoras de sofrimento. Por fim, o quarto grupo refere-se à análise da dinâmica do **reconhecimento** no trabalho e, conseqüentemente, ao processo de construção de identidade do trabalhador.

Baseado nesta proposição de Morrone (2001), pretendemos seguir uma linha similar em nossa pesquisa, de modo a identificar e caracterizar as vivências de prazer e sofrimento dos servidores assistentes em administração da UFSCar; estabelecer a relação destas vivências com a organização de trabalho da instituição; identificar as possíveis estratégias defensivas desenvolvidas pelos servidores, com destaque para a relação destas com as solicitações de remoção dos servidores; e apontar se existe o reconhecimento no trabalho destes servidores.

Ribeiro (2012), por meio de uma pesquisa com servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), identificou algumas vivências de sofrimento no trabalho que vão ao encontro dos indicadores descritos acima: o desempenho de atividades rotineiras e subutilização do potencial (desqualificação); a falta de reconhecimento, pois estes servidores executam atividades consideradas “intermediárias”, o que contribui para o sentimento de desânimo (vivência depressiva). Desta forma, em nossa pesquisa espera-se encontrar resultados semelhantes, na medida em que o nosso objeto de estudo está inserido em uma instituição com perfil similar da investigada por Ribeiro (2012).

Consideramos em nossa pesquisa que o indicador (a) possa estar presente, principalmente pela despersonalização nas tarefas. O indicador (b) pode ser relevante, pois acreditamos que o servidor assistente em administração da UFSCar, em alguns casos, desconheça o elo da tarefa que desempenha com a finalidade da mesma, na medida em que o “produto final” são as atividades exercidas pelos docentes. Já o indicador (c), acreditamos que contemple a vivência de grande parte dos assistentes em administração, pois estima-se que muitos servidores possuem um nível de qualificação superior ao exigido. O indicador (d), provavelmente se faz presente, já que

reproduz os indicadores anteriores condensados. Talvez, este indicador mantenha relação também com o crescente quadro de afastamentos por transtornos mentais que os dados gerais relacionados à saúde mental do trabalhador nos mostram na seção 2.2 deste trabalho.

O sofrimento produzido pelo trabalho possui uma natureza complexa, já que pode ser influenciado e potencializado por muitas variáveis. Por exemplo, Lancman et al. (2003) revelam que o sofrimento pode estar pautado na herança paterna/materna do sofrimento, anterior ao trabalho. A criança vivencia as angústias dos pais, normalmente as que estes têm maior dificuldade em lidar. Apesar de não ser capaz de identificá-las, a criança as vivencia como se fosse sua. Quando adquire a capacidade de falar, tenta expressar este sentimento aos pais, mas não encontra o espaço psíquico adequado, já que os pais têm dificuldade em lidar com aquilo que os fez sofrer (LANCMAN; UCHIDA, 2003). Assim, o trabalho costuma ser um dos primeiros ambientes em que o indivíduo, ao tornar-se adulto, vai tentar repor as angústias reprimidas. A cada enigma do trabalho que resolver, sentirá fortalecer o seu sistema psíquico e diminuir a zona de obscuridade presente. Esta complexa relação entre o mundo do trabalho e o mundo psíquico, é denominada por Dejours de **ressonância simbólica**<sup>19</sup> (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

Não é possível separar o sofrimento da **subjetividade** do sujeito trabalhador. Segundo Silva (2013), as subjetividades são constituídas por meio das relações sociais nos diferentes períodos históricos. O sujeito, ser social, seria o produto e o produtor de determinadas formas históricas de relações sociais (sociabilidade) e por meio do trabalho é que a subjetividade se constitui e revela a singularidade do indivíduo.

Outro aspecto relevante no que concerne à subjetividade, segundo Silva Júnior et al. (2011), são as mediações institucionais e socioculturais presentes na vida do indivíduo. A igreja, a política, a família e a educação são exemplos que contemplam tais mediações. Os profissionais muitas vezes agem pautados por valores institucionais em detrimento da própria identidade; valorizam ordens normativas em detrimento do coletivo. Tal vivência pode também configurar o sofrimento (SILVA JÚNIOR et al., 2011; SILVA, 2013).

---

<sup>19</sup> A ressonância simbólica diz respeito ao encontro entre o teatro da situação atual do trabalho e o teatro interno, herdado das experiências de vida. É a articulação da história singular do sujeito ao mundo atual e público do trabalho (BRITO; NEVES; OLIVEIRA; ROTEMBERG, 2012. p.319). Trata-se do encontro do registro do imaginário (produzido pelo sujeito) com o registro da realidade (produzido pela situação de trabalho) (VASCONCELOS, 2013).

Pioli (2011) argumenta que a escola representa um importante elemento na formação identitária do indivíduo. A saída do sistema escolar e a entrada no mercado de trabalho representam um momento essencial na construção da identidade. As escolhas tomadas a partir das influências escolares ou impostas permitem que o sujeito vislumbre o seu “*status*” social futuro, mobilizando valores, sonhos e expectativas. Todavia, este futuro pode ter uma realidade diferente da “almejada” justificada, por exemplo, pela convivência com fenômenos como a instabilidade e o desemprego, “comuns” neste período contemporâneo, gerando angústias e impactando na identidade deste indivíduo.

Contribuem para a formação de uma forjada identidade do trabalhador, de um “novo ser no trabalho” as produções acadêmicas, principalmente as da área de administração voltada para a gestão de pessoas, assim como a mídia e órgãos governamentais, dentre outras instituições. A apologia deste “novo ser no trabalho” ocorre por meio de uma farta literatura produzida e compartilhada por diferentes atores sociais (acadêmicos, executivos, sindicatos, instituições educativas, etc.). Forja-se a configuração do trabalhador produtivo e adepto a uma sociabilidade competitiva (PIOLLI, 2011).

Na discussão acerca do trabalho, subjetividade e poder nas organizações, Silva (2013), baseado em Pagès et al. (1986) considera o poder como um “sistema sócio mental” e defende que as dimensões política, econômica e ideológica da vida organizacional engendram processos de captura da subjetividade dos trabalhadores (SILVA, 2013. p.12).

Adicionalmente, as identidades pessoais não se limitam apenas a designações singulares de si, mas também a construções sociais partilhadas, onde o trabalho constitui-se como *locus* privilegiado. Desta forma, nossa identidade é também determinada pelo olhar do outro nos processos interativos, principalmente pelo reconhecimento. O trabalho torna-se palco das diferentes interações, de modo a tornar-se crucial na capacidade de criação e de realização do indivíduo (PIOLLI, 2011).

A estrutura hierárquica de uma organização também possui influência na subjetividade dos trabalhadores. Quanto mais verticalizada é esta hierarquia, maior é a concentração de poder nos cargos de chefia, isto é, maior a possibilidade de expressão e imposição dos desejos deste grupo. Em contrapartida, quanto mais baixo o nível hierárquico ocupado pelo sujeito, menor será a possibilidade de expressão de seus pensamentos, anseios e desejos (LANCMAN; UCHIDA,

2003). Desta forma, a subjetividade dos dirigentes é valorizada, enquanto a dos trabalhadores é vista com desconfiança. Sob esta perspectiva, abre-se a questão acerca do lugar que subjetividade ocupa e que importância possui no contexto atual; e se o novo contexto organizacional traz a flexibilização ou a precarização do trabalho (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

Segundo Dejours (1994), o trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico do sujeito quando ele se opõe à sua livre atividade. Quando uma tarefa possibilita a descarga da energia psíquica pelo trabalhador, que corresponde a uma diminuição da carga psíquica, esta resulta em prazer. Deste modo, se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, este trabalho é equilibrante. Todavia, se o trabalho se opõe a tal diminuição da carga psíquica, isto é, quando a carga psíquica aumenta até que apareçam a fadiga, a astenia e a partir daí, a patologia, este trabalho é considerado fatigante.

Um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado propicia, geralmente, vias de descarga mais adaptadas às necessidades do sujeito. O trabalho pode tornar-se relaxante, ao ponto do indivíduo sentir-se ao término da tarefa, melhor do que antes de tê-la iniciado. Ocupações com um maior nível de autonomia, como é o caso do artista, do médico-cirurgião, do pesquisador ou dos pilotos de caça, representam este perfil, embora não seja possível generalizar esta questão e pontuá-la como regra (DEJOURS, 1994).

O conceito de carga psíquica no trabalho pode ser compreendido por meio de alguns exemplos. Primeiro, o estudo com telefonistas que, além de trabalharem sob condições robotizadas, mesmo quando isentas de um ritmo intenso de trabalho, são vigiadas/monitoradas em tempo permanente, acarretando em um “fazer de conta” que estão trabalhando para não serem flagradas conversando, lendo, ou fazendo qualquer atividade pessoal para ocupar o tempo ocioso. Tal situação se torna insuportável, aumentando a carga psíquica e levando-as a uma intensa fadiga (DEJOURS, 1992; DEJOURS; ABDOUCHELLI, 1994).

Outra característica que abarca as telefonistas é conduta robotizada (extrema), na qual recebem ordens prescritas que as privam de qualquer autonomia frente a uma situação com um cliente. Dejours (1992) descreve que as telefonistas jamais podem desligar o telefone perante o cliente, mesmo que este já tenha encerrado a sua fala; elas não podem passar uma informação de modo diferente das diretrizes prescritas, mesmo sabendo que podem vir a solucionar a questão, caso transgridam tais regras. Tratamentos rudes ou agressivos dos clientes são frequentes,

entretanto, as profissionais não podem esboçar qualquer tipo de defesa ou de justificativa, assim como jamais podem agir de modo emocional. Em contrapartida, espera-se que a profissional reprima suas intenções, suas iniciativas, sua linguagem, em outras palavras, sua personalidade (DEJOURS, 1992).

O segundo exemplo que contrapõe o exemplo anterior, refere-se à categoria profissional dos pilotos de caça. Estes profissionais são submetidos constantemente a condições extremamente desgastantes de estresse, temor e agressividade (por vezes tendo que lutar pela própria vida em um combate) além da formação pautada na rivalidade e no rigor consigo mesmos. Apesar de uma carga de trabalho intensa, que ultrapassa a capacidade da maioria dos homens, os pilotos revelam-se satisfeitos com o ofício que exercem e não acusam nenhuma fadiga. Apesar das condições físicas expressivas (características necessárias para atuar em tal profissão), nota-se aqui uma carga psíquica negativa, pois esta faz parte do prazer no trabalho e contrabalança, ao menos em parte, a carga física e nervosa, a ponto de assegurar a estes profissionais um equilíbrio e uma saúde de boa qualidade (DEJOURS, 1992; DEJOURS, 1994).

Para Dejours e Abdoucheli (1994) não é possível criar uma organização de trabalho que não traga sofrimento ao trabalhador. Entretanto, existem organizações mais favoráveis à superação do sofrimento. Freitas (2006) aponta que quando existe o sofrimento, é possível enfrentá-lo por meio das **estratégias de mediação**, que podem ser: de **mobilização subjetiva**, apresentada a seguir; ou pelas **estratégias de defesa**, que serão apresentadas em um tópico a seguir.

A **mobilização subjetiva**<sup>20</sup> é a forma de se lidar com o sofrimento (inerente do trabalho) buscando ressignificá-lo em vez de negá-lo ou minimizá-lo (BATISTA; FACAS, 2012). Segundo Dejours e Jayet (1994), a mobilização subjetiva se caracteriza pelo uso dos recursos psicológicos do trabalhador e, também, pelo espaço público de discussões acerca do trabalho. Assim, a mobilização subjetiva é um processo de busca de prazer, na medida em que o trabalhador busca

---

<sup>20</sup>Mobilização subjetiva é um processo intersubjetivo que se caracteriza por meio do engajamento de toda a subjetividade do trabalhador e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho. Ela pode resgatar o sentido do trabalho (MENDES; DUARTE, 2013). Este processo emerge diante das exigências e constrangimentos da organização do trabalho e por isso, demanda um investimento do corpo, cognitivo e afetivo. Trata-se de um processo pelo qual o sujeito pode (se) criar, (se) inventar. A mobilização subjetiva parece evidenciar a relação entre trabalho e a constituição e afirmação da identidade. Quando existe o espaço para que ocorra essa mobilização, o Desejo e o Sujeito podem se engajar no trabalho e se reconhecerem; e serem reconhecidos; como sujeitos únicos, peças singulares sem as quais o trabalho não ganharia vida (MENDES; DUARTE, 2013).

transformar as situações geradoras de sofrimento em situações que viabilizem o prazer (FREITAS, 2006; BATISTA; FACAS, 2012).

Outro elemento que deve ser estudado em maior profundidade refere-se às **estratégias defensivas** desenvolvidas pelos trabalhadores frente às contradições da organização do trabalho. O medo do **desemprego** configura-se como um fenômeno cada vez mais presente na realidade brasileira (FREITAS, 2006). Embora o cerne da nossa pesquisa investigue a realidade em uma instituição pública, acreditamos que o desemprego possa atuar na mobilização de possíveis comportamentos deletérios à saúde dos servidores em questão. Na expectativa da busca pela estabilidade (em tempos de instabilidade), talvez mobilize o servidor TAE a um trabalho isento de sentido. Em um estudo acerca da saúde mental, a autora (FREITAS, 2006) baseada em Carpentier-Roy (1997) observa duas formas de sofrimento psíquico:

- a) **patologia da excelência**: que resulta de exigências da empresa ao trabalhador em relação à eficácia e produção, na qual é desconsiderada a subjetividade e destruído o coletivo de trabalho;
- b) **patologia da exclusão**: pautada pelo medo e pela ansiedade do sujeito de ser excluído do mercado do trabalho, que abdica de seus desejos para manter o emprego.

Assim, alguns estudos fortalecem cada vez mais, a “**tese da patologia da exclusão**”, que se insere no contexto do desemprego estrutural, ao passo que outros, como por exemplo, de gerentes (Pagès et al., 1987) ou professores (Silva, 2013), fortalecem a **tese da patologia da excelência**.

Lancman e Uchida (2003) apontam o desemprego estrutural como uma criação pela nova forma de acumulação, baseados na banalização da injustiça social, obra escrita por Christophe Dejours, inspirado em Hannah Arendt (2000), que criou o conceito de banalização do mal. Neste contexto (desemprego estrutural), tanto os sujeitos empregados como aqueles que perderam o emprego, sofrem intensamente. A demissão torna-se uma ameaça constante àqueles que permaneceram empregados. Muitos gestores utilizam deste sofrimento como uma ferramenta de manipulação, criando uma pressão insuportável. As exigências são absurdas, irrealizáveis e os trabalhadores, movidos pelo medo e pela ansiedade, tentam cumprir as demandas impostas. O sofrimento patológico torna-se inevitável (LANCMAN; UCHIDA, 2003). Neste sentido, o medo, típico da patologia da exclusão, pode forjar a subjetividade adepta ao **gerencialismo**,

fortalecendo a patologia da excelência e seus efeitos: competitividade; rivalidade; esgarçamento dos laços de cooperação, solidariedade e confiança.

Martins et al. (2011) fazem uma análise da obra de Dejours (2000) e revelam que o autor tece críticas à perspectiva de que os indivíduos apenas sobreviverão no mercado de trabalho caso superem a si próprios. Isso os tornam mais convencidos da necessidade de competição com os pares e concorrentes, primando pelo individualismo. Dejours (1992) revela que o **sofrimento do trabalhador pode ser perniciosamente objeto de exploração das organizações**.

Heloani (2011) chama a atenção para a acentuada competição que acarreta também na emergência de comportamentos violentos, abusivos ou mesmo humilhantes no ambiente laboral, onde muitas vezes, a própria organização é complacente e negligente com tal situação, caracterizando inclusive, práticas institucionalizadas de **assédio moral**. Silva (2013) indica a existência do individualismo e da competitividade nas relações de trabalho. Destaca o caráter heterônomo, senão patogênico dos modelos contemporâneos de gestão organizacional.

As mudanças no sistema produtivo têm carreado consigo a **instrumentalização da subjetividade** do homem a interesse das benesses do capital. Por meio de estratégias de coerção e de sedução, organizações sob a égide da lógica e da ideologia gerencial “conquistam” o indivíduo (SILVA, 2008).

Segundo Piolli (2011), as organizações contemporâneas desenvolvem a **dominação psicológica** (manipulação inconsciente) sobre os trabalhadores, por meio das sofisticadas técnicas de gestão de pessoas, capazes de levar o trabalhador a **interiorizar normas e valores organizacionais**. As organizações têm poder de **modelar profundamente as estruturas da personalidade**. Exercem influências na motivação e no desejo do sujeito, conduzindo-o à alienação (no sentido psiquiátrico) de modo que a vontade do sujeito é vencida pela vontade da organização. Assim, o sujeito luta, utiliza de suas estratégias nesta dinâmica, para suportar esta vontade “alheia”, ao invés de lutar pela sua própria vontade e neste círculo vicioso, prevalece a fadiga e a insignificância como a chave de fechamento deste circuito. “As estruturas mentais dos trabalhadores tornam-se ajustadas à organização” (PIOLLI, 2011. p.178). O caso da autonomia controlada, já apresentado nesta dissertação, serve de exemplo

Os novos modelos de gestão adaptados ao mundo globalizado, diferentemente do taylorismo/fordismo, promovem a “autonomia” ao trabalhador. Baseado em Pagès et al.(1987),

Piolti (2011) aponta, entretanto, que esta autonomia se trata de uma “**autonomia controlada**”, conforme citamos anteriormente, onde ocorre a passagem de uma ordem da obediência/controle, para uma ordem lógica. O processo de envolvimento e responsabilização dos indivíduos nos novos moldes de trabalho exige do trabalhador maior sujeição e dedicação com vistas aos objetivos, metas e princípios pré-estabelecidos, situação que denuncia uma contradição entre liberdade-submissão (PAGÈS et al., 1987; PIOLI, 2011). O sujeito incorpora estes preceitos, acreditando ser autônomo. Ora, trata-se de uma mera ilusão.

Segundo Mancebo (2010), do mesmo modo que assistimos aos novos contornos que abarcam mundo do labor carreando consigo uma produção maleável e individualizada, à valorização dos trabalhadores qualificados e polivalentes, à flexibilização da organização de trabalho, às alternâncias de horários e à precarização dos vínculos trabalhistas, também presenciamos a convocação irrestrita da subjetividade do trabalhador para esta nova dinâmica laboral, não raramente, com aumento do sofrimento subjetivo, neutralização da mobilização coletiva e intensificação do individualismo.

Por fim, a centralidade do trabalho no mundo contemporâneo faz com que este seja fundamental na construção da identidade do homem e na sua saúde. Assim, o sofrimento torna-se inevitável, pois coloca o indivíduo em uma situação inesperada, podendo desencadear a sensação de fracasso e impotência. Entretanto, nesta dinâmica, o sofrimento pode seguir dois possíveis caminhos: o **sofrimento criativo**, no qual o sujeito consegue buscar a criatividade e o prazer; ou o **sofrimento patogênico**, que resulta em frustração e adoecimento (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994; TSCHIEDEL; MONTEIRO, 2013).

O labor também pode ser fonte de **prazer** ao mobilizar a inteligência, ou quando se **reconhece** a importância da mesma para a organização de trabalho. Desta forma, o trabalho é percebido como saúde, pois as relações do mesmo se tornam mediadoras das realizações do indivíduo e da construção de sua identidade. Quando ocorre a valorização e o reconhecimento da atividade do sujeito pela organização, pelos pares e pela sociedade, o trabalho se torna estruturante na identidade deste sujeito. Para Mendes e Muller (2013) o prazer no trabalho pode ser definido como um princípio mobilizador que coloca o sujeito em ação para a busca da gratificação, realização de si e reconhecimento pelo outro da utilidade e beleza de seu trabalho.

Todavia, quando esta mesma atividade é isenta de significado para o sujeito, para a sociedade e para a organização, ela pode ser fonte de sofrimento (TSCHIEDEL; MONTEIRO, 2013).

### 2.4.3 Reconhecimento

Outro elemento que a PDT considera em seu escopo é o **reconhecimento** no trabalho. Para Bendassoli (2012) o sentido do trabalho está vinculado a uma dinâmica de reconhecimento, que seria uma condição indispensável no processo de mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho. Este reconhecimento pode ocorrer tanto pelos pares como pelos superiores.

Para Lima (2013) o reconhecimento é a forma da retribuição simbólica advinda da contribuição dada pelo trabalhador, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência no trabalho.

Há também o reconhecimento da transgressão. Já foi dito que na contradição entre o trabalho prescrito e o trabalho real, o trabalhador desenvolve um esforço para lidar com este cenário. Por exemplo, diante da impossibilidade de cumprir uma regra, o trabalhador se vê diante do dilema da **transgressão** (DEJOURS; JAYET, 1994).

No caso da transgressão, observa-se a astúcia do trabalhador (mobilização da subjetividade) denominada de **inteligência astuciosa** (*intelligence de la pratique*) que se materializa no macete, trapaça<sup>21</sup> ou quebra-galhos. Entretanto, a inteligência astuciosa gera dúvidas no sujeito, que conduz a atitude de forma consciente, embora não tenha a certeza da justeza da solução adotada (DEJOURS; JAYET, 1994; KATSURAYAMA; MORAES; PARENTE; MORETTI-PIRES, 2013).

---

<sup>21</sup>No cotidiano social, o termo trapaça é muitas vezes usado, por exemplo, para se referir à transgressão que um sujeito propositalmente realiza num jogo, a fim de sair dele como vencedor. Um truque que envolve uma astúcia, embora não seja aceita como um agir legítimo face às regras tacitamente aceitas pelo coletivo. Em Psicodinâmica do Trabalho, entretanto, o sentido de trapaça não vai ao encontro de dolo, mas designa os procedimentos que permitem a busca de um objetivo, sem seguir as regras (contidas nas prescrições), sem, contudo, trair seus princípios (SILVA; HELOANI, 2013).

Algumas condições psicossociais mobilizam o aparecimento da inteligência astuciosa, tais como a **ressonância simbólica** e o **espaço público de discussão** e de deliberação. A primeira (ressonância simbólica) refere-se ao encontro do imaginário do sujeito com a realidade do trabalho. Já o espaço público refere-se à criação de laços entre os trabalhadores ao estabelecerem e compartilharem relações de confiança e cooperação, dependendo de requisitos psicoafetivos (desejo e vontade de cooperação), assim como do estabelecimento de valores e regras (éticas) comuns. (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

O reconhecimento da transgressão pode levar o trabalhador à autorrealização aproximando-o da construção de um sentido no trabalho. Quando reconhecido pelo coletivo (pares), passa a legitimar a trapaça perante os seus pares. Quando reconhecido pelos superiores, esta trapaça pode ser incorporada ao prescrito, de modo a modificar a organização do trabalho. Este sofrimento inicial (causado pela contradição entre o trabalho prescrito e trabalho real), que conduz o sujeito à transgressão, quando reconhecido, portanto, o leva ao chamado **“sofrimento criativo”** (BENDASSOLI, 2012). Entretanto, quando não ocorre o reconhecimento do esforço ou da contribuição do indivíduo, ocorre o chamado **“sofrimento patogênico”**, que afeta a construção da identidade social, podendo acarretar no seu adoecimento mental ou somático (PIOLLI, 2011).

O reconhecimento ocorre por duas possíveis vias de julgamento: o julgamento da utilidade (ou vertical, advindo da hierarquia superior ou dos usuários do produto ou serviço/clientes)<sup>22</sup>; e o julgamento da beleza ou estético (ou horizontal, advindo dos pares)<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> “O julgamento de utilidade recai sobre a utilidade econômica, social ou técnica da contribuição dada pelo sujeito à organização do trabalho. O julgamento de utilidade é importante para o sujeito porque lhe confere um *status* na organização para a qual ele trabalha e, além disso, um *status* na sociedade” (DEJOURS, 2012. p.367). O reconhecimento de sua atividade como um trabalho e não simplesmente como um *hobby*, um passatempo ou um lazer é a condição para obter não somente um salário, mas também para alcançar direitos sociais. O julgamento de utilidade é condição para afiliação à sociedade e de inscrição na *civitas*, como o ilustram todas as lutas por um visto de permanência na França, assim como no estrangeiro. Quando, então, na ocasião de um remanejamento nos quadros dirigentes da empresa ou de uma administração, conclui-se que um empregado até então bem considerado e bem visto é inútil, o sofrimento pode ter consequências deletérias. Basta fazer menção aos temidos efeitos do que se conhece como **“posto na geladeira”, isto é, relegar o sujeito às tarefas subalternas ou inúteis, ou ainda a interdição de trabalhar, mesmo que recebendo salário. Numerosas pessoas “congeladas” são destruídas pela vergonha e pela perda de confiança em si mesmas e mergulham na depressão**” (DEJOURS, 2012. p. 367).

<sup>23</sup> **É julgamento dos pares, mais severo certamente, o mais valorizado. Seu impacto na identidade é considerável.** Reconhecido pelos pares, um trabalhador tem acesso ao pertencimento de uma equipe, de um coletivo, de uma comunidade profissional. O pertencimento é aquilo que pelo trabalho permite conjurar a solidão. Dizemos então que ele, o trabalhador, é um piloto de caça como os outros, que é, então, um pesquisador como os outros, que é uma psicanalista como os outros psicanalistas.

Deve-se ressaltar, entretanto, que estes julgamentos referem-se ao trabalho e não ao indivíduo em si (ALDERSON, 2004; TSCHIEDEL; MONTEIRO, 2013).

O julgamento da utilidade é o proferido essencialmente pelos superiores hierárquicos, que estão em situação de poder aferir a utilidade do trabalho realizado. Pode também advir dos subordinados, por exemplo, no caso de um chefe severo, prejudicando a relação de cooperação entre o grupo; ou dos clientes do serviço, isto é, dos beneficiários da qualidade do serviço prestado, representados pelo usuário, pelo aluno, pelo paciente, etc. (DEJOURS, 2012). Já o julgamento da beleza é aquele proferido pelos pares, de modo a recair não apenas sobre a utilidade do trabalho realizado, mas sobre a estética. Uma bonita forma de fazer, uma demonstração elegante, entre outras formas. Este julgamento conota principalmente a conformidade do trabalho realizado às regras do ofício ou da arte, assim, pode ser emitido apenas por aqueles que realmente conhecem e vivenciam tais regras (DEJOURS, 2012).

Por fim, **o trabalho constitui-se, portanto, como fruto do reconhecimento social.** Traesel et al. (2011) destacam que o reconhecimento é considerado como o protagonista na construção da identidade e na produção de sentido ao sofrimento no trabalho. Do mesmo modo, Silva (2013) indica que o reconhecimento no trabalho seria análogo a um antídoto contra o sofrimento, viabilizando a sua possível transformação em prazer.

#### **2.4.4 Estratégias Defensivas**

Diante do sofrimento e da impossibilidade de qualquer mobilização subjetiva o sujeito busca alternativas para suportar este sofrimento. O indivíduo então, se protege para “aguentar” o sofrimento, por meio das chamadas estratégias defensivas e contribuem para tornar aceitável o que muitas vezes não deveria sê-lo (MARTINS; KOMANSKY; CIAMPONE, 2006).

As estratégias defensivas ou de defesa, podem ser definidas como:

[...] recursos construídos pelos trabalhadores, de forma individual e coletiva, para minimizar a percepção do sofrimento no trabalho; funcionam através da recusa da percepção daquilo que faz sofrer. Essa eufemização do sofrimento fornece uma proteção ao psiquismo, que torna possível aos trabalhadores permanecer no plano da normalidade, a fim de continuar trabalhando (DE MORAES, 2013. p.153).

Elas funcionam como uma proteção ao psiquismo, o que torna possível aos trabalhadores se manterem no plano da normalidade a fim de continuarem trabalhando (DE MORAES, 2013). São usadas pelos trabalhadores para minimizar o sofrimento e podem ser categorizadas em (BATISTA; FACAS, 2009; DE MORAES, 2013):

- **De proteção:** consistem em adotar novas formas compensatórias de pensar, sentir e para suportar o sofrimento. São as racionalizações e podem se esgotar com o tempo;
- **De adaptação:** é a negação do sofrimento e a submissão ao discurso da organização. Fundamenta-se na negação;
- **De exploração:** é o sofrimento e a defesa como, por exemplo, a autoaceleração. Exigem do trabalhador um esforço superior à sua capacidade e desejo. Faz com que o sujeito mantenha a produção exigida pela organização de trabalho e direcione seus desejos para a excelência. Estas defesas esgotam-se rapidamente.

O estudo das estratégias defensivas possibilitou a compreensão do predomínio da normalidade sobre a patologia em contextos de trabalho permeados por adversidades, revelando que os trabalhadores não permanecem passivos, mas buscam maneiras para lidar com o sofrimento e evitar a descompensação psíquica (DEJOURS, 1992). Quando essas estratégias de defesa falham ocorre o adoecimento (BATISTA; FACAS, 2009; DE MORAES, 2013).

Ao se deparar com o sofrimento, os trabalhadores não expressam ou falam diretamente deste sentimento. Na maioria das vezes, ocorre a negação deste sofrimento, de modo que o funcionamento das estratégias defensivas é inconsciente (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

As estratégias defensivas podem ser individuais, embora as coletivas pareçam ser mais eficazes por serem reforçadas pela adesão do grupo (DEJOURS, 1992; DE MORAES, 2013). As estratégias defensivas coletivas funcionam como um acordo entre os membros do coletivo, que se empenham em mantê-las, para que o equilíbrio não seja quebrado. Os membros que não as aceitam são excluídos, pois podem colocar, em risco a estabilidade do grupo.

Embora as estratégias de defesa possuam a função de proteger a saúde psíquica por atenuarem a percepção dos trabalhadores em relação aos riscos ou adversidades, elas não promovem a emancipação destes. Apenas cumprem a função de atenuar o sofrimento, sem, todavia proporcionar a cura (LANCMAN; SZNELWAR, 2004). Ribeiro (2011) considera que as

estratégias defensivas são paliativas. A longo prazo, existe o risco dessas estratégias evoluírem para a alienação e descompensação psíquica (DEJOURS; JAYET, 1994).

As estratégias defensivas mais utilizadas são: a racionalização; a aceleração; a negação; o uso de brincadeiras durante o expediente; chegar antes do horário; buscar apoio no coletivo de trabalho; o individualismo; o isolamento; a individualização do sofrimento; a passividade; o silêncio; o distanciamento do cliente; o segredo; o domínio; a agressividade; o desvencilhamento das responsabilidades pela perda de iniciativa e recorrendo sempre aos superiores; o uso de substâncias calmantes; o alcoolismo; e a alienação (DEJOURS; JAYET, 1994; DE MORAES, 2013).

Tentaremos utilizar alguns exemplos para elucidar as estratégias defensivas. Dejours (1992) destaca o exemplo do subproletariado no mundo do subúrbio, onde coletivamente, esta população adota a vergonha e a resistência à doença como forma de eufemizar o sofrimento, pois adoecer, para esta população, significa não trabalhar e, conseqüentemente, acentuar os problemas financeiros que vivenciam em seu cotidiano, podendo conduzi-los à fome ou mesmo ao óbito.

Outro clássico exemplo revelado por Dejours et al. (1994) são os trabalhadores da construção civil que transgrediam com frequência as regras de segurança, expondo-se ao risco de acidentes, o que representa a estratégia defensiva de negação do medo. Esta estratégia foi observada também em trabalhadores de um centro nuclear (DEJOURS; JAYET, 1994), em trabalhadores de uma indústria de transformação de cana de açúcar (RUMIN; SCHMIDT, 2008), trabalhadores de uma indústria de perfuração em poços de petróleo (FIGUEIREDO; ALVAREZ, 2011) e em trabalhadores da medicina nuclear (DA SILVEIRA; GUILAM; DE OLIVEIRA, 2013). A negação do medo, aliada à valorização simbólica da virilidade, foi identificada frequentemente em coletivos de trabalho masculinos (DE MORAES, 2013).

Tschiedel e Monteiro (2013) identificaram o endurecimento emocional, a racionalização e negação do medo ou do perigo como estratégias defensivas de agentes de segurança penitenciária frente às adversidades do trabalho que conduzem ao sofrimento. Destacam-se como elementos adversos no trabalho desta categoria profissional a precariedade das condições de trabalho, como a superlotação dos presídios, o baixo número de funcionários, a falta de credibilidade perante as autoridades, a execução da revista íntima de quem atua diretamente no sistema prisional, além do *stress* inerente da profissão, já que lidam em seu cotidiano com indivíduos marginalizados e violentos.

Observando como enfermeiros lidam com o sofrimento da profissão, principalmente derivado da íntima relação com a vida e com a morte, foram identificadas algumas estratégias defensivas com aspectos alienantes, tais como: evitar a comunicação com o paciente e com familiares, o distanciamento do paciente, o distanciamento emocional e a valorização dos procedimentos técnicos, aliada à diminuição da relação interpessoal (TRAESEL; MERLO, 2011).

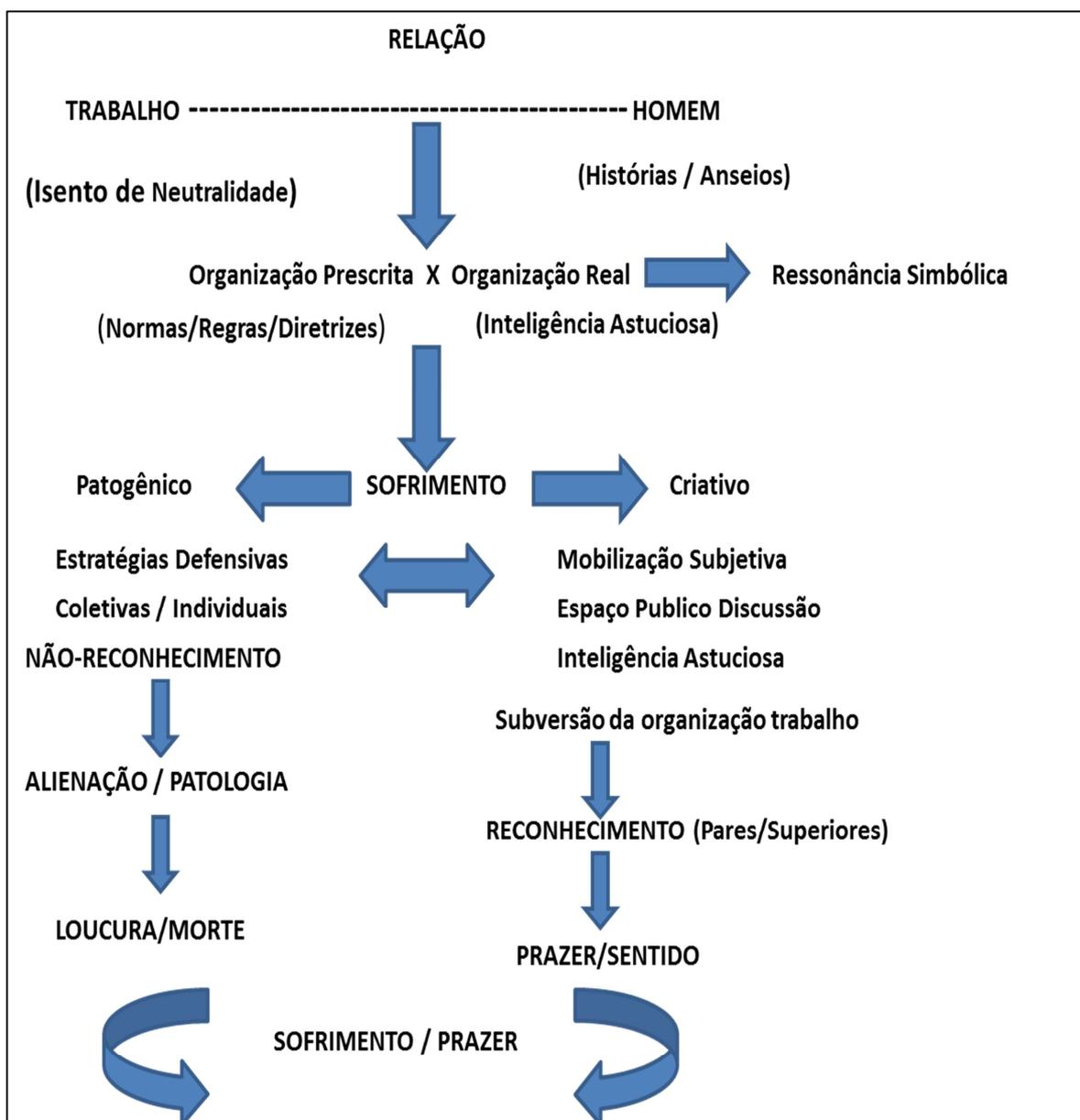
Na pesquisa com assistentes em administração na Universidade do Maranhão foram encontradas as seguintes estratégias defensivas: a) o descomprometimento com as tarefas; b) a passividade de alguns servidores frente à sobrecarga de trabalho aliada à presença de estagiários; c) o silêncio frente à impotência das imposições da chefia; d) a percepção de que os colegas são relapsos e descompromissados, reforçando a passividade; alguns servidores apontam a estabilidade e a remuneração, como reforçadores para se capacitarem, já que não obtêm reconhecimento dos superiores; práticas clientelistas também foram citadas como referentes ao descomprometimento, isto é, não valeria a pena investir neste trabalho, já que não existe o reconhecimento; a preguiça e a ausência foram relatadas como forma de combater a estrutura organizacional fincada em um modelo técnico-burocrático, estimulando o desânimo; a postergação de despachos, para chamarem a atenção, já que não são notados (RIBEIRO, 2011). Partindo destas observações, em nossa pesquisa esperamos encontrar alguns comportamentos que possam ir ao encontro dos revelados acima. Acreditamos também, que um possível pressuposto em nossa pesquisa, é a utilização da remoção como um mecanismo de adaptação (ou fuga) da situação, migrando para um “novo” ambiente organizacional da instituição.

Por fim, é importante ressaltar que apesar de importantes, o uso exacerbado das defesas pode inclusive, originar novas patologias sociais, como a sobrecarga, a servidão voluntária e a violência (CARRASQUEIRA; BARBARINI, 2010). Todavia, utilizar estratégias defensivas pode ser positivo à medida que colabora com o equilíbrio psíquico e propicia a adaptação às situações emocionalmente desgastantes. Porém este comportamento pode ocultar o sofrimento psíquico quando o induz a uma estabilidade psíquica artificial, adquirindo assim, uma dimensão patológica que afeta tanto ao atendimento dos objetivos do trabalho como na vida social (MORRONE, 2001).

## Síntese do Capítulo

Pensando nas questões abordadas nesta dissertação, foi construído um esquema com o intuito de sintetizar esta relação dinâmica que envolve o prazer e o sofrimento no trabalho, por meio da **Figura 1**.

**Figura 1 – Esquema sintético da dinâmica prazer-sofrimento no trabalho**



Elaborado pelo autor, com base em DEJOURS (1992); DEJOURS et al. (1994).

Em suma, a **Figura 1** sintetiza os diferentes elementos envolvidos na PDT. O processo se inicia no confronto entre o trabalhador (portador de histórias, anseios e valores) com o cenário do trabalho, que é isento de neutralidade, na medida em que propicia o prazer ou o sofrimento.

O encontro ocorre entre a organização prescrita do trabalho (cerceado de regras e normas) com o trabalho real, no qual o trabalhador, muitas vezes, se vê impossibilitado de executá-lo, exceto pela utilização da inteligência astuciosa, que se materializa na transgressão. Este encontro é denominado de Ressonância Simbólica.

O sofrimento e o prazer podem integrar o trabalhar. No caso do sofrimento, este pode ser propulsor de mudanças por meio da mobilização subjetiva do trabalhador. Quando o sujeito se depara com um problema, experimenta o fracasso e busca uma solução, na esperança de aliviar este sofrimento. Este investimento subjetivo, conduzido pela inteligência astuciosa, objetiva subverter o sofrimento em prazer. Por essa via, o sofrimento se torna criativo. Este processo é potencializado pela cooperação, pelos espaços de discussão e pelo reconhecimento. Em contrapartida, quando a rigidez da organização de trabalho confronta a subjetividade do trabalhador e impede a transformação desse sofrimento, este pode tornar-se patogênico.

O sofrimento patogênico conduz o trabalhador à adoção de estratégias defensivas, que podem ser individuais ou coletivas. Estas estratégias, entretanto, são mediadoras deste sofrimento, mas nem sempre conseguem ressignificá-lo no longo prazo, de modo a funcionar como um paliativo. No longo prazo, podem conduzi-lo à alienação e, conseqüentemente, à patologia.

### **3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA, AS IFES E OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS.**

Para adentrarmos a realidade do servidor técnico-administrativo em educação, acreditamos que se faz necessário, apresentar um breve histórico da Administração Pública Brasileira, com ênfase para o seus estilos de administração, assim como situar um breve panorama das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

#### **3.1 A Administração Pública Brasileira**

A cultura política no Brasil, segundo Martins (1997), é influenciada por uma herança colonial com caráter patrimonialista. Não obstante as profundas mudanças econômicas, políticas e sociais que o país vivenciou, elementos como o clientelismo, o nepotismo e o favoritismo sempre estiveram presentes, tornando-se características culturais perenes. Tal situação moldou tanto a percepção da sociedade a respeito ao Estado como a organização da própria Administração Pública (MARTINS, 1997).

Perseguino (2011) aponta que a transferência da corte portuguesa para o Brasil, em 1808, constitui um primeiro recorte representativo das transformações que deram origem ao Estado Nacional. Pautada em um modelo patrimonialista de administração, na qual praticamente inexistia uma diferenciação entre o público e o privado, a distribuição de cargos era norteada por critérios como a afeição ou a troca de favores. O Brasil foi caracterizado por um estilo colonial exploratório (e não de povoamento) e sob o controle direto e em nome da Coroa portuguesa, tornou-se uma das principais fontes da receita estatal portuguesa.

Martins (1997) demonstra os seguintes aspectos (de uma maneira simplificada) como norteadores na compreensão da dinâmica embrionária da administração pública brasileira: “o patrimonialismo, o clientelismo, a burocracia<sup>24</sup> extensiva e a intervenção do Estado na economia

---

<sup>24</sup> A Burocracia no sentido weberiano significa um tipo de poder. É um tipo de sistema racional-legal no qual a divisão do trabalho se dá racionalmente com vista a fins. Para Weber, a burocracia implica no predomínio do formalismo, de regras (bem delineadas), hierarquização da estrutura com divisões horizontal e vertical de trabalho e impessoalidade no recrutamento de pessoal (TRAGTENBERG, 1992). Este foi o modelo adotado pela administração pública brasileira na Era Vargas, institucionalizado por meio do DASP.

estão inscritas na tradição brasileira como características persistentes da herança colonial” (MARTINS, 1997. p. 15). O nascimento da Administração Pública genuinamente brasileira ocorre de fato com a independência do país, em sete de setembro de 1822.

A estrutura socioeconômica do Brasil Imperial (1882-1889) e da Primeira República (1889-1930) não eram muito diferentes. Com caráter patrimonial, eram baseadas no latifúndio e na monocultura voltada à exportação, principalmente do café, com forte intervencionismo do Estado, inserido em uma estrutura administrativa não muito desenvolvida (PERSEGUINO, 2011).

Durante o período da Segunda República (1930-1945), no governo Getúlio Vargas, mais precisamente em 1936, ocorre a Primeira Reforma Administrativa do Estado (também chamada de Reforma Burocrática), que teve como objetivo substituir a administração patrimonialista. O interesse público e a igualdade de todos os cidadãos passam a ser ideias centrais neste contexto, norteado pelos princípios da legalidade, da impessoalidade e da universalidade (MARTINS, 1997; DE AZEVEDO; LOUREIRO, 2003). O Estado nacional-desenvolvimentista era orientado por uma economia centralizada, que visava a industrialização e a substituição de importações (NOVELLI, 2010).

É criado o Departamento Administrativo de Serviço Público (DASP), órgão que profissionaliza o serviço público e introduz no país os princípios da administração burocrática clássica. Ocorre a separação de duas importantes classes na administração pública brasileira: o político e o administrador público (burocrata). Sob esta configuração, a administração poderia seguir sob uma égide racional-legal (BRESSER-PEREIRA, 1998). Para Nunes (2003) o DASP constituiria um exemplo bem acabado de insulamento burocrático<sup>25</sup>, tornando-se referência para a administração pública nacional, mesmo depois de extinto, isso porque, estabeleceu as bases institucionais da burocracia brasileira, sendo o primeiro órgão a sistematizar os principais elementos componentes da administração federal.

---

No que tange a burocracia patrimonial (pré-capitalista), o autor aponta que para Weber, a delimitação entre a área pública e privada é tênue. Já na burocracia racional, o burocrata obedece à autoridade com base na lei. A etimologia da palavra **burocracia** advém de *bureaux* ou mesas, que seria a representação concreta do local onde se situam os burocratas, administrando as regras que balizam a atividade organizacional (MORGAN, 2005).

<sup>25</sup> O insulamento burocrático seria um instrumento modernizador do Estado que conferia a blindagem ou proteção de setores estratégicos do Estado (os servidores públicos) contra o clientelismo. Criou uma situação que gerou as chamadas “ilhas de excelência”, setores do Estado então protegidos do jogo político estabelecido com os setores mais atrasados (ABRUCIO et al., 2010).

Segundo Ribeiro (2011), o DASP foi considerado o símbolo na busca de um Estado moderno e de uma burocracia pública profissionalizada. Dentre suas principais atribuições, destacavam-se: a) a implantação do concurso público como via de acesso ao serviço público, por um sistema meritocrático, mitigando o apadrinhamento; b) a elaboração de instrumentos que permitiam a racionalização dos serviços públicos; c) aperfeiçoamento e treinamento de servidores, promovendo a adaptação dos funcionários de carreira aos novos padrões administrativos; d) fiscalização do cumprimento da legislação que determina os direitos e deveres dos servidores; e) classificação de cargos e funções públicas; f) implantação de licitações e mecanismos transparentes na padronização de compras feitas pelo Estado; g) fiscalização da execução do orçamento.

Abrucio et al. (2010) indica que foram três as grandes especificidades que marcaram a burocracia criada no governo Vargas: o caráter profissional e meritocrático; a busca pelo desenvolvimento; e a capacidade pioneira de produzir políticas públicas em maior escala. No âmbito do trabalho, a gestão Vargas representou um período de grandes conquistas, com destaque para a criação e decreto da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943. A promulgação da CLT conferiu grande prestígio popular ao regime e em particular a Getúlio Vargas, que fortaleceu sua imagem de protetor da classe trabalhadora. Nos anos que se seguiram ao fim do Estado Novo, a CLT passou por sucessivas reformas e ampliações. Seu corpo básico, contudo, continua em vigência até os dias de hoje (FGV, 2014).

Diante da Primeira Reforma, Martins (1997) destaca a ambiguidade presente no serviço público brasileiro. Foi formada uma verdadeira elite burocrática focada em altos padrões de eficiência no que se refere às relações internacionais. Ao mesmo tempo havia um quadro de servidores convivendo com a rotina e com a desmotivação, responsáveis pela prestação de serviços públicos à população. Ainda segundo o autor, estabeleceu-se um duplo padrão, no qual os escalões superiores da administração pública seguiram normas e tornaram-se a melhor burocracia estatal da América Latina; enquanto os baixos escalões, como os órgãos ligados à assistência social e à saúde (recém criados) foram expostos ao clientelismo no recrutamento de pessoal (por indicação), assim como à manipulação populista dos recursos públicos.

No período conhecido como República Populista (1945-1964), que inclui o segundo período da chamada “Era Vargas”, apesar dos consideráveis avanços na Administração Pública

brasileira, esta teve que conviver também com práticas clientelistas que negligenciavam a burocracia existente, além da falta de investimentos na sua profissionalização. Após este período o DASP se enfraqueceu, até a sua finalização em 1964 (PERSEGUINO, 2011; DE LIMA JÚNIOR, 1998). O período que se seguiu ao fim do governo de Juscelino Kubitschek (1954-1961) foi o de crise econômica e política, que culminou no Golpe Militar em 1964 (NOVELLI, 2010).

Com a instauração do regime autoritário-militar (1964-1985), o nacional-desenvolvimentismo vigente abre espaço para a ampliação da administração indireta, ocasionando uma erosão do salário dos servidores, assim como a migração dos melhores servidores da administração direta para a indireta. Houve um descontrole do crescimento da administração indireta, dificultando a relação entre as administrações. Desta forma, a governabilidade ficou prejudicada (exceto pelas *ilhas de excelência*), assim como a coordenação de políticas públicas (MARTINS, 1997).

A ditadura militar promoveu uma reforma tributária, aumentando a receita orçamentária e criou os fundos sociais, ampliando os recursos para o Estado (NOVELLI, 2010). Para a Administração Pública brasileira, o maior impacto foi o Decreto de Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, como uma tentativa inicial de se promover uma reforma gerencial no país, buscando superar a inércia burocrática com foco na descentralização, por meio da administração indireta (PERSEGUINO, 2011; BRESSER-PEREIRA, 1998).

O Decreto de Lei nº 200, entretanto, teve duas consequências inesperadas e indesejáveis, conforme aponta Bresser-Pereira (1998). Por um lado facilitou práticas patrimonialistas ao permitir a contratação de funcionários sem a obrigatoriedade do concurso público. De outro lado enfraqueceu o núcleo estratégico do Estado, ao ter sido relapso com a administração direta ou central (considerada excessivamente burocrática).

As reformas embutidas do Decreto-Lei 200 não foram totalmente implantadas. Como já evidenciado houve um forte crescimento da administração indireta (setor paraestatal) e forte movimento de intervenção do Estado. Entretanto, a prestação de serviços públicos básicos à população (tais como a **educação**, saúde, segurança pública e assistência social), sob a égide da administração direta, continuava a deteriorar (MARTINS, 1997).

Neste contexto seguem dois tipos de servidores públicos: o executivo público socialmente em crescimento (do setor paraestatal) impelido a uma cultura gerencial ou mesmo empresarial; e o servidor mal remunerado, desmotivado, de baixa qualificação e visão estreita (da administração direta) (MARTINS, 1997). Por exemplo, no âmbito do Ensino Público Superior, Ribeiro (2011) indica alguns elementos de cunho gerencial negativos para o trabalhador, como a dependência de um modelo produtivista em detrimento de melhores condições de trabalho para os servidores. Evidencia-se também a redução de vagas para a contratação de servidores via concurso público e o aumento na contratação de terceirizados.

Com o fracasso do Decreto-Lei 200, a situação da Administração Pública se agrava ainda mais em meados dos anos 70, com a crise política do regime militar. Perseguino (2011) aponta que diante da queda do regime militar, o estado de direito se reestabelece e é inaugurado um novo período, conhecido como a Nova República (1985-atualmente), caracterizado pela transição do Estado Burocrático para o Estado Gerencial.

Com a eleição de Tancredo Neves em janeiro de 1985 como presidente da república e com a sucessiva posse de José Sarney em abril do mesmo ano, ocorre a chamada transição democrática. Segundo Marcelino et al. (1994), períodos de transição de regimes autoritários para democráticos costumam afetar a estabilização em níveis político, econômico e social. O caminho rumo a um regime democrático exigiria um grande esforço, pois havia como agravantes a crise econômica (década perdida), as desigualdades sociais, além de distorções administrativas como a estigmatizada imagem do servidor público, frequentemente associada a fonte de privilégios e ineficácia<sup>26</sup> (MARCELINO; DE SOUZA, 1994).

Na visão de Bresser-Pereira, o cenário é pautado pela transição democrática, todavia, os partidos de liderança na época (PMDB e PFL), assim como a sociedade brasileira, ignoraram a gravidade da crise que o país estava atravessando. Priorizaram completar a revolução burocrática iniciada nos anos 30, para somente depois pensar nos novos princípios gerenciais, da moderna

---

<sup>26</sup> A década de 1980 ficou conhecida como a década perdida em referência à estagnação econômica vivida pela América Latina neste período, com uma forte retração da produção industrial e um menor crescimento da economia como um todo, acarretando em um grande desemprego, estagnação da economia e índices inflacionários extremamente elevados. Somados a estes fatores, ocorre também a perda de poder de consumo da população e um aumento da dívida externa (MARCELINO; DE SOUZA, 1994). O termo década perdida seria utilizado a *posteriori* por proponentes da reforma do Estado pautada pela ideologia do gerencialismo, defensores de uma abertura da economia e da flexibilização que, na visão crítica, com base no materialismo histórico-dialético (SILVA JÚNIOR, 2002), intensificam as contradições e desigualdades sociais e históricas no Brasil.

administração pública. Um grande legado deste período é representado pela Constituição de 1988, também chamada “Constituição Cidadã”, com forte impacto no nível social do país (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A Constituição de 1988 garante que os direitos sociais sejam plenamente segurados. Ocorre em certa medida, senão de forma limitada, a descentralização de poder e recursos tributários da União para os estados subnacionais (estados e municípios), inserindo-os em um amplo programa social, que possui como base a educação e a saúde públicas (MARTINS, 1997).

Dentre os desdobramentos da nova Constituição no serviço público federal, destaca-se a criação, em 1990, do Regime Jurídico Único (RJU), ao qual estão atrelados todos os servidores públicos civis da União, das autarquias<sup>27</sup> e das fundações públicas federais (RJU, 1990). O ingresso no serviço público ficou restrito aos aprovados em concurso público (At.37, II), exceto àqueles nomeados para funções temporárias (cargos de confiança) nos escalões mais altos do governo (MARTINS, 1997). A Constituição também garantiu ao servidor público o direito à sindicalização e à greve.

No governo Sarney (1985 a 1990), a proposta era o retorno do modelo clássico de administração para reverter o crescimento da administração indireta e reduzir o número de órgãos e entidades superpostos ou duplicados. Assim, foi elaborada a primeira versão da Lei Orgânica da Administração Pública Federal, que substituiria o Decreto-Lei 200 (MARCELINO; DE SOUZA, 1994).

Sobre a remuneração dos servidores públicos da união, evidenciam-se algumas disparidades em relação a cargos semelhantes no setor privado. Quando a comparação é direcionada ao âmbito do setor público federal apenas, Bresser-Pereira (1998) indica que também há disparidades entre as remunerações dentro do Estado. Servidores que ocupam um mesmo cargo, que exercem funções muito semelhantes, recebem salários intensamente díspares. O autor aponta que tais distorções internas tiveram origem durante o regime militar, quando o serviço público foi relegado a um segundo plano e as empresas estatais assumiram o recrutamento da burocracia do Estado.

---

<sup>27</sup>Autarquia é definida como: “o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada” (BRASIL, 1967).

Em relação aos recursos humanos, almejava-se a renovação dos quadros, a valorização da função pública, a capacitação permanente, assim como implantar a avaliação de desempenho do servidor, institucionalizando o sistema de mérito. Todos esses objetivos faziam parte do emergente Plano de Carreira, do Estatuto do Funcionalismo Público e de um Plano de Retribuições (MARCELINO; SOUZA, 1994).

Abrucio et al. (2010) argumenta que existem aspectos positivos e negativos na nova ordem constitucional (Constituição de 1988), no que tange à administração pública. Inicialmente ocorre a “democratização” do Estado, com um novo papel ao Ministério Público. Instaura-se a transparência governamental onde o cidadão passa a ter acesso às informações que o Estado produz sobre ele, assim como a deliberação e controle dos governos por meio dos conselhos (*accountability*). Todavia na prática, este modelo democrático convive com o patrimonialismo ainda arraigado neste cenário.

Outro elemento positivo é a descentralização, principalmente das políticas públicas, cujo exemplo mais marcante corresponde à municipalização do Sistema Único de Saúde (SUS). Entretanto, a descentralização do Estado teve inúmeros problemas em sua implementação, como a multiplicação demasiada dos municípios, o baixo incentivo à cooperação intergovernamental, assim como a influência de práticas patrimonialistas (MARTINS, 1997). Segundo Rezende (2009), os últimos anos da gestão Sarney foram marcados por elementos negativos, como a elevação inflacionária e a desmoralização do Estado frente às contínuas denúncias de corrupção. Crescia a insatisfação da sociedade com os governantes, assim como, boa parte da classe média brasileira foi jogada para a linha da pobreza, com o seus salários corroídos pela inflação.

Em 1990, Fernando Collor assume a presidência da república, no primeiro governo civil eleito pelo voto direto após o regime ditatorial-militar. Com uma administração pautada por princípios neoliberais, seu mandato teve a duração de dois anos e foi desastroso para a Administração Pública Federal. Martins (1997) aponta que o servidor público federal sofreu severos impactos, tais como: salários corroídos, desmoralização, demissões nas mais diversas áreas, além da corrupção generalizada na administração pública, que serviram para depreciar a sua imagem. Entre demissões e dispensas, 112 mil servidores foram afetados e outros 45 mil optaram por aposentar (DE LIMA JÚNIOR, 1998). O período conhecido como a “caça aos marajás” utilizou o servidor público como bode expiatório neste processo (NUNES; LINS, 2009).

Outra questão que chamava a atenção é o número de servidores públicos no país. O Brasil contava em 1988 com 1.533.382 servidores (somadas todas as esferas), número que decaiu para 1.287.401 servidores em 1992. Houve uma notória redução do número de servidores neste período. Entretanto, no âmbito da esfera indireta (neste caso as fundações e empresas públicas), observa-se uma situação oposta, pois ocorreu um aumento do número de servidores destes setores. Houve uma tendência de expansão e/ou migração dos servidores para o setor paraestatal (MARTINS, 1997.).

Pensando sobre a reforma da administração pública, enfatizou-se a redução no quadro de servidores públicos como forma de se aumentar a eficiência. O número de servidores do governo federal em relação à população total do Brasil em 1993 era da ordem de nove para cada mil habitantes, correspondente a 2% da força de trabalho. Esta razão é extremamente baixa, quando comparada, por exemplo, às de países europeus, que possuíam (na época) aproximadamente 17% da força de trabalho (MARTINS, 1997).

De Lima Júnior (1998) indica que no período Collor se pretendia reestruturar a administração, tomando como base a modernização do Estado, privilegiando o ajuste econômico, a desregulamentação, desestatização e a abertura da economia. Após a renúncia de Collor, sob ameaça de *impeachment*, seu vice, Itamar Franco, assume a presidência (1992 a 1994), procurando “rever alguns atos do seu antecessor, como reestabelecer alguns ministérios e dar sequência ao programa de privatização” (PERSEGUINO, 2011).

Durante a primeira gestão de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998) ocorreram profundas mudanças no cenário político-administrativo. A visão era de que o Estado deve assumir um papel menos executor e mais regulador dos serviços prestados (PERSEGUINO, 2011). O principal instrumento criado para o alcance deste objetivo foi o Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE), que seria o órgão responsável pela formulação de políticas para a reforma do Estado, reforma administrativa, modernização da gestão para um cunho gerencial (voltado para resultados) e promoção da qualidade no serviço público (DE LIMA JÚNIOR, 1998). Ainda, os cargos estratégicos ou essenciais da administração pública deveriam ser estatutários, enquanto outras funções do Estado poderiam ser exercidas por terceirizados ou pela iniciativa privada (ABRUCIO et al., 2010).

Foram estabelecidos tetos para os gastos com o serviço público, mudanças rígidas no RJU e maior abertura do controle do Estado pela sociedade, prezando prioritariamente a eficiência. Talvez, a ação mais exitosa na Administração Pública Federal tenha sido o governo eletrônico, baseado no modelo implementado no Estado de São Paulo. Seus resultados possuem excelência sob o aspecto da organização de informações. Assim como a relevância da redução de custos e do aumento da transparência nas compras governamentais por meio da tecnologia, com potencial mitigatório à corrupção. Em termos de responsabilização (*accountability*), este foi o ponto de menor avanço do governo eletrônico, principalmente pela baixa interatividade com a sociedade (ABRUCIO et al., 2010).

A Reforma Bresser (um dos principais idealizadores) foi exitosa em alguns pontos e nem tanto em outros. Abrucio et al. (2010) apontam que os principais avanços foram a reorganização administrativa do governo federal, com destaque para a substancial otimização das informações da Administração Pública (antes desorganizadas ou inexistentes) e o fortalecimento das carreiras do Estado, pois ocorreu um significativo número de concursos públicos. Também houve destaque para a capacitação dos servidores por meio da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), criada durante o governo Sarney. Por outro lado, Segundo Silva Júnior (2002), os ideais e práticas da Reforma enfatizaram as qualidades do setor privado, priorizando elementos como a agilidade e a eficiência, o que contribuiu para uma imagem de desqualificação do servidor público. Silva Júnior (2002), trazendo este contexto para a Educação Pública Superior, revela que a reforma nesta área estaria orientada para a mercantilização da mesma.

Em 2002, o governo Lula assume a presidência da república e dá continuidade a uma variedade de iniciativas derivadas do governo anterior, relacionadas à modernização do Estado brasileiro. Houve avanços no campo do planejamento (Plano Plurianual) e no campo social, principalmente por meio de políticas públicas. Segundo Abrucio et al. (2010) a pior característica do modelo administrativo de Lula foi a abertura das portas da administração pública à politização, por meio do amplo loteamento dos cargos públicos para vários partidos e em diversos pontos do Executivo federal, inclusive como uma intensa politização da administração indireta e dos fundos de pensão.

Por outro lado, Novelli (2010) aponta que foram realizados concursos públicos e reajustes dos vencimentos das diversas carreiras da administração federal, onde se incluem também os

técnicos-administrativos em educação. As áreas que tiveram maior crescimento no quadro (abertura de concursos) foram a Educação, Justiça e Fazenda. Esta situação recebeu críticas, principalmente promovidos pela imprensa, que considerava a postura de Lula, “alheia à crise” que o mundo vivenciava àquela época.

Perseguino (2011) revela que com a posse em 2010 da Presidenta Dilma Roussef ocorreram cortes significativos no orçamento da União, que impactaram de modo direto a dinâmica das IFES, as quais discutiremos na seção a seguir.

Esta breve reconstrução da formação da Administração Pública Brasileira, como dito, não houve o objetivo de se esgotar o assunto, mas apenas apontar fatos históricos marcantes com influências no ambiente de trabalho do servidor público. Por fim, Bresser-Pereira (2007) sintetiza alguns aspectos da Administração Pública no período compreendido entre 1821 até a década de 1990, conforme apontado no **Quadro 1**.

**Quadro 1: Formas Históricas de Estado e Administração Pública no Brasil**

<b>FORMAS HISTÓRICAS DE ESTADO E ADMINISTRAÇÃO</b>			
<b>CATEGORIA</b>	<b>1821-1930</b>	<b>1930-1985</b>	<b>1990...atual</b>
<b>ESTADO/SOCIEDADE</b>	Patriarcal-Dependente	Nacional-Desenvolvimentista	Liberal-Dependente
<b>REGIME POLÍTICO</b>	Oligárquico	Autoritário	Democrático
<b>CLASSES DIRIGENTES</b>	Latifundiários e Burocracia Patrimonial	Empresários e Burocracia Pública	Agentes Financeiros e Rentistas
<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	Patrimonial	Burocrática	Gerencial

Fonte: BRESSER-PEREIRA (2007. p.11).

### **3.2 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**

A história das **Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)** no Brasil está diretamente relacionada às diferentes mudanças políticas que permearam a sociedade desde a sua colonização. Deste modo, para situar a realidade das IFES será realizada uma breve

contextualização histórico-política na tentativa de compreensão de sua criação, organização e realidade a qual envolve a participação de diferentes atores.

### 3.2.1 Histórico

Observa-se que a universidade brasileira possui uma história muito recente, sendo a última a surgir na América Latina, onde muitos países tiveram a sua estrutura universitária “importada” da Espanha. Foi o caso da Argentina, Chile, Peru, México, Cuba e Guatemala, todos os países colonizados pelos espanhóis (MENDONÇA, 2000).

No Brasil a história das universidades seguiu paralelamente ao desenvolvimento do Estado brasileiro, assim como das contingências advindas das transformações do país e da participação da sociedade civil. (PERSEGUINO, 2011; MENDONÇA, 2000). A criação das universidades no país foi pautada inicialmente para atender às minorias (elite) e não para atender às necessidades fundamentais da população (FÁVERO, 2006).

No início havia resistência para a sua criação, tanto de Portugal (com perfil colonizador exploratório), assim como por parte dos brasileiros, os quais acreditavam que não havia a necessidade de uma instituição com este perfil na Colônia, na medida em que poderiam buscar o estudo superior na Europa. Também o modelo econômico do país era pautado na exportação de produtos agrícolas, para o qual não havia a necessidade de formação profissional de nível superior (PERSEGUINO, 2011).

Foram várias as tentativas na busca de criação de instituições de ensino superior no país, desde o século XVI com os jesuítas. No período colonial havia poucos cursos isolados de Teologia e Filosofia, destinados ao sacerdócio. Todo o período colonial e monárquico, entretanto, ofereceu resistência, pois não seria vantajoso propiciar qualquer iniciativa que vislumbrasse independência cultural e política naquela época (MENDONÇA, 2000).

Somente a partir de 1808, com a vinda da Família Real para o Brasil, ocorre a formação dos primeiros cursos e academias no país, dotados, porém, de um propósito estadista. Era preciso formar profissionais para o Estado (FÁVERO, 2006). O pioneiro foi o Curso Médico de Cirurgia na Bahia, em dezoito de fevereiro de 1808. Em cinco de novembro do mesmo ano, é instituída a

Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica no Hospital Militar do Rio de Janeiro (MENDONÇA, 2000; FÁVERO, 2006). Fávero (2006) aponta que esses cursos foram as matrizes para a formação da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

As áreas da Engenharia e Jurídica foram as seguintes a serem contempladas no país, em 1810 e 1827, respectivamente no Rio de Janeiro (UFRJ) e em São Paulo (Mosteiro de São Francisco). Segundo Mendonça (2000), outros cursos ainda foram criados na Bahia e no Rio de Janeiro, todos eles marcados pelo pragmatismo na criação de infraestrutura que garantisse a sobrevivência da Corte na colônia. São exemplos a cadeira de economia (1808) e os cursos de agricultura (1812), química (1817) e desenho técnico (1817), ambos na Bahia. No Rio de Janeiro, destaque para o laboratório de química (1812) e o curso de agricultura (1814).

Dos cursos criados neste período, emergiram as escolas e faculdades profissionalizantes que constituíram o conjunto das instituições de ensino superior até a República (MENDONÇA, 2000). No período republicano (Primeira República), em 1920 (por meio do Decreto 14.343) é instituída a Universidade do Brasil (UB), sendo assegurada a autonomia didática e administrativa. A UB recebe nova denominação em 1965, passando a ser chamada de Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) (FÁVERO, 1999).

Mendonça (2000) aponta que o período compreendido entre 1920 e 1945, representa a crise do sistema oligárquico tradicional, que acarretou na transferência do poder dos governos estaduais para o âmbito nacional. Neste período ocorre o processo de urbanização, assim como uma incipiente industrialização do Estado. Em 1927, ocorre em Curitiba a Primeira Conferência Nacional de Educação. Três anos depois, no início da década de 30, com a criação do Ministério da Educação e Saúde e do Conselho Federal de Educação, foi instituído o Estatuto das Universidades Brasileiras (pelo Decreto 19.851, de 1931). (PERSEGUINO, 2011; FÁVERO, 2006).

Trata-se, sem dúvida, de adaptar a educação escolar a diretrizes que vão assumir formas bem definidas, tanto no campo político quanto no educacional, tendo como preocupação desenvolver um ensino mais adequado à modernização do país, com ênfase na formação de elite e na capacitação para o trabalho (FÁVERO, 2006. p.23).

Em 1934 nasce, na esfera estadual, a Universidade de São Paulo (USP). No ano seguinte, há um projeto para a Universidade do Distrito Federal (UDF), fundada por Anísio Teixeira, cuja

estrutura distinguia-se radicalmente das demais instituições existentes no país devido ao seu estilo integrador dos três grandes pilares (considerados até os dias atuais pelas demais universidades públicas do país): o ensino, a pesquisa e a extensão. Todavia, ela foi extinta ainda no final da década de 1930. Na mesma década, em 1937 é fundada a União Nacional dos Estudantes (UNE), importante entidade representativa dos estudantes universitários no país (PERSEGUINO, 2011).

Anísio Teixeira, durante a inauguração da UDF, revela uma questão fundamental: o papel da universidade enquanto *locus* de investigação e de produção do conhecimento. Para a efetivação desta questão, o educador e intelectual alertava para a necessidade do exercício da liberdade e da consolidação da autonomia universitária (FÁVERO, 2006, p.25-26).

A função da universidade é uma função única e exclusiva. Não se trata, somente, de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata, somente, de conservar a experiência humana. O livro também a conserva. Não se trata, somente, de preparar práticos ou profissionais, de ofícios ou artes. A aprendizagem direta os prepara, ou, em último caso, escolas muito mais singelas do que as universidades (TEIXEIRA, 1998).

Em 1935, o Plano de Reorganização do Ministério da Educação e Saúde Pública (MESP) é encaminhado ao Legislativo. O propósito era estabelecer um padrão a todas as universidades do território brasileiro, pautado nas universidades federais. Um desdobramento deste plano é representado pela Lei nº 452/37, a qual estabeleceu que reitores e diretores das instituições de ensino seriam escolhidos pelo Presidente da República (FÁVERO, 2006). Na esfera privada, as primeiras instituições de ensino superior nascem no país em 1940, as Faculdades Católicas do Rio de Janeiro, reconhecidas pelo Estado somente seis anos depois (PERSEGUINO, 2011).

No período pós-45 (redemocratização)<sup>28</sup> é sancionado o Decreto-Lei nº 8393 em 17 de dezembro de 1945 que “*concede autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar à Universidade do Brasil (UB) e dá outras providências*”. Desta forma, o reitor passa a ser nomeado pelo presidente da República, eleito por votação em Conselho Universitário. No que tange a Administração Superior da Universidade, esta passa a ser exercida pelo Conselho Universitário, pela Reitoria e também, pelo Conselho de Curadores (FÁVERO, 2006).

---

<sup>28</sup>A chamada “redemocratização do país” é consubstanciada na promulgação de uma nova Constituição, em 16 de setembro de 1946, que se caracterizou, de modo geral, pelo caráter liberal de seus enunciados, como se pode observar no capítulo “Da declaração de direitos” e especialmente no que trata “dos direitos e das garantias individuais” (FÁVERO, 2006. p.27).

Perseguino (2011) indica que no período de 1945 a 1964 ocorreu um crescimento da universidade brasileira. O processo de constituição das universidades ocorreu por meio da agregação de escolas profissionalizantes. No caso das universidades federais este processo se deu pela federalização de faculdades estaduais ou privadas. Mendonça (2000) destaca que a maioria das universidades federais existentes no país foi criada por meio desse processo de federalização. Esta expansão é explicada pela demanda da sociedade brasileira, que via suas camadas médias em ascensão e pela própria expansão do ensino público de nível médio.

No ano de 1947 é criada a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), conduzindo a comunidade paulista de pesquisa na superação do maior entrave à realização de atividades científicas e tecnológicas: a falta de recursos constantes de financiamento, que seria atenuada no nível federal quatro anos depois, com a criação da Campanha de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) (DIAS, 2012).

A partir de meados dos anos 1950, com a industrialização e com o crescimento econômico, acelera-se o desenvolvimento do país. O Estado passa a ser ativo no sentido de planejar ações, desenvolver projetos, garantir e alocar recursos, assim como desenhar o marco institucional e legal-regulatório acerca das Políticas de Ciência e Tecnologia (PCT) (DIAS, 2012). Neste mesmo período ocorre uma multiplicação das Instituições de Ensino Superior no país, mas com um caráter descompromissado com a pesquisa e com a produção do conhecimento (DIAS, 2012).

O Decreto de Lei 200 de 1967 foi criado para regulamentar a criação e o funcionamento das chamadas fundações (onde se incluem as fundações universitárias). Desta forma, as fundações universitárias que surgem a partir desta época, carregam um duplo movimento de desobrigação do Estado com o ensino superior por meio da contenção de expansão das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e estímulo à expansão das IES privadas (SGUISSARDI, 1993).

O Estado buscava a privatização do ensino superior brasileiro, tanto por meio da criação de instituições privadas, assim como pela criação das fundações de direito público ou privado, de modo a reduzir o seu comprometimento do ponto de vista econômico-financeiro com a manutenção do ensino superior, concomitante ao aumento do seu poder de intervenção. Isto é,

maior autonomia financeira versus maior dependência jurídica e política destas instituições em relação ao Estado. O governo passou a incentivar de modo gradual a abertura de instituições privadas de ensino superior, frente ao aumento da demanda por este serviço (SGUISSARDI, 1993).

Durante o regime militar duas reformas ocorreram na educação brasileira sob a influência de apoio técnico e financeiro norte-americano, com destaque para a ocorrida em 1968. Esta reforma não nasceu do meio acadêmico, mas foi fruto do projeto de “modernização econômica” que se pretendia implantar no país. Viabilizou a estruturação da “ideal” configuração universitária, isto é, a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, de modo a consolidar a pesquisa acadêmico-científica no Brasil (PERSEGUINO, 2011).

Fávero (2006) aponta outra visão da Reforma de 1968. Segundo a autora, movimentos estudantis nas universidades em 1968 reivindicam uma Reforma Universitária. Dentre os pleitos, destacam-se o intuito de aumentar a eficiência e a produtividade da universidade por meio do sistema departamental, do vestibular unificado, do ciclo básico, do sistema de créditos, da matrícula por disciplina, da carreira do magistério e da pós-graduação. (FÁVERO, 2006).

Ainda durante o regime militar, em 1978, foi criada a Federação das Associações dos Servidores das Universidades Brasileiras (FASUBRA), garantindo a representatividade da categoria dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) nos órgãos colegiados, assim como o maior acesso na luta por melhorias para a categoria (PERSEGUINO, 2011).

Com o final do regime militar em 1985, a democracia trouxe consigo a liberdade de expressão e política, porém carregou também a restrição de recursos financeiros, levando o sistema universitário brasileiro a um caminho cada vez mais direcionado ao setor privado, haja vista o intenso crescimento de tais instituições no país. Tal contexto implicou na redução de contratações de servidores docentes e TAEs para as instituições públicas até o final da gestão Fernando Henrique Cardoso em 2002 (PERSEGUINO, 2011).

Vale ressaltar que no período do governo de Fernando Henrique (1995 a 2002), com a reforma gerencial do Estado, ocorreu um “enxugamento” do gasto com serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1998). No que concerne à categoria dos servidores técnico-administrativos, não houve nenhuma contratação para o setor neste período, além do não reajuste de salários da carreira em todos os seus níveis (apoio, intermediário e superior).

No âmbito administrativo do ensino, Ribeiro (2011. p.182) revela:

é visível e intensa a propagação do discurso gerencialista, pregando a valorização do privado em detrimento do público. Essa crítica não se restringe às instituições de ensino superior. Por público, entende-se tudo o que é ineficiente, e por privado, o lugar de eficiência e de excelentes resultados (RIBEIRO, 2011).

Para Ribeiro (2011), o modelo importado do setor privado é visto como uma panaceia para os problemas crônicos do serviço público. A ideia de uma instituição universitária nos moldes empresariais, competitiva, produtora de valores para o mercado estava cada vez mais presente nos discursos e nos planos da educação pública superior.

Fala-se em aumento de produtividade, cumprimento de metas inatingíveis, otimização de recursos humanos e de espaços físicos, um discurso todo permeado pela lógica empresarial. Defende-se a implantação de um modelo gerencial em substituição a um burocrático, sem levar em consideração as especificidades de uma instituição pública. O REUNI [...] retrata bem a incorporação da prática gerencialista do setor privado (RIBEIRO, 2011. p.82).

Serafim (2011) argumenta que a questão que abarca a realidade das Instituições de Ensino Superior em nível nacional não nasce no Brasil. Existem influências externas econômicas, políticas e ideológicas, oriundas principalmente pelo retorno de fundamentos da doutrina liberal por meio da ascensão do neoliberalismo, subsidiando práticas mediadas pela racionalização mercadológica.

A influência do mercado na arena das Instituições de Ensino Superior se inicia, segundo Serafim (2011), nos Estados Unidos por meio da emergência do chamado “capitalismo acadêmico”, isto é, um processo que institucionalizou nas universidades, conduzindo-as aos interesses do mercado, que se materializa em diferentes âmbitos, desde o currículo oferecido até a estrutura organizacional destas instituições.

Destacamos que o modelo norte-americano de educação superior é importado por diferentes nações, como por exemplo, pelos países latino-americanos. Elementos como a mercantilização do ensino superior; políticas direcionadas para a produção e a proteção da propriedade intelectual e de patentes; o “estímulo” ao atendimento de metas e resultados baseados em critérios internacionais (*rankings*, periódicos, citações, etc.); o discurso da qualidade associada à métrica quantitativa de avaliações; a interação entre o produtivismo acadêmico, as políticas de ciência, tecnologia e a inovação (PCT&I) e, as empresas privadas permeiam a

realidade de tais instituições, revelando assim, a ótica utilitarista e mercadológica em sua dinâmica (SERAFIM, 2011; DIAS, 2012). Para Serafim (2011) a educação brasileira é tratada como uma *commodity*.

No Brasil, a influência norte-americana do “capitalismo acadêmico” e de organismos multilaterais na educação superior consolida-se a partir da década de 1990 e tem se renovado desde então, como por exemplo, por meio da flexibilização do currículo. A modalidade de Ensino a Distância (EAD) é uma materialização recente desta influência (SERAFIM, 2011).

### 3.2.2 Expansão das universidades nos últimos governos

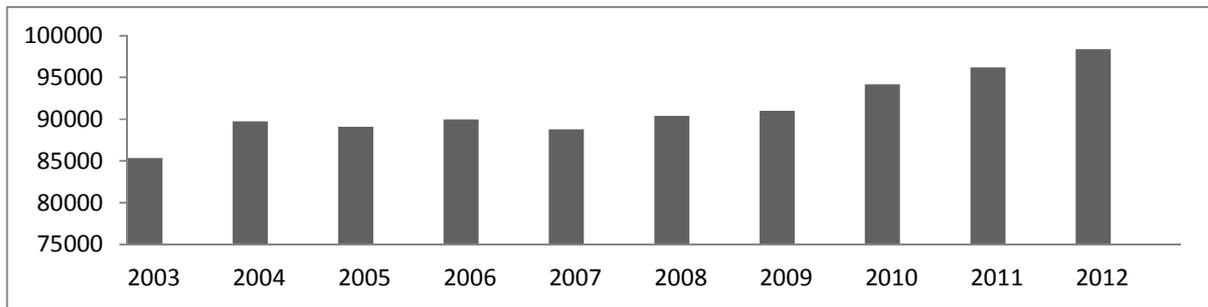
Durante os dois mandatos do governo Luís Inácio Lula da Silva e no primeiro mandato do governo Dilma Rousseff, foram realizados esforços no sentido de ampliar o quadro de Instituições Federais de Ensino Superior no país.

Foram abertas instituições em diferentes regiões brasileiras e ocorreu a contratação de recursos humanos por meio dos concursos públicos. Entre 2003 e 2010 houve um salto de 45 para 59 universidades federais, representando **31%** de crescimento. Da mesma forma, o número de *campi* ou unidades saltou de 148 para 274, gerando um impacto de **85%** neste cenário (MEC, 2012). Como consequência, o crescimento de **vagas** para discentes foi notório, pois em 2003 eram ofertadas 109.184 vagas que passaram para 231.530 vagas no ano de 2011, dados que representam aproximadamente **111%** na ampliação. Este resultado teve maior expressividade, principalmente, a partir do ano de 2007, período de concepção e implementação do Programa de Reestruturação e Integração das Universidades Federais (REUNI) (MEC, 2012).

Desde 2003, na gestão Luís Inácio Lula da Silva (2003 a 2010) e na gestão Dilma Rousseff (2011 até o momento) foi realizada uma reposição (parcial) dos recursos humanos no âmbito do ensino público superior, principalmente, de servidores técnico-administrativos intermediários e superiores, por meio de programas como o de Reestruturação e Integração das Universidades Federais (REUNI) e Universidade Aberta do Brasil (UAB), conforme mostra a **Figura 2**.

No período de 2003 a 2012 ocorreu uma ampliação de 49.581 para 71.247 **docentes**, o que representa aproximadamente **44%**; e de 85.343 para 98.364 servidores, aproximadamente **16%** do **corpo técnico-administrativo** das IFES. No período de 2003 a 2007, segundo os dados do Ministério da Educação e Cultura (MEC), que antecede ao REUNI, há oscilação no número de técnicos administrativos devido ao redimensionamento do quadro, atendendo ao disposto na Lei nº 9.632/1998 (MEC, 2012).

**Figura 2 - Número de Servidores TAEs no período 2003 a 2012.**



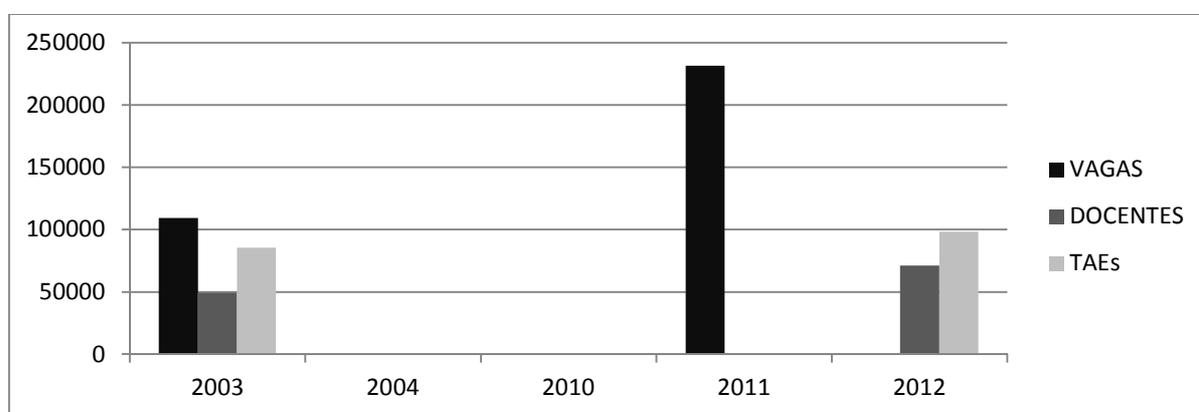
Fonte: MEC (2012), com adaptações.

A partir de 2008 com a efetivação do REUNI inicia-se uma ascensão na contratação dos TAEs. Em 2010 verifica-se um aumento significativo do ritmo de contratação de servidores técnico-administrativos. Esse crescimento é decorrente da publicação do Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo (QRSTA), o qual permitiu às universidades a reposição automática das vagas originárias de vacâncias (aposentadorias, óbitos, exonerações, dentre outros). Além disso, também foram autorizadas novas vagas para concursos públicos (MEC, 2012).

A partir dos dados apresentados pelo MEC pode-se considerar a expressiva diferença relativa e absoluta relacionada ao aumento de vagas disponibilizadas aos discentes (**111%**) em contraste às vagas abertas para a contratação de servidores TAEs (**16%**) no período referido. Também nos chama a atenção a diferença do número de docentes contratados (**44%**) em relação às vagas oferecidas. Este cenário nos leva a acreditar que o trabalho de ambas as categorias, (TAEs e docentes) têm sofrido uma intensificação. A **Figura 3** ilustra este panorama dos

diferentes graus de crescimento entre as vagas ofertadas, o número de docentes e o número de servidores TAEs no período compreendido entre 2003 a 2012<sup>29</sup>.

**Figura 3: Número de vagas nos anos de 2003 e 2011 e número docentes e TAEs nos anos de 2003 e 2012**



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em MEC (2012).

Outro importante elemento que permeia a realidade das IFES é a questão cultural (RIBEIRO, 2011). É possível observar uma pluralidade de atores, constituída por diferentes costumes, princípios, práticas, crenças, que terminam por gerar subculturas em tais instituições. Estão presentes os estagiários, técnico-administrativos, docentes e discentes de diferentes áreas do conhecimento, em interação com as diferentes estruturas organizacionais imersas nas IFES. Nesta gama de atores, alguns apresentam relações mais amistosas entre si, outros nem tanto (RIBEIRO, 2011). A autora aponta que pensar em uma Instituição de Ensino Superior, remete de imediato, à díade docente/discente. É frequente acreditar que esse núcleo se basta. Neste contexto o servidor TAE aparece marginalizado, de modo que o seu trabalho (nas diferentes formas) expressam a chamada “atividade meio” destas instituições, ocultadas pelas atividades de maior

<sup>29</sup> Os dados consultados (MEC, 2012) apresentam uma diferença no que tange o período dos respectivos aumentos (vagas, docentes e técnico-administrativos). O período considerado para o aumento de vagas compreende os anos de 2003 a 2011, enquanto que para o aumento de docentes e técnico-administrativos compreende os anos de 2003 a 2012.

visibilidade e prestígio dentro do escopo ensino-pesquisa-extensão, isto é, as “atividades fim”, cuja notoriedade está centrada na figura do docente.

Após discorrer um pouco sobre a história e realidade das IFES nos diferentes governos, entraremos a seguir na seção onde será realizada a pesquisa (propriamente), a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

### 3.3 A Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) é a única universidade federal localizada no interior do Estado de São Paulo. A instituição está subdividida em quatro *campi*, distribuídos nos municípios de São Carlos, Araras e mais recentemente, em Sorocaba e em Buri. Fundada em 1968, a UFSCar destaca-se pelo alto nível de qualificação do seu corpo docente, o qual 98,2% é constituídos por doutores ou mestres. Em sua maioria, os docentes desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão em regime de dedicação exclusiva (UFSCar, 2014).

A UFSCar tem discutido em suas diferentes instâncias acadêmicas questões referentes ao modelo *multicampi*<sup>30</sup> na instituição. As discussões do grupo coordenador do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) apontam que, mais do que o desenho da estrutura organizacional, este modelo envolve importantes questões como as melhorias nos sistemas e processos de informação, decisão e comunicação, nos transportes *intercampi*, nas relações entre as áreas acadêmicas nos diferentes *campi*, etc (PDI UFSCar, 2015). Entretanto, uma das características do modelo é a centralização dos processos. Atualmente a UFSCar conta com

---

<sup>30</sup> O conceito de modelo *multicampi* de universidade, segundo Bampi e Diel (2014), seria de uma instituição que representa uma única pessoa jurídica, mas que mantém mais de dois *campi* separados, onde se enquadram também institutos de pesquisa, clínicas, hospitais dentre outras. A UFSCar se enquadra em tal modelo. Mais do que uma representação numérica ou geográfica, refere-se a um modelo específico de universidade, compreendendo complexidade, estrutura, gestão, administração acadêmica ou metodologia pedagógica (BAMPI; DIEI, 2014). Os autores revelam que o embrião do Modelo *Multicampi* advém dos Estados Unidos, como uma estratégia de expansão frente à ampliação de matrículas da população e à busca da população em saber onde os recursos públicos estavam sendo investidos. Inspirada no modelo norte-americano, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) foi a primeira instituição brasileira a aderir tal modelo. Este modelo, entretanto, não deve ser concebido como uma “simples” abertura de novos *campis*, mas atender a determinadas peculiaridades regionais e locais de desenvolvimento, com o objetivo de reduzir as assimetrias regionais (BAMPI; DIEI, 2014).

quatro *campis*, cuja gestão é centralizada por única reitoria e pró-reitorias localizadas no *campus* de São Carlos.

Na área acadêmica, são 48 departamentos divididos em oito centros: Ciências Agrárias; Ciências Biológicas e da Saúde; Ciências em Gestão e Tecnologia; Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade; Ciências Exatas e de Tecnologia; Ciências Humanas e Biológicas; Educação e Ciências Humanas; e Ciências da Natureza. A UFSCar oferece 62 cursos e um total de 2.807 novas vagas na graduação presencial. São 39 opções de cursos em São Carlos (1.797 vagas), seis em Araras (240 vagas), 14 em Sorocaba (620) e 3 em Buri (150 vagas).

Atualmente, segundo dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGP), a UFSCar conta no seu quadro com 768 servidores TAEs (nos diferentes níveis). No período compreendido desde a década de 1970 até o ano de 2014 é possível traçar um panorama do quadro de servidores docentes e TAEs ativos na instituição, conforme aponta o **Quadro 2**<sup>31</sup>.

É possível verificar por meio do Quadro 2, um aumento no número de servidores docentes e TAEs, da década de 1970 até os anos 2000, considerando que há também períodos de queda de servidores TAEs (em alguns anos da década de 1980, da década de 90 e nas duas décadas dos anos 2000). Nos chama a atenção, entretanto, a relação TAEs/Docentes nos diferentes períodos, pois os dados demonstram uma acentuada queda desta relação, revelando que o número de TAEs não tem acompanhado o número de servidores docentes, o que pode acarretar uma intensificação no cotidiano de trabalho desta categoria. É claro que deve-se observar a estratégia multicampus adotada para expansão da UFSCar e também uma relação ideal entre TAEs/Docentes.

Tentamos obter por meio de consultas eletrônicas e pessoais<sup>32</sup>, uma resposta no que tange a um “possível número ideal ou ótimo” desta relação TAEs/Docente. Entretanto, não obtivemos um retorno preciso, embora as respostas tenham sinalizado para a inexistência deste número. Apesar desta consideração, não temos a pretensão de simplificar esta análise, limitando-a apenas a esta relação, pois acreditamos que outros elementos influenciam a dinâmica de trabalho de ambas as categorias, como por exemplo, o número de cursos, o número de matrículas, entre outros.

---

<sup>31</sup> Na segunda década dos anos 2000, faltam os dados referentes aos anos de 2012 e 2013.

<sup>32</sup> Foi estabelecido um contato (telefônico) com as seguintes entidades representativas: Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES); Federação dos Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições Públicas do Brasil (FASUBRA); e Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São Carlos (SINTUFSCar).

**Quadro 2: Panorama dos Servidores da UFSCar entre a década de 1970 e os anos 2000**

<b>DÉCADA DE 1970</b>										
ANO	1970	71	72	73	74	75	76	77	78	79
DOCENTES	13	42	90	112	125	149	197	253	302	384
TAES	52	152	169	218	235	291	360	467	576	767
TAES/DOCENTES	4	3,62	1,88	1,95	1,88	1,95	1,83	1,85	1,91	2,00
<b>DÉCADA DE 1980</b>										
ANO	1980	81	82	83	84	85	86	87	88	89
DOCENTES	424	463	463	472	465	480	486	493	472	496
TAES	781	784	784	764	747	759	756	734	741	766
TAES/DOCENTE	1,84	1,69	1,69	1,62	1,61	1,58	1,56	1,49	1,57	1,54
<b>DÉCADA DE 1990</b>										
ANO	1990	91	92	93	94	95	96	97	98	99
DOCENTES	496	515	537	555	585	613	597	588	571	558
TAES	761	824	824	878	925	925	848	807	779	751
TAES/DOCENTES	1,53	1,60	1,53	1,58	1,58	1,51	1,42	1,37	1,36	1,34
<b>ANOS 2000</b>										
ANO	2000	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DOCENTES	550	543	554	522	543	558	666	687	760	893
TAES	736	727	721	691	713	699	717	738	798	854
TAES/DOCENTES	1,34	1,34	1,30	1,32	1,31	1,25	1,08	1,07	1,05	0,95
ESTAGIARIOS					97	109	182	202	163	224
<b>ANOS 2010</b>										
ANO	2010	2011	2014							
DOCENTES	979	979	882							
TAES	867	888	768							
TAES/DOCENTES	0,89	0,91	0,87							
ESTAGIARIOS	264	242	344							

Fonte: PERSEGUINO (2011), com adaptações.

Observando a última década (2005 a 2014), enquanto o número de docentes aumentou de 558 para 882, o número de TAEs teve um ínfimo aumento de 699 para 768. A relação TAE/Docente em 2005 era em torno de 1,25 e mudou para 0,87 em 2014. Acreditamos que esta questão mereça estudos mais aprofundados. Não podemos desconsiderar, entretanto, os dados apresentados na seção anterior. Nesta perspectiva, o cenário da educação pública superior no

Brasil, tem apresentado mudanças para as duas carreiras que contemplam o escopo das IFES: os servidores docentes; e os servidores TAEs.

Autores como Silva Júnior (2002) e Sguissardi (2009) nos revelam algumas das mudanças na educação pública superior e suas relações com a dinâmica administrativa do Estado brasileiro, assim como os possíveis impactos destas relações. Destaca-se neste contexto o produtivismo acadêmico e a intensificação do trabalho docente. Sob tal perspectiva, Mancebo (2007) e Silva (2008) têm realizado pesquisas direcionadas aos possíveis efeitos desta nova lógica de trabalho nas universidades no cotidiano profissional do docente, assim como na sua saúde e subjetividade. Contudo, apesar deste campo de pesquisa contemplar o interesse de investigação por diferentes áreas, nos parece que a categoria que recebe maior atenção é a categoria docente. Os TAEs parecem ocupar um certo papel marginal neste cenário, já que poucos trabalhos têm sido realizados com esta categoria profissional (MONTEIRO, 2011; BATISTA; RIBEIRO, 2011; FACAS, 2012; FIGUEIREDO; ALEVATO, 2012; RIBEIRO, 2012), conforme aponta Ribeiro (2012). Assim, a seção a seguir aborda um pouco da realidade destes trabalhadores.

### **3.4 O Trabalho do Servidor Técnico-Administrativo ocupante do cargo de Assistente em Administração na UFSCar**

O Artigo 6 do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) está estruturado em cinco níveis de classificação A, B, C, D e E, variando do ensino fundamental incompleto ao ensino superior completo, com quatro níveis de capacitação cada (BRASIL, 2005). Nesta pesquisa, o cargo que contempla o objeto a ser pesquisado é o assistente em administração<sup>33</sup>, representado pelo nível D de classificação de cargos. Para poder assumir o cargo, o candidato aprovado em concurso público deve apresentar o diploma de conclusão de

---

<sup>33</sup> O nível de classificação D não se limita apenas ao cargo de assistente em administração. Outros cargos com exigência similar de escolaridade (ensino médio ou equivalente técnico) também contemplam este nível de classificação, como por exemplo, o técnico em contabilidade, desenhista projetista, técnico em edificações, técnico em mecânica, técnico em radiologia, técnico em equipamentos médico-odontológicos, os técnicos de laboratório em suas diferentes áreas, entre outros (BRASIL, 2005).

ensino médio profissionalizante ou o diploma de conclusão de ensino médio somado a comprovação de experiência na área (administração) de doze meses.

O plano de carreira a que está submetido o assistente em administração determina que, no ato da sua nomeação, o funcionário seja posicionado no primeiro nível de capacitação e no padrão de vencimento 1. O servidor conta com a possibilidade de possuir titulação superior à exigida pelo cargo, podendo assim progredir na carreira por meio do incentivo à qualificação<sup>34</sup>.

Outras possibilidades de ascensão na carreira do servidor em educação são a progressão por mérito, na qual a cada 18 meses o servidor passa por uma avaliação de desempenho e se aprovado, recebe uma gratificação de 3,8% no seu salário base; e a progressão por capacitação, por meio da qual o servidor pode se capacitar em cursos com carga horária prevista, alinhados à função do servidor, onde respeitando o interstício de 18 meses, pode evoluir de nível do I ao IV. Cada nível de capacitação também acresce 3,8% ao salário base do servidor.

Segundo Ribeiro (2011. p.37), pautado na Lei 11.091, as principais atribuições designadas aos ocupantes do cargo de assistente em administração são: *“dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças, patrimônio, materiais e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; acompanhar processos administrativos; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios, formulários, planilhas; executar serviços das áreas de escritório; participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição e prestar assessoramento nas atividades de ensino, pesquisa e extensão”*.

As atribuições designadas acima têm características gerais, já que é o plano de trabalho que “determina” as atividades laborais do servidor em uma determinada unidade da Universidade. O plano de trabalho trata-se de um instrumento legal das instituições que deve ser elaborado pela chefia imediata do servidor na posse deste junto à sua lotação legal. A chefia imediata será a “responsável” localmente pelas atribuições laborais dos servidores.

---

<sup>34</sup> Na apresentação de diploma de graduação, especialização, mestrado e doutorado, ambos com relação direta na área, é acrescido ao salário 25%, 30%, 52%, e 75% respectivamente. No caso de correlação indireta os valores são menores, 15%, 20%, 35% e 50% respectivamente. O maior salário que um assistente em administração pode alcançar, já no final de carreira, é de aproximadamente R\$ 7.450,00 reais, no caso da obtenção do título de doutor (BRASIL, 2005).

O regime de trabalho do servidor TAE é de 40 horas semanais, cujo horário é determinado pela instituição, a interesse do local de lotação deste servidor. Os direitos e deveres do servidor estão sob a égide do Regime Jurídico Único (RJU).

O quadro efetivo de servidores de uma instituição público-estatal não permite a transição de cargos do servidor. Tal mecanismo impede que um servidor possa evoluir verticalmente na instituição, mesmo que este se qualifique. Por exemplo, no caso do assistente em administração possuir um título de ensino superior em administração, este não pode transitar de cargo e assumir a função de administrador, independentemente da titulação ou da competência deste servidor. Ribeiro (2011) observa que este engessamento do nível na carreira limita o servidor ao restrito exercício de funções rotineiras e mecanizadas, com baixo ou nenhum poder de decisão.

Outro aspecto importante no contexto do servidor assistente em administração é o paradoxo que permeia a sua realidade. A Constituição em seu artigo 37 permite legalmente a investidura no cargo, desde que o sujeito cumpra os requisitos mínimos, que neste caso é simbolizado pela conclusão do ensino médio, ou seja, a lei não proíbe que alguém com qualificação superior possa ingressar no cargo (BRASIL, 2010).

Essa abertura reflete na tentativa indiscriminada dos mais variados perfis profissionais tentarem conquistar o seu lugar no serviço público, sem refletirem se as descrições do cargo convergem minimamente com os seus objetivos profissionais. Tal situação ocorre em função da instabilidade inerente da iniciativa privada em tempos contemporâneos. Contraditoriamente, a mesma Constituição em seu artigo 37 impede que o sujeito possa migrar de cargo, acarretando comumente, na insatisfação do sujeito, cujo potencial acaba por ser subutilizado (BRASIL, 2010).

Ribeiro (2011) indica que este contexto configura o estabelecimento de laços frouxos e transitórios deste perfil de servidor com a instituição em que trabalha. Por meio de sua pesquisa de doutorado na Universidade Federal do Maranhão (UFMA) a autora revela que houve um elevado *turnover* desta categoria profissional. Segundo os dados do Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e Recursos Humanos (SIGPRH) extraídos em 2011, dos 101 assistentes em administração nomeados nos últimos sete anos na UFMA, 26 (25,7%) solicitaram exoneração neste período, onde mais da metade deste percentual deixou a instituição antes de completar dois anos de permanência. Segundo a autora:

[...] supõe-se que a curta permanência de parte desses servidores na UFMA seja fruto: da incompatibilidade do perfil dos assistentes aprovados nos últimos concursos com a demanda organizacional, como também das remunerações pouco atrativas das IFES. Vale lembrar, que os órgãos do poder executivo, no qual se encontra a instituição pesquisada, são os que possuem salários mais baixos se comparados a órgãos públicos federais do judiciário e do legislativo (RIBEIRO, 2011. p.41-42).

Estes dados da UFMA relacionados aos servidores recentes na instituição divergem dos servidores que ingressaram na instituição até o início da década de 1990, cujo tempo de casa comumente atingem o tempo de aposentadoria. A pesquisa revela que os servidores mais antigos costumam ter um maior grau de satisfação com a ocupação que exercem, em contraste com a inquietude e transitoriedade dos servidores com ingresso mais recente. Todavia, a pesquisa indica também que existe uma tendência dos servidores mais antigos à acomodação, justificando a sua maior permanência (RIBEIRO, 2011).

Batista e Facas (2012) realizaram um estudo com uma amostra de servidores da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), cuja proposta era analisar a relação da organização do trabalho destes servidores com o afastamento do trabalho. Os cargos analisados foram auxiliares de limpeza e auxiliares de biblioteca. Dentre os relatos que contribuíram para o afastamento dos servidores, destacam-se o trabalho repetitivo, a pressão da chefia para a execução e finalização das tarefas, a falta de solidariedade dos pares, a carência do número de funcionários, a discriminação, a burocracia no trâmite para requerer o benefício e os conflitos entre a universidade e o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) no reconhecimento da doença, causando o sentimento de rejeição nos trabalhadores, assim como o sofrimento (relatado) por não poderem voltar a trabalhar. Evidenciou-se também o sentimento de inutilidade, pois, segundo um dos relatos, o afastamento em si, já o faz sofrer, pois trabalhando, o sujeito se sente útil (BATISTA; FACAS, 2012).

Em outra pesquisa, Monteiro (2011) analisou as vivências de prazer e sofrimento dos servidores técnico-administrativos do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Como vivências de sofrimento foram evidenciadas a desvalorização da categoria, a falta de reconhecimento, o sentimento de frustração, a indiferença dos superiores, além do esgotamento emocional e do estresse. As vivências de prazer estão demonstradas no orgulho em ser um servidor público, por pertencer à instituição e, uma minoria, pela identificação com o

trabalho, pela liberdade de usar a criatividade e pela liberdade para falar do trabalho com os colegas.

Sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho, Figueiredo e Alevato (2012) identificaram a intensificação do trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. As autoras argumentam que esta intensificação no trabalho advém **do aumento do trabalho “imaterial” dos servidores, derivado principalmente do modelo gerencial de trabalho**. As atividades atuais exigem maior esforço intelectual, maior , responsabilidade e dedicação, concomitantemente à intensificação do ritmo de trabalho, da cobrança por resultados e do alongamento da jornada (FIGUEIREDO; ALEVATO, 2012).

Um instrumento legal existente nas IFES que também possibilita a mudança do servidor é a **remoção** (PORTARIA GR Nº 872/08, 2008). Este instrumento não provê a transição de cargo do servidor, isto é, não é possível ascender financeiramente, nem ocupar um cargo diferente por meio dele, entretanto, a remoção permite que os servidores possam transitar de local dentro da instituição, de modo que mesmo ocupando o próprio cargo (assistente em administração), diferentes elementos que permeiam o trabalho deste servidor podem ser modificados, como por exemplo, a relação com a chefia, a relação com os pares, o perfil do cliente a ser atendido (docentes, discentes, público externo) o horário de trabalho, as condições de trabalho, entre outros.

Segundo Gomes (2010), a remoção é um mecanismo utilizado pelos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior na busca pela mudança, seja pelo conflito com seus superiores ou pares; pelo desinteresse ou descompasso entre o perfil profissional e as atividades desenvolvidas no local de trabalho; ou até mesmo, por perseguições ou assédio moral.

A partir das perspectivas apresentadas, nos indaga a possível relação existente das vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores TAEs da UFSCar com o pedido voluntário da remoção. Esta questão será investigada no capítulo 5. Antes, porém, o método da pesquisa é apresentado no próximo capítulo.

## 4 MÉTODO DA PESQUISA

O capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado neste trabalho. Minayo (2010) compreende pesquisa como a atividade básica das Ciências na sua indagação e construção da realidade. Pesquisar significa uma atitude e uma prática teórica de constante busca. Trata-se de uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, realizando uma sinergia particular entre teoria e dados, pensamento e ação (MINAYO, 2010).

### 4.1 Caracterização da Pesquisa

O **Quadro 3** apresenta a pesquisa sob a ótica dos diferentes critérios de classificação. A caracterização desta pesquisa quanto às alternativas de classificação é representada pelo quadrante destacado em cinza.

**Quadro 3 - Classificação da Pesquisa.**

<b>Quanto ao paradigma</b>			
Positivista		Fenomenológico (Interpretativo)	
<b>Quanto às abordagens metodológicas</b>			
Indutivo	Dedutivo	Hipotético-dedutivo	Dialética
<b>Quanto às abordagens do problema de pesquisa</b>			
Quantitativa		Qualitativa	
<b>Quanto aos objetivos de pesquisa</b>			
Exploratória	Descritiva	Explicativa	
<b>Quanto aos procedimentos adotados (estratégias de pesquisa)</b>			
Bibliográfica	Documental	Experimental	
Survey	Estudo de Caso	Pesquisa-Ação	

Fonte: adaptado de Marconi e Lakatos, 2003; Burrell; Morgan, 2005; Roesch, 2012.

Para Roesch (2012) a tradição fenomenológica parte da premissa de que o mundo e a realidade não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos, recebendo um significado a partir do homem. Nesta visão, o pesquisador necessita entender e explicar as

diferentes experiências do indivíduo, ao invés de se pautar a causas externas e leis fundamentais para explicar o seu comportamento. Assim, esta pesquisa adota uma perspectiva fenomenológica.

O método dedutivo, segundo Lakatos e Marconi (2003), parte das teorias e, na maioria das vezes, prediz a ocorrência dos fenômenos particulares. Segundo Silva (2008), o método dedutivo segue os seguintes passos: compreensão das bases teóricas; análise dos fatos e fenômenos concretos; estabelecimento de relação entre a teoria e os casos particulares, procurando comprovar a primeira.

O ser-humano é o objeto principal de investigação desse estudo. Partindo dessa premissa, procurou-se uma metodologia que permitisse considerar os aspectos subjetivos presentes na sua relação com o mundo do labor. Outra consideração importante deste trabalho é o seu foco da relação do labor com a saúde mental do trabalhador. Minayo (2010) revela que a pesquisa qualitativa trabalha valores, desejos, motivos e atitudes que constituem a realidade social, sob a visão dos atores e das relações. O autor complementa dizendo que a pesquisa qualitativa traz à tona aspectos da realidade que extrapolam a quantificação.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa **não parte de hipóteses definidas à priori**, não se preocupa em buscar dados ou evidências que corroborem ou refutem determinadas suposições. Quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, a investigação de orientação qualitativa é a mais indicada (GODOY, 1995). Desta forma, optou-se por realizar este estudo pautado na pesquisa exploratória de caráter qualitativo, já que busca compreender questões que a partir das narrativas dos entrevistados. O caráter exploratório se justifica já que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, ou seja, visa oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno pouco explorado (BRÜGGER; QUERINO, 2011).

Neste trabalho foram adotados dois tipos de estratégia para coleta de dados: a pesquisa por meio das entrevistas com os servidores selecionados pela da triagem prévia (primária); e a pesquisa bibliográfica (secundária). Como estratégia de pesquisa também foi empregado o Estudo de Caso, pois se busca pela descrição e análise das vivências de prazer e sofrimento dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de assistentes em administração da Universidade Federal de São Carlos, que já passaram pelo processo de remoção. O estudo de caso

de acordo com Yin (2010) consiste em uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo, inserido em algum contexto da vida real, referindo-se ao presente. O autor aponta que o estudo de caso é uma estratégia flexível de pesquisa, pois permite que o pesquisador utilize diferentes técnicas de levantamento dos dados, tanto primárias quanto secundárias, visando ampliar a interpretação das informações obtidas. Do mesmo modo, alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, conforme indica Roesch (2012): a) permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; b) é especialmente adequado ao estudo de processos; c) explora fenômenos com base em vários ângulos.

Pelas razões apontadas acima, optou-se pelo estudo de caso. Sua natureza será interpretativa, pois segundo Roesch (2012) os dados consistem em descrições e considerações dos participantes no local da pesquisa, em conjunto com as observações do pesquisador sobre as atividades e interações, considerando o contexto. Como mencionado, o pesquisador não busca testar uma hipótese *a priori*. A análise é um processo de construção, onde o pesquisador desenvolve empatia com os dados, de modo a entender o que estes revelam, considerando a realidade dos participantes.

Dejours (1992) nos chama a atenção para a dimensão relacional e humana entre o entrevistador e o entrevistado. Assim, existe a necessidade da entrevista pessoal, propiciando a interação entre os protagonistas da pesquisa. O entrevistador deve estar atento aos significados, sentidos e contradições que o entrevistado vai atribuindo ao trabalho, no decorrer da entrevista. A redação deve ser realizada imediatamente após o término de cada encontro, basicamente a partir da memória do pesquisador. Para o autor, esta parte da pesquisa, viva, comentada, subjetiva, é necessariamente de natureza muito distinta de uma pesquisa que vise a objetividade.

Silva e Heloani (2007), baseando-se nas ideias expressas de Heloani e Lancman (2004), compreendem a especificidade no método nas análises relativas a PDT que busca a compreensão dos aspectos psíquicos e subjetivos mobilizados pelas relações na organização de trabalho. A PDT propõe um método de investigação qualitativo direcionado ao estudo e à intervenção em situações de trabalho por meio da criação do espaço de discussão, da reflexão e da mobilização do trabalhador. Embora este seja o método clínico da PDT, Merlo e Mendes (2009) revelam que no Brasil, na grande maioria das vezes, pesquisas na área da PDT a adotam como referencial

teórico, focando principalmente na abordagem interpretativa das situações estudadas. Os autores complementam, apontando que os trabalhos que mais seguem o percurso metodológico integral (análise e intervenção) são os trabalhos da área da psicologia. Deste modo, evidenciamos que neste trabalho a PDT será adotada sob a perspectiva como categoria teórica, associada aos procedimentos de análise de conteúdo.

Burrell e Morgan (2005), por meio da obra intitulada *Paradigmas Sociológicos e Análises Organizacionais*, revelam que existem quatro grandes paradigmas sociológicos de abordagem de análises (já apontados na p.37 deste trabalho), que oscilam entre a objetividade e a subjetividade. Baseado nesta premissa, destacamos que o nosso estudo está alinhado com o paradigma que estes autores denominam de **Interpretativista**, considerando a sua subjetividade inerente neste contexto. Destina-se à aplicação dentro do domínio da consciência individual e da intersubjetividade (BURRELL; MORGAN, 2005).

A interpretação do objeto de pesquisa ocorre com base em entendimentos e experiências anteriores pessoais do pesquisador (CHEVARRIA; GOMES, 2013). A compreensão do mundo segundo este paradigma, ocorre pelo ponto de vista dos indivíduos, diretamente envolvidos com o fenômeno. O conhecimento é construído e sustentado socialmente pelo contexto que está inserido (BURRELL; MORGAN, 2005). Alicerçado sobre as ciências culturais, sob o viés interpretativista, o pesquisador procura compreender os sentimentos humanos e a forma como estes sentimentos são expressos em ações e realizações. A principal função da ciência é ser interpretativa, compreendendo os significados subjetivos da ação social. A ação é social, quando os seus significados subjetivos influenciam no comportamento de outros indivíduos (BURRELL; MORGAN, 2005; CHAEBE; GUIMARÃES, 2014).

## 4.2 Participantes

A população do estudo foi composta por servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de assistente em administração na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) no

campus de São Carlos, que já vivenciaram o processo de remoção. Para inclusão dos sujeitos neste estudo foram estabelecidos os seguintes critérios:

- a) fazer parte do quadro de servidores estáveis na Universidade Federal de São Carlos – *campus* São Carlos, mediante aprovação em concurso público;
- b) ocupar o cargo de assistente em administração;
- c) já ter solicitado voluntariamente e passado pelo processo de remoção dentro da Universidade pelo menos uma vez;
- d) que venham a consentir em participar da pesquisa, a qual deve cumprir todas as questões éticas apontadas na Resolução n. 466 e no Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos.

Inicialmente, houve uma tentativa de levantamento de dados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe) da UFSCar acerca dos servidores que passaram pelo processo de remoção nos últimos sete anos (2009 a 2015). Entretanto os dados fornecidos pela ProGPe se encontram em processo de sistematização eletrônica, de modo que não foi possível a obtenção desses dados para um levantamento preciso do número de remoções e seus motivos nos últimos anos. Todavia, pode-se apontar que no período de 2009 a 2013 ocorreram 106 pedidos de remoção por diferentes motivos.

À *priori*, o número efetivo total de participantes da pesquisa não foi definido, pois em estudos na área (MARTINS, 2008; MINAYO, 2010), a coleta permanece até o momento em que houver convergências suficientes para configurar o fenômeno investigado. O dimensionamento da quantidade de entrevistas deve seguir o *critério de saturação*, que será explicado na seção a seguir.

A partir de dados fornecidos pela ProGPe (mesmo que incompletos), o pesquisador entrou em contato telefônico com alguns servidores para uma possível triagem de participantes a fim de identificar aqueles que se enquadrassem nos critérios de seleção da pesquisa. Neste contato telefônico foram realizadas as seguintes perguntas controle:

- Qual é o seu cargo?

- Você já passou pelo processo de remoção?
- A sua remoção foi voluntária ou involuntária?
- Por que você pediu a remoção (motivo principal)?
- Caso você seja contemplado pela pesquisa, você aceitaria participar de uma entrevista futura em maior profundidade?

Os resultados desta triagem são apresentados a seguir:

- Contato com 19 servidores;
- 2 Servidores não foram encontrados (1 servidor em período de férias e 1 servidor não estava no local de trabalho);
- 17 Servidores responderam sendo que, dois servidores não estavam dispostos a colaborar e 15 servidores se mostraram dispostos a participar de uma entrevista futura;
- 15 servidores solicitaram a própria remoção (remoção voluntária). Os motivos das solicitações estão no **Quadro 4**..

**Quadro 4: Servidores dispostos a participar da pesquisa**

<b>Servidores assistentes em administração que passaram pelo processo de remoção</b>	
<b>Servidor</b>	<b>Motivo Principal da Remoção</b>
<b>S1</b>	Convite da Administração
<b>S2</b>	Problema de Relacionamento
<b>S3</b>	Adoecimento
<b>S4</b>	Atrito com a Chefia
<b>S5</b>	Perseguição
<b>S6</b>	Convite da Administração
<b>S7</b>	Insatisfação
<b>S8</b>	Insatisfação
<b>S9</b>	InteressePessoal
<b>S10</b>	Insatisfação
<b>S11</b>	InteressePessoal
<b>S12</b>	Perseguição
<b>S13</b>	Relacionamento Interpessoal
<b>S14</b>	Trabalhar em Área com Maior Afinidade

S15	Questões Políticas
-----	--------------------

### 4.3 Técnicas de Coletas de Dados

Para Barros (2012) coletar dados é nada mais que aproximar-se da vida real. Na coleta utilizam-se instrumentos para coletar as informações que levem à análise e à explicação dos aspectos teóricos estudados. Esses instrumentos são ferramentas que, usadas de forma adequada, garantem a fidedignidade, a qualidade e a completude da pesquisa e, conseqüentemente, dos resultados.

O pesquisador solicitou à Pró Reitoria de Gestão de Pessoas – ProGPe da Universidade, os dados ocupacionais dos servidores que solicitaram a remoção nos últimos sete anos. O levantamento não pôde ser realizado pelo próprio pesquisador junto à unidade responsável.

Neste trabalho, as entrevistas com os servidores selecionados por meio da triagem prévia (primária) foram a principal forma de coleta dos dados. A entrevista fornece informações diretas dadas pelo entrevistado. Portanto, trata-se da reflexão do próprio sujeito acerca da realidade vivenciada. As informações subjetivas constituem uma representação da realidade, isto é, maneiras de pensar, de sentir e de atuar, ideias, crenças, condutas, projeções para o futuro, razões conscientes ou inconscientes de determinadas atitudes e comportamentos (MINAYO, 2010).

O dimensionamento da quantidade de entrevistas seguiu o **critério de saturação**, que é entendido por Minayo (2010) como: “[...] o conhecimento formado pelo pesquisador, no campo, de que conseguiu compreender a lógica interna do grupo ou da coletividade em estudo” (MINAYO, 2010. p. 197-198).

Ao optar-se pela saturação, torna-se compreensível a indefinição *à priori*, de um número (pré-determinado) de entrevistados, pois a coleta permaneceu até o momento em que se percebeu convergências suficientes para configurar o fenômeno investigado. Neste ponto, ocorreu a suspensão de novas entrevistas, uma vez que o pesquisador constatou a existência de redundância

ou repetição nas informações fornecidas. Nesta pesquisa foram realizadas **oito entrevistas**, o que está coerente com o número (oito a doze) de entrevistas efetuado em outros estudos (MARTINS, 2008; RIBEIRO, 2011; BARROS, 2012; PEREIRA, 2013; PRATA, 2013).

As entrevistas foram do tipo semiestruturada, também conhecida como semidiretiva ou semiaberta (MANZINI, 2004). Para tanto, foi elaborado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. As respostas não estavam condicionadas a uma padronização, permitindo que as informações pudessem emergir de um modo mais livre (MANZINI, 2004).

O roteiro das entrevistas (disponível no **Apêndice 1**) possui duas seções. A primeira (**Apêndice 1A**) é composta por questões fechadas usadas para caracterizar o entrevistado. Já a segunda seção (**Apêndice 1B**) é composta por questões abertas que buscam identificar as vivências de prazer e sofrimento dos entrevistados. O roteiro utilizado sofreu influências de outros estudos na área (MARTINS, 2008; RIBEIRO, 2011; BARROS, 2012; PEREIRA, 2013; PRATA, 2013).

Inicialmente foi realizado um estudo piloto com dois servidores para assegurar que as principais questões da pesquisa fossem contempladas. Após a análise destas duas entrevistas piloto, o roteiro semiestruturado foi incrementado com uma questão acerca de possíveis ocupações anteriores à UFSCar, assim como o que mobilizou os servidores a ingressarem na UFSCar. Estas entrevistas foram consideradas no escopo da pesquisa e serviram como norteadoras para elementos como o tempo de duração e possibilidades ou necessidades de condutas interventivas do entrevistador, otimizando assim o *rapport* com os sujeitos seguintes.

O período de coleta de dados ocorreu entre fevereiro e abril de 2015. A realização das entrevistas teve horários que variaram entre o matutino, o vespertino e o noturno. Os locais também foram variados, de acordo com a disponibilidade e conveniência dos entrevistados, pois o entrevistador frisou aos mesmos, a condição de um local privativo e seguro, preocupando-se fundamentalmente com o sigilo das informações. Assim, duas entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho do pesquisador (sala privativa); uma entrevista foi realizada em um café na cidade de São Carlos; duas entrevistas ocorreram nas residências dos respectivos servidores; e, os três demais sujeitos optaram por realizar as entrevistas em seus próprios ambientes de trabalho

em um horário oportuno para os mesmos. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 94 minutos, compreendendo a de menor tempo em 55 minutos e a de maior tempo em 133 minutos.

Em pesquisas desta natureza (qualitativas e interpretativas), o pesquisador não pode ter um papel distante ou neutro, de modo que deve estabelecer um relacionamento com o sujeito da pesquisa. Alguns elementos são importantes para a boa condução do processo, como o humor, a empatia, a sinceridade e a sensibilidade perante o entrevistado, ou seja, se trata também de uma interpretação pessoal do entrevistador relativa à percepção que o mesmo possui dos dados levantados (MARTINS, 2008). O processo foi diversificado entre os oito sujeitos, no qual houve perfis mais comedidos em que o entrevistador teve a necessidade de intervir algumas vezes, até perfis mais comunicativos, cujas narrativas ocorreram de maneira fluente. As informações foram gravadas e depois transcritas para um texto em computador, mediante o consentimento do entrevistado feito em termo de consentimento livre e esclarecido aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos, apresentado no **Apêndice 3** desta dissertação. Este continha informações que esclareciam ao participante a proposta da pesquisa, assim como seus possíveis riscos e benefícios. Também estava claro que o participante poderia desistir da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo para o mesmo. Todavia, nenhum dos oito entrevistados solicitou a exclusão de sua participação.

#### **4.4 Técnicas de Análise de Dados**

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. No campo organizacional, a análise de conteúdo destaca-se como método de análise de dados cada vez mais presente, ganhando legitimidade entre os métodos qualitativos, principalmente, em virtude de sua preocupação com o rigor científico e a profundidade de análises (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Segundo Bardin (2008), a Análise de Conteúdo pode ser definida como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, com a finalidade de obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das

mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (BARDIN, 2008. p.40).

Este método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Utiliza desde técnicas simples até outras mais complexas, que se apoiam em métodos estatísticos. Bardin (2008) indica que a finalidade da técnica consiste em efetuar **deduções lógicas e justificadas** referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente, o efeito dessas mensagens). Visa enriquecer os resultados, ou aumentar a sua validade, aspirando assim a uma interpretação final fundamentada.

Percebe-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Assim, baseados em Chizzotti (2006. p.98), Mozzato e Grzybovski (2011) destacam que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

A matéria prima para a análise de conteúdo foi constituída de todo material derivado das entrevistas, verbal e não verbal. Os dados derivados chegaram ao pesquisador em estado bruto e precisaram ser “lapidados”, isto é, foram processados de maneira científica, possibilitando a compreensão, interpretação e inferência (ou dedução pelo raciocínio) necessárias à técnica (MARTINS, 2008). Inferência é tirar conclusão, é deduzir pelo raciocínio, partindo-se de algum dado subjetivo (MARTINS, 2008).

O processo de análise iniciou-se pelos dados manifestos e explícitos, embora também tenham sido considerados manifestos como o tom de voz, semblantes entre outros que não estão explícitos diretamente na fala dos sujeitos, mas que podem vir a conferir relevância na contextualização.

Na aplicação da técnica foi adotado o método proposto por Bardin (2008) que consiste:

**1- Pré-Análise:** corresponde a fase de organização propriamente dita, isto é, um período de intuições que tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais. Esta etapa consistiu na realização de uma (a) *leitura flutuante*, representado pelo estabelecimento de contato com os documentos coletados; (b) a *elaboração de indicadores* que fundamentem a interpretação final e, a *preparação do material*; (c) *triangulação investigativa*, pois, ao optar

pela pesquisa qualitativa, pensamos em possibilidades para embasar a prática da pesquisa, assim como a confiabilidade do estudo, de modo a respeitar as características inerentes desta vertente. Ulrich et al. (2012) apontam as triangulações como possíveis alternativas. Dentre as possíveis técnicas de triangulação, apontamos a *triangulação investigativa*, por meio da qual diferentes observadores analisam os resultados da pesquisa.

**2- Exploração do Material:** esta fase, considerada por Bardin (2008) como longa e fastidiosa, consiste essencialmente na codificação e na categorização, em função de regras previamente formuladas. A codificação pode ser feita por recortes, agregação e o número em unidades de registros. Esta última representa as unidades de significação a serem codificadas e que se constituem na base para a subcategorização e categorização. Nesta fase foi realizada a exploração dos materiais que foram submetidos a um estudo aprofundado, baseado em princípios e nos referenciais teóricos (BARDIN, 2008; MARTINS, 2008). Durante o processo de análise, o pesquisador elaborou uma planilha em excel, que serviu para registrar as frequências das categorias analíticas e, posteriormente, registrou os aspectos que emergiram dos relatos. Esta sistematização encontra-se no capítulo seguinte.

**3- Tratamento dos Resultados Obtidos, Inferência e Interpretação:** trata-se do último passo da análise de conteúdo. Os resultados em bruto foram associados ao referencial teórico de maneira a serem significativos e válidos. As categorias analíticas (**sofrimento; prazer; relações de trabalho; reconhecimento; e estratégias de defesa**) foram obtidas por meio da convergência dos aspectos temáticos, baseando-se no pressuposto teórico (DEJOURS, 1992; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; MARTINS, 2008; RIBEIRO, 2011; BARROS, 2012; PEREIRA, 2013; PRATA, 2013) que serviu de fundamentação para o estudo. Partiu-se então para a inferência e interpretação dos dados. É o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2008; MARTINS, 2008; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Em suma, foram realizadas inicialmente 2 entrevistas, que então foram transcritas e submetidas à leitura flutuante e a uma sistematização preliminar de seus conteúdos. Posteriormente, foram realizadas outras 6 entrevistas. Paulatinamente foram construídas as categorias de análise, na medida em que se transitava da pré-análise e exploração do material para o tratamento mais sistemático dos discursos e processo de inferência e interpretação. Como

apresentamos no capítulo seguinte, foram elencadas 5 categorias: sofrimento; prazer; relações de trabalho; reconhecimento e estratégias de defesa.

Este capítulo discutiu os aspectos relativos ao método de pesquisa, fundamentais para suportar as argumentações presentes na dissertação. A seguir os resultados são apresentados no Capítulo seguinte.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo apresentamos os resultados das entrevistas, ancorados nos princípios teóricos da Psicodinâmica do Trabalho. Como apontado no capítulo anterior, a técnica escolhida foi a análise categorial temática. Inicialmente, far-se-á uma breve descrição de cada respondente a fim de caracterizá-lo, assim como impressões gerais sobre o relatado na entrevista. Em seguida, as categorias, os aspectos do cotidiano do trabalho observados e suas respectivas análises são discutidas.

### **5.1 Caracterização dos respondentes**

A fim de resguardar o sigilo aos participantes<sup>35</sup>, seus nomes não serão relevados e eles serão identificados pela letra S de servidor, acompanhada do número da entrevista. Portanto, ao ler S2 deve-se entender como o segundo servidor a ser entrevistado, por exemplo.

#### **5.1.1. Servidora S1**

A servidora S1 atua na instituição há mais de vinte anos e passou por quatro remoções, sendo uma involuntária, fato que gerou sofrimento, representado pela angústia e pela decepção com a chefia responsável pelo processo. Ela revelou alguns conflitos com diferentes chefias e também com pares, embora também tenha relatado uma convivência harmônica com outros chefes e pares. O aspecto relacional pode ser caracterizado como ambivalente, pois este ao mesmo tempo em que configura o sofrimento, revela-se também como uma fonte de prazer, principalmente, por meio de retribuição simbólica e das relações informais. As condições de trabalho, representadas aqui, pelo ambiente físico, bons equipamentos, aspectos econômicos e pela estabilidade representam as vivências de prazer.

---

<sup>35</sup> Para preservar o anonimato dos servidores entrevistados, esclarecemos que neste capítulo, todos os nomes citados relacionados aos mesmos (chefias, pares, clientes, etc.) são pseudônimos.

Os conflitos, influenciados principalmente pela postura individual de chefias, configuram a principal fonte de sofrimento, acarretando em perturbações emocionais e do sono na servidora. A visão estigmatizada do servidor público pela sociedade também foi apontado como fonte de sofrimento, a despeito da servidora acreditar que tal estigma tenha fundamento a partir do que observa no comportamento de alguns colegas.

O reconhecimento, tanto dos pares como o de superiores esteve presente, principalmente, no primeiro e no atual local de trabalho da servidora, configurando uma importante fonte de prazer. As principais estratégias defensivas desenvolvidas pela servidora em face do sofrimento foram a ironia, a agressividade verbal e o isolamento. A servidora relata que o trabalho que realiza não é o dos seus sonhos, mas garante que a mesma consiga realizar outros sonhos, caracterizando assim, a presença de um sentido parcial no trabalho.

### **5.1.2. Servidora S2**

A servidora S2 tem aproximadamente dez anos de UFSCar. Ela buscou a instituição por fatores como o salário, a segurança e o aspecto social. Passou por duas unidades na instituição, de modo que, quando solicitou a remoção, procurou aguardar um local oportuno, principalmente, pela afinidade com a área do local escolhido, um setor de caráter assistencial.

As principais vivências de sofrimento apresentadas pela servidora foram a ansiedade, os pensamentos em questões do trabalho fora do ambiente laboral e a impotência frente às questões políticas, inerentes à instituição pesquisada. Esses fatores culminaram em possíveis somatizações, tais como os problemas gastrintestinais. O estigma do servidor público também foi apontado como uma fonte de sofrimento, embora este estigma tenha fundamento na visão da servidora. A morosidade nos processos pelo estilo burocrático de gestão também é apontada como fonte de sofrimento. Por fim, a rotatividade da chefia foi outro ponto destacado pela servidora S2, oscilante entre o prazer e o sofrimento. Todas essas vivências de sofrimento são oriundas, principalmente, do relacionamento interpessoal, tanto com os pares como com os superiores e, do enxuto quadro de servidores TAEs, acarretando em um processo de intensificação do trabalho.

Dentre as vivências de prazer, destacam-se as relações informais, a retribuição simbólica, a possibilidade de se qualificar, assim como a de desenvolver atividades paralelas ao trabalho e o espaço público de discussões no atual setor. A servidora S2 relatou que participa de atividades de extensão promovidas pela UFSCar, o que se configura como uma fonte de prazer. O reconhecimento se dá tanto pelos pares (beleza) como pela hierarquia (utilidade).

As principais estratégias defensivas apresentadas foram a verbalização dos problemas, a priorização dos estudos e o esforço para tentar dissociar a vida profissional da vida pessoal. Atualmente, a servidora atribui uma importância menor do trabalho à sua vida, preocupando-se em priorizar a sua qualificação, mas se sente na obrigação de não negligenciar o trabalho. Percebeu-se que o que instiga a servidora a permanecer neste emprego são as possibilidades ofertadas pelo mesmo, mas não o trabalho essencialmente.

### **5.1.3. Servidor S3**

O servidor S3 trabalha na instituição há quase nove anos. Já atuou na iniciativa privada e buscou a UFSCar pelas condições de trabalho relacionadas ao salário e estabilidade. Passou por três locais de trabalho, sendo os dois últimos uma alocação dentro de um mesmo setor. Atualmente, está alocado num setor que tem uma função assistencial na universidade, fato que vai ao encontro do perfil do entrevistado.

No setor inicial de trabalho, o servidor vivenciou diversas vezes o sofrimento, o qual atribui responsabilidade à rigidez da organização prescrita do trabalho, associada a condutas particulares de determinadas chefias. Estas condutas, segundo o servidor, estavam relacionadas ao poder e ao caráter patrimonialista presente na Universidade, como por exemplo, condutas de pessoal em posição de comando pautadas pela pessoalidade, conforme argumenta o servidor. Neste ponto, o servidor acredita que a burocracia seja o modelo ideal para a instituição, desde que sejam respeitadas as normas e regras do mesmo, evitando favorecimentos para alguns colegas.

O estigma do servidor público também foi apontado como fonte de sofrimento e, assim como os demais servidores, para o servidor **S3** também seja justificado. Entretanto, em sua visão,

muitas vezes os servidores expressam determinados comportamentos prejudiciais à classe, em função da situação das vivências na própria instituição.

Essas vivências de sofrimento levaram à somatização, que foi relatada como intensa, levando-o ao acometimento psíquico, apesar de não diagnosticado por um especialista, revelando sinais e sintomas compatíveis com a depressão, com a síndrome do pânico, além da transferência de sentimentos em um grau preocupante.

Como uma forma de superação deste sofrimento, a remoção foi extremamente positiva na medida em que viabilizou o acesso a um novo ambiente de trabalho com uma organização mais flexível, mais participativa e permitindo o envolvimento do servidor nas atividades do setor. Essa mudança atribuiu-lhe sentido ao trabalho. Outro fato que foi relatado como uma vivência de prazer foi a presença do espaço público de discussão entre os pares, viabilizando o prazer.

O servidor aponta o acolhimento das pessoas nesse novo setor, as relações informais e a retribuição simbólica como fundamentais para a sua recuperação. O reconhecimento atualmente é presente tanto pelos superiores como pelos pares.

A indiferença e o conforto na espiritualidade foram as principais estratégias defensivas apontadas pelo servidor. Apesar de o servidor estar buscando uma qualificação com um perfil distinto do cargo que ocupa, ele relata utilizar os seus conhecimentos em algumas atividades e considera o seu atual local de trabalho como “*esplêndido*” (p.158), fato relacionado principalmente ao aspecto relacional e ao caráter assistencial de sua atual atividade. Em um de seus relatos, ele revelou que antes de adentrar o atual setor de trabalho, pensava em prestar outro concurso específico para a sua área, fato que tem mudado com as novas experiências que têm vivenciado.

#### **5.1.4. Servidor S4**

O servidor S4 atua na UFSCar há seis anos. Anterior a este emprego já atuou também no serviço público municipal. A busca pela instituição se deu pela proximidade com a área acadêmica, pois o servidor já cursava a sua graduação na instituição, embora relate que a troca

apenas ocorreu por ser outra instituição também de caráter público, preservando assim a sua estabilidade. O salário na universidade também era mais atrativo.

Como aspectos ligados ao sofrimento, o servidor apontou o conflito entre o ambiente organizacional que atuava, um departamento recente (menos de uma década) na instituição (com algumas peculiaridades, tanto pedagógicas como de área, ainda em processo de adaptação) com a cultura organizacional da universidade, baseada no modelo burocrático de administração. Esta adaptação deste local (onde o servidor atuou) com a estrutura da universidade era pautada por elementos como o perfil do curso; o impacto social do curso; as peculiaridades pedagógicas que não atendiam a atual estrutura da universidade, entre outras, dificultando o diálogo deste servidor (agente intermediário), tanto com os seus superiores, como com sujeitos externos àquele ambiente organizacional. A rotatividade da chefia também influenciou no sofrimento, pois durante a sua permanência, três chefias assumiram o seu setor e apresentaram posturas de comando distintas na relação com o servidor, como por exemplo, maior ou menor envolvimento do servidor nas tarefas. Por fim, outra vivência de sofrimento estava relacionada à dificuldade para se qualificar, tanto pela intensificação de trabalho, como pelo perfil das diferentes chefias. Todas essas vivências, mas, principalmente, esta última foi essencial no engajamento do servidor na busca da remoção. Aspectos ligados ao estresse e a somatização também foram relatados pelo servidor S4.

Questões ligadas ao prazer também foram mencionadas e referiam-se às relações informais e pelo espaço público de discussões presentes no seu atual setor. Além disso, a função deste setor está mais alinhado a sua área de estudos. O reconhecimento de seu trabalho se dá tanto pelos superiores como pelos seus pares.

As principais estratégias defensivas do servidor, frente ao sofrimento, constituem-se como estratégias de visibilização, que se caracterizam pela antecipação do servidor frente possíveis indagações da chefia (como por exemplo, registrar um horário de e-mail fora do horário habitual de trabalho) e na documentação de alguns processos ou intercorrências. Embora atualmente o servidor encontre-se mais satisfeito, este acredita que a burocracia seja um entrave para a administração, acarretando em morosidade e declara sem hesitações que este tipo de trabalho (TAE) é um trabalho que subutiliza o seu potencial intelectual, limitando-o. Atribui assim, a sua permanência no cargo em função da estabilidade e da atual remuneração, relato que vai ao

encontro das evidências constatadas por Ribeiro (2011), onde apresenta o cargo TAE como um possível cargo transitório na carreira de alguns servidores públicos.

### **5.1.5. Servidora S5**

A servidora S5 atuou alguns anos na iniciativa privada, assim como no serviço público municipal e buscou a UFSCar pela estabilidade no emprego e segurança financeira. Com pouco mais de três anos na instituição, a servidora passou pelo processo de remoção em etapa mais recente.

Durante a entrevista, a servidora S5 relatou que o estágio probatório foi um período conturbado, especialmente, nos seus últimos meses. Sua queixa referiu-se à personalidade da chefia na condução das últimas avaliações, já que a servidora iria se desligar do seu local de origem, cuja influência política era notória. Um ponto central na análise da servidora S5 é que ela não tinha problemas com o trabalho em si, mas de relacionamento interpessoal, que segundo a servidora, seria inerente de alguns comportamentos peculiares daquele ambiente (alta administração).

Outro motivo de desconforto (menor em comparação ao anterior) estava ligado às disfunções burocráticas presente na Universidade. Segundo a servidora, a burocracia é positiva para a administração e, o seu não cumprimento abre brechas para condutas oportunistas ou ilegais. Assim, o sofrimento manifestou-se também sob a forma de tristeza, melancolia e desânimo, além do estigma que abarca o servidor público.

O conhecimento jurídico da servidora, foi utilizado como uma estratégia defensiva frente a possíveis condutas patrimonialistas e, principalmente, contra o assédio moral que a mesma sofreu durante o estágio probatório. Outra estratégia defensiva foi o envolvimento em outro trabalho ligado à sua área de formação no período noturno. Todavia, o perfil carismático (amplo capital social na instituição) da servidora a ajudou na mobilização subjetiva, tanto para lidar com situações adversas enfrentadas no período, como na construção de uma rede de relacionamentos que construiu na instituição.

A remoção também se mostrou bastante positiva, pois ela afirmou ter sido bem acolhida em seu novo setor. O ambiente mais democrático (espaço de discussões) e o maior envolvimento dos servidores TAEs na concepção e execução das tarefas são vivências de prazer no novo setor. Revela que se sente reconhecida pelos colegas, pela atual chefia e, pelas chefias da alta administração na instituição

Apesar das vivências de sofrimento enfrentadas em seus primeiros anos na UFSCar, a servidora S5 revela ter planos para continuar a carreira pública em outra área, mais próxima de seus anseios. Este comportamento pode ser entendido como a falta de realização plena com o cargo atual, o que também corrobora a perspectiva apontada por Ribeiro (2011).

#### **5.1.6. Servidor S6**

O servidor S6 tem muitos anos de trabalho na Universidade, estando próximo da aposentadoria. Atuou durante quase toda a sua carreira em um setor na alta administração da Universidade, onde durante muitos anos exerceu um cargo de gestão. Como todos os demais, viu o serviço público como uma fonte de segurança empregatícia e financeira.

Várias vivências de sofrimento foram relatadas pelo servidor S6. A rotatividade de chefias e as relações de poder são alguns exemplos. A limitação no plano de carreira configura-se também como um elemento desmotivador. Entretanto, a vivência de sofrimento que mais chama a atenção está relacionada à questão política presente na Universidade. A falta de transparência em algumas condutas individuais e as condutas pautadas na personalidade, foram determinantes para a remoção do servidor, que revela-se decepcionado com os aspectos políticos e administrativos da instituição.

Dentre as vivências de prazer estão as condições de trabalho e o aspecto relacional, que neste caso, revelou-se como ambivalente. O reconhecimento advém tanto dos pares como dos superiores.

A estratégia defensiva utilizada foi se desligar da “origem” ou “fonte” de seus problemas (mudança do seu antigo setor), além da paciência e maturidade para aguardar a oportunidade de atuar em um local mais alinhado com suas aspirações pessoais. Essa mudança de setor se deu por convite, o que foi percebido pelo servidor S6 como uma forma de reconhecimento de seu trabalho na instituição. Após dois anos no novo setor, o servidor S6 avalia que esta mudança foi positiva, já que proporcionou ao servidor a oportunidade de conhecer um novo ambiente (acadêmico e assistencial) e resgatar o sentido no seu trabalho.

Na visão do entrevistado, o trabalho na instituição proveu condições para que o servidor pudesse prover e educar seus filhos. Atualmente ele acredita que já contribuiu muito para a instituição e que, enquanto achar que pode contribuir, continuará atuando.

#### **5.1.7. Servidora S7**

A servidora S7 encontra-se em tempo próximo da aposentadoria. O que a mobilizou a entrar no serviço público foram o salário e a estabilidade. Atuou em outra universidade por mais de vinte anos. Então, veio para a UFSCar (redistribuída) em função do perfil da cidade (São Carlos) e pela fadiga que vinha apresentando diante das vivências laborais na instituição anterior.

Na UFSCar, exerceu suas atividades iniciais em um setor na alta administração da instituição, no qual permaneceu por cerca de um semestre. Então, por oportunidade, mudou para outro setor, subordinado ao setor de origem, onde atuou por cerca de sete anos.

O sofrimento descrito pela servidora é devido a vários fatores. O primeiro refere-se à intensificação do trabalho, pois o tempo que ela tinha para realizar as suas tarefas era muito escasso, contribuindo para um elevado estresse e algumas somatizações. Um segundo fator deriva do estigma do servidor público, principalmente, pelos familiares que, de certa forma, duvidavam que a sua rotina fosse tão desgastante. Por fim, a servidora também apontou a influência política (inerente de alguns setores da instituição), como nociva para o exercício do trabalho, principalmente pela influência que este contexto político exerce sobre o cotidiano

profissional dos servidores, ao envolver elementos como a adoção de posturas que não são coerentes com a visão dos servidores.

Como vivências de prazer foram relatadas a retribuição simbólica de alunos e dos pares, o relacionamento com colegas, assim como o espaço público de discussões presente atualmente no setor que atua. O reconhecimento ocorre tanto por parte dos pares como dos superiores.

A principal estratégia de defesa utilizada foi a verbalização constante dos problemas. Em síntese, esta servidora não atribui o problema essencial ao trabalho em si, nem às relações, mas à intensificação derivada do enxuto quadro de funcionários em face do crescimento da instituição, concomitante ao aumento do número de alunos.

#### **5.1.8. Servidora S8**

A última servidora entrevistada (S8) tem pouco mais de quatro anos na instituição. Antes, havia atuado outros órgãos públicos. A opção pela UFSCar foi em função de continuar na carreira pública, do salário, da existência de um plano de carreira e do prestígio de trabalhar na Universidade com sua proximidade com a ciência.

Na instituição, a Servidora S8 passou por três setores, ambos pertencentes a um mesmo quadro na alta administração. A primeira mudança foi oportuna para a servidora (ascensão na carreira) e ocorreu por meio de um convite. Segundo a entrevistada, os problemas se iniciaram depois que ela assumiu um cargo de gestão, alguns meses após essa mudança de setor. O sofrimento ocorreu em decorrência de dificuldades de relacionamentos com um profissional que estava sob o seu comando, já que a servidora apontou insubordinação e até mesmo o assédio moral sofrido por um colega. A situação piorou, pois ela sentiu negligência da instituição em face dessas questões, o que contribuiu para o seu sofrimento e o que motivou seu pedido de remoção.

Outros fatores de sofrimento relatados pela Servidora S8 foram a influência política e a rotatividade de chefias, fomentando possíveis condutas patrimonialistas e mudanças nas

dinâmicas laborais dos TAEs. A intensificação do trabalho em decorrência do quadro deficitário de servidores TAEs também foi apontada como causa do sofrimento. Essas vivências de sofrimento resultaram num processo de autculpabilização da servidora, no qual sintomas como o choro, a ansiedade, as somatizações e o medo (por encontrar-se em estágio probatório) estavam presentes.

Depois da remoção e diante do acolhimento pelas chefias atuais e pelos pares, das relações informais, da retribuição simbólica e da nova rotina de trabalho, a servidora relatou estar vivenciando o prazer. O reconhecimento ocorre por parte da hierarquia e dos pares.

O registro das ocorrências para as chefias e o isolamento foram as estratégias defensivas utilizadas pela servidora S8 para enfrentamento dessas questões. A servidora também buscou atividades paralelas ao trabalho, de modo que encontrou o prazer em uma nova atividade hoje utilizada no seu ambiente laboral. Atualmente, a servidora relata estar muito feliz e envolvida com o seu trabalho, embora aponte que, este cenário não seja perene, tendo em vista as possíveis mudanças de chefia às quais todos estão susceptíveis.

## **5.2 Categorização e análise da dinâmica do sofrimento, prazer, relações de trabalho, reconhecimento e estratégias de defesa dos servidores.**

Nesta seção foi realizada a análise do conteúdo dos relatos das entrevistas, assim como a categorização das vivências de sofrimento, prazer, relações de trabalho, reconhecimento e das estratégias defensivas dos servidores.

As verbalizações dos servidores foram classificadas por temas e categorizadas conforme indicam os quadros nas respectivas subseções.

### 5.2.1 Categoria 1: O Sofrimento no Trabalho do Servidor TAE

O referencial dejouriano sustenta que o sofrimento no trabalho não é passível de quantificação, apresentando-se como um fenômeno de natureza qualitativa. Quando uma atividade laboral não pode ser alterada pelo engajamento do trabalhador, emerge a carga psíquica, viabilizando o sofrimento e suas possíveis consequências. Além disso, esse sentimento perpassa diferentes significados, pois cada sujeito é portador de uma visão de mundo derivada de sua história pessoal, familiar, social e do trabalho.

Por meio das falas dos entrevistados, revelam-se os sentimentos de sofrimento vivenciados por esses profissionais, conforme mostra o **Quadro 5**. Posteriormente, cada uma das vivências de sofrimentos serão discutidas e elencadas em diferentes aspectos.

**Quadro 5: Categoria Sofrimento**

CATEGORIA	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
<b>1 SOFRIMENTO</b>								
5.2.1.1 ESTIGMA SERVIDOR PÚBLICO (7x)								
5.2.1.2 ROTATIVIDADE DA CHEFIA (7x)								
5.2.1.3 CONDUTAS PATRIMONIALISTAS (5x)								
5.2.1.4 PENSAMENTOS DO TRABALHO PARA CASA (6x)								
5.2.1.5 INFLUÊNCIA POLÍTICA (8x)								
5.2.1.6 SOMATIZAÇÃO (6x)								
5.2.1.7 INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO (3x)								
5.2.1.8 INVISIBILIDADE ATIVIDADES MEIO (3x)								

#### 5.2.1.1 O estigma do servidor público

Há muito tempo existe o estigma que rotula o servidor público como ineficiente, improdutivo ou de modo pejorativo. Um clássico estereótipo que ilustra este fato é a figura do “Barnabé”, simbolizando o funcionário de baixo escalão, usando um terno preto amarrotado que passa o dia lendo jornal e tomando cafezinho ou então que “esquece” o paletó sobre a cadeira e sai, retornando para buscá-lo no final do expediente (RIBEIRO, 2011)

Contudo, apesar deste estigma estar presente em nosso país há muito tempo, a sua dimensão foi ampliada após o governo Collor, com a conhecida frase “caça aos marajás” diante

do que o cenário representava à época e após a reforma gerencial do Estado na gestão FHC, onde a mídia contribuiu fortemente para a responsabilização dos servidores públicos frente a todas as mazelas associadas ao governo e à máquina pública (RIBEIRO, 2011).

Em nossa pesquisa, os relatos revelam que o estigma que abarca a figura do servidor público induz a maioria dos servidores ao sofrimento. Os servidores apontaram, entretanto, que a despeito desta consideração, esta questão justifica-se no comportamento de parte da categoria, como é o caso dos relatos seguintes:

**Infelizmente a gente vê muitos colegas que tem posturas que são prejudiciais para a nossa imagem e que não correspondem à totalidade.** Eu sempre fui muito crítica nisso, porque a sociedade acaba vendo o que é negativo e não o que é positivo (S2).

[...] Como em toda a profissão, **eu acho que nós temos laranjas podres na caixa**, e infelizmente, o não ter avaliações periódicas, que eu arrisco dizer que mesmo com o risco de perseguição e de assédio, eu acho que é uma ferramenta que ajudaria, talvez não por produtividade, mas algo poderia ser pensado neste sentido (S5).

[...] toda a hora você vê alguém falando que **servidor público é vagabundo**. Mas o servidor público, se ele trabalhar, ah, trabalha muito! **Então, a gente recebe este estigma por alguns!** Você vê aí toda esta roubalheira no governo e eles são servidores, informais ou não, mas são servidores. **Então me incomoda**. Se estiver perto de mim ou se for pra mim, eu me defendo. Todo o lugar tem funcionário que não faz nada, até na empresa privada. Mas às vezes a pessoa denigre a imagem do servidor, mas bem que queria estar no meu lugar! Por causa da minha estabilidade; do meu salário [...] (S8).

Uma reação mais agressiva está presente no relato do Servidor S1:

[...] teve um episódio lá, que eu percebi que um servidor (de outro local da instituição) não fez um serviço por puro **comodismo**, ele foi lá para trocar a placa de patrimônio de um objeto, eu pedi para ele fazer de outro objeto. E ele disse que tinha tido um dia muito corrido, enfim, se recusou, pois havia sido chamado por conta de uma outra solicitação de serviço. Então eu disse: **“Cara, custa você fazer isso? É por conta disso que o servidor público tem a fama de vagabundo!”** (S1).

Situações onde o estigma abarca inclusive amigos próximos ou familiares, afetando a subjetividade dos servidores. Uma das entrevistadas (S7) relatou um caso de quanto a sua família a tratava como se não fizesse nada no seu trabalho. Ela sentiu-se mal diante deste julgamento vindo de familiares:

Esta questão de ser mal visto fora como funcionária pública. Que você não trabalha ou vem quando quer. Eu faço as minhas oito horas desde que entrei. E não adianta tentar rebater, não adianta! Mesmo na minha casa viu, por exemplo, às vezes eu chego para o meu marido e falo, **“ai hoje eu estou cansada”**, então ele diz: **“Do que?”** (gargalhada). Ai meu Deus, eu acho que eu trabalhei mais que ele alguns dias e **ele ironiza. Então**

**you se sente um pouco rebaixada, até mesmo por pessoas próximas. Isso é muito ruim. Por causa de alguns funcionários (S7).**

O caso da servidora S5 também indica a visão estigmatizada do servidor público por familiares como fonte de sofrimento:

Quando eu entrei aqui, meus pais já diziam: “*ah, agora você está sossegada porque você é funcionária pública, agora não precisa trabalhar*”. Eu rebatia: “*não fala isso!*”. [...] Mas tive esta conversa e fiz questão de não discutir com eles, mas por meio de conversa, tentar quebrar este estigma. Eles ainda brincam comigo, os amigos deles, **mas é uma coisa que me chateia muito, realmente me dói**, porque eu tenho uma utopia muito grande de defender o serviço público, porque eu vejo esta carreira como para servir o público mesmo! E eu levo isso muito a sério (S5).

Sentimentos como a vergonha também aparecem relacionados ao estigma:

**Eu tenho vergonha.** Porque é comum ouvir: “*Ah, funcionária pública não faz nada!*”. Só que eu trabalho pra caramba (risos), pra caramba! Tem funcionários assim, que não fazem nada? Tem! Eu já encontrei e tem outras pessoas que contam. **Mas é difícil, porque você fica como todo mundo, ganha a fama pelos outros!** (S7).

Questões que relacionam um elo entre o estigma do servidor público e a impossibilidade de ação, como nos relata o servidor S4, onde o usuário do serviço público chega com a opinião (pré) formada acerca deste serviço:

O estigma principal é a de que o servidor vai dificultar a vida do cliente, porque ele simplesmente não quer trabalhar [...] e vi uma justificativa, **por um desgaste cívico com o público**, porque o cara também já chega com opinião formada do servidor público. **E você ouve reclamações por decisões que não foram nossas** e o fulano se exalta, acontece (S4).

E também, relatos que demonstram a insatisfação do servidor em face da impossibilidade de mudanças no trabalho, o que os leva a desenvolverem possíveis mecanismos de defesa. É o caso do servidor S4 que alega uma tendência dos servidores públicos em desenvolver indisposição:

O que eu concludo da minha experiência, com o servidor público em geral, não somente daqui, é que **eu acredito que os servidores se tornam amargos e indispostos com o passar do tempo** na UFSCar. Eu não acho que isso seja algo que ocorre necessariamente, mas é algo que possa ocorrer! Há pessoas que ficam até mais eficientes e dispostas com o passar dos anos, mas assim, eu acho que a tendência é, que se o trabalho é insatisfatório, afeta o servidor. No meu setor anterior, por exemplo, eu acho que se eu continuasse lá, eu iria me cansar e me tornar indisposto (S4).

Ou um caso emblemático, relacionado às possíveis estratégias de defesa da **indiferença**, da **agressividade** ou da **negação**, conforme aponta o servidor S3:

[...] eu acredito naquele **exemplo dos três jegues: Alguns não fazem nada, alguns dão coice para todos os lados, e outros fazem tudo.** Tudo depende do serviço. **O serviço te faz querer não fazer nada, querer dar coice, ou querer ficar estressado o tempo todo.** Eu já ouvi de um servidor aqui na instituição, que **ele andava com um taco de baseball no porta-malas do carro, ele era muito estressado e um dia iria acabar fazendo uma besteira.** Hoje ele trabalha em outro setor na UFSCar e está bem. **Então na UFSCar eu vejo isso: quem sabe fazer faz a mais; quem não sabe fazer é deixado de lado! Existe uma premiação ao contrário na UFSCar.** Se o cara assume o serviço ele recebe serviço a mais e se o cara não faz, ele é deixado de lado. [...] O cara é deixado de lado mesmo, sem fazer nada, aí começa a ficar estressado e começa a dar coice em todo mundo, aí ninguém mais procura ele e ele vai continuar dando coice, porque pelo menos ele se vê livre disso (S3).

Os relatos apresentados corroboram as evidências de Ribeiro (2011), que em sua tese aponta a imagem do serviço público associada a elementos como a ineficiência, o desperdício, a falta de controle e a corrupção. Outra evidência também apontada pela autora é que esse estigma negativo contribui para a valorização do privado em detrimento do público. Como ocorreu em épocas anteriores, não nos surpreende a “parcialidade” da grande mídia em situações pouco lisonjeiras que envolvam a participação da máquina pública. Diante do atual momento em que a política brasileira vivencia, tal aspecto possa ganhar um peso ainda maior, principalmente no que tange a corrupção, a deficiência de possíveis mecanismos de *accountability* e pela própria repercussão social que o momento representa.

Assim, requisita-se do servidor público um grande esforço no combate a esta visão estereotipada e pejorativa que a sociedade (influenciada) constrói a seu respeito. Para Ribeiro (2011) identifica-se deste modo um preocupante cenário que gera significativos impactos na produção de subjetividade da categoria, impondo grandes desafios para o enfrentamento de tais contingências.

### 5.2.1.2 Rotatividade das chefias e descontinuidade nos estilos de gestão

Esta questão está presente no relato de sete servidores entrevistados, sendo, portanto um fator de sofrimento bastante presente na Instituição. O *modus operandi* da instituição pesquisada contempla uma estrutura administrativa na qual as posições de comando são ocupadas

majoritariamente por servidores docentes. Adicionalmente, os cargos de comando da alta administração são eleitos por meio de eleições intrainstitucionais e, carregam consigo, as possíveis indicações para o alto escalão da universidade.

Não obstante, os cargos de gestão nos diferentes ambientes organizacionais departamentais e acadêmicos também são ocupados por meio de eleições, embora sejam regidos por normas internas, normalmente, deliberadas em seus próprios conselhos. Apontamos também que, embora tal eleição ocorra por meio de votação, esta não costuma ser paritária entre os diferentes atores institucionais. Docentes, servidores TAEs e discentes possuem representatividades proporcionalmente distintas, conforme estabelecidos nos Regimentos da Universidade.

Outro ponto a destacar diz respeito à atual intensificação do trabalho e precarização que abarca as IFES e repercute sobre todos os seus atores. O papel do docente se intensifica ainda mais ao ter que clivar as suas atividades e o seu tempo entre as suas funções acadêmicas e as atividades administrativas. Diante deste cenário, nos parece evidente que temos substrato suficiente para fomentar possíveis situações e relações conflituosas. Apesar desta consideração, também nos parece que o estilo de gestão dos indivíduos que assumem os diferentes cargos de gestão, exerce influência de modo significativo nas situações que causem prazer ou sofrimento aos servidores TAEs.

Ambientes com maior espaço para a participação dos servidores TAEs costumam estar mais alinhados com o prazer, na medida em que seus anseios e demandas são compartilhados. Esta prática permite uma maior mobilização da categoria dos TAEs, tanto individual como coletivamente, abrindo espaço para a reflexão e, possivelmente, para a alteração da organização prescrita do trabalho (DEJOURS, 1992; DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994; RIBEIRO, 2011). Em contrapartida, ambientes norteados por uma gestão mais rígida (pouca flexibilidade e pouca abertura para a participação) conduzem ao sofrimento. Muitas vezes, impossibilitando-os de atribuir um sentido ao trabalho.

Como pode ser observado no relato do servidor S2, configura-se uma relação pouco amistosa entre a chefia e os responsáveis pelas “atividades meio”, prejudicando o cumprimento e o engajamento destes nas tarefas.

Senti dificuldades com a mudança de chefia, pois às vezes as pessoas chegam e não sabem o que se passa no setor, não sabem como as coisas funcionam por lá. Recentemente eu senti as pessoas tomando decisões sem pedir a opinião das pessoas dos setores. Neste sentido eu me senti **um pouco menos reconhecida. Não pela instituição em si, mas pela gestão atual.** Antigamente a gestão **compartilhava as decisões.** A gestão atual é mais **controladora.** Eu acredito que nós deveríamos ser ouvidos e consultados. Isso me **desagrada,** pois eu acho que deveríamos ter mais **participação,** como era antes (S2).

Quando o servidor não é envolvido de maneira integral no trabalho, ocorre uma perda de identidade em relação a este trabalho, levando-o a uma possível perda de sentido e, alienação (DEJOURS, 1992; DEJOURS, ABDOUCHELI, 1994). Os três relatos seguintes contemplam esta questão:

[...] E eu argumentei que eu estava saindo porque eu estava **subutilizada;** e pior, você vê que tem o trabalho que você é capaz de realizá-lo mas você não tem acesso ao trabalho! E isso pra mim foi o fim: eu estava saindo da minha casa, deixando a minha família, deixando as minhas cachorras sozinhas por mais de oito horas pra não poder trabalhar! **Isso me deixava mais e mais inquieta** (S5).

O interessante da direção participar você de tudo, é que quando se tem discussão, você se sente mais contemplado, **você se identifica mais** com aquilo que foi decidido! Você vivenciou o processo e viu porque chegou àquela decisão, mesmo que você não concorde, mas você acompanhou o processo todo e compreende o produto final. Diferente quando é de cima pra baixo, é assim e pronto! Você não acompanha o andamento e não vê um sentido naquilo. **Ultimamente eu tenho me sentido alienada.** Estou envolvida num processo que eu não estou participando, **isso é uma insatisfação** que eu tinha no trabalho anterior, porque a gente só executava, mas lá eu conseguia entender melhor, porque existem milhares de coisas acontecendo ao mesmo tempo, então não tem como envolver as pessoas na conversa, embora alguns colegas me dissessem que em outras chefias, as coisas eram diferentes, ou seja, **depende muito do perfil das pessoas também** (S2).

A mudança de chefias impacta na dinâmica laboral, um dos chefes impactou muito negativamente, no ponto de eu discordar, achar que havia erros, trabalhar com o Bernardo era muito diferente de trabalhar com o Roberto. Havia uma oneração/desoneração de serviço dependendo do chefe. Quando a Katia assumiu, **ela assumia tudo pra si e apesar de me aliviar, me afetava de uma maneira negativa, porque chega um ponto que você já não sabe mais o que se passa no setor.** Com o Roberto eu não sabia do que se passava politicamente/institucionalmente. O Bernardo me incluía em tudo, com ele eu sabia de tudo o que se passava. Com a Katia, **minha demanda de trabalho reduziu muito, mas eu não sabia de mais nada (risos).** Eu me sentia **prejudicado no desempenho de minhas funções, me gerava uma desorientação** e eu pensava: *“Ah beleza, não quer me dar trabalho, não dê!”* Mas gerava uma **frustração, inclusive intelectualmente! Fazer um trabalho quase manual cara, eu me sentia desumano** (risos)! (S4).

A falta de cooperação nas relações entre o subordinado e a chefia também pode levar ao sofrimento no trabalho:

[...] um dos chefes na época sabia que eu tinha que buscar meu filho na creche às seis horas da tarde e me segurou em uma reunião até as 18h:30. **A questão pessoal (quem é o chefe) influencia na dinâmica do trabalho.** Eu tive um outro chefe no meu departamento que me liberou , varias vezes numa boa (S3).

A própria questão política e suas influências no prazer e sofrimento dos servidores, subcategoria que será abordada mais a frente neste estudo, também está presente em um relato:

**O que me levou a pedir a remoção foi decepção!** Passei por um período na mudança da alta administração, juntamente com um outro diretor, **a gente foi alvo de falsidade e desonestidade da alta administração.** [...] Eu criei muitas coisas no meu setor durante o meu tempo de chefia e **com a nova administração, algumas coisas mudaram e o próprio pessoal de lá acabou estranhando.** Então eu resolvi sair definitivamente de lá, pois estas mudanças não me agradavam. Neste tempo todo eu fiz a minha parte, trabalhei no outro local (que pertencia à alta administração) como subordinado sem problemas, ajudei muito também. Mas **estava me atrapalhando, psicologicamente e eu vi que poderia me atrapalhar fisicamente** (S6).

E eu acredito que todas as vezes que mudar a posição de uma figura como um Pró-reitor, haverá sim um impacto no trabalho (S8).

Para finalizar este aspecto do trabalho relacionado ao sofrimento, as constantes mudanças de chefia, que ocorrem na Universidade, também contribuem para criar um senso de insegurança nos servidores, pois como apontamos nesta seção, as mudanças neste âmbito podem gerar o sofrimento nos servidores:

Eu não estou respaldado absolutamente aqui no meu setor atual também, caso mude a chefia [...]. **Mudou o chefe, mudou o mundo!** (S4).

**O problema é o chefe ser sazonal!** (S1).

### 5.2.1.3 Condutas patrimonialistas

Os relatos de cinco servidores apontaram a existência de condutas patrimonialistas em diferentes ambientes organizacionais inseridos na Universidade. Tais condutas engendram situações constrangedoras, que ferem o *ethos* público, acarretando no sofrimento dos profissionais que atuam neste âmbito.

O relato de um dos servidores aponta para a prevalência deste tipo de conduta, associada à prática do assédio moral, aspecto do cotidiano no trabalho dos TAEs, também relacionada à categoria sofrimento, que será discutida mais a frente:

Quando mudou a minha chefe eu ouvia diariamente: “*Maldita hora que servidor público tem estabilidade!*” **A filha desta minha chefe na época, ia lá no nosso trabalho e me desafiava, ficava mandando em mim. Ela me chamou de palhaça.** Então eu respondi dizendo que exigia respeito e que iria reportar isso para outras instâncias<sup>36</sup>

Questões ligadas ao “tempo de casa”, associadas, portanto, à ideia de posse nos servidores, também foram relatadas. Neste sentido, há relatos que associam este tipo de postura (ideia de posse) a alguns locais da instituição, como na alta administração, por exemplo.

[...] se você muda uma direção e precisa escolher um novo diretor, você pode ser o melhor capacitado para ocupar aquela vaga, mas o que conta é o tempo de casa, **ou ser amigo dos superiores! Infelizmente a universidade faz esta escolha.** Eu não acredito que isso seja ruim, desde que pessoa seja capacitada para assumir a função (S8).

[...] “*you are in the top administration, you can do anything!*” E eu não penso assim, as coisas não funcionam assim. Eu sinto muita falta disso, quanto mais público o negócio, mais regrado (efetivamente) deve ser. **Eu acredito que o patrimonialismo seja muito forte na instituição.** Quando eu fui pedir a remoção eu ouvia: “*you will see, when you leave here, you will go to a place and be able to do what you want.*”. Pensei, como assim? Porque aqui tem muita esta questão, do tempo. “*Ah, you are new here.*”. “*You don't know how things really happen here.*”. “*You will get used to it, when you stay here for 20 or 30 years (at home) it will be like me.*”. (S5).

O interesse pessoal em detrimento do interesse público também aparece:

Mas como também os cargos de gestores na alta administração são cargos que passam, então você percebe também que **algumas pessoas não são muito engajadas para a instituição, mas sim para o cargo que elas estão ocupando naquele período.** [...] **Algumas pessoas exercem uma função mais em benefício próprio, curriculum, do que propriamente para a instituição** (S6).

A personalidade na condução de diferentes questões é recorrente nos relatos. O caso do servidor S3 aponta para um acentuado sofrimento associado ao desprestígio:

[...] **existe a questão patrimonialista na instituição. Eu dou se eu quero. Se não vai me favorecer, então eu vou negar!** Foi o ponto em que eu refleti e concluí: não sou nada; eu não valho nada; e de **me sentir um lixo naquele lugar.** Eles não autorizariam a fazer um curso que não fosse ser bom pra eles. Poxa e o fato de eu ter um aumento com isso? Eles não se importam com isso! (S3).

<sup>36</sup> Optamos por não identificar o código do entrevistado quando o relato envolva questões de relações de trabalho mais delicadas ou problemáticas.

Observamos também o caso onde o servidor é favorável à presença de diretrizes normativas, de modo a mitigar possíveis personalidades nas condutas:

A norma permite a “pessoas” dizerem sim ou não, isto é falho! Existe a questão de poder. **Eu vi negações ocorrerem por questão pessoal!** (S3).

Outro relato associado à personalidade está associado ao período probatório:

Na minha última avaliação (de estágio probatório) o meu processo de remoção já estava praticamente fechado, eu já estava aceita no meu atual setor e eles já haviam aprovado a minha saída. Foi desnecessário! Foi prejudicial! **Teve uma personalidade na avaliação!** (S5).

#### 5.2.1.4 Levar pensamentos do trabalho para casa

Dejours (1992) aponta que as vivências no trabalho são “expatriadas” para fora deste *locus*, isto é, ultrapassam as fronteiras de espaço e de tempo relacionadas ao trabalho. Esta questão acentua-se com as novas formas de trabalhar, pautadas principalmente pelo desenvolvimento tecnológico.

Diante da reconfiguração que tem abarcado a realidade das IFES, revelamos na seção que trata da realidade das IFES e dos servidores, a intensificação no trabalho das diferentes categorias profissionais que atuam em tais instituições. Desta forma, alguns relatos revelaram esta questão em situações pontuais, como por exemplo, a abertura de um concurso público:

Na Federal (universidade) esta questão do **prazo** frustra muito. Às vezes eu fico a noite pensando, eu **trago pensamentos pra casa. Época de concurso**, por exemplo, **eu fico muito mal, apavorada**. Já cheguei a ir na Federal em um sábado para conferir alguns dados (S1).

Relatos que mostram a preocupação em face de um ambiente sobrecarregado:

[...] **mas eu carregava o estresse para casa; e muito cansaço também**, porque cansa. (risos), ficar cansado cansa! (risos). E por fim é isso: Eu peço a remoção porque eu acho que eu não sou obrigado a viver nestas condições! (S4).

Associado ao fato do servidor buscar a sua qualificação:

No meu antigo setor eu me dediquei muito, passando muitas horas a mais na semana em função do trabalho. **A preocupação era muita em função do trabalho.** Em função da graduação eu procurei dar uma equilibrada nesta questão. Antes **eu levava as preocupações para a casa. Me angustiava muito, eu levava trabalho pra casa para dar conta de conseguir organizar as coisas** (S2).

A influência que a vivência laboral acarreta também na vida familiar:

**Eu ficava irritada em casa. Eu tento com todas as minhas forças não mudar do serviço para casa e vice-versa. Mas isso é impossível, nós somos seres-humanos e por mais que você tente, sempre você carrega as coisas de um lugar pro outro.** Ai você só fala do assunto você vai falar com o marido e diz: *“eu não aguento mais”* e pra quem está falando, é um desabafo, mas pra quem está ouvindo, e isso começa a ficar frequente, **incomoda!** Começa a ser muito ingrato, porque ou você começa a dar um jeito ou você aceita (S7).

Outro aspecto relevante que emergiu em nossa pesquisa foram vivências no trabalho de caráter ansiogênico, que em alguns casos, evoluíram para um quadro de adoecimento psíquico, conforme apontam os depoimentos seguintes:

Tanto que durante as minhas férias, por exemplo, outra chefe assumiu, voltei antes de terminar as minhas férias para ajudar esta nova chefe que estava assumindo e o que aconteceu? **Eu acordava de hora em hora.** Eu não dormi do domingo para a segunda porque eu sabia que eu iria voltar a trabalhar lá no meu setor. **Eu fui acompanhando e olhando no relógio, de hora em hora e hoje eu sei que havia desespero de voltar para o trabalho no qual eu estava sofrendo.** Apesar de tudo, esta chefe entendia esta questão, mas quando virou um problema real, que os problemas da secretaria estavam se acumulando, que ela estava recebendo muitas reclamações, eu fui até a minha sala, escrevi a senha do meu computador num papel e entreguei a ela e falei *“toma Professora, estou indo embora.”* E fui! Ela ficou me chamando, mas eu não tinha como voltar, **estava tremendo de nervoso, estava chorando de angústia** de estar lá dentro e de nunca dar certo, nunca resolver, era sempre a secretaria do setor. Esta era muito mais importante que o funcionário, tinha que funcionar, não importa de que jeito. **Não tinha nenhum valor pessoal;** Não existia um Paulo, existia um servidor! (S3).

Eu achava que fosse uma repulsa que eu tinha de lá (meu antigo setor), mas então, em janeiro deste ano eu precisei passar por uma consulta em um posto de saúde, então descobri que o nome do profissional era Joaquim e então, pensei, será que é o mesmo Joaquim do meu antigo setor? **Eu comecei a passar mal, sensação ruim, eu fui até o banheiro, pensei que fosse diarreia, suando frio, só de imaginar o nome do cara, aquela angústia de ficar na minha cabeça, pensando se era ou se não era.** Por telefone eu fui falando com a minha esposa: *“Tô com vontade de ir ao banheiro de novo, preciso ir embora, não vai dar pra eu ficar”*. Então minha esposa disse para eu esperar que ela estava vindo para o posto de saúde. Aí ela veio e **ela falou que eu estava com a boca branca, pálido, tremendo** e aí, quando ela estava lá foi que eu pensei em ir ao atendimento e perguntar o nome completo do profissional que iria me atender, quando eles me falaram o nome completo, eu me senti melhor, pois não era o mesmo cara! (S3).

Quando eu estava no meu emprego anterior à UFSCar eu fui elogiada por chefes de fora e de dentro; e aqui, eu ficar nesta situação de precisar ficar provando quem eu sou; **era muito sofrido. E aí eu ficava descontando nas pessoas da minha casa, nos meus pais, no meu marido, no meu irmão. Eu estava sempre, sempre, sempre negativa. Agora** (após a remoção) **mudou muito.** Tive insônia também. Parei a academia. Deixei

o lazer. **Era uma tortura chegar** e era uma tortura quando estava acabando! **A sensação maior era chegar na rotatória e pensar que tinha que entrar** (S8).

### 5.2.1.5 Influência política

Uma faceta que Morgan (2005) nos apresenta é o das organizações como sistemas políticos. Esta questão trata principalmente de aspectos como as relações de poder e a influência que a política interna e externa à organização exerce na sua dinâmica. No caso da UFSCar, os relatos apontam que essa vivência é bastante presente. Muitas vezes os servidores acabam abdicando de alguns princípios face ao poder de chefias imediatas ou superiores. Observou-se também questões de âmbito político-partidário, seja pela situação ou oposição, exercendo influências no aspecto organizacional.

Como eu favorecia uma chapa oposta à deste chefe, ele solicitou a minha remoção! (S1).

**A questão política aqui impede muitos avanços** (S6).

As **questões políticas** eu nunca me posicionei e **eu acredito que isso atrapalhe na dinâmica do trabalho do local e da própria instituição**. E isso também influenciou na minha saída (S5).

No caso do servidor S2, o que leva a intensificação do trabalho:

[...] eu acho que o fato de ser uma instituição com quadro de pessoal muito pequeno, muito reduzido, isso impacta. Eu acho que outras universidades estão em uma situação mais cômoda e outra coisa, eu acho que eu tenho que falar, eu acho que isso tem a ver com **a postura política** da gestão da universidade influencia muito nisso. Nesse ponto se tivesse um outro tipo de gestão, **como eu já trabalhei na administração superior**, eu vejo que precisaria ter mais gestões que fossem ativas em Brasília, no Governo Federal. Eu acho que precisaríamos ter uma postura um pouco mais **incisiva**, trazer mais recursos para a instituição. **Menos de camaradagem** porque o **partido** é o mesmo, não importa que quem está lá é do mesmo partido ou tem dificuldades, isso é uma coisa nossa, que talvez se tivesse um **outro tipo de postura política**, nos sofrêssemos menos as consequências (S2).

O relato seguinte revela um aspecto interessante relacionado à influência política, no qual uma servidora que já atuou na alta administração da universidade aponta que o enfrentamento entre os trabalhadores deste ambiente é evitado, neste caso, particularmente por receio de possíveis represálias.

O conflito ou o enfrentamento entre as pessoas da alta administração é algo sempre evitado. Então sobra para os outros servidores. **Existe uma questão política nisso** (S7).

Questões relacionadas à possibilidade de um servidor TAE assumir ou deixar um cargo de gestão na instituição também causam sofrimento, pois podem afetar a percepção da impessoalidade e a própria subjetividade. No caso do servidor S6, esta questão foi o mote para a sua remoção:

**Esta questão política na universidade atrapalha.** Muitas coisas aqui na universidade vêm acontecendo desta maneira e, com isso, as pessoas e a equipe perdem a credibilidade perante os usuários do serviço. Essa não é a forma mais adequada de se lidar com a situação. Eu não questiono a capacidade das pessoas que assumiram os cargos na época, de forma nenhuma, pois eu sei que são pessoas muito capacitadas, trabalhamos juntos, tinham o mérito, assim como eu e o outro colega que saiu também tínhamos. São meus amigos pessoais. Mas eu acho que a forma como foi feita pela administração, **não foi transparente** (S6).

O relato da servidora S8 revela que, a depender do cargo que um servidor ocupa, principalmente relacionado às funções de comando, a influência política tem maior ou menor influência:

[...] Mas quanto a mim e quanto ao meu ambiente atual, a questão política não influencia tanto, mas como eu já assumi um cargo de direção posso te dizer: **A questão política pesa bastante!** (S8).

A mesma servidora (S8), relata também a pressão no trabalho dos servidores TAEs em períodos eleitorais para possíveis transições de cargos estratégicos, como Reitoria e Pró-reitorias.

[...] eu não peguei mudanças tão impactantes, como a de Pró-reitor. Mas sim, **nesta época de eleição** (reitor e pró-reitores) **é muito complicado**, pois tem algumas **metas para atingir**, então todos acabam **estressados** para mostrar um serviço, para que a atual gestão continue (S8).

Quanto ao estilo de administração adotado na instituição, já apontamos anteriormente o caráter híbrido do mesmo. Contudo, alguns relatos nos trazem à luz, questões que apontam que o excesso de regras ou normas, disfunções do modelo burocrático e de uma organização pública, gera problemas relativos à morosidade dos processos, quebra de procedimentos e de perda de eficiência para a organização:

Às vezes o servidor não segue as normas; ele transgride, para otimizar o trabalho. **Eu acho que as normas elas nem sempre acompanham as necessidades do serviço**, como as coisas acontecem. O regimento interno, por exemplo (do meu setor) é norteador da nossa atuação lá dentro, em vários níveis (administrativo/assistencial), mas já está

ultrapassado, não contempla as atividades atuais. A **morosidade** é algo presente na instituição (S2).

E o caso da **trapaça** (SILVA; HELOANI, 2013), que apresenta-se como uma conduta (isenta de intenção dolosa) adotada por alguns servidores diante de situações pautadas pela intransigência ou pela “inércia burocrática”, por meio da qual ocorre uma transgressão das normas prescritas. Sob uma perspectiva do sofrimento, o servidor S4 aponta para a necessidade de se “dar um jeitinho” para subverter algumas questões associadas à morosidade burocrática.

[...] é **aquela coisa ridícula de burocracia**: “Ah faltou um carimbo!”. Está ocorrendo uma moralização do serviço, disciplinar o trabalho e está piorando. Tipo, nós não damos mais “jeitinho!” (S4).

Enquanto outros servidores indicam que tal modelo seria benéfico para a saúde organizacional, revelando que o maior prejuízo viria da transgressão de tais regras, pautados principalmente, nas relações de poder.

**Eu acho que as regras foram feitas para serem seguidas, cumpridas. O problema é quando dá um jeitinho, aí a norma não vale e você fica com cara de tonto! O problema é quando a pessoa faz errado. Acho deve ter normas e regras sim, elas nos respaldam.** Isso te assegura a possibilidade de dizer não, mas não te garante que ninguém vá passar por cima (S3).

**O que eu acho grave é que as normas e regras não são explícitas, não são mencionadas e não são respeitadas por quem está aqui dentro.** Eu acho que esta ausência do funcionar de acordo com as normas e regras é mais grave! (S5).

Na UFSCar, pudemos observar diferentes posicionamentos frente ao modelo burocrático de administração. Enquanto alguns servidores possuem percepções da burocracia como sinônimo de morosidade e de dificuldade; outros a revelam como norteadora de segurança a serviço da Lei, alinhado com o sentido weberiano de burocracia. Apontamos que a burocratização é inerente às organizações públicas e, a despeito da visão geral (ou leiga) acerca da burocracia, acreditamos que a partir das contradições apresentadas nos relatos, abre-se uma lacuna para que se possa melhor investigar este fenômeno na instituição a partir de diferentes lentes, dentre as quais, destacamos a visão do modelo burocrático de administração sob a perspectiva anterior e posterior ao Estado gerencial.

### 5.2.1.6 Somatização

Descrevemos na seção que discute a PDT, que o trabalho exercido numa organização rígida e que impossibilite vias de mobilização do trabalhador, contribui para o aumento da carga psíquica nesse trabalhador. Cada indivíduo possui vias preferenciais (involuntárias) de descarga. Enquanto alguns possuem a saúde mental acometida; outros exteriorizam esta descarga para o corpo, são as chamadas somatizações.

Na pesquisa, as principais manifestações corpóreas relacionadas à carga psíquica derivada do labor foram: a enxaqueca; problemas gastrointestinais, o ganho de peso e os problemas de natureza emocional com implicação dermatológica. Dos oito entrevistados, apresentamos falas de cinco deles que explicitaram seus problemas de saúde (optamos por retirar os códigos dos entrevistados)

Um servidor relatou problemas de natureza gastrintestinal:

Eu recentemente descobri que eu estava com uma **gastrite, principalmente pelo trabalho**. Depois que eu comecei a trabalhar no serviço público eu comecei a ter problemas. Com os mesmos hábitos alimentares, o médico disse: “*you precisa olhar outras questões emocionais, como o estresse*” [...]. Desenvolvi estratégias, de dissociar o trabalho da minha vida pessoal, de querer resolver tudo, enfim, no começo eu fui resistente, mas depois estas coisas fizeram sentido. Eu fazia tudo o que eu podia e o que eu não podia e me desgastei muito. **Eu fiquei oito anos sentindo dor diariamente e foi aumentando**. Tratei com medicação, iniciou quando eu estava no meu antigo setor até começou antes, na prefeitura. Mas lá no meu antigo setor (UFSCar) eu tive uma divergência interpessoal, justo nos três anos de estágio probatório com o chefe, uma pessoa com atitudes muito difíceis de lidar. Esta impressão não era só minha. Outros colegas saíram por causa desta pessoa, era meu chefe imediato, lidava diariamente, tive conflito. Em um determinado momento, ele faltou com respeito a mim aí fui conversar pessoalmente com ele. Falei o que eu queria e ele disse que eu exagerava.

Acometimentos na pele foram apontados por dois servidores:

Eu melhorei esta questão da minha **dermatite seborreica** diminuiu muito, o estresse foi praticamente a zero porque não tinha mais nenhum problema. E agora que ele (meu colega do antigo setor que agora é meu chefe) voltou a ser o meu chefe, eu fico lembrando e tal e o lance do posto de saúde também, minha dermatite seborreica voltou. Agora lá no meu antigo setor era direto, nunca apresentava melhoras.

Eu confesso que eu sou um indivíduo com tendência a ansiedade, então **eu já somatizava e vou continuar somatizando** até eu achar um bom terapeuta. **Mas é evidente que o trabalho tinha bastante influencia nisso**. O estresse no ambiente de trabalho era frequente, então eu tinha mais **enxaqueca**, particularmente em períodos estressantes, **crise estomacal** e sobretudo, que eu sabia que eu estava estressado, **a disidrose**, uns bolsões de líquido nas extremidades, principalmente nos dedos, um

sintoma clássico de estresse, no meu caso! E era “batata”: subia o estresse, aparecia nos dedos da mão, no pé e agora eu não tenho há tempos.

A enxaqueca, neste caso diagnosticada e associada a questões emocionais, está presente no relato de uma servidora:

[...] eu desenvolvi uma enxaqueca crônica que já estava se tornando insuportável, assim que eu cheguei aqui, as crises diminuíram muito. Minha dor de cabeça foi passando e com o tempo foi melhorando. Eu tomava remédios muito fortes para a **enxaqueca** e hoje eu não tomo mais nada, somente analgésicos convencionais. [...] A universidade cresceu muito, abriu outros *campus* e isso aumentou demais a nossa demanda, só que os servidores não aumentaram. Era sobre-humano! [...] O que eu adquiri foi um **refluxo**, ácido que volta. E o médico “gastro” me disse que é **emocional** este caso.

E, relacionado a possíveis transtornos de ansiedade, uma servidora aponta o ganho de peso:

Eu **ganhei muito peso**, eu tinha frequentes **dores de cabeça**, eu chegava em casa sempre, sempre aos choros porque eu não suportava saber que eu tinha que voltar no dia seguinte. E vou ser sincera contigo, eu não gosto daquela pessoa, eu sinto muita raiva dele não gosto dele! Ficou muita mágoa pela falta de respeito. E eu nunca havia passado por aquilo. Eu **acho que eu fiquei depressiva**. Tudo o que acontecia, o que falavam **eu achava que era minha culpa**. Hoje eu sinto que tudo mudou e outra, hoje se eu sentir algo errado eu me defendo porque eu não estou mais em estágio probatório. Porque se for preciso, que me removam para onde for na universidade, porque hoje eu sou estável.

Outra queixa presente em outros dois relatos não é uma somatização propriamente, embora seja um transtorno também comumente relacionado a acometimentos psíquicos, como a preocupação ou a ansiedade. Trata-se da insônia:

[...] Eu tomava 90 gotas de **Rivotril** por dia. **Eu não dormia!**

[...] Estou tomando medicação inclusive. Tive **insônia** também.

Diante dos relatos apontados, consideramos o possível efeito ansiogênico que o trabalho pode vir a acarretar nos trabalhadores. Conforme descrito na seção (PDT) que trata da carga psíquica, cada sujeito possui vias involuntárias de descarga, de modo que alguns manifestam sinais ou sintomas no nível psíquico, enquanto outros canalizam as tensões em seus corpos.

### 5.2.1.7 Intensificação do trabalho

Corroborando os dados apresentados na seção que trata do trabalho do servidor TAE os relatos dos servidores evidenciam que, diante da intensificação do trabalho, devido a fatores como por exemplo, o enxuto quadro de servidores, o sofrimento é vivenciado de diferentes formas:

Quando eu faço comparações entre as instituições, (eu tenho uma colega que trabalha em outra IFES), **eu consigo ver como o quadro da UFSCar é enxuto e isso aqui é muito crítico. E acaba refletindo para o servidor. Nós arcamos com este ônus. A questão do trabalho causa um sofrimento, porque a gente é obrigado a dar conta. Eu me sinto eu diria escravizada.** Não é bem isso, mas eu perco parte da minha vida investindo aqui e, se eu morrer, vou ser substituída. A gente tem perda de saúde, de uma série de coisas! (S2).

Hoje **o quadro é deficitário**, precisaríamos de no mínimo mais uma pessoa agora. [...] se tivesse mais gente, a qualidade do trabalho seria melhor, não que não seja boa, é boa, mas poderia ser melhor. Às vezes a gente não consegue se dedicar como deveríamos a tudo (S8);

Em face do crescente aumento do número de matrículas e da inviabilidade dos prazos:

**A universidade cresceu muito, abriu outros campus e isso aumentou demais a nossa demanda, só que os servidores não aumentaram.** [...] era tudo para o dia seguinte. Ainda enquanto estávamos eu e outro colega, tudo bem, dávamos um jeito de dar conta, mas quando um de nós saíamos de férias, nossa **era sobre-humano.** [...] Neste novo setor, a demanda de aluno esta muito, muito alta para poucos funcionários. E já estou sentindo a sobrecarga. Talvez, esta sobrecarga já até existia antes, mas como eu era nova, eu não sentia. E agora estou começando a me sentir cansada e estressada novamente (S7).

A instituição, na expectativa de mitigar os efeitos da intensificação no trabalho dos servidores TAEs, utiliza estratégias como a contratação de servidores terceirizados ou de estagiários, elementos que, segundo os servidores, também os levam ao sofrimento, já que são vistas como estratégias paliativas, que não agem na raiz do problema:

Hoje contamos muito com **estagiários e terceirizados**, pois **temos um déficit de funcionários** na UFSCar. Em relação às **normas** as pessoas acabam fazendo de um jeito diferente para **sentir menos a sobrecarga** (S2).

Porque eu trabalho com ajuda de **estagiários**, que são uma mão na roda pra mim, mas eles são estagiários! Eu não posso ficar cobrando coisas que eu acho que eles nem deveriam fazer. Às vezes fazem, **acho que na maioria das vezes fazem! Porque não tem outro jeito** (S7).

### 5.2.1.8 Invisibilidade das atividades meio

Ribeiro (2011) aponta que a visão do trabalho do servidor TAE como um mero “apêndice da máquina”, ou seja, existe um desprestígio e ausência de reconhecimento no tipo de atividade exercida por esta categoria. A categoria docente, neste caso, recebe todo o mérito reconhecido na atividade fim. Os relatos seguintes corroboram esta questão. A potencialidade de movimentos coletivos, como uma greve, por exemplo, é apontada pela servidora S7 como maior ou menor, de acordo com a participação ou não da categoria docente:

Nessa universidade pelo menos, o foco é no estudante, o funcionário não é visto em primeiro lugar. Em contrapartida eu penso: O que é do estudante se não forem os funcionários por trás? É uma **invisibilidade**. O estudante faz alguma coisa, já se discute o que pode ser feito. A gente faz greve todo o ano para ter um mínimo e a gente não consegue. **Se docente para junto com a gente a greve é vista de outra maneira. O reconhecimento do docente é diferente.** Professor é importante porque está ensinando o aluno. Esta semana eu contei e, em uma única tarde, eu atendi vinte e sete estudantes no balcão, está no meu caderno de registros para você ver que eu não estou mentindo. Isso porque alguns a gente esquece de pedir para assinar e eu fico pensando, se nós não somos importantes, e estes vinte e sete, o que eles vão fazer da vida? [...] Se nós não somos nada, então dispensa todo mundo pra ver! (S7).

O relato do servidor S4 revela que dentre os tipos de serviços públicos existentes, as IFES se destacariam devido à estratificação de categorias profissionais, onde a categoria docente seria o “eixo de atenção e importância” institucional, em detrimento da categoria TAE.

Você me perdoe o escracho, mas **eu atribuo o aspecto negativo das IFES a Professores. Pois há uma estratificação clara, de qualificação.** Outros tipos de serviço público esta estratificação não é tão evidente. O nosso trabalho até possibilita momentos de visualização, mas ele é **invisível**. Somos parte do mecanismo mesmo. Mas esta é a realidade do serviço público, o indivíduo não é um ator das suas próprias ações. Ele só executa ordens. Há maneiras diferentes de fazer a máquina fluir (como a personalidade que eu procuro atribuir ao meu trabalho), mas com o intuito de fazer a máquina fluir. Existe um desprestígio, mas também reconheço que fora da instituição, nós gozamos de um certo *status*. Existe o reconhecimento, mas que não está relacionado ao trabalho que executamos. Trata-se de um mérito, que faz contraparte de um demérito de ser um servidor público. **Nós apenas tornamos possíveis as atividades promovidas pelos docentes.** Então há a figura do professor e ao lado, a figura do estudante, na pesquisa, no ensino e na extensão. **São atividades fim.** Se o TAE tivesse uma participação mais ativa nestes aspectos (ensino, pesquisa e extensão), talvez o cenário mudasse. Mas **a universidade sofre de um mal-estar crônico em não reconhecer o trabalho do seu TAE.** As provas de TAE, por exemplo, são feitas para o ingresso de um TAE, mas é elaborada por um docente. Veja o caso de assistente em administração, na prova específica sempre ocorre inúmeros erros e inúmeros recursos das questões, mal elaboradas. O caso da avaliação de estágio probatório também, contar com o meu chefe (um docente) eu concordo, mas outro docente? Pra que? Então a composição fica dois docentes e um TAE e não tem fundamento, quem melhor conhece o meu trabalho que um par? Então eu sou capaz de executar o meu trabalho, mas eu não sou capaz de saber

se alguém sabe executar o meu trabalho. Eles fazem o trabalho intelectual e nós fazemos o que? Existe este desrespeito institucional (S4).

A servidora S1 simboliza a estratificação entre as categorias, por meio de um exemplo:

É aquela história, dentro da “pirâmide”, **o coitado do TAE é o último!** (S1).

Apontamos que este aspecto (invisibilidade das atividades meio) da categoria **sofrimento** se relaciona aos aspectos críticos da categoria **reconhecimento**.

A despeito desta relação entre o perfil das atividades exercidas pelos assistentes em administração na UFSCar com o sofrimento no trabalho, apontamos que a essencialidade das atividades exercidas por esta categoria profissional está atrelada ao perfil intermediário. Para o êxito das atividades fim, far-se-á necessária a presença da atividade meio integrada ao processo pedagógico. De nossa parte acreditamos que o fulcro do sofrimento, neste caso, associa-se à falta de reconhecimento que tais atividades suscitam.

### **5.2.2 Categoria 2: O Prazer no Trabalho do Servidor TAE**

As vivências de prazer no trabalho podem surgir de fatores relacionados à própria natureza do trabalho. Neste caso, o trabalho vai ao encontro de um envolvimento, gerando um possível sentido de identificação do trabalhador com as tarefas realizadas. Não obstante, o próprio sofrimento pode seguir um caminho criativo, que pode despertar o engajamento deste na busca de soluções para as questões oriundas do trabalho e, quando endossado pelo coletivo, pode conduzir o sujeito ao prazer e à sublimação.

Esta seção apresenta e analisa as vivências de prazer identificadas nas entrevistas. A fim de categorizá-las, elas foram agrupadas, conforme indica o **Quadro 6** e serão discutidas nas próximas seções.

**Quadro 6: Categoria Prazer**

CATEGORIA	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
<b>2 PRAZER</b>								
5.2.2.1 CONDIÇÕES DE TRABALHO (8x)								
5.2.2.2 RETRIBUIÇÃO SIMBÓLICA (5x)								
5.2.2.3 ESPAÇO PÚBLICO DE DISCUSSÕES (4x)								
5.2.2.4 TRABALHAR EM UMA IFES (2x)								

### 5.2.2.1 Condições de Trabalho

As condições de trabalho referem-se às condições físicas, ambientais e antropométricas do ambiente de trabalho. Consideramos além destes aspectos, também as condições relacionadas ao aspecto econômico-financeiro, a estabilidade do trabalhador e as possibilidades de ascensão na carreira. Baseados em tal perspectiva, os relatos dos servidores revelam, em sua maioria, as condições de trabalho como um elemento mobilizador do prazer, principalmente como um atrativo para a entrada dos servidores na instituição.

Quando eu busquei a UFSCar eu **vim por conta do salário e pela estabilidade** (S3).

**O fator financeiro e a estabilidade** foram dois fatores que me influenciaram, apesar que quando eu ingressei na UFSCar o meu salário era quase o mesmo que eu tinha na iniciativa privada, entretanto eu sabia das possíveis vantagens de trabalhar na instituição, pois eu tinha uma pessoa próxima que já trabalhava aqui na universidade, bem mais velho já. Um detalhe é que dois anos após a minha entrada aqui, a empresa onde eu trabalhava fechou, então a estabilidade foi algo importante neste contexto (S6).

Mas **procurei o concurso pela estabilidade, segurança e pela questão financeira**. [...] O aspecto fundamental foi um trabalho estável, tendo em vista que o meu pai é autônomo e a minha mãe não trabalha (S5).

Agora o que me levou a buscar o serviço público foi a **estabilidade e o salário** (S7).

Neste contexto da segurança, a aposentadoria foi um elemento citado:

Eu não quero sair de lá, penso na minha velhice, vou ter **aposentadoria integral**. Eu posso não estar ganhando bem, mas sei que vou ter um retorno mais a frente. [...] O pessoal está desesperado pra entrar, mas não tem noção das mudanças que ocorreram nas leis. A **estabilidade** conta muito. A situação que está hoje o mercado, se eu tivesse as contas que eu tenho hoje, trabalhando na iniciativa privada, eu estaria desesperada! O

meu salário vai cair todo o mês, as pessoas querem isso [...] A minha mãe foi servidora pública também. **O meu pai que era gênio se ferrou na vida, e a minha mãe, por ter sido servidora pública, se deu bem!** (S1).

A proximidade do ambiente científico e a oportunidade para estudar também estiveram presentes, principalmente como elementos mobilizadores para a entrada de alguns servidores na instituição. A oportunidade de poder conciliar, por meio de programas de incentivo à qualificação, o exercício das atividades laborais e a qualificação, configura para os servidores, uma vivência de prazer. Ademais, o PCCTAE contribui neste aspecto ao contemplar um aumento nos vencimentos dos servidores de acordo com o nível de qualificação apresentado.

Aspecto **financeiro, estabilidade e proximidade com os cursos e pesquisa** me levaram a querer entrar na UFSCar (S8).

Era **conveniente eu trabalhar e estudar na mesma instituição. Possibilidade de pedir afastamento parcial**. Antes do meu ingresso eu já sabia destes benefícios. E manter a minha permanência no serviço público, pois a todo custo eu evitei a minha ida para a iniciativa privada, **porque o serviço público é mais tolerante, menos arbitrário em diversas coisas, como a maneira de se vestir, conduta, discrimina menos que o setor privado**. Na realidade é também uma questão ideológica minha. No serviço público, você presta um serviço que é útil diretamente à população, sem atender aos interesses do mercado e também pelo salário, pois eu entrei na gestão Lula, quando o salário estava melhorando (S4).

O afastamento apontado no relato acima (servidor S4) (em suas diferentes modalidades) está disposto no RJU, por meio do Decreto n° 94.664/87. Na UFSCar, os afastamentos estão dispostos na Portaria GR 432/90, porém, acreditamos que os mecanismos institucionais que dispõe as diretrizes acerca dos afastamentos para os servidores TAEs necessitem de investigações mais aprofundadas, pois, indicamos em alguns pontos deste trabalho, a mobilização do servidor na busca pela sua qualificação. Neste âmbito, a remoção também é utilizada para esta finalidade.

[...] A grande vantagem de entrar lá hoje, na minha opinião, é ter o **estímulo para estudar** (S1).

O ambiente melhorou muito depois da remoção, tanto o físico como o de pessoas. Em termos de material, no trabalho anterior eu tinha muito mais condições, mas em termos de ambiente físico, espaço físico eu tive um ganho muito grande porque no ambiente anterior, quando eu entrei eu tinha um bom espaço, uma mesa boa, um computador bom, eu tive ferramentas para trabalhar. Mas em determinado momento teve uma reforma no meu antigo local, colocaram uma divisória em uma posição que me tirou um espaço físico enorme e então eu fiquei num corredor, três anos trabalhando num corredor! [...]

Atualmente, **a oportunidade de eu poder estudar**, de poder ter este espaço é muito satisfatório (S2).

As condições do espaço físico de trabalho neste último relato também foram relevantes no contexto de melhoria da qualidade de vida da servidora.

### 5.2.2.2 Retribuição Simbólica

A retribuição simbólica é um elemento frequentemente relatado pelos servidores e está associado ao prazer. Relaciona-se, principalmente, ao reconhecimento, categoria que será apresentada mais adiante neste trabalho. Segundo Batista et al. (2012), a retribuição simbólica pode se dar por meio do reconhecimento, quando os trabalhadores se engajam e utilizam a mobilização subjetiva, ou seja, quando o trabalhador utiliza a sua subjetividade, a sua inteligência prática para transformar a organização do trabalho, esperando em contrapartida, o reconhecimento. Portanto, um sofrimento pode ser assim ressignificado.

Ainda na perspectiva da PDT, a retribuição esperada pelo indivíduo é de natureza fundamentalmente simbólica, isto é, reconhecimento da realidade (trabalho real) que representa a contribuição individual (do sujeito trabalhador) no sentido de gratidão (DE ASSIS; MACEDO, 2008).

Nos relatos apresentados, a retribuição ocorreu, por exemplo, quando o servidor percebe que o seu trabalho pode vir a mudar a visão de um aluno a respeito de uma determinada questão:

- . Já aqui, quando um aluno entra pensando uma coisa e sai e te diz isso, que saiu vindo de maneira diferente: **isso é gratificante!** (semblante de contentamento). Ver o seu trabalho ali, ajudou e às vezes é uma coisa banal, mas eu sinto que fiz uma contribuição ali, que se eu estivesse em outro setor, talvez eu não sentiria isso (S2).

Ou quando um usuário direto do serviço, reconhece este serviço:

Esses dias eu fui em um setor na instituição e **uma colega me disse que uma usuária do serviço** (neste caso, uma aluna) **que eu presto me elogiou muito**. Que o que ela faria da vida se eu não a tivesse orientado? Eu falei: *“Jura? Nossa Carolina, você me fez ganhar o dia! Porque valeu a pena!”* E eu fico pensando se valeu a pena ter feito esta troca de local de trabalho. **Esta retribuição dá um caminho, um motivo, porque quando você pensa que não presta pra nada nesta vida (risos), um depoimento desses muda** (S7).

**A maior satisfação que eu tenho no trabalho é quando eu finalizo o meu trabalho e chega na hora de nomear a pessoa e a pessoa fica super feliz!** Porque eu estou ajudando aquela pessoa, eu estou mudando a vida dela, eu faço parte desta mudança. Então a vida da pessoa está mudando e eu faço parte disso! **Aí ela vem aqui e agradece,** que ela foi bem atendida, que ela tem um novo emprego. Enfim, eu estou aqui para servir! (S8).

Nota-se a retribuição quando também existe o interesse dos superiores ou pares na vida pessoal ou profissional do servidor. Este interesse é manifestado por meio de sentimentos de preocupação e do bem-estar:

O meu setor é assistencial, dentro da administração e esta questão vai ao encontro dos meus anseios, pois eu vejo uma utilidade no meu serviço. Hoje solicitam a minha mobilização pessoal e, apesar das dificuldades, **é gratificante, pois as pessoas me agradecem, elas me cumprimentam e isso pra mim é muito importante. Ocorre então a retribuição simbólica.** [...] Eu tenho estímulo para estudar, não cheguei a pedir afastamento, mas o pessoal vive me perguntando: “*Como está o curso?; Vai na aula hoje?; Ta gostando?*” e isso é muito importante para mim, o simbólico. (S3).

Por fim, destacamos o relato abaixo que vai ao encontro da perspectiva dejouriana e refuta a ótica taylorista do *Homo economicus*:

Me sinto **reconhecida** no meu trabalho. As pessoas me consultam. Eu dou muito palpite. As pessoas confiam no que eu faço, o que é fundamental e muito gostoso para mim. Porque grana, ah, grana não vai te dar prazer, agora isso que eu recebo, é realmente muito gostoso. **Eu acho que a retribuição simbólica é mais importante que a econômica** (S1).

### 5.2.2.3 Espaço público de discussão

O espaço público de discussão consiste em um espaço no ambiente laboral onde os pares dialogam acerca das questões pertinentes ao trabalho. Assim, torna-se possível a discussão e o possível endosso coletivo, de modo a incitar a cooperação e legitimar o reconhecimento no ambiente de trabalho, assim como a possível reorientação da organização prescrita do trabalho junto à hierarquia.

Alguns servidores relataram que, após a remoção, em seus novos ambientes laborais encontraram um espaço com este perfil. Assim, tornavam-se frequentes as discussões coletivas acerca do trabalho, conduzindo-o a um sentido e prazer, para quem os realiza. Há casos onde este espaço possui diferentes influências sobre a organização prescrita, alguns mais brandos:

*[...] Diante do que você me diz, que o cansaço é coletivo, então vocês conversam entre si, coletivamente? É uma opinião compartilhada, não especificamente sua? (entrevistador).* Todos nós achamos isso sim. **Hoje tivemos uma reunião** e estamos solicitando pelo menos mais um estagiário na parte da tarde (S7).

**No atual setor, temos um coletivo de quase trinta TAEs e muito unido. Sempre nos reunimos para discutir questões de lá.** Nós fazemos queixas pontuais sobre alguns problemas, mas ainda falta uma articulação dos TAEs para participar mais das tomadas da decisão (S2).

E também casos onde o espaço é mais incisivo nas decisões acerca do trabalho:

**Existe a conversa entre os pares no setor que estou agora.** O pessoal se conversa muito mesmo! Eu acho que é uma coisa incomparável com o resto da instituição. Tipo **se reúne para decidir assuntos do Conselho de Centro, o que não é habitual na UFSCar** (S4).

Por exemplo, **tivemos um debate razoavelmente legal por uma questão das 30 horas na universidade** e por conta desta discussão, o mérito da questão **foi aprovado no Conselho de Centro**. Isso no meu atual setor é muito diferente, onde vira comunidade também, rola a fofoca e tal, mas eu vejo muito mais vantagens (S4).

Quando eu fui pra lá (atual setor) eu já havia ouvido falar, mas eu não conhecia ninguém de lá. Quando eu vim conversar, para decidir a minha vinda **a equipe inteira se reuniu para conversar comigo, todos!** Mesmo as pessoas que eu não iria trabalhar junto e isso é algo que você já percebe uma preocupação com o acolhimento, bem como se gostou, se não gostou. **Ali o coletivo é muito forte, o pessoal se reúne sempre para conversar, discutir e isso pra mim foi muito importante ver,** não foi um negocio que eu entrei pela porta dos fundos; não. Todos conversaram a respeito e me deram um retorno (S5).

#### 5.2.2.4 Trabalhar em uma instituição de ensino

Este aspecto do cotidiano do trabalho ligado à categoria prazer esteve presente em alguns relatos, associado a outro aspecto ligado ao prazer dos servidores: as condições de trabalho. Porém, acreditamos que independentemente dos aspectos econômico, da estabilidade, das condições físicas, ambientais ou antropométricas do ambiente de trabalho, o fato de um indivíduo poder atuar em uma instituição com o perfil da pesquisada, por si, constitui um elemento de prazer. Questões que são inerente às IFES, como a proximidade ou o acesso ao conhecimento ou

à ciência e, a participação na formação educacional de pessoas, apesar de incipientes no recorte que realizamos, aparecem nos relatos:

*O que lhe proporciona maior satisfação? (entrevistador).* O fato de **trabalhar em uma Instituição de Ensino, contribuir para a formação das pessoas**. Isso acontece quando auxilio um aluno. Ou **em atividades externas ao trabalho, como a questão da extensão**. Ou na preocupação com a qualidade dos dados, que pode servir como uma fonte científica. No caso do meu setor atual, a questão do **caráter assistencial**, poder ajudar alguém a se recuperar. E também **a oportunidade de eu poder estudar**, de poder ter este espaço para estudar, de poder ter este espaço (S2).

*Aponte aspectos positivos e/ou negativos de atuar como um servidor público em uma IFES (entrevistador).* **Positivo: quanto mais você fica perto do conhecimento científico**. Isso é do meu interesse. Então você fica muito mais próximo do que está acontecendo em pesquisa (S8).

### 5.2.3 Categoria 3: As Relações de Trabalho do Servidor TAE

Já apontamos em seções anteriores, o caráter ambivalente do labor, enquanto mediador tanto do prazer, como do sofrimento. Gostaríamos, entretanto, de destacar três elementos do nosso cotidiano relacionado ao par sofrimento-prazer e a aspectos **ambivalentes** das relações do trabalho: a **autonomia** (*versus* centralismo, ou falta de autonomia); as **relações informais**, em que os servidores estabelecem laços de afetividade (ou desafetos) com os seus colegas, alunos ou chefias; e **relações permeadas por conflitos** (que são atravessados pela questão do poder, das disputas, questões interpessoais, entre outras, e que podem assumir diferentes configurações, desfechos e desdobramentos), ou ainda, como apontávamos anteriormente (p.55), mobilizar sentidos como: confiança/desconfiança; afeto/ódio; solidariedade/amizade/disputa/competição. O **quadro 7** aponta estas questões:

## Quadro 7: Categoria Relações de Trabalho

RELAÇÕES DE TRABALHO	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
5.2.3.1 RELAÇÕES INFORMAIS (5x)								
5.2.3.2 AUTONOMIA (6x)								
5.2.3.3 TENSÕES E CONFLITOS								

### 5.2.3.1 Relações Informais

As **relações informais** constituem um importante elemento na busca pelo **prazer**:

O trabalho em si é tranquilo, o que eu adoro lá, é a relação com as pessoas, tipo, eu troco muita dica de filmes. A minha **relação informal** é muito forte, **construí elos de amizade lá** (S1).

Para mim hoje, a maior satisfação no trabalho é chegar no trabalho e encontrar aquelas pessoas que trabalham lá! **A maior satisfação pra mim lá é o convívio, é esplêndido!** Coisa que dá até medo, porque a equipe pode ser mudada (S3).

Se você dá a sua parte, o teu chefe vai te ajudar, nunca me esqueço quando pedi para uma chefe a dispensa para estudar para uma prova muito difícil que teria. [...] **ela inventou uma desculpa para os outros e me ajudou.** Era **muito legal** essa ligação que tínhamos (S1).

Hoje eu tenho a oportunidade de trabalhar com alunos também, que até então eu não tinha. **A relação é muito boa e gratificante** (S6).

O acolhimento foi muito importante quando eu vim pra cá! Eu passo oito horas do meu dia aqui, **se eu não me relacionar bem com estas pessoas.** Se elas não me emanarem energias positivas e eu a elas, **não tem como conviver.** **Aqui nós temos comemorações de aniversário.** Temos grupos que **o pessoal sai para tomar um chopp ou para almoçar.** **Temos as comemorações de fim de ano** (S8).

E o convívio entre todos é muito bom, muito agradável com os chefes, com os estagiários. Nós marcamos em abril **para ir na pizzaria,** o chefe já disse que vai pagar o rodizio. Nós **comemoramos o aniversário do estagiário** ali semana passada, **uma coisa que até então eu desconhecia** (S3).

Hoje acho que o mais prazeroso no trabalho é o ambiente de trabalho! As relações com os colegas do meu atual setor, as relações com o departamento, **o aspecto relacional é o que mais me satisfaz!** [...] **porque aqui as pessoas colaboram umas com as outras dentro e fora do trabalho.** Existem muitos relacionamentos que surgem do trabalho ali, é muito legal! (S4).

Ao mesmo tempo que o **fator relacional é percebido como fonte de prazer, também serve como principal motivo para a remoção** de alguns dos servidores:

[...] estranhamente, em termos do trabalho em si no meu antigo setor eu me sentia muito bem. A dinâmica em si eu gostava muito, pois apesar do volume, a diversidade do trabalho era grande. Não era rotineiro. O trabalho lá exigia que se corresse atrás das informações. E além disso, os contatos que eu estabelecia, por exemplo, o motorista quando chegava, me chamava para ir na copa tomar um café e conversávamos sobre a vida pessoal. **Eu estabeleci muitos vínculos, uma rede na verdade! O que me levou a pedir a remoção foi o estresse pelo relacionamento interpessoal** (S5).

**Tivemos um problema interpessoal muito pesado**, muito pesado que chegou quase a ser **agressivo!** [...] A ofensa era porque eu era mulher também, porque ele falava que **mulher é burra, mulher não sabe**. Quando eu pedia alguma coisa pra ele, ele respondia que não iria fazer, que se reportaria diretamente à chefia superior<sup>37</sup>.

Mas de uma forma macro, **o motivo da saída realmente, foi o fato desta falsidade, desonestidade, um desrespeito!** (S6).

[...] era um trabalho que eu gostava de fazer, que eu me empenhava, eu fiz cursos, realmente eu dominava completamente tudo o que eu fazia no meu antigo setor. Então **a mudança foi justamente por causa de pessoas!** Não por causa da instituição (S6).

### 5.2.3.2 Autonomia

Apontamos em seções anteriores o hiato existente entre a organização prescrita e a organização real do trabalho, assim como a influência da flexibilidade ou da inflexibilidade entre estes dois elementos (prescrito e real) pode acarretar para o trabalhador. Quanto mais flexível a organização prescrita, maior o espaço para a mobilização subjetiva e, conseqüente, maior o envolvimento do trabalhador, levando-o ao prazer e sentido. Alguns relatos dos servidores corroboram esta afirmação:

Agora em relação a autonomia do meu trabalho, aqui eu tenho uma autonomia muito maior, porque ninguém me pede ou passa o serviço diariamente, eu organizo a minha rotina aqui! Eu vejo o que é prioritário e às vezes eu me dou mal por ninguém me passar, porque eu tenho que me organizar e organizar o serviço de outras pessoas também, mas **eu gosto dessa autonomia!** Eu gosto muito da minha autonomia, mas eu acho que tem que ter um equilíbrio, na instituição é bom que tenha algumas rotinas claras, que torna o dia a dia mais fácil, mas também, é bom ter uma autonomia para construir coisas, então eu acredito no equilíbrio. Eu me sinto confortável em me definir, não ter chefe tendo que atender o tempo todo e definindo. Eu acho que melhorou pra mim, ficar presa dependendo de chefe. Agora não, eu tenho coisas pra fazer eu vou lá e faço. [...] O

<sup>37</sup> Optamos por ocultar o código da servidora.

interessante da direção participar você de tudo, é que quando se tem discussão, você se sente mais contemplado,  **você se identifica mais** com aquilo que foi decidido! (S2).

O trabalho em si mudou porque agora é como se eu fizesse uma parte do que eu fazia lá embaixo (meu antigo setor) e eu trabalho direto com a diretora do centro. Nós trabalhamos muito juntas e eu secretário as reuniões, **o que eu acho muito legal porque não é uma coisa que ela me passa e ponto**. Porque no meu setor anterior, existe a cultura “da secretaria nunca participa” e isso eu acho importante. **Aqui eu estou vinculada, estou dentro do negocio, estou envolvida!** E quando tem algum ponto mais complexo da pauta, ela me chama e discute a questão comigo: é isso, isso e isso! As coisas estão caminhando bem (S5).

[...] **Hoje eu me sinto bem**. Ressalvadas as coisas que eu disse sobre o trabalho em geral, ser um trabalho insatisfatório, eu me sinto bem, me sinto menos estressado, **me sinto mais livre!** Mas a minha relação com um dos meus chefes anteriores no antigo setor também era muito boa (S4).

Eu me sinto importante dentro da minha equipe, me sinto necessária. Principalmente porque **a minha chefe, ela me inclui em todas as ações**. Ela me pede colaboração, então eu nunca tive portas fechadas aqui (S8).

Também pela possibilidade de cumprir uma tarefa do começo ao fim:

O que mais me dá prazer é quando eu consigo contribuir. Hoje por exemplo, os meus colegas de trabalho me pediram para fazer um levantamento sobre “determinada questão”, e pelo fato de eu ter conseguido deixar tudo em ordem, eu consigo fazer isso com mais facilidade. Então eu gosto de deixar tudo direitinho, tudo em ordem. Quando você consegue resolver mesmo as coisas. **Conseguir completar uma tarefa de maneira integral** (S7).

Entretanto, a falta de autonomia conduz a **ausência de sentido no trabalho** do servidor, acompanhado pelo **sofrimento** e possível **alienação** como se revela nos relatos dos servidores S3, S4 e S5.

Lá (antigo setor) **eu não via um sentido no meu trabalho** porque era assim: “**Faça o que eu mando e não pense**”. Aí tinha o retrabalho e todo o **estresse, pois lá eu precisava apenas trabalhar, não precisava pensar**. Disso tudo **eu cheguei à seguinte conclusão: “A gente trabalha que nem jegue lá! Uns dão coice, outros param e não querem fazer nada e outros trabalham pelos três!”**. Mas por que? Por causa disso, se você vai pensar, raciocinar e fazer direitinho, vem um sujeito e te fala, faz do meu jeito porque eu estou mandando, o que acontece, você empaca! Você não vai mais querer fazer nada! Mandou, beleza, a hora que eu puder fazer eu faço! Aquilo que você deveria fazer você não faz! Isso desestimula pra caramba, **porque você chega na conclusão que você está indo lá para obedecer ordens e acabou, não precisa pensar, não precisa raciocinar**, nada, não precisa fazer certo, pode fazer errado, afinal, é ele quem está mandando mesmo! [...] Lá no meu antigo setor eu tive chefes que eu tinha que fazer e pronto, não interessa se você pode ou não pode, se você esta bem ou não esta bem. Eu já cheguei a ouvir: “**Faz que por que eu sou o seu chefe**” e eu fazia, dizia que o documento iria voltar, mas fazia e

realmente, o documento voltava, e eu entregava pra ele, ai ele dizia: “ah, agora vou tomar as minhas atitudes!” (S3).

[...] com a Katia (uma das chefes do servidor), minha demanda de trabalho reduziu muito, mas eu não sabia de mais nada (risos). **Eu me sentia prejudicado no desempenho de minhas funções, me gerava uma desorientação** e eu pensava: “*Ah beleza, não quer me dar trabalho, não dê!*” **Mas gerava uma frustração, inclusive intelectualmente! Fazer um trabalho quase manual cara, eu me sentia desumano!** [...] provoca um desconforto, uma insatisfação, porque você vê que muitas vezes uma maneira na qual o trabalho é realizado não é a melhor maneira de ser realizado, mas tem que ser assim! Isso sob a perspectiva institucional. (S4).

No meu setor anterior existia muito o boicote, o isolamento e eu não aceitava, sempre perguntava. Mas lá no geral as pessoas são tratadas assim e é norma, **tipo faça não interessa porque, faça!** E eu não fazia, porque tudo eu questionava (S5).

### 5.2.3.3 Tensões e Conflitos

Este aspecto do cotidiano no trabalho dos servidores TAEs emergente da categoria relações de trabalho está intimamente ligado à outra categoria já apresentada nesta seção, o **sofrimento**. Observa-se que as relações com superiores, pares ou mesmo com os clientes (discentes e pela sociedade) são determinantes na condução à saúde ou então ao adoecimento. **Relações permeadas por conflitos** (que são atravessados pela questão do poder, das disputas, questões interpessoais, entre outras, e que podem assumir diferentes configurações, desfechos e desdobramentos), ou ainda, como apontávamos anteriormente (p.55), mobilizar sentidos como: confiança/desconfiança; afeto/ódio; solidariedade/amizade/disputa/competição.

Como fonte de **sofrimento**, apontamos os seguintes relatos:

#### Conflito com aluno:

**Eu já tive problemas com aluno**, uma vez um aluno chegou em mim e disse: “*procura tal telefone*”, eu respondi: “*não sou lista telefônica*”. Meu, o cara começou a **gritar comigo! Foi pontual**, mas ocorreu e **me marcou bastante!** (S1).

#### Conflito com a chefia:

[...] mas **no meu antigo setor, tive uma divergência interpessoal** justo nos três anos de **estágio probatório com o chefe**, uma pessoa com atitudes muito difíceis de lidar. Esta impressão não era só minha. Outros colegas saíram por causa desta pessoa, era meu chefe imediato, lidava diariamente, tive **conflito**. Em um determinado momento, ele **faltou com respeito a mim, ai fui conversar pessoalmente com ele, falei o que eu queria e ele disse que eu exagerava** (S2).

#### Conflito com pares:

**Tive problemas também com outra pessoa (colega)** preocupada demais com sigilo **que gritou comigo [...]** (S2).

Assim, observamos que os três principais atores presentes na instituição pesquisada: alunos; professores; e, os próprios TAEs, constituem uma rede relacional que pode viabilizar possíveis conflitos.

### **Conflitos com “pessoas”:**

**Analisando hoje, podendo pensar, eu consigo analisar que o meu problema nunca foi com o trabalho, com carga de trabalho, nunca foi com chefia; o meu problema sempre foi com pessoas! Não eram discentes, docentes, eram pessoas!** [...] Onde o servidor entrar é o que vai determinar se ele vai conseguir atuar bem ou não. Não tem cargo, não tem função, o que pesa são as pessoas! Hoje eu entendo dessa forma (S3).

Chegou nesse nível de **estresse de relacionamento interpessoal**. Trabalhei ali dois anos e cinco meses. Em uma das conversas vieram com o discurso de que ali todos eram amigos, que eu também tinha que ser amiga e fui direta: *“Olha eu estou aqui para trabalhar, não estou aqui para ser amiga de ninguém!”* (S5).

No que tange este trecho relatado pela servidora S5, apontamos que a mesma indica possuir uma ampla rede de relações informais na instituição. Os relatos seguintes revelam esta visão:

E eu sempre tive o respeito pelo próximo, isso é meu, então eu estabeleci boas relações na UFSCar sim e nunca usei o *status* do meu antigo setor! (S5).

O pessoal de compras, todo mês agente saía, fazia churrasco, eu era a única que não era do compras que saía com o pessoal pra tomar cerveja. **No meu antigo setor não havia uma cultura de relações informais**. E eu saía com o pessoal da PROAD também, confraternizações, eu sempre estava presente e quando eu saí do meu antigo setor comprei salgadinhos e chamei o pessoal e foram varias as falas: *“que pena que você vai sair”*; *“as coisas aqui não serão mais as mesmas.”*; *“você deixava o clima do lugar mais leve”* (S5).

Elementos como a velocidade, a competição, a capacidade de lidar com situações estressantes, dentre outras impactam no comportamento e nas relações entre os trabalhadores, fomentando não raramente, comportamentos abusivos, desrespeitosos ou até mesmo violentos, que podem levar a problemas de assédio moral nas organizações (HELOANI, 2011). Apontamos, entretanto, que o assédio moral configura-se por meio da frequência sistemática do banimento (HELOANI, 2011), de modo que alguns servidores, diante de algumas intercorrências,

interpretam possíveis tensões e conflitos pontuais em seus ambientes de trabalho equivocadamente como a prática do assédio moral. Contudo, apontamos alguns relatos entre os entrevistados que revelam sofrimentos de natureza conflituosa que nos suscita a suspeita acerca de possíveis práticas de assédio moral na instituição, embora reconheçamos que tal questão necessite investigações mais aprofundadas. Optamos por ocultar os entrevistados.

**Eu já passei por um assédio moral bem grande lá no meu primeiro setor**, não por esta questão do café (foi “pedido” que o servidor ficasse incumbido de preparar o café no local, porém o mesmo recusou-se), mas varias questões: **assinar documento que não era para eu assinar; obrigar a chamar de Doutor; fazer coisas do jeito que mandavam e isso ia contra a minha moral** ou porque realmente é uma maneira de te pisar em cima, uma maneira de te dizer: *você não vale nada!* **Usavam de relações de poder.**

Em uma ocasião, uma servidora revela ter sido cerceada em face de um recurso na sua avaliação de estágio probatório:

[...] me passaram a seguinte mensagem (de um dos chefes): *“S5, cuidado com o jeito que você vai escrever este recurso”*. Eu falei: desculpe, não entendi? *Ah não vá atacar ninguém de forma pessoal*. Eu: *jamais professora, a minha postura sempre foi e será profissional. Quero compreender tudo o que aconteceu, para que eu não possa cometer novamente. Daqui para a frente eu não quero cometer os mesmos erros!* **Senti como uma coerção, infelizmente, um tipo de assédio.**

O caso desta servidora, o conflito ocorre no mesmo trecho em que evidenciamos a conduta patrimonialista, onde a **filha de uma docente ofende a servidora**:

[...] **A filha desta minha chefe na época, ia lá no nosso trabalho e me desafiava, ficava mandando em mim. Ela me chamou de palhaça.**

Há situações em que práticas que suscitam o assédio não vêm de superiores, mas dos próprios colegas ou subordinados:

Tivemos um problema interpessoal muito pesado, muito pesado que chegou quase a ser agressivo! **Teve um dia que outro técnico precisou entrar na frente dele, porque ele ia me bater!** Isso ocorreu várias vezes. **A ofensa era porque eu era mulher também; porque ele falava que mulher é burra, mulher não sabe. Quando eu pedia alguma coisa pra ele, ele respondia que não iria fazer que se reportaria diretamente ao chefe geral.** Mas eu dizia: *“o chefe geral pediu pra eu pedir pra você, já que eu coordeno o grupo”*. Mas ele respondia: *“Eu não recebo ordem!”*.

Segundo um veículo de caráter informativo ao trabalhador construído por acadêmicos e estudiosos do assunto, o *blog* Assédio Moral.org, alguns elementos caracterizam a possível

prática do assédio moral: a repetição sistemática; a intencionalidade; a direcionalidade (uma pessoa do grupo é escolhida como bode expiatório); a temporalidade (durante a jornada por dias e meses); e a degradação deliberada das condições de trabalho (ASSÉDIO MORAL, 2015).

Gaulejac (2007) indica que o reconhecimento legal da violência feita aos trabalhadores constituiu-se como um progresso notável. A lei põe em questão comportamentos singulares, procedimentos perversos que certamente existem e convém condenar. Todavia, ao fazer isso, ela oculta as causas profundas do assédio. Ela contribui, segundo o autor, para individualizar o problema. Também minimiza o fato de que os comportamentos de assédio, tanto do lado de quem o pratica como do lado das vítimas, são a consequência de uma pressão generalizada que se desenvolve no mundo do labor. As organizações podem fomentar modos de gerenciamento que propiciam o cerco moral, ou seja, relações de violência, de exclusão e de ostracismo. Assim, quando um sistema organizacional se configura como paradoxal, os empregados tendem a enlouquecer. O sofrimento psíquico e os problemas relacionais são os efeitos dos modos de gerenciamento (GAULEJAC, 2007).

#### **5.2.4 Categoria 4: Reconhecimento**

Para que o trabalho possa gerar vivências de prazer é necessário que exista o reconhecimento, seja ele proveniente dos pares, da hierarquia, da clientela e até mesmo o autoreconhecimento, de modo a legitimar os possíveis engajamentos subjetivos do sujeito trabalhador. O **Quadro 8** revela os principais aspectos do cotidiano do trabalho dos servidores relacionados ao reconhecimento:

### Quadro 8: Categoria Reconhecimento

CATEGORIA	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
<b>3 RECONHECIMENTO</b>								
HIERÁRQUICO (7x)								
PARES (8x)								
AUTO-RECONHECIMENTO (8x)								

Como categoria de análise, o reconhecimento foi apontado pelos servidores entrevistados, como elemento intrinsecamente relacionado à **confiança**:

**Eu gosto pra caramba de onde eu trabalho.** [...] O maior benefício é eu conseguir trabalhar tranquila e **as pessoas confiarem no meu trabalho.** [...] Me sinto **reconhecida** no meu trabalho. As pessoas me consultam. Eu dou muito palpite. **As pessoas confiam no que eu faço, o que é fundamental e muito gostoso para mim (S1).**

**Eu me sinto reconhecido pelos superiores.** Hoje eu posso levar e buscar o meu filho na escola, tudo é dialogado. [...] Quando um chefe vem conversar com você, assim como acontece comigo atualmente, é muito bom, eu tenho a cobrança, mas também tenho reconhecimento. **A confiança é um reconhecimento!** Pois quando a chefia te dá esta confiança, e te deixa livre pra fazer o seu trabalho, esta confiança é um reconhecimento. **Isso ocorre com alunos também, eles reconhecem o meu trabalho.** Claro tem aluno de todo o tipo. **Lá no meu setor anterior era o inverso, eram poucos que te reconheciam. (S3).**

Como condutor de possíveis vivências de prazer e de sentido no labor:

Do ponto de vista institucional, eu já me sentia **reconhecida** (no meu setor anterior). O trabalho hoje não tem a visibilidade que ele deveria ter. Eu contribuí para a importância do prontuário, para a importância que ele deve ter. **Hoje, tanto dos colegas como da chefia eu percebo que existe o reconhecimento,** pois todos recorrem a mim, perguntam a minha opinião (S2).

**Olha, atualmente sim, me sinto útil e reconhecido no meu trabalho. É uma coisa muito presente na forma como as pessoas agradecem, elogiam, agradecem o esforço, constantemente, chega até a ser chato!** Porque apenas fazemos o nosso trabalho. Parte disso é cortesia e parte disso é serio mesmo. A relação aqui, ela é muito tranquila, então ninguém se agradece, ninguém se aborrece, em relação aos TAEs **porque aqui as pessoas colaboram umas com as outras dentro e fora do trabalho.** Existem muitos relacionamentos que surgem do trabalho ali, é muito legal! (S4).

[...] eu ouço muitos bons comentários de usuários. Tipo, nossa, ainda bem que vocês estão aqui, que nos tratam assim, eu acredito que pelo próprio caráter assistencial da unidade. **Aqui na UFSCar é um dos setores mais bem vistos pela sociedade,** pela própria efetividade também do trabalho dos profissionais que trabalham aqui [...] (S2).

Outro flanco do reconhecimento, segundo os relatos dos servidores, esteve associado à **remoção**. Assim, dois servidores apontaram que a mudança de local na instituição se deu por meio de um convite. Convite que partiu de pessoas que exerciam cargos de chefia em locais externos à “atual” lotação destes servidores, mas que (re)conheciam o trabalho dos mesmos.

**Eu tive reconhecimento de colegas de trabalho e docentes que utilizavam o meu trabalho**, já que eu trabalhava diretamente com áreas acadêmicas. [...] Eu tinha o reconhecimento de muitas pessoas com as quais eu trabalhava, inclusive pessoas diretamente ligadas à alta administração que me ligavam perguntando os motivos do porque eu havia saído de lá. Isso eu tenho certeza do reconhecimento que trabalhavam ou utilizavam do meu trabalho. **Eu vim pra cá, onde estou hoje, por reconhecimento do meu trabalho, eu fui convidado! Pela minha experiência e capacidade. Isso foi um reconhecimento.** [...] **Me causa satisfação poder estar contribuindo em uma outra área e recebendo o reconhecimento da pessoa que realmente coordena, chefia a Secretaria (S6).**

Mas o reconhecimento (no meu setor anterior) ocorria sim, tanto que o próprio vice-reitor e reitor me elogiaram. E eu saio com a cabeça tranquila, eu fiz o que eu pude ali e durmo com a cabeça tranquila. [...] O que pegou lá é que eu nunca cedi! E além de nunca ceder, o fato **das pessoas (de fora da alta administração) sempre procurarem a S5 para resolver as coisas**. Elas ficavam espantadas quando algo que dependesse de terceiros ocorria, e brevemente o problema era sanado: *“Nossa, mas como você consegue?”* [...] Em contrapartida, neste tempo **eu tive alguns convites de outras chefias para trabalhar em outros locais** da alta administração. **E como você se sentia com isso (entrevistador)?** Ah, eu me sentia o máximo, é claro (risos), mas ao mesmo tempo a minha reação era fazer uma oração porque eu me sentia sendo fuzilada, com a minha chefe ali na porta (S5).

A tese do reconhecimento enquanto fator de engajamento é comprovado quando se observa o que sua ausência provoca, sobretudo quando ela parte dos pares. Neste caso, entretanto, os relatos dos servidores (S2, S7 e S8) indicam que a falta do reconhecimento se deu em relação aos superiores e se transformou em vivências de sofrimento.

[...] porque eu aqui resolvo muita coisa. Então é por isso que elas não querem que eu saia daqui, pois aumentaria muito a sobrecarga delas. Então elas estão se esforçando para ajustar o meu horário e a minha carga de trabalho. **O reconhecimento existe entre nós (pares) sim.** Todas sabem exatamente o que cada uma passa aqui! **Agora de cima, reconhecer nós aqui, não, não! Aluno reconhecer nós? Não! Se for é um ou outro.** Nós temos hoje mil e pouco alunos cadastrados, até hoje acho que apenas dois; um trouxe um ovo de páscoa e outro traz uns docinhos que a mãe faz. Pelo amor de Deus, não estou querendo insinuar nada. É a questão de ouvir um elogio mesmo. É muito difícil ouvir um elogio de aluno. **E quando ocorre, o que você sente (entrevistador)?** Ai, uma alegria assim (sorriso duradouro) da um orgulho, a gente fala pra todo mundo! **E eu penso, nossa está dando certo né, estou fazendo bem o meu trabalho.** Mas é aquilo de mil e poucos, sei lá, acho que ouvi de uns seis até hoje (S7).

Senti dificuldades com a mudança de chefia, pois às vezes as pessoas chegam e não sabem o que se passa no setor, não sabem como as coisas funcionam por lá. Recentemente eu senti as pessoas tomando decisões sem pedir a opinião das pessoas dos

setores. Neste sentido eu me senti **um pouco menos reconhecida**. Não pela instituição em si, mas pela gestão atual. Antigamente a gestão **compartilhava as decisões** (S2).

O relato abaixo, da servidora S8, revela tanto a presença (pares e hierarquia) como a ausência do reconhecimento, neste caso, pela hierarquia. Esta ausência é apontada pela servidora como uma fonte de sofrimento.

*Você se sente útil e reconhecida no trabalho (entrevistador)?* **Sim, sem dúvidas, muito! Pelos colegas de trabalho**, os assistentes que tem a mesma posição que eu, a gente trabalha com concurso, então trabalhamos sempre em grupo. **Pela chefia direta e pela diretoria eu também sou reconhecida**. E também por alguns professores que eu já tive que trabalhar junto aqui. **Mas a chefia superior eu tenho uma desconfiança que eles sempre têm o pé atrás em relação a mim** (S8).

### 5.2.5 Categoria 5: Estratégias Defensivas

Historicamente, as estratégias defensivas possuem sua origem na concepção freudiana de funcionamento psíquico, que pressupõe um conflito estrutural entre o desejo do sujeito e os limites impostos pela realidade, no qual o psiquismo busca o prazer e evita o sofrimento (DE MORAES, 2013). Face às inúmeras vivências de sofrimento no trabalho, os trabalhadores podem mobilizar a subjetividade na tentativa de conduzir o sofrimento a um caminho criativo. Quando impedidos, entretanto, podem desenvolver as estratégias defensivas para lidar com as possíveis angústias.

Os relatos dos servidores nos levam a compreender que as estratégias apresentadas dentro deste nosso recorte, foram **individualizadas**. As principais estratégias apontadas pelos servidores são apresentadas a seguir, por meio do **Quadro 9**:

### Quadro 9: Categoria Estratégias de Defesa

CATEGORIA	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
<b>4 ESTRATÉGIAS DE DEFESA</b>								
5.2.5.1 PRIORIZAR OS ESTUDOS (3x)								
5.2.5.2 VERBALIZAÇÃO DOS PROBLEMAS (5x)								
5.2.5.3 DOCUMENTAÇÃO DAS QUEIXAS (3x)								
5.2.5.4 ENFRENTAMENTO (2x)								
5.2.5.5 ISOLAMENTO (2x)								
5.2.5.6 INDIFERENÇA (3x)								

#### 5.2.5.1 Priorizar os estudos

A qualificação é uma possibilidade presente na carreira dos TAEs. Além de o servidor poder adquirir conhecimentos, ele recebe um retorno financeiro para isto, cujos valores oscilam, a depender de alguns critérios já apontados neste trabalho. Todavia, ainda não existe uma regulamentação que conceda a garantia de liberação dos servidores para poderem se qualificar. Como demonstrado, este fator (possibilidade ou não de realizar estudos) está na origem de vivências de prazer e de sofrimentos dos servidores entrevistados.

Do nosso ponto de vista, acreditamos que esta questão aponta-se como paradoxal, na medida em que viabiliza um empecilho à educação de um trabalhador que atua em um ambiente educacional. Uma verdadeira contradição. Não queremos parecer radicais diante deste posicionamento, já que compreendemos o cenário (precarizado) que têm se constituído nas últimas décadas no quadro funcional da educação pública superior. Entretanto, não concordamos que este déficit institucional venha a prejudicar um direito legítimo do trabalhador, o direito à educação, tendo em vista que a própria instituição seria beneficiada em tal contexto, ao formar um corpo de servidores altamente qualificado. Infelizmente, não tivemos a oportunidade de entrevistar os possíveis gestores, acerca desta questão, de modo que preferimos não apontar considerações que remetam a julgamentos ou conclusões. Preferimos apontar esta “lacuna” como uma possibilidade que possa ser pesquisada em trabalhos futuros. Outro ponto a ser destacado é que a ausência de uma regulamentação que dê garantia ao servidor TAE para se qualificar, pode

também, viabilizar possíveis caminhos para condutas patrimonialistas, tendo em vista interesses pessoais neste contexto. Assim, a remoção em alguns casos, pode ocorrer como uma busca do servidor para sanar este anseio, a oportunidade de se qualificar e de progredir na carreira.

**O que também foi relevante para a minha remoção é que no meu setor anterior eu não tive apoio para cursar a minha graduação. Lá a sobrecarga era grande** e eu já fazia horas extras, na gestão da época a chefia foi intransigente. [...] Eu já até havia aberto mão da minha graduação! (S2).

[...] **se eu tivesse continuado em um setor anterior, eu não teria a oportunidade de fazer mestrado e doutorado, porque lá a carga de trabalho era muito pesada. Existe diferença de um local para o outro na UFSCar, mesmo ocupando o mesmo cargo** (S1).

Em 2008 eu iniciei a minha segunda tentativa na graduação. Daí eu já tive interesse em trabalhar na UFSCar, a qual eu entrei em 2009. Trabalhei cinco anos no meu primeiro setor. **Era conveniente eu trabalhar e estudar na mesma instituição. Possibilidade de pedir afastamento parcial. Antes do meu ingresso eu já sabia destes benefícios.** Teve um dia que eu estava fazendo uma disciplina muito pesada e um dia deu um problema no meu antigo setor que necessitava ser resolvido “para ontem” e eu tinha a demanda da disciplina. Meu, aí eu percebi que eu não conseguiria tocar o afastamento. **Naquele momento eu desisti, pensei: “vou trabalhar e trancar a disciplina”, ou seja, abandonei os meus projetos e planos. [...] e não consegui concluir meus planos, até hoje eu não me formei (risos)!** Eu tardei a pedir afastamento, preferi cursar a graduação devagar para não me complicar com o trabalho e quando eu pedi eu achei que era um momento já tardio, isso **acabou me gerando uma frustração. Porque isso me causa um prejuízo financeiro!** (S4).

O relato abaixo indica uma questão acerca do conflito entre o quadro enxuto de servidores *versus* a liberação de afastamento para que o servidor possa se qualificar. O servidor S4 aponta o sofrimento, já que mesmo tendo sido liberado para se qualificar, a despeito da aprovação, o volume de trabalho naquele setor não permitia uma conciliação das atividades, acarretando em possíveis transtornos de ansiedade.

Em relação a minha liberação para a qualificação, também havia diferenças, de um chefe para outro e havia argumento. Mas a questão não é carga horária, não é ficar na secretaria ou não ficar na secretaria (no meu caso), e ele queria exigir horário de mim. O meu trabalho era controlado por mim, independentemente do horário, eu sabia que seu não fizesse, sobraria para mim mesmo. Agora **a instituição do ponto de vista ético, deveria atender/possibilitar a qualificação dos seus servidores e dar conta disso também (volume de trabalho).** Não ajuda de verdade eu me afastar e o meu trabalho acumular. **O trabalho intelectual/acadêmico demanda um frescor psicológico e o afastamento sob esta perspectiva, acaba até sendo ansiogênico!** [...] eu acho que o contexto que envolve as outras pessoas neste departamento (atual) é mais favorável. O

clima é todo mais positivo. Por exemplo, se eu me afastar 50% do meu tempo, não haverá docente que irá questionar a chefia, tipo: “Por que você liberou o funcionário?” Agora, neste momento por exemplo (momento da entrevista), não tem ninguém na secretaria. Se estiver tudo acertado, acordado entre as partes, está tudo bem! (S4).

Consideramos que os servidores pleiteiam pela qualificação, seja pelo anseio de estudar e adquirir novos conhecimentos; seja pelo engajamento econômico que tal conduta propicia. Assim, quando impedidos de buscar a qualificação, optam por se removerem a fim de conseguirem alcançar este desejo.

### 5.2.5.2 Verbalização dos problemas

A estratégia defensiva mais apontada (cinco servidores) foi a verbalização dos possíveis problemas no ambiente organizacional por meio de fóruns de discussões ou diretamente com chefia ou pares. Esta verbalização apresenta efeitos variados, ou seja, envolve aspectos ambivalentes e o par sofrimento-prazer, aspecto este apontado nas análises sobre a categoria relações de trabalho.

[...] Me incomoda porque eu passo oito horas aqui dentro. E me incomodou o fato de **quando tudo isso vinha acontecendo, eu reportava aos superiores**. Só que o retorno que eu obtinha era que eu reclamava demais, que eu era imatura e não sabia lidar com a situação, que eu chorava muito (S8).

[...] Ao longo dos sete anos, uns três anos foi bom, depois foi aumentando, aumentando, até que ficou insuportável. Então **eu tentei falar com os superiores, relatava e não tinha conversa, era assim que funcionava! E isso foi me chateando, porque eu não estava me negando a trabalhar**, eu só não queria que acontecesse o mesmo que aconteceu na instituição anterior. A pressão era muito grande, porque quando eu ligava relatando: “*não vai dar tempo de eu fazer*”, o retorno era: “*se vira!*”. O trabalho tinha que sair, não importava a que custo. [...] Ah, **eu tentei falar sobre as questões do tempo e do volume do trabalho no meu antigo setor, tentei até me cansar. Lá não adiantou, tanto que mudei. E aqui tenho feito o mesmo** (S7).

**Outra estratégia, eu sempre chamava para conversar, esclarecer os pontos, embora nem sempre fosse possível** porque sempre havia o discurso do “*você é nova, não sabe como as coisas funcionam*” (S5).

Há também a verbalização por meio do coletivo, o que se enquadra no que Dejours denomina de espaço público de discussão, como revela os servidores S2 e S4:

**Nós fazemos queixas pontuais sobre alguns problemas**, mas ainda falta uma articulação dos TAEs para participar mais das tomadas da decisão (S2).

Por exemplo **tivemos um debate razoavelmente legal por uma questão das 30 horas na universidade** e por conta desta discussão, o mérito da questão **foi aprovado no Conselho de Centro**. Isso no meu atual setor é muito diferente, onde vira comunidade também, rola a fofoca e tal, mas eu vejo muito mais vantagens (S4).

### 5.2.5.3 Documentação das queixas

Diante da insegurança frente às possíveis divergências e entraves no ambiente laboral, tanto com pares como com as chefias, alguns servidores documentavam as queixas como um modo de se respaldarem diante de um risco de responsabilização:

Teve uma questão muito delicada no meu antigo setor. Chegou uma verba do governo de mais de 1 milhão de reais para gastar em 60 dias. Boa parte deste dinheiro já tinha destino certo, o que não era difícil de executar. Então digamos que sobrava uns 400 mil pra comprar em material permanente. Nós cogitamos em comprar um micro-ônibus, pois precisávamos de transporte, frequentemente. Aí estudou-se o assunto e achamos que não seria uma boa ideia. Mas foi surreal, imagine cara, um micro-ônibus (risos). Mas eu estava puto, porque me pediam para comprar equipamentos específicos de uma determinada área, que eu não tinha habilidade técnica para comprar! Aí eu ia cotar e me vinham perguntas técnicas, evidente que eu não sabia responder, aí são três fornecedores e vêm as perguntas. Cara, isso não é trabalho que eu tenha que fazer, evidente, se em cada etapa do processo eu tenho que perguntar ou refazer, é porque este trabalho não condiz com as minhas funções, porque é evidentemente contraproducente e compromete a própria compra. E eu fiz isso com “trocentos” itens de natureza técnica específica. Pior, moral da história: Destes 400 mil, você sabe quanto eu executei? Eu não executei 20 mil! As compras paravam por erros. E onde eu cheguei: **Escrevi um ofício para o meu chefe na época documentando: “É uma péssima ideia que eu faça este trabalho, porque “lálálálá”, sendo que assim eu peço autorização para passar o trabalho para quem eu acho que deveria fazer”**.

Ele foi receptivo, mas não resolveu. Ele é muito cabeça dura. Porque para ele, trabalho administrativo, docente não pode fazer (para alguns né?). **Então o intuito foi documentar, me respaldar**. Porque era muito dinheiro e eu sabia que iria dar merda, e as pessoas pedindo mil coisas e eu pensava, eu não quero responder por conversação não! E detalhe, quando você não executa, esta verba volta para o governo.

**Então a função era dizer: “eu avisei!”**<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Por se tratar de uma questão delicada, embora não haja dolo, optamos por não identificar este relato.

Houve casos em que essa estratégia foi utilizada para que o servidor se protegesse de conflitos pessoais ou de informações:

[...] a minha chefe refazia os meus trabalhos, **então eu comecei a duplicar salvamentos de arquivos por exemplo, salvava no servidor que todos tinham acesso e salvava em uma pasta particular minha e estas coisas começaram a serem conflitadas**. Até que teve um momento que eu deixei de fazer algumas tarefas. Eu percebi que os documentos que eu elaborava estavam diferentes da versão final. Então quando eu questionava eu ouvia: “*Não, porque aqui agente não faz desse jeito; Não, porque isso é desnecessário*”, porém, estas informações não eram passadas previamente. [...] porque ali era muito volúvel. Isso me causou uma **insegurança** e uma **preocupação**. **E ai eu criei um caderno que eu anotava todas as coisas diárias, tudo o que se passava no dia. E eu mostrava quando necessário! Quando me cobravam ou afirmavam algo distorcido!** (S5).

E, por último, um relato que revela o uso desta estratégia como um instrumento para se defender ao registrar as possíveis ofensas:

[...] eu sempre escrevia no e-mail “a pedido da chefia *blablabla*” e ele respondia os e-mails com a mesma **agressão**: “*Eu só faço se ela me pedir!*”. Só que desta vez, **eu estava com um instrumento**, não era eu dando ordem e eu encaminhava para os dois chefes. Tipo: “toma, a cria é de vocês”. Até que ele foi chamado pra conversar. Isso foi bom, porque me deu forças para pedir a nova remoção (S8).

#### 5.2.5.4 Enfrentamento

O enfrentamento esteve presente no discurso de duas servidoras (S1 e S5). Apontamos o enfrentamento aqui como um confronto entre a heterodeterminação (por superiores ou pares) de questões relacionadas ao trabalho com a postura de não aceitação das servidoras em questão. Acreditamos que tal postura se dá em decorrência de vivências anteriores, que resultaram em frustração, seja com as experiências ou com as pessoas envolvidas. Assim, em questões pontuais ou a curto prazo esta confrontação pode ser vantajosa, entretanto, se praticada com frequência, abre-se espaço para um prejuízo relacional destas servidoras. Outro aspecto que nos chama a atenção é que ambas as servidoras que utilizaram esta estratégia de defesa, relataram o assédio moral em suas vivências de sofrimento, o que pode ter impactado na subjetividade das mesmas.

[...] eu cheguei na responsável do RH e disse: “**Querida**, você vai me colocar em um lugar onde a pessoa saiu por problemas? **Eu não vou pra lá!** Eu estou terminando um trabalho acadêmico, **você não vai dar dor de cabeça pra mim!** (S1).

Tentaram me mudar de sala e colocar as duas TAEs juntas, eu me informei e **disse que iria protocolar uma reclamação no Ministério Público sobre isso**. Então nunca mais ninguém tocou no assunto. Poxa, tem docente que vem aqui duas vezes na semana e tem uma sala individual. Eu que trabalho corretamente, vou ter que dividir sala? Adoro a minha sala! (S1).

Enquanto a chefe imediata saiu de férias pelo menos duas vezes ela (chefe superior) veio “fiscalizar a minha mesa” umas duas vezes pelo menos, mas eu sabia os passos que eu estava dando, justificava tudo. Ela não valoriza o trabalho da secretaria e isso também acontece com a chefe imediata (subalterna dela), **só que diferente de mim, ela** (chefe imediata) **não toma atitude**, ela sofre e chora! **Porque eu já falei não para Pró-reitor!** Não negligencio o meu trabalho para atender “pedidos ou vontades” externas. E eu justificava isso para as chefias. E eu falava mesmo para os externos (autoridade), fosse quem fosse eu dizia para contatar a minha chefia e se fosse autorizado, eu faria (S5).

Outro elemento que, embora não seja propriamente um enfrentamento, acreditamos contemplar este aspecto do cotidiano de trabalho dos servidores é a **ironia**. A servidora S1 costuma adotar esta estratégia (acreditamos que inconscientemente), por meio da adoção de uma linguagem inoportuna para o cotidiano laboral:

Problemas, eu vou encontrar em qualquer lugar! Vai de você lidar com os problemas e encontrar os pontos ótimos do lugar. Onde estou agora, eu eduquei as pessoas lá! Por exemplo, docente me chamando de funcionária, eu falei: “**Fofo, eu sou funcionária e você é funcionário!**” (S1).

Acreditamos que estes servidores utilizaram o enfrentamento à anular suas subjetividades e, “simplesmente” acatarem as questões reportadas de modo passivo. Todavia, tal postura pode ter um efeito positivo imediato ou a curto prazo, embora possam contribuir para uma possível estigmatização dos mesmos na instituição, acarretando em novas possibilidades de sofrimento.

### 5.2.5.5 Isolamento

O ato de se isolar foi a estratégia adotada por dois servidores (S1 e S8) frente a impossibilidade de mudanças no ambiente laboral. Somou-se ainda, a desconfiança perante

alguns pares ou chefias. Segundo Dejours et al. (1994), o isolamento configura-se como uma atitude defensiva custosa e em geral, vivida com dificuldade por aqueles que a praticam. Pode estar associada a uma postura do individualismo, também conhecido como o “cada um por si”, como uma resposta à desconfiança sistemática.

A servidora S1 optou por se isolar com o intuito de evitar se envolver em possíveis conflitos. Como a própria servidora relata, considera que tal postura pode trazer desdobramentos negativos, como por exemplo, a “rotulação de arrogante”:

a **estratégia** que eu estabeleci para ter uma vivencia melhor foi **evitar participar de rodinhas de fofoca**, aliás, isso faz com que você seja considerada arrogante, mas acho que é a melhor (S1).

O relato da servidora S8 revela o isolamento como uma prática defensiva adotada perante os colegas de trabalho do setor onde teve um sério problema interpessoal. Este problema se deu especificamente com um colega, porém, o impacto sobre a subjetividade da servidora foi tão forte, que a mesma “optou” por se distanciar de todos os colegas que conviveu naquele setor:

Agora em relação às pessoas que presenciaram este meu antigo problema, **eu preferi me afastar**. [...] **eu preferi me isolar**. Eu me isolava! Principalmente porque quando eu me exonerei do cargo, eu voltei a ser assistente dentro do mesmo departamento, a remoção não foi imediata. E eu tinha que secretariar o ambiente (S8).

Isolar-se constitui uma estratégia de defesa já apontada por outros autores (DEJOURS; JAYET, 1994; MARTINS, 2008; RIBEIRO, 2011; DE MORAES, 2013) e evidencia um sinal de apatia do trabalhador frente às questões da organização e de relacionamento no trabalho. Pode-se inclusive, chegar ao ponto de não mais cumprimentar os colegas, de modo a evitar o conflito. Assim, não se conversa mais, não se cumprimenta mais, não se divide mais o espaço das refeições.

#### 5.2.5.6 Indiferença

Esta estratégia apareceu nos relatos de dois servidores (S3 e S5). Tal evidência corrobora o aspecto apresentado por Ribeiro (2011), cuja pesquisa também apontou este comportamento nos TAEs da UFMA, frente a possíveis constrangimentos. Podemos inferir assim que as

vivências no trabalho desta categoria profissional podem conduzir o servidor TAE das IFES a uma condição de descomprometimento frente ao trabalho, o que é prejudicial tanto para o trabalhador, quanto para a instituição. Dejours et al. (1994) utiliza o termo “greve do zelo” para o trabalhador que procura se desvencilhar das responsabilidades, isto é, a não mais tomar iniciativas, a sistematicamente se cercar de proteção em caso de dificuldades. Acreditamos que tal conduta esteja também relacionada às estratégias de visibilização, conforme apontamos na seção 5.1.4, referente ao servidor S4.

O conflito de valores também se revela no relato da servidora S5. Segundo a servidora, alguns locais, ou hierarquias na instituição impedem a iniciativa do trabalhador, acarretando na indiferença. Neste caso, a servidora S5 revela que agiu desta maneira frente à angústia que a atitude de uma das chefes lhe causava: não ensinar e refazer o seu trabalho.

[...] Este tipo de coisa começou a **me angustiar, porque ia muito contra os meus valores. E aí eu comecei a parar de fazer algumas coisas e esperar ele** (chefe imediato) **falar o que ela queria que eu fizesse.** Porque as minhas iniciativas não eram bem vistas, e outra, uma palhaçada ele refazer todo o meu serviço. A alegação dele é que ele estava refazendo (praticamente tudo) porque ele não tinha tempo para me ensinar! Mas tinha tempo para refazer o meu trabalho e tinha tempo para cobrar da minha vida pessoal! (S5).

O caso do servidor S3 demonstra uma séria apatia. Segundo o seu relato, chega um momento que para evitar possíveis estresses, os servidores “optam” pela indiferença, já que tentar efetuar uma tarefa da maneira correta, pode ser custoso, diante de possíveis intransigências hierárquicas:

**Uma das estratégias foi a que eu já te falei: “Se mandar, você faz do jeito que tá mandando!”.** Você evita reclamações, problemas, não questionar mais. É o que faz o cara que empaca. **É uma indiferença, mas você evita estresse.** Vou fazer errado, vai voltar? Vai! Mas você não estressa (S3).

Outro relato interessante é o do servidor S4, que associa esta postura defensiva à **visão estigmatizada** que a sociedade possui do servidor público. Apontamos que o servidor S4 traz uma experiência pregressa de outra instituição pública, anterior à UFSCar:

Existe um **desgaste cívico com o público** porque o cara também já chega com opinião formada do servidor público. E você ouve reclamações por decisões que não foram nossas e o fulano se exalta, acontece! Mas na UFSCar eu já vejo esta relação com o trabalho sobretudo por causa dos docentes, tipo assim, os servidores pensam: **“eles não trabalham, também não trabalho eu!”.** Mas não é tão generalizado isso, as pessoas não praticam isso no trabalho em geral (S4).

### 5.2.6 Estratégia Mediadora de uma Mobilização Subjetiva: Realizar Atividades Paralelas

Consideramos que três servidores (S2, S5 e S8) desenvolveram um tipo de estratégia individual sublimatória, pois, ao invés de eufemizar o sofrimento, atuaram sobre este, de modo a ressignificá-lo para o trabalhador. O **Quadro 10** demonstra essa questão:

**Quadro 10: Estratégia Mediadora de Mobilização Subjetiva**

ESTRATÉGIA MEDIADORA	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
5.2.6 ATIVIDADES PARALELAS (3X)								

Alguns servidores no momento do sofrimento encontraram uma saída por meio de atividades paralelas ao trabalho. Foi o caso de **participar de atividades de extensão** na própria universidade, como é o caso da S2:

O meu trabalho atual tem uma **rotina**, mas não é previsível. Eu **não gosto** de **rotina**, mesmo, então eu **tento diversificar**, dentro do que eu posso, **modificar o que eu faço**. Às vezes eu **me envolvo com atividades fora do setor também pra tentar suprir isso**. Como eu falei, os meus colegas veem em mim algumas habilidades pra outras coisas, então eles me envolvem em coisas que não dizem respeito a parte administrativa por exemplo, uma **atividade de extensão** que eu participo para alunos que estão passando por sofrimento psicológico. Eu oriento eles no que eu posso e indiretamente, ajudo no cuidado deles. Tentamos criar um site para eles escreverem, terapêutico mesmo (S2).

Relato em que a atividade paralela, depois de reconhecida, pode ser aplicada no próprio ambiente organizacional do servidor:

[...] no momento em que eu passei pelo sofrimento eu tentei buscar nesta concentração um certo alívio porque senão eu ficaria louca. Então eu me concentrava e pensava: “*o que eu posso fazer para melhorar a minha vida, sem atacar mais a minha família?*” **Então eu consegui extravasar isso para um curso de fotografia**. Eu faço até hoje, vários cursos de fotografia. **Isso foi uma fuga pra mim**. No começo eu tentei a atividade física, mas eu saía daqui muito cansada e o meu organismo não entendia que aquilo pra mim (atividade física) era um descanso (risos). Então eu fazia por obrigação. **Mas a fotografia é o que descansava a minha cabeça. Até hoje, é o meu prazer! Hoje eu sou a fotógrafa aqui do grupo**. Tem uma exposição na biblioteca que eu tenho duas fotos publicadas. Eu ganhei a última campanha de fotografia da universidade (S8).

Até um caso mais acentuado no que concerne a preservação da saúde mental, em que outra atividade laboral, foi fundamental neste processo. O caso da servidora S5 evidencia uma

“manobra” da servidora para proteger a sua saúde mental, pois, a sua autopercepção de sentimentos como o desânimo e a melancolia, a fizeram procurar outro emprego fora da UFSCar em outro período, que a fez canalizar as suas possíveis angústias oriundas deste trabalho na Universidade. A servidora revelou também preferir conciliar um estudo ao invés de outro trabalho à época, entretanto, alegava não se sentir apta a dedicar a concentração que um estudo solicitava. Revelamos porém, que após a remoção, esta servidora foi aprovada em um concorrido processo seletivo de uma pós-graduação, o que a fez deixar este trabalho paralelo e dedicar as suas atenções para a sua qualificação.

[...] **Sim, houve sofrimento e a maneira que eu arrumei para lidar com isso, o meu escape foi arrumar outro emprego a noite!** Usar a minha primeira graduação para salvar a minha saúde aqui foi fundamental! (S5).

Atualmente, a servidora S5 diz ter apoio do seu atual setor para se qualificar e revela estar muito feliz com esta oportunidade.

Por meio destes relatos, acreditamos que dentre as estratégias desenvolvidas pelos servidores frente a possíveis adversidades, este aspecto de **realizar atividades paralelas** ao trabalho, configura-se não propriamente como uma estratégia de defesa (individual), mas como uma *estratégia de mediação*, com um *caráter sublimatório*. Temos aqui uma mobilização subjetiva dos servidores, isto é, a maneira mais criativa em se lidar com o sofrimento, transformando-o em prazer e, neste caso, ressignificando o trabalho. Apontamos que, o fato desta atividade possuir um caráter sublimatório está relacionado ao reconhecimento, principalmente dos pares. Acreditamos que se o reconhecimento não estivesse presente, tal engajamento funcionaria apenas como um mero mecanismo de eufemização do sofrimento, incapaz de ressignificá-lo.

### 5.3 Análise integradora

Esta seção denominada **Análise integradora**, foi construída com o intuito de contemplar a perspectiva integradora do referencial teórico que adotamos, ao correlacionar os diferentes elementos presentes em nossa pesquisa e demonstrar para o leitor que as categorias e seus respectivos aspectos de cotidiano do trabalho são interdependentes entre si.

Para iniciar a questão apresentada no parágrafo acima, revelamos a **questão política**. Este aspecto, relacionado à categoria sofrimento no trabalho, é inerente da instituição pesquisada de caráter público e dependente de uma gama de fatores exteriores à própria universidade, os quais se reproduzem no interior desta nossa arena. Baseados nos relatos apresentados, consideramos que condutas intrainstitucionais são, muitas vezes, espelhadas ou influenciadas por fatores externos à universidade, como por exemplo, **programas de ampliação de vagas** ou programas de ações afirmativas. Assim, a **intensificação do trabalho** dos TAEs já decorrente de políticas governamentais que impediam novas contratações, pode ter sido ampliada devido aos programas de ampliação de vagas, sem a paridade necessária no que se refere à contratação de profissionais TAEs por meio de concursos públicos. A alteração da relação (matrículas e TAEs) impacta na dinâmica laboral dos servidores, seja pelo **aumento do volume de trabalho**; seja pela **maior pressão em relação aos prazos**; seja pela **deficiência na instrução e convivência com os estagiários**; seja pela **contratação de servidores terceirizados**. Tal contexto viabiliza o sofrimento, manifestado sob a forma do **estresse**, do **cansaço** ou **fadiga**, da **transferência de pensamentos do ambiente laboral** para as suas residências e momentos de lazer. Esta carga psíquica derivada da intensificação do trabalho pode levar ao **acometimento mental**, manifestado, por exemplo, sob a forma da **ansiedade** ou da **depressão** ou revelar-se no plano corpo, por meio das **somatizações**, variando de acordo com cada indivíduo. Alguns trabalhadores desenvolveram estratégias para lidar com situações que lhe causavam o sofrimento, como a **ironia** ou a **verbalização dos problemas**. A **remoção** foi uma opção em face de um ambiente que com um **ritmo intenso de trabalho** ou com **condutas políticas que conflitem com os valores pessoais** do servidor. Assim, um servidor que almeja se qualificar, pode utilizar este instrumento legal presente na instituição, na expectativa de **ter mais liberdade para atuar de acordo com seus valores pessoais** ou para poder **dedicar um maior tempo para a sua qualificação** e **possível ascensão na carreira**, elementos que podem viabilizar o **prazer** e o sentido para estes trabalhadores.

Consideramos as **relações de trabalho** como essencial nesta trama da dinâmica do prazer e do sofrimento do labor. Conforme aponta Dejours et al. (1994), o trabalho é o *locus* de constituição da identidade do trabalhador. A **ressonância simbólica** representa este encontro do palco do trabalhador e toda a sua vivência pessoal e profissional com o palco do trabalho, onde ocorrerá esta nova interação entre este sujeito e uma nova organização de trabalho, condições de

trabalho e as novas relações com colegas, superiores e usuários diretos e indiretos deste trabalho. Apontamos que a nossa análise não pretende abordar indivíduos e suas possíveis questões identitárias sob uma perspectiva psicológica individual; nem o contexto societal ao qual todos estamos susceptíveis desde o nosso nascimento. Preferimos optar por uma análise em um nível *meso*, com destaque para as relações de trabalho neste contexto, sem isentar entretanto, questões do nível individual e do nível societal, indubitavelmente entrelaçados nesta trama. Assim, destacamos o elo entre a subjetividade do trabalhador, com os diferentes palcos e relações envolvendo a intersubjetividade que conduzem a possíveis formas de sociabilidade.

Conforme apontamos em seções anteriores, as **relações de trabalho** são pautadas pela **ambivalência** na dinâmica do prazer e do sofrimento no trabalho dos servidores TAEs. A **rotatividade das chefias** é um elemento presente nesta relação. Uma equipe administrativa ou mesmo um indivíduo que ocupe determinado cargo de liderança em um ambiente na organização, pode mediar vivências tanto de prazer como de sofrimento para o trabalhador assistente em administração que ali atua. Há chefias que exercem uma administração mais participativa, flexível e democrática, propiciando o envolvimento do servidor no trabalho e a cooperação entre as equipes de trabalho (S2, S3, S4, S5, S7 e S8). O **reconhecimento** torna-se fundamental neste contexto, pois como já apontamos, o sujeito necessita do “olhar do outro” em seu cotidiano laboral, de modo a revelar a beleza ou a utilidade de um trabalho. As **relações informais** (S1; S3; S4; S6 e S8) e a **retribuição simbólica** também estiveram presentes como veículos de prazer em ambientes mais favoráveis à saúde do servidor (S1, S2, S3, S7 e S8). Por outro lado, administrações mais controladoras e rígidas, mediadas por perfis de liderança personificadas ou autocráticas podem levar ao sofrimento e até mesmo a perda de sentido no trabalho de um assistente em administração. Assim, o trabalhador pode sentir-se apenas um apêndice de uma máquina, sem a menor oportunidade de imprimir alguma marca pessoal ao seu trabalho. Condutas administrativas pautadas por um pragmatismo radical também podem conduzir o trabalhador ao sofrimento, na medida em que podem fomentar **condutas individualistas**, uma **competição** acirrada, assim como **relações conflituosas** que podem subsidiar práticas de **assédio moral**.

Algumas dinâmicas de trabalho também desconsideram as necessidades do elemento humano inserido neste contexto organizacional, que conforme já demonstramos neste estudo,

ultrapassam a necessidade estritamente econômica. Este contexto propicia nos trabalhadores o desenvolvimento de sentimentos como a **angústia**, a **desmotivação** ou até mesmo a **tristeza**, caracterizando entraves para que os trabalhadores possam construir coletivamente um ambiente laboral mais harmônico e colaborativo. Além disso, diante dos relatos, alguns servidores se encontraram desprovidos de condições para se qualificar (S1, S2 e S4) ou se engajar na mudança desta organização prescrita inflexível (S3, S4 e S5).

Alguns servidores desenvolveram estratégias defensivas de **enfrentamento** (Servidor S1; S5), neste caso, ambas apontaram **relações de tensão**, talvez pautadas pelo **assédio moral** em suas vivências de sofrimento, fato que sugere uma relação entre estes dois elementos. Conforme apontamos na seção que trata das relações de tensões e conflitos (p.155), a indicação do assédio moral requer investigações mais aprofundadas para possíveis conclusões acerca desta questão. No caso de uma das servidoras, ao ter sido assediada pela filha da chefe, o enfrentamento se deu como uma maneira de se defender contra aquele sofrimento: “**Ela me chamou de palhaça. Então eu respondi dizendo que exigia respeito e que iria reportar isso para outras instâncias**”; outros preferem o **isolamento** ou o **silêncio**; outros tentam **criar mecanismos de respaldo** com receios de punições futuras. O caso da Servidora S5, que, ao sentir que estava sendo prejudicada na condução do seu trabalho pela chefia imediata, começou a duplicar salvamentos de arquivos ou e-mails: “[...] a minha chefe refazia os meus trabalhos, **então eu comecei a duplicar salvamentos de arquivos por exemplo, salvava no servidor que todos tinham acesso e salvava em uma pasta particular minha e estas coisas começaram a serem conflitadas**”. A **indiferença** foi a estratégia utilizada pelo servidor S3 em face das **relações conflituosas** que este estabeleceu com algumas de suas chefias no seu antigo setor de trabalho, ligadas principalmente à **falta de autonomia no trabalho**: “[...] **porque você chega na conclusão que você está indo lá para obedecer ordens e acabou, não precisa pensar, não precisa raciocinar, nada, não precisa fazer certo, pode fazer errado, afinal, é ele quem está mandando mesmo! [...]**”. Para o servidor S3 a **remoção** foi uma possibilidade de repatriar o sentido do trabalho para outro ambiente e, principalmente, possibilitou uma recuperação da saúde psíquica deste sujeito, por meio das relações de trabalho, do reconhecimento e do caráter (assistencial) do atual ambiente de trabalho, mais alinhado com os seus anseios e desejos: “**Para mim hoje, a maior satisfação no trabalho é chegar no trabalho e encontrar aquelas pessoas que trabalham lá! A maior satisfação pra mim lá é o convívio, é esplêndido!**” Contudo, há um engajamento da subjetividade em alguns servidores que conseguiram desenvolver **estratégias sublimatórias**, como o caso dos servidores que **buscaram atividades**

**paralelas ao trabalho** em si, que serviram como um canalizador para estas pulsões e buscaram um novo sentido a partir destas. O reconhecimento também foi fundamental neste processo.

Outro elemento de **caráter ambivalente** que encontramos nesta pesquisa foi a **autonomia** ou a falta de autonomia no trabalho. Quanto mais autônomo é o trabalho, quanto mais envolvido o trabalhador está com as tarefas, maiores as possibilidades de prazer deste servidor e, conseqüentemente, maior o sentido neste trabalho. Entretanto, quanto mais rígido o trabalhador se encontra de poder conhecer e organizar as suas tarefas, quanto mais centralizado está o trabalho a uma chefia (estilos de gestão personificados e autocráticos), menor o envolvimento deste trabalhador e maior a carga de sofrimento e possibilidades de alienação. Em nossa pesquisa, esta relação (autonomia *versus* heteronomia) está intimamente relacionada às posturas dos grupos de comando, o que é intensificado pelas constantes mudanças de estilo de gestão (**rotatividade das chefias**), isto é, algumas vezes, uma chefia ao assumir o comando de um determinado setor não respeita o modo como o trabalho está organizado e utiliza posturas de mudança que não envolvem a participação dos TAEs. Acreditamos tal situação mobilize os servidores na busca pela **remoção**. Os casos dos servidores S2: “[...] Diferente quando é de cima pra baixo, é assim e pronto! Você não acompanha o andamento e não vê um sentido naquilo. **Ultimamente eu tenho me sentido alienada** [...]” e S4: “[...] O Bernardo me incluía em tudo, com ele eu sabia de tudo o que se passava. Com a Katia, **minha demanda de trabalho reduziu muito, mas eu não sabia de mais nada (risos). Eu me sentia prejudicado no desempenho de minhas funções, me gerava uma desorientação** e eu pensava: “*Ah beleza, não quer me dar trabalho, não dê!*”. Mas **gerava uma frustração, inclusive intelectualmente! Fazer um trabalho quase manual cara, eu me sentia desumano (risos)!**” corroboram esta perspectiva.

Quanto ao **estigma dos servidores públicos**, este está presente na maioria dos relatos. Ele é algo presente na vida dos profissionais que atuam na carreira pública e seria justificado pelo comportamento de alguns colegas (S1, S2, S5, S7 e S8). Apesar desta justificativa, a maior parte dos servidores revelou sofrer diante desta rotulação, pois esta visão estereotipada da sociedade perante o serviço público produz um tratamento injusto além de fomentar comportamentos danosos. O sofrimento esteve mais evidente em servidores que convivem com este estigma dentro do próprio ambiente social e familiar (servidores S5 e S7).

Por outro lado, o fato de atuar na carreira pública é apontado como fonte de prazer, principalmente, por meio dos **aspectos econômicos e de segurança** que tal carreira propicia. O

**prestígio social** também é apontado como fonte de prazer. Acreditamos que esta **contradição** (estereótipo negativo e interesse geral) é decorrente da frenética busca pela segurança empregatícia e financeira da população brasileira pela carreira pública que, apesar das recentes perdas (de direitos e salariais) onde destacamos a carreiras dos TAEs, esta ainda prevalece como símbolo de conquista e *status* social, tendo em vista o crescente número de concorrentes por uma vaga nos concursos públicos realizados nos últimos anos.

Por fim, a **remoção** se mostrou como uma **estratégia de mudança** utilizada por alguns servidores, que não conseguiram elaborar “saídas” para as adversidades em seus ambientes laborais. Os casos em sua maioria foram exitosos, entretanto, não podemos generalizar, pois também houve casos em que se acentuaram o quadro de sofrimento (S1; S7 e S8). Um caso tipicamente exitoso foi o do servidor S3, que conseguiu encontrar um novo sentido em um ambiente mais alinhado aos seus anseios e, principalmente, com uma harmoniosa relação de trabalho com os pares e com as chefias: “**Minha situação hoje é ótima e os problemas anteriores não se repetiram, absolutamente!** Atualmente eu me sinto bem, me sinto a vontade de voltar para o serviço, às vezes eu fico meia hora a mais e pra mim é prazeroso. Fico lá papeando às vezes, lá eu não me sinto cansado. No meu antigo setor eu ficava exausto, física e mentalmente, um estresse mental. Eu cheguei a tomar relaxante muscular uma época, era estresse”. Já a servidora S8, foi tipicamente um caso no qual o sofrimento se acentuou. Neste caso, o sofrimento se agudizou na medida em que, ao assumir um cargo de comando, em um novo ambiente de trabalho, a trabalhadora passou a enfrentar adversidades piores que em seu antigo setor, acarretando em constantes conflitos, até práticas de assédio moral, o que conseqüentemente, acarretou no seu adoecimento: “Eu ia pra casa chorando todos os dias, porque por conversas de corredor eu ficava ouvindo, porque eu já havia pedido uma remoção e estava em estágio probatório, **que eu era a garota problema**. Que eu não era de confiança”. Portanto, apontamos a remoção como um instrumento que de fato possibilita ao servidor uma mudança, porém, esta mudança, na ótica da PDT, não ocorre no fulcro da questão, ou seja, não ocorre na alteração do trabalho efetuado pelo servidor, podendo assim ressignificá-lo. Ao mudar de setor (apenas), este servidor carrega consigo as antigas vivências, tanto de prazer como de sofrimento e, se por ventura, o novo local escolhido não apresentar congruências com as expectativas e anseios deste servidor, o sofrimento pode recorrer, senão evoluir para um estado mais severo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação foi analisar as vivências de prazer e sofrimento dos servidores TAEs, ocupantes do cargo de assistente em administração da Universidade Federal de São Carlos, campus de São Carlos, SP, com base na perspectiva dejouriana. Optamos por uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Contextualizamos este referencial teórico a outros temas que contemplam o nosso objeto de estudo, como uma breve revisão do mundo do trabalho, a Administração Pública Brasileira e a própria realidade das IFES. Este arcabouço teórico que sustentou a nossa pesquisa foi associado a um estudo de caso com oito servidores TAEs assistentes em administração que já tivessem passado pelo processo de remoção voluntariamente. Utilizamos um roteiro semiestruturado de entrevista e analisamos os conteúdos por meio da análise categorial temática.

Optamos pela técnica de saturação de dados, de modo que não definimos *à priori* um número preestabelecido de sujeitos a serem entrevistados. Percebemos uma convergência central dos dados revelados pelos servidores indicando, portanto, a configuração do fenômeno investigado.

Os conteúdos das entrevistas nos possibilitou a construção de categorias de análise que contemplassem o viés teórico norteador do nosso estudo. Assim, categorizamos a nossa análise em cinco grandes categorias centrais: o sofrimento; o prazer; as relações de trabalho; o reconhecimento; e as estratégias defensivas. A partir destas cinco categorias edificamos distintos aspectos do cotidiano a cada uma delas relacionada, emergentes das falas.

Na categoria sofrimento destacamos em alguns casos a falta de identidade com as tarefas, decorrentes principalmente da centralização destas pela chefia ou direção, acarretando em uma perda de sentido para o trabalhador que a executa. Esta questão assemelha-se a algumas observações apontadas por Ribeiro (2011), porém a autora revela a questão mais relacionada ao desprestígio dos servidores, enquanto que em nosso trabalho revela-se mais associada ao controle e à **heterodeterminação das tarefas**.

A invisibilidade das “atividades meio” corrobora os dados também revelados por Ribeiro (2011) no que concerne a desqualificação, aspecto atribuído, principalmente, ao tipo de atividade

exercida (intermediária) em contraste com as “atividades fim”, exercidas pelos servidores docentes, embora o perfil de tais atividades sejam inerentes às universidades.

Outro aspecto do cotidiano do trabalho associado ao sofrimento é a intensificação do trabalho do TAE. Ribeiro também (2011) nos mostra esta questão na UFMA. Nesta perspectiva, esta pesquisa corrobora tais evidências. Não podemos desconsiderar, entretanto, o elemento político inerente a tal questão. A partir do recorte que realizamos e sob a perspectiva teórico-metodológica que adotamos, uma observação que não havíamos encontrado na literatura até então é **a característica do trabalho de servidores que atuam em setores estratégicos (alta administração) da instituição pesquisada.**

Os TAEs que trabalham ou já trabalharam na alta administração da universidade apontam o caráter político presente nos setores, caracterizando práticas muitas vezes perniciosas, arraigadas neste cenário, como é o caso do elemento cultural do “trabalhar em um setor superior” configurando possíveis relações de poder, passando por contradições institucionais para atender ligações políticas externas à instituição e, até mesmo condutas patrimonialistas, pautadas pela pessoalidade e pelo interesse privado em detrimento do interesse público. Relações de trabalho permeadas por tensões e conflitos também estiveram presentes nos relatos associadas às possíveis relações de poder, que podem atuar como substratos para a prática do assédio moral. Tal questão requer estudos mais aprofundados.

**A rotatividade das chefias é outro aspecto que não havíamos encontrado em outros trabalhos sob a perspectiva do prazer e do sofrimento no trabalho.** Este elemento revela-se como impactante nas dinâmicas laborais dos servidores, caracterizado principalmente, pelo estilo de conduta adotada por tais pessoas em seus cargos de liderança. Assim, estilos mais flexíveis, democráticos e que se preocupam em envolver o servidor nas tarefas possuem um efeito mobilizador do prazer, enquanto estilos mais rígidos, controladores e centralizadores, mostram-se mobilizadores do sofrimento. O aspecto do estilo de administração foi apontado por Ribeiro (2011), mas destacamos que não sob a perspectiva desta mobilidade de indivíduos ou equipes que estão em posições de comando. A rotatividade das chefias também está relacionada à intensificação do trabalho, às relações conflituosas, à falta de autonomia no trabalho e a possíveis situações de estresse, angústia, ansiedade e somatizações.

No que se refere à categoria prazer, apontamos as condições de trabalho como a maior fonte de mobilização e engajamento dos servidores para a entrada na carreira pública, principalmente por meio da estabilidade e do salário que esta oferece, segundo os relatos.

Um elemento que também nos chamou a atenção foi a burocracia inerente às organizações públicas. Na pesquisa realizada por Nunes e Lins (2009) acerca do prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos federais, a burocracia é apontada como um elemento que conduz os servidores ao sofrimento, principalmente por meio da excessiva regulamentação que a mesma atribui ao trabalho. Em nossa pesquisa, alguns relatos corroboram esta perspectiva apontada por Nunes e Lins (2009), entretanto, alguns dos relatos revelam uma visão que se distancia da apontada pelos autores, isto é, **a burocracia seria benéfica para a instituição e o fulcro do problema estaria na transgressão da mesma, em benefício de interesses pessoais**. Neste escopo, observamos a **trapaça** (SILVA; HELOANI, 2013) como um mecanismo isento de dolo, praticado por alguns servidores na expectativa de suprir o hiato entre o prescrito e o real do trabalho.

A **retribuição simbólica** também aparece como um elemento mobilizador do prazer e intrinsecamente ligado ao reconhecimento. Neste aspecto, a visão do *homo economicus* taylorista é refutada em nossa pesquisa, onde os servidores atribuem uma fundamental importância a aspectos como o reconhecimento, os elos sociais e de amizade e as discussões coletivas no espaço laboral. **O espaço para discussões coletivas e deliberativas entre os pares também aparecem como um elemento presente** em alguns setores da instituição, capaz de endossar a legitimação coletiva e abrir um espaço para a ressignificação do trabalho dos servidores.

Uma categoria que está pautada pela intensa ambivalência entre o prazer e o sofrimento no trabalho dos servidores são as **relações de trabalho**. Esta categoria se desdobra nos seguintes aspectos relacionados ao cotidiano de trabalho dos TAEs: **a autonomia (e a falta de autonomia) no trabalho**, que já apontamos no início desta seção; os possíveis **conflitos** com pares, superiores ou alunos; e, as **relações informais**, mediando o prazer como por meio dos laços de amizade e de cooperação, e também o sofrimento, onde aspectos pessoais levaram alguns servidores a solicitarem a remoção. As relações de trabalho, em seus diferentes níveis, entre pares; entre a hierarquia; entre os usuários do serviço prestado, constituíram-se como o principal elemento na trama do prazer e do sofrimento nesta pesquisa. Assim, elementos como o olhar do outro, o

acolhimento, a harmonia no espaço de trabalho e a cooperação foram essenciais na mobilização do prazer; em contrapartida, a falta de cooperação; as disputas por poder; as divergências interpessoais e políticas conduziram alguns servidores ao sofrimento e até mesmo ao adoecimento.

No caso do adoecimento, destacamos que 6 (S1; S2; S3; S4; S7; S8) dos 8 entrevistados a ele se referiram. Podemos apontar para a convergência de aspectos pessoais, intersubjetivos e institucionais na produção do adoecimento do trabalhador. No que tange aos dois últimos, as relações de trabalho e chefia foram fatores de peso. O reconhecimento é uma categoria intimamente ligada às relações de trabalho, de modo que a falta deste reconhecimento mobilizou os servidores para uma mudança; enquanto que a presença deste reconhecimento mobilizou o prazer, o sentido e a vontade de permanecer no ambiente organizacional pelos servidores.

Diante das contingências de sofrimento os servidores desenvolveram algumas estratégias defensivas. Não observamos estratégias coletivas de defesa, mas apenas individuais, o que nos leva a considerar o seu aspecto eufemizante e paliativo diante do sofrimento. Corroborando as evidências de Ribeiro (2011), observamos o isolamento, a negação/indiferença e a agressividade. **Destacamos a presença de estratégias não encontradas na literatura dentro do nosso recorte teórico: priorizar o estudo; criar mecanismos de respaldo** e, talvez a única estratégia, não propriamente de defesa, mas de mediação, com potencial sublimatório: **conciliar atividades paralelas ao trabalho**, que após reconhecidas pelos pares, foram adotadas no cotidiano laboral.

Acreditamos que a **remoção**, mote deste estudo, se mostrou como um verdadeiro **disparador para as possíveis vivências de prazer e de sofrimento dos servidores entrevistados**. Este instrumento presente na legislação da instituição pesquisada possibilitou que os servidores pudessem passar pela mudança e assim, descobrir novas realidades em seus novos ambientes organizacionais, dentro de uma organização maior, a UFSCar. Estas realidades contemplam desde diferentes condições e organizações de trabalho, possibilidades para os servidores ascenderem na carreira, até as distintas relações de trabalho em seus diferentes níveis. Todavia, não tomamos como absoluta a consideração da remoção como um instrumento condutor ao prazer, pois estamos conscientes de que estamos trabalhando com um **recorte limitado**. Neste nosso recorte pudemos observar em raras situações que a remoção nem sempre foi exitosa para o servidor, já que também possibilitou vivências de sofrimento e até de adoecimento de servidores.

Desta forma, a remoção não pode ser considerada como uma estratégia de adaptação ou de fuga que elimine o sofrimento. Para alguns houve a remoção e novas vivências de sofrimento. Para outros, a remoção não teve o sentido da fuga. Servidores nem sempre se removem por questões problemáticas em seus ambientes organizacionais. Esta pode se dar também por meio de convites ou interesses pessoais ou políticos. Outra questão a ser considerada é que a remoção nem sempre ocorre por vias voluntárias, mas também pode ocorrer por critérios hierárquicos, isto é, pela determinação das chefias, a interesse da administração, o que poderia alterar o sentido deste instrumento na dinâmica do prazer e sofrimento dos servidores em questão.

Diante das questões apresentadas nesta pesquisa nos parece evidente que as mutações que abarcam o mundo do trabalho envolvem elementos em níveis que não se restringem apenas à esfera laboral. As IFES, enquanto organizações da esfera pública estão susceptíveis às inúmeras possibilidades de mudança nesta esfera. Os discursos que têm se pautado na arena política brasileira, assim como algumas medidas concretas, têm sinalizado para uma readequação das IFES aos moldes gerenciais de administração, com orientações pautadas fundamentalmente na esfera privada. Assim, ressaltamos a significância dos possíveis desdobramentos desta orientação para a subjetividade dos servidores TAEs.

## **6.1 Recomendações de intervenção**

Apontamos como **propostas ou possibilidades de intervenção** a criação de fóruns de discussão entre a universidade, as entidades sindicais e as equipes que trabalham com a gestão de pessoas na instituição, assim como as respectivas diretorias de centro e chefias departamentais e de curso para tentar conscientizá-los e, quem sabe, mobilizá-los acerca da necessidade da construção de um espaço para a fala dos servidores TAEs. Apontamos que tal espaço deve ser inerente às IFES. Assim, acreditamos que seria possível mitigar alguns problemas presentes entre o prescrito e a realidade concreta do trabalho, por meio da escuta e da fala dos trabalhadores.

Acreditamos também na essencialidade da participação dos TAEs em atividades que ultrapassem a “rotina organizacional” ou as atividades intermediárias, solicitando a estes a sua contribuição em atividades de ensino, pesquisa e extensão, de modo a viabilizar a eclosão de possíveis potencialidades que possam estar latentes nestes servidores. Coincidentemente, a proposta do curso onde se insere esta dissertação contempla esta questão, na medida em que qualifica e prepara o corpo técnico-administrativo da instituição para lidar com situações de maior complexidade. Acreditamos, entretanto, que seja um desafio a inserção destes profissionais em cargos estratégicos na instituição.

Endossamos a visão dejouriana de uma construção coletiva de novas possibilidades de sinergia entre organização de trabalho em seus diferentes ambientes organizacionais e os anseios e expectativas do mais precioso bem institucional, o elemento humano. Assim, a “re”moção configurou-se em nosso recorte como um possível veículo mobilizador do prazer para os TAEs entrevistados, na medida em que possibilitou a oportunidade destes servidores de vivenciarem novas realidades laborais, podendo ressignificar o sentido do trabalho e, conseqüentemente, suas subjetividades. Todavia, gostaríamos de ressaltar o estigma que muitas vezes abarca a figura do servidor removido. Desta forma, apontamos para a necessidade de se discutir este aspecto com os atores institucionais em seus diferentes âmbitos para otimizar as possibilidades que este instrumento têm a oferecer para a instituição.

## **6.2 Limitações do trabalho e proposta para trabalhos futuros**

Apontamos que a falta de dados inviabilizou a descrição de um panorama referente às remoções. Acreditamos que a amplitude de análise poderia ser maior, se tivéssemos um número preciso de servidores removidos em um determinado eixo temporal. Porém, os dados referentes à remoção encontram-se em processo de sistematização eletrônica pela ProGPe, de modo que configurou uma limitação para que pudéssemos realizar um levantamento quantitativo dentro do recorte que nos propusemos a pesquisar.

Ademais, **consideramos também que o nosso recorte possibilitou análises limitadas a um cargo específico dentro da categoria dos TAEs, o assistente em administração**, cuja presença (quantitativa) na instituição é maior que outros cargos, além serem dotadas de um perfil de atribuições generalistas, o que possibilita a efetividade desta remoção. Destacamos, porém, que mesmo com esta generalidade e maior facilidade em se “re”mover, o ocupante de um mesmo cargo pode ter atribuições laborais bastante distintas dentro da mesma instituição. Pensando nesta questão, **imaginamos que talvez este instrumento tenha uma possibilidade de mobilidade reduzida diante da especificidade de alguns cargos**, como é o caso por exemplo dos técnicos de laboratório em suas diferentes *expertises*, odontólogos, médicos, biblioteconomistas, técnicos em radiologia, entre tantos outros.

Consideramos que seja um desafio, compreender este fenômeno e suas implicações em outros cargos na categoria dos TAEs.

No decorrer da pesquisa tivemos acesso a depoimentos que revelaram o **estigma que abarca servidores TAEs que solicitam a remoção**. Um dos servidores entrevistados atua na equipe que discute a realidade da remoção na instituição e nos revelou que, positivamente, esta questão está sendo discutida em um âmbito ainda ínfimo, porém que considera a visão equivocada que tem sido construída na Universidade acerca dos servidores removidos. Muitas vezes, o servidor é uma vítima neste processo, que envolve muitas outras questões com dimensões que ultrapassam a realidade exclusiva do servidor TAE. Apontamos assim sugestões para trabalhos futuros que tratem da remoção a partir deste flanco: o possível estigma que poderia vir a acometer aqueles que vivenciam esta questão.

Outro aspecto que consideramos a necessidade de uma investigação aprofundada no que concerne a categoria dos TAEs e as suas vivências de prazer e sofrimento está relacionado à possibilidade ou entraves para a sua qualificação. Compreender esta questão sob a visão de gestores e entidades representativas dos trabalhadores ampliaria o repertório do que foi levantado em nosso estudo.

Nossa pesquisa deixa entreaberto outros aspectos a melhor se investigar e analisar tais como o estigma do servidor que se remove, assim como a efetividade de tal instrumento nas diferentes categorias profissionais que atuam na instituição.

Conclui-se assim que a remoção envolve tanto o prazer como o sofrimento, e geralmente está ligada a relações de trabalho marcadas pela ambivalência, conflitos e pela dimensão do poder. O sofrimento redundante, em número significativo de casos, em adoecimento, ao mesmo tempo, pode a remoção, ser a estratégia que altere este processo e mesmo o redirecione no sentido do trabalho sublimatório. Esperamos com este trabalho ter explicitado as contradições e incoerências dos casos de remoção e suas relações com as categorias de sofrimento, prazer, relações de trabalho, reconhecimento e defesas. E, deste modo, apontar para possíveis caminhos para mudanças institucionais favoráveis ao trabalho dos servidores TAEs e à saúde pessoal e institucional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, FERNANDO LUÍZ; PEDROTI, PAULA; PÓ, MARCOS VINÍCIUS. A Formação da Burocracia Brasileira: A Trajetória e o Significado das Reformas Administrativas. In: LOUREIRO, MARIA RITA; ABRUCIO, FERNANDO LUÍZ; PACHECO, REGINA SILVIA. **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

ALDERSON, MARIE. La psychodynamique du travail: objet, considerations épistemologiques, concepts et premises théoriques. **Santé mental eau Québec**, vol. 29, n. 1, 2004, p. 243-260.

ANCHIETA, VÂNIA CRISTINE CAVALCANTE; GALINKIN, ANA LÚCIA; MENDES, ANA MAGNÓLIA BEZERRA; NEIVA, ELAINE RABELO. Trabalho e riscos de adoecimento: um estudo entre policiais civis. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, n. 2, p. 199-208, 2011.

ANTUNES, RICARDO. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editora, 2005.

ARAÚJO, ROMILDA RAMOS; SACHUK, MARIA IOLANDA. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.14, n.1, p. 53-66, janeiro/março 2007.

ARRUDA, MARCOS. A Articulação Trabalho-Educação Visando Uma Democracia Integral. In: GOMEZ, CARLOS MINAYO; FRIGOTTO, GAUDÊNCIO; ARRUDA, MARCOS; ARROYO, MIGUEL; NOSELLA, PAOLO. **Trabalho e Conhecimento: Dilemas na Educação do Trabalhador**. São Paulo: Cortez, 1987.

ASSÉDIO MORAL. Conceito de Assédio Moral. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?article1>. Acesso em 20 de Agosto de 2015.

ATHAYDE, VLADIMIR; HENNINGTON, ÉLIDA AZEVEDO. A saúde mental dos profissionais de um centro de atenção psicossocial. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 22, n. 3, p. 983-1001, 2012.

AUBERT, NICOLE; GAULEJAC, VINCENT DE. **Le coût de l'excellence**. Paris: Editions du Seuil, Cinquième Partie (L'individu et l'organisation), p.233-271, 1991. Versão memo (Tradução: Maria Lucila Pinto e Silva).

BARDIN, LAURENCE. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BAMPI, AUMERI CARLOS; DIEL, JEFERSON ODAIR. O Modelo Multicampi de Universidade e suas Relações com a Sociedade. **XIII Colóquio de Gestão Universitária em Américas**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 2014.

BARROS, NEREIDA MARIA GUABIROBA COELHO. **Riscos de adoecimento no trabalho: estudo com médicos e enfermeiros emergencialistas em um hospital regional Mato-Grossense**. Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012.

BATISTA, NURES GOMES; FACAS, EMÍLIO PERES. Organização do trabalho e processo de adoecimento em uma universidade do Distrito Federal. **Revista AMAzônica**, Ano 5, v. 9, n.2, p. 86-114, Jul./Dez. 2012.

BENDASSOLLI, PEDRO F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.

BETIOL, MARIA IRENE STOCCO. **Análise exploratória sobre “os sentidos do trabalho” em duas visões: região metropolitana de São Paulo e região Parisiense**. ANPAD, 30 Encontro. Salvador, Bahia, Setembro de 2006.

BITTAR, LORENA TEIXEIRA. **O Sentido do trabalho: algumas reflexões sobre o trabalho e a crise do mundo do trabalho**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 1997.

BOUYER, GILBERT CARDOSO. Contribuição da psicodinâmica do trabalho para o debate: “o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador”. **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, v.35, n.122, p. 249-259, 2010.

BOUYER, GILBERT CARDOSO. Sofrimento social e do trabalho no contexto da área: “saúde mental e trabalho”. **Psicologia e Sociedade**, v. 27, n.1, p. 106-119, 2015.

BRASIL. **DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em 06 de Janeiro de 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em 11 de Dezembro de 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico Único**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/lei8112anotada/index.htm>. Acesso em 11 de Dezembro de 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm). Acesso em 10 de Dezembro de 2014.

BRESSER-PEREIRA, LUÍZ CARLOS. **Política e insulamento burocrático no Brasil**. 1996. Disponível em: [http://www.bresserpereira.org.br/Works/PrefacesReviews/PrefacioPol%C3%ADtica\\_insulamento\\_burocratico.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Works/PrefacesReviews/PrefacioPol%C3%ADtica_insulamento_burocratico.pdf). Acesso em: 24/08/2014.

BRESSER- PEREIRA, LUÍZ CARLOS. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Ano 49, n.1, Jan./Mar 1998.

BRESSER-PEREIRA, LUÍZ CARLOS. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, 28, p. 9-30, Jun. 2007.

BRITO, JUSSARA CRUZ; NEVES, MARY YALE; OLIVEIRA, SIMONE SANTOS; ROTEMBERG, LÚCIA. Saúde, subjetividade e trabalho: o enfoque clínico e de gênero. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 316-329, 2012.

BRÜGGER, MARIA TERESA CABALLERO; QUERINO, MAGDA MARIA DE FREITAS. **Metodologia da pesquisa e da produção científica**. Brasília: WEducacional e Cursos LTDA, 2011.

BUENO, MARCOS; MACÊDO, KÁTIA BARBOSA. A clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade – ECOS**, v. 2, n. 2, 2012.

BURREL, GIBSON; MORGAN, GARETH. **Sociological Paradigms Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. Ashgate, 2005.

CANGUILHEM, GEORGES. O normal e o patológico. 5 edição. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

CANIATO, ANGELA MARIA PIRES; LIMA, ELIANE DA COSTA. Assédio moral nas organizações de trabalho: perversão e sofrimento. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.11, n.2, p.177-192,2008.

CARRASQUEIRA, FLORA ALLAIN; BARBARINI, NEUZI. Psicodinâmica do trabalho: uma reflexão acerca do sofrimento mental nas organizações. **Jornada de Psicanálise e Saúde Mental da PUCPR**, Curitiba, v.5, n.1, Nov. 2010.

CHAEBO, GEMAEEL; GUIMARÃES, TOMÁS DE AQUINO. Zona de transição dos paradigmas funcionalista e interpretativista. **Desafio online**, Campo Grande, v.2, n.2, Mai./Ago. 2014.

CHEVARRIA, DIEGO GONZALES; GOMES, FERNANDO CESAR RUSSO. Relação entre observador e realidade nos paradigmas positivista, interpretativista e complexo: e aí juiz, foi ou não foi pênalti?. **III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**. Florianópolis, SC, Mar. 2013.

DA SILVEIRA, LEILA CUNHA; GUILAM, MARIA CRISTINA RODRIGUES.; DE OLIVEIRA, SERGIO RICARDO. The psychodynamics of work with iodine-131 in nuclear medicine. **Ciencia & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 11, p. 3169-3174, Nov. 2013.

DE ASSIS, DANIELA TAVARES FERREIRA; MACEDO, KÁTIA B. Psicodinâmica do trabalho dos músicos de uma banda de blues. **Psicologia & Sociedade**; v.20, n.1, p. 117-124, 2008.

DE AZEVEDO, CLÓVIS BUENO; LOUREIRO, MARIA RITA. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, Ano 54, n.1, Jan./Mar. 2003.

Decreto n° 94.664/87. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/D94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D94664.htm). Acesso em 23 de Julho de 2015.

DE LIMA JÚNIOR, OLAVO BRASIL. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, Ano 49, n. 2, Abr./Jun. 1998.

DE MORAES, ROSÂNGELA DUTRA. Estratégias defensivas. In: VIEIRA, FERNANDO DE OLIVEIRA; MENDES, ANA MAGNÓLIA; MERLO, ÁLVARO ROBERTO CRESPO. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Juruá: Curitiba, p. 153-158, 2013.

DE MORAES, ROSÂNGELA DUTRA. Sofrimento criativo e patogênico. In: VIEIRA, FERNANDO DE OLIVEIRA; MENDES, ANA MAGNÓLIA; MERLO, ÁLVARO ROBERTO CRESPO. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Juruá: Curitiba, p. 415-420, 2013.

DEJOURS, CHRISTOPHE. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, n. 54, v.14, Abril/Maio/Junho, 1986.

\_\_\_\_\_. **A Loucura do Trabalho: Estudos de Psicopatologia do Trabalho**. 5 edição. São Paulo: Cortez Oboré Editora, 1992.

\_\_\_\_\_. **O Fator Humano**. 5 edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

\_\_\_\_\_. Psicodinâmica do trabalho e a teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.17, n.3, p.363-371, Jul./Set. 2012.

\_\_\_\_\_. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, CHRISTOPHE; ABDOUCHELI, ELISABETH; JAYET, CHRISTIAN. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo, Atlas, 1994.

DEJOURS, CHRISTOPHE; ABDOUCHELI, ELISABETH. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, CHRISTOPHE; ABDOUCHELI, ELISABETH; JAYET, CHRISTIAN. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo, Atlas, 1994.

DEJOURS, CHRISTOPHE; JAYET, CHRISTIAN. Psicopatologia do Trabalho e Organização Real do Trabalho em uma Indústria de Processo: Metodologia Aplicada a um Caso. In: DEJOURS, CHRISTOPHE; ABDOUCHELI, ELISABETH; JAYET, CHRISTIAN. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo, Atlas, 1994.

DIAS, RAFAEL DE BRITO. **Sessenta anos de política científica e tecnológica no Brasil**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2012.

DIMAGGIO, PAUL J; POWELL, WALTER W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.45, n.2, p.74-89, Abr./Jun. 2005.

DURKHEIM, ÉMILE. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo, Martins Fontes, 1999.

ENGELS, FRIEDRICH. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 9 edição; 1984.

ENRIQUEZ, EUGÈNE. **A organização em análise**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997.

FACAS, EMÍLIO PERES. **Estratégias de mediação do sofrimento automatizado: estudo exploratório com pilotos de trem de metrô do Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Brasília – UNB, Brasília, 2009.

FÁVERO, MARIA DE LOURDES DE ALBUQUERQUE. A universidade do Brasil: um itinerário marcado de lutas. **Revista Brasileira de Educação**. n.10, Jan./Fev./Mar./Abr., 1999.

FÁVERO, MARIA DE LOURDES DE ALBUQUERQUE. **A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968**. Educar, Editora UFPR: Curitiba, n.28, p. 17-36, 2006.

FEDER, AGNELO DE SOUZA; SANTOS, JULIO CESAR FERREIRA. **Sociologia do trabalho**. Desenvolvimento de material didático. Apostila, 2011. Disponível em: [www.unisa.br/conteudos/9080/f1927375903/apostila/apostila.pdf](http://www.unisa.br/conteudos/9080/f1927375903/apostila/apostila.pdf). Acesso em: 14 de Outubro de 2014.

FERREIRA, JOSÉ WESLEY. **Sociologia do trabalho**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Ed. Unijuí, 2012.

FGV – CPDOC. **Centro de Pesquisas e Documentação de História Contemporânea do Brasil**. Disponível em: <http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/apresentacao>. Acesso em 28 de Maio de 2014.

FIGUEIREDO, JUSSARA MOORE; ALEVATO, HILDA MARIA RODRIGUES. **O sofrimento no trabalho do servidor técnico administrativo de uma IFES – breve reflexão**.

VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2012.

FIGUEIREDO, MARCELO; ALVAREZ, DENISE. Gestão do trabalho na perfuração de poços de petróleo: usos de si e da vida por toda a vida. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, Suppl. 1, p. 299-326, 2011.

FREITAS, LEDA GONÇALVES. **Processo de Saúde-Adoecimento no Trabalho dos Professores em Ambiente Virtual**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília – UNB, Brasília, 2006.

FRIAS JÚNIOR, CARLOS ALBERTO DA SILVA. **A saúde do trabalhador no Maranhão: uma visão atual e proposta de atuação**. Dissertação de Mestrado. FIOCRUZ, Rio de Janeiro, 1999.

FRIEDMANN, G; NAVILLE, P. **Tratado de sociologia do trabalho**. São Paulo: Editora Cultrix; Volume I, 1973.

GAULEJAC, VINCENT DE. In: **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, cap.3 (O gerenciamento, a qualidade e a insignificância, p. 81-106), 2007.

GOMES, LUCIANA; MASSON, LETÍCIA PESSOA; BRITO, JUSSARA CRUZ; ATHAYDE, MILTON. Competências, sofrimento e construção de sentido na atividade de auxiliares de enfermagem em Utin. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 9, Suppl. 1, p. 137-156, 2011.

GOMES, MARISA DIAS DE CARVALHO. **A política de RH da UnB e o sentido do trabalho: a realidade dos servidores técnico-administrativos removidos ou em processo de remoção**. Monografia de Especialização apresentada à Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2010.

GOMEZ, CARLOS MINAYO. Processo de trabalho e processo de conhecimento. In: GOMEZ, CARLOS MINAYO; FRIGOTTO, GAUDÊNCIO; ARRUDA, MARCOS; ARROYO, MIGUEL; NOSELLA, PAOLO. **Trabalho e Conhecimento: Dilemas na Educação do Trabalhador**. São Paulo: Cortez, 1987.

HELOANI, ROBERTO; LANCMAN, SELMA. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Revista Produção**, v.14, n.3, p. 077-086, Set./Dez. 2004.

HELOANI, ROBERTO. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. **GV Exetutivo**, v. 10, n.1, Jan./Jun. 2011.

KATSURAYAMA, MARILISE; PARENTE, ROSANA CRISTINA PEREIRA; MORAES, ROSÂNGELA DUTRA ; MORETTI-PIRES, RODRIGO OTÁVIO. Trabalho e sofrimento psíquico na estratégia de saúde da família: uma perspectiva Dejouriana. **Caderno de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.21 n.4, p. 414-9, 2013.

KINDI, ESTAIR. **Os Sentidos de experiências de trabalho em tempos de flexibilização**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2013.

LANCMAN, SELMA; GONÇALVES, RITA MARIA DE ABREU; CORDONE, NICOLE GUIMARÃES; BARROS, JULIANA DE OLIVEIRA. Study of the work and of working in Family Health Care Support Center. **Revista De Saúde Publica**, v. 47, n. 5, Oct. 2013.

LANCMAN, SELMA; SZNELWAR, LAERTE. **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2004.

LANCMAN, SELMA; UCHIDA, SEIJI. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.6, p. 79-90, 2003.

LEÃO, MARLUCE AUXILIADORA BORGES GLAUS.; SILVA, LUDIMILA SANTOS. Vivências de trabalhadores com deficiência: uma análise à luz da Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 125, p. 159-169, 2012.

**LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990. REGIME JURÍDICO ÚNICO – RJU**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm). Acesso em: 10 de Novembro de 2014.

LEITE, JANETE LUZIA. As transformações no mundo do trabalho, reforma universitária e seus rebatimentos na saúde dos docentes universitários. **Universidade e Sociedade**, DF, ano XXI, n. 48, p. 84-96, Julho de 2011.

LIMA, JACOB CARLOS. **Outras sociologias do trabalho: flexibilidades, emoções e mobilidades**. São Carlos: EdUFSCar, 2013.

LHUILIER, DOMINIQUE. Introdução à psicossociologia do trabalho. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 17, n. spe. 1, p. 5-19, 2014.

LUKÁCS, György. **Prolegômenos para uma ontologia do ser social**. São Paulo: Boitempo, 2010.

MANCEBO, DEISE. Trabalho docente: subjetividade, sobreimplicação e prazer. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v.20, n.1, 74-80, 2007.

MANCEBO, DEISE. Subjetividade docente. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM.

MANZINI, JOSÉ EDUARDO. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004. CD-ROM, 10 p.

MARCELINO, GILENO FERNANDES; DE SOUZA, EDA CASTRO LUCAS. Escola Nacional de Administração Pública: concepção e avaliação. *Revista de Administração*, São Paulo, v.29, n.3, p. 76-83, Jul./Set. 1994.

MARTINS, JÚLIA TREVISAN; DOMANSKY, RITA DE CÁSSIA; CIAMPONE, MARIA HELENA TRENCH. Resenha bibliográfica: a banalização da injustiça social. *Rev. Latino-am. Enfermagem*, 2006 março-abril; 14(2): 292-3.

MARTINS, JULIA TREVISAN. **Prazer e sofrimento no trabalho do enfermeiro em unidades de terapia intensiva: estratégias defensivas**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo – USP, Ribeirão Preto, SP, 2008.

MARTINS, LUCIANO. **Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Brasília, ENAP, 1997.

MENDES, ANA MAGNÓLIA; DUARTE, FERNANDA SOUSA. Mobilização Subjetiva. In: VIEIRA, FERNANDO DE OLIVEIRA; MENDES, ANA MAGNÓLIA; MERLO, ÁLVARO ROBERTO CRESPO. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Juruá: Curitiba, p.259-262, 2013.

MENDES, ANA MAGNÓLIA; MULLER, THIELE DA COSTA. Prazer no Trabalho. In: VIEIRA, FERNANDO DE OLIVEIRA; MENDES, ANA MAGNÓLIA; MERLO, ÁLVARO ROBERTO CRESPO. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Juruá: Curitiba, p.289-292, 2013.

MENDONÇA, ANAWALESKA P.C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro: Anped. n. 14, p. 132-150, Mai./Ago. 2000.

MERLO,ÁLVARO ROBERTO CRESPO. Psicodinâmica do trabalho. In: JACQUES, MARIA DA GRAÇA; CODO, WANDERLEY. **Saúde mental e trabalho**. RJ: Vozes, Petrópolis, 2002.

MERLO, ÁLVARO ROBERTO CRESPO; BOTTEGA, CARLA GARCIA; MAGNUS, CLÁUDIA DE NEGREIROS. Espaço Público de Discussão. In: VIEIRA, FERNANDO DE OLIVEIRA; MENDES, ANA MAGNÓLIA; MERLO, ÁLVARO ROBERTO CRESPO. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Juruá: Curitiba, p. 147-152, 2013.

MERLO,ÁLVARO ROBERTO CRESPO; MENDES, ANA MAGNÓLIA. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n.2, p. 141-156, 2009.

MERLO ÁLVARO ROBERTO CRESPO; LAPIS, NAIRA LIMA. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicologia e Sociedade**; v.19, n.1, p. 61-68, Jan./Abr. 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA – MEC. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais**. Brasília, 2012. Acesso em 10 de Dezembro de 2014. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=12386&Itemid=](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=12386&Itemid=)

MONTEIRO, JANIETH APARECIDA OLIVEIRA COSTA. **Vivência de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores técnico-administrativos do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

MORGAN, GARETH. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

MORGAN, GARETH. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 45; n.1; p. 58-71, Jan./Mar. 2005.

MORIN, ESTELLE M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v.41; n.3; p. 8-19, Jul./Set. 2001.

MORRONE, CARLA FARIA. **“Só para não ficar desempregado” – ressignificando o sofrimento psíquico no trabalho: estudo com trabalhadores em atividades informais.** Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília – UNB, Brasília, 2001.

NARDI, HENRIQUE CAETANO. Saúde do Trabalhador. In: CATTANI, A. D. (org.) (1997) **Trabalho e tecnologia, dicionário crítico.** Petrópolis: Editora Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade. Disponível em: [webensino.unicamp.br/disciplinas/FN700-292964/apoio/.../Nardi\\_07.doc](http://webensino.unicamp.br/disciplinas/FN700-292964/apoio/.../Nardi_07.doc). Acesso em: 10 de Dezembro de 2014.

NASCIMENTO, LUCIANO RICARDO. O trabalho e a condição humana em Hanna Arendt. **Revista Húmus**, n. 3, Set./Out./Nov./Dez. 2011.

NOVELLI, JOSÉ MARCOS NAYME. **Estado e burocracia pública no Brasil.** Curso de Especialização em Gestão Pública, UFSCar, 2010.

NUNES, ALINE VIEIRA DE LIMA; LINS, SAMUEL LINCOLN BEZERRA. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT**, v. 9, n.1, p. 51- 67, Jan./Jun. 2009.

NUNES, EDSON. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed. Brasília, DF, ENAP, 2003.

**ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT.** Disponível em: [www.oitbrasil.org.br/content/história](http://www.oitbrasil.org.br/content/história). Acesso em 04 de Novembro de 2014.

PEREIRA, THAÍS THOMÉ SENI OLIVEIRA; BARROS, MONALISA NASCIMENTO DOS SANTOS; AUGUSTO, MARIA CECÍLIA NOBREGA DE ALMEIDA. O cuidado em saúde: o paradigma biopsicossocial e a subjetividade em foco. **Mental**, Barbacena - MG ano IX, n.17,p. 523-536, Jul./Dez. 2011.

PEREIRA, TÂNIA CRISTINA ROQUE. **A dinâmica prazer-sofrimento no trabalho: estudo de caso com docentes de uma Instituição de Ensino Superior Privada de Belo Horizonte.** Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

PERSEGUINO, SILVANA APARECIDA. **Interfaces entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em universidades: o caso da UFSCar.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos, UFSCar, 2011.

PIOLLI, EVALDO. Sofrimento e Reconhecimento: o papel do trabalho na constituição da identidade. **Revista USP**, São Paulo, n.88, p. 172-182, Dezembro/Fevereiro 2010-2011.

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI UFSCar.** Disponível em: <http://www.pdi.ufscar.br/aspectos-organizacionais>. Acesso em: 22 de Abril de 2015.

**PORTARIA n° 43290.** Disponível em: <http://www2.progpe.ufscar.br/portarias2/afastamento-de-docente-para-atividade-de-capacitacao/portaria-gr-432-90/view>. Acesso em: 23 de Julho de 2015.

**PORTARIA n° 872/08, de 11 de março de 2008.** Disponível em: <http://www2.progpe.ufscar.br/portarias2/remocao>. Acesso em: 08 de Setembro de 2014.

**PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: PCCTAE.** Disponível em: <http://www2.progpe.ufscar.br/tabelas/tabelas-salarias-a-partir-de-janeiro-2015/view>. Acesso em: 10 de Março de 2015.

PRATA, MICHELLE MOREIRA FRADE. **Prazer ou sofrimento no trabalho?:a percepção dos empregados públicos reintegrados ao CEFET-MG.** Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

**Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos – PPGGOSP.** UFSCar. Disponível em: <http://www.ppggosp.ufscar.br/slideshow/linhas-de-pesquisa>. Acesso em: 22 de Junho de 2014.

RAMMINGER, TATIANA; CIDREIRA DE ATHAYDE, MILTON RAIMUNDO; BRITO, JUSSARA. Broadening the dialogue between workers and research professionals: some research-intervention methods for the occupational health field. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 11, p. 3191-3202, Nov. 2013.

RAMOS, GUERREIRO. A sociologia de Max Weber (sua importância para a teoria e prática da administração). **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 267-282 Abr./Jun. 2006.

RAMOS, GUERREIRO. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho.** Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008.

RAZZOUK, DENISE. Economia da saúde aplicada à saúde mental. In: MATEUS, MÁRIO DINIS. **Políticas de Saúde Mental**. Baseado no curso Políticas públicas de saúde mental, do CAPS Professor Luíz da Rocha Cerqueira. São Paulo: Instituto de saúde, 2013.

REZENDE, FERNANDO. Planejamento no Brasil: auge, declínio e caminhos para a reconstrução. **CEPAL Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe**. Junho de 2009. Disponível em:

<http://www.cepal.org/brasil/publicaciones/sinsigla/xml/9/36379/lcbrsr205fernandorezende.pdf>.

Acesso em 6 de Janeiro de 2015.

RIBEIRO, CARLA VAZ DOS SANTOS. O Trabalho do técnico-administrativo em Instituições Federais de Ensino Superior: análises do cotidiano e implicações na saúde. **Revista Políticas Públicas**, São Luís – MA, Número Especial, p. 423-432, Outubro de 2012.

RIBEIRO, CARLA VAZ DOS SANTOS. **Trabalho técnico-administrativo em uma Instituição Federal de Ensino Superior: análise do trabalho e das condições de saúde**. Tese de Doutorado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2011.

RIBEIRO, CARLA VAZ DOS SANTOS. O Trabalho do técnico-Administrativo em Instituições de Ensino Superior: análise do cotidiano e implicações na saúde. In: LIMA, KÁTIA; MANCEBO, DEISE; RIBEIRO, CARLA VAZ DOS SANTOS; LEDA, DENISE BESSA; PEREIRA, LARISSA DAHMER. Trabalho Docente e do Técnico-Administrativo na Expansão da Educação Superior Brasileira. **Anais da V Jornada Internacional de Políticas Públicas**. São Luís – Maranhão, 2011.

RIBEIRO, SANDRA FOGAÇA ROSA; MARTINS, SUELI TEREZINHA FERREIRA. Sofrimento psíquico do trabalhador da saúde da família na organização do trabalho. **Psicologia em Estudo**, v. 16, n. 2, p. 241-250, 2011.

ROESCH, SYLVIA MARIA AZEVEDO. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Editora Atlas, 3 edição, 2012.

ROSA, ALCINDO JOSÉ; BONFANTI, ANA LETÍCIA; CARVALHO, CÍNTIA DE SOUSA. The Psychological Distress of Community Health Agents and its Relations to Working Conditions. **Saúde e Sociedade**, v. 21, n. 1, p. 141-152, Jan./Mar. 2012.

RUMIN, CASSIANO RICARDO; SCHMIDT, MARIA LUÍZA GAVA. Influences of Working Conditions and Organization in a Sugar Cane Transformation Industry in the Event of Accidents at Work. **Saúde e Sociedade**, v. 17, n. 4, p. 56-67, Oct./Dec. 2008.

SANTANA, M.A; RAMALHO, J.R. **Sociologia do Trabalho no Mundo Contemporâneo**. Editora Zahar, 3 edição, 2010.

SANTOS, GIDEON BORGES DOS. Os professores e seus mecanismos de fuga e enfrentamento. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 7, n. 2, p. 285-304, 2009.

SANTOS, LUCIANO DOS. **Sociologia do trabalho**. Inhumas: IFG, Universidade Federal de Santa Maria, Minas Gerais, 2012.

SCLIAR, MOACYR. História do conceito de saúde. **PHYSIS: Rev. Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.17, n.1, p. 29-41, 2007.

SEGRE, MARCO; FERAZ, FLÁVIO CARVALHO. O conceito de saúde. **Rev. Saúde Pública**, v.31, n.5, p. 538-42, 1997.

SELIGMAN-SILVA, EDITH. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. In: **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo, Atlas, 1994.

SELIGMAN-SILVA, EDITH; BERNARDO, MÁRCIA HESPANHOL; MAENO, MARIA; KATO, MINA. Saúde do Trabalhador no início do século XXI. **Editorial. Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, 35 (122): 185-186, 2010a

\_\_\_\_\_. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. Dossiê Temático. **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, 35 (122): 187-191, 2010b

SERAFIM, MILENA PAVAN. O processo de mercantilização das instituições de educação superior: um panorama do debate nos EUA, na Europa e na América Latina. **Revista da Avaliação da Educação Superior**: Campinas; Sorocaba, SP, v.16, n.2, p. 241-265, Jul. 2011.

SGUISSARDI, VALDEMAR. **Universidade, fundação e autoritarismo: o caso da UFSCar**. São Paulo: Estação Liberdade; São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1993.

SGUISSARDI, VALDEMAR. **Universidade brasileira no século XXI**. São Paulo: Cortez, 2009.

SILVA, DEONÍSIO DA. **O trabalho histórico**. Reportagem Dezembro de 2011. Acesso em 27 de Setembro de 2014. Disponível em: <http://revistalingua.uol.com.br/textos/67/artigo249103-1.asp>.

SILVA, EDUARDO PINTO E. Assédio moral no trabalho. **Psicologia Política**.v.8, n.15, p. 179-182. Jan./Jun. 2008.

\_\_\_\_\_. Por uma leitura *sui generis* do sofrimento e prazer no trabalho intensificado do professor na universidade pública brasileira: articulações entre a teoria marxista da subjetividade, Psicossociologia e Psicodinâmica do Trabalho. I Congresso Internacional de Psicologia do trabalho e das Organizações, 2013, Braga. **Livro de Atas do I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. Braga: Aletheia/Universidade Católica Portuguesa, v. 1, p. 645-667.2012.

\_\_\_\_\_. HELOANI, ROBERTO. Trapaça. In: VIEIRA, FERNANDO DE OLIVEIRA; MENDES, ANA MAGNÓLIA; MERLO, ÁLVARO ROBERTO CRESPO (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Juruá: Curitiba, p. 433-488, 2013.

SILVA, MAURÍCIO. **Metodologia da pesquisa e produção científica**. Brasília: CETEB, 2008.

SILVA JÚNIOR, JOÃO DOS REIS. **Reforma do Estado e da educação no Brasil de FHC**. São Paulo: Xamã, 2002.

SILVA JÚNIOR, JOÃO DOS REIS; SILVA, EDUARDO PINTO E. Os significados do trabalho do professor pesquisador na universidade estatal pública mercantilizada. **Relatório Científico Final**, Processo FAPESP n. 2009/08661-0, set., 2011.

SILVEIRA, PAULO. Da alienação ao fetichismo: formas de subjetivação e de objetivação. In: SILVEIRA, PAULO; DORAY, BERNARDO (org.). **Elementos para uma teoria marxista da subjetividade**. São Paulo: Vértice, 1989.

SOARES, LUIZ DE JESUS PERES. **Os impactos financeiros dos acidentes de trabalho no orçamento brasileiro: uma alternativa política e pedagógica para redução dos gastos**. Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Orçamento Público do Instituto Serzedello Corrêa, do Tribunal de Contas da União. Brasília, 2008.

TAYLOR, FREDERICK WNSLOW. **Princípios de Administração Científica**. Editora Atlas, São Paulo, 1990.

TOLEDO, ISADORA D'ÁVILA. **O trabalho e seu sentido para egressos do sistema prisional: estudo de uma experiência de reinserção no mercado formal de trabalho**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São João del Rei – UFSJ, 2012. São João del Rei, 2012.

TRAESEL, ELISETE SOARES; MERLO, ÁLVARO ROBERTO CRESPO. Trabalho imaterial no contexto da enfermagem hospitalar: vivências coletivas dos trabalhadores na perspectiva da psicodinâmica do trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 36, n. 123, p. 40-55, 2011.

TRAGTENBERG, MAURÍCIO. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Editora Ática; 2 edição, 1982.

TSCHIEDEL, RÚBIA MINUZZI; MONTEIRO, JANINE KIELING. Prazer e sofrimento no trabalho das agentes de segurança penitenciária. **Estudos de Psicologia**, v.18, n.3, p.527-535Jul./Set.2013.

ULLRICH, DANIELLE REGINA; OLIVEIRA, JOSIANE SILVA; BASSO, KENNY; VISENTINI, MONIZE SÂMARA. Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: em direção à reflexividade analítica. **Análise: Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 19-30, jan./abr. 2012.

VASCONSELOS, ANA CLÁUDIA LEAL. Ressonância Simbólica. In: VIEIRA, FERNANDO DE OLIVEIRA; MENDES, ANA MAGNÓLIA; MERLO, ÁLVARO ROBERTO CRESPO. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Juruá: Curitiba, p. 363-368, 2013.

WOOD JR, T; Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, 32 (4): 6-18. Set./Out. 1992.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 4 Edição, 2010.

## APÊNDICE 1

### Apêndice 1A

#### Roteiro Semiestruturado para Entrevista

#### Perfil Demográfico/Ocupacional

Idade do participante: \_\_\_\_\_.

#### Sexo do participante

masculino                       feminino

#### Estado civil

solteiro       casado       relação estável (amasiado)       divorciado       viúvo

2º casamento/relação estável                       3º ou mais casamento/relação estável

#### Escolaridade

ensino médio completo (antigo 2º grau ou secundário)

ensino superior incompleto

ensino superior completo

pós-graduação *lato sensu* (MBA, curso de especialização, etc.)

pós-graduação *stricto sensu* (mestrado, doutorado)

Tem filhos?  Sim      Quantos? \_\_\_\_\_.

Unidade inicial de trabalho \_\_\_\_\_

Unidade atual de trabalho \_\_\_\_\_

Unidades em que já esteve lotado na UFSCar \_\_\_\_\_

Empregos anteriores à UFSCar \_\_\_\_\_

**O que levou você a trabalhar na UFSCar? O que vislumbra neste contexto?**

## Apêndice 1B

### Roteiro semiestruturado para entrevista

- 1) Relate um dia típico de trabalho. Fale das suas tarefas e de sua rotina.
- 2) Qual a importância que você atribui ao seu trabalho?
- 3) Você se sente útil e reconhecido pelo seu trabalho na instituição? De que forma ocorre este reconhecimento?
- 4) Fale da sua relação com o gestor, técnicos, professores e alunos. Aponte aspectos gratificantes e difíceis.
- 5) Você considera que as normas e regras da sua instituição interferem na dinâmica do seu trabalho?
- 6) Você se identifica com o que faz? Se sente realizado?
- 7) O que lhe proporciona maior satisfação?
- 8) Existem estudos apontando que a sociedade tenta rotular o servidor público de ineficiente e improdutivo. Você concorda ou discorda deste ponto de vista? Como você se sente em relação a esta questão?
- 9) Aponte aspectos positivos e/ou negativos de atuar como um servidor público em uma IFES.
- 10) Quais situações você considera geradoras de insatisfação no seu trabalho? Há situações nas quais se sente inseguro? E situações nas quais se sinta limitado no desempenho de sua tarefa e crescimento pessoal?
- 11) Considerando as situações que causem incomodo ou insatisfação a você ou a seus colegas, você possui alguma estratégia que tenha desenvolvido individual ou coletivamente para compreender e amenizar tais situações?
- 12) O que levou você a solicitar sua remoção?
- 13) Fale como foi este processo. Teve dificuldades?
- 14) Você tentou evitar a remoção?
- 15) Como você avalia sua nova situação de trabalho? Houve benefícios? Problemas ou insatisfações anteriores se repetiram? Como você se sente hoje?

## APÊNDICE 2

### Apêndice 2A

Tabela salarial PCCTAE, válida desde março de 2015

VENCIMENTO BÁSICO DO PCCTAE					
Nível A					
Cargos	Valor	Classes de Capacitação			
		I	II	III	IV
Aux. Rural, Aux. Operacional, Servente de Limpeza, Servente de Obras	1.197,67	1			
	1.243,18	2	1		
	1.290,42	3	2	1	
	1.339,46	4	3	2	1
	1.390,35	5	4	3	2
	1.443,19	6	5	4	3
	1.498,03	7	6	5	4
	1.554,95	8	7	6	5
	1.614,04	9	8	7	6
	1.675,38	10	9	8	7
	1.739,04	11	10	9	8
	1.805,12	12	11	10	9
	1.873,72	13	12	11	10
	1.944,92	14	13	12	11
	2.018,83	15	14	13	12
	2.095,54	16	15	14	13
	2.175,17		16	15	14
	2.257,83			16	15
2.343,63				16	

Nível B					
Cargos	Valor	Classes de Capacitação			
		I	II	III	IV
Açougueiro, Apontador, Atendente de Consultório/Dentário, Aux. De Artes Gráficas, Aux. De Cozinha, Aux. De Laboratório, Aux. De Agropecuária, Aux. De Nutrição e Dietética, Bombeiro Hidráulico, Carpinteiro, Copeiro, Jardineiro, Garçom, Marcineiro, Pedreiro, Pintor/Área	1.443,19	1			
	1.498,03	2	1		
	1.554,95	3	2	1	
	1.614,04	4	3	2	1
	1.675,38	5	4	3	2
	1.739,04	6	5	4	3
	1.805,12	7	6	5	4
	1.873,72	8	7	6	5
	1.944,92	9	8	7	6
	2.018,83	10	9	8	7
	2.095,54	11	10	9	8
	2.175,17	12	11	10	9
	2.257,83	13	12	11	10
	2.343,63	14	13	12	11
	2.432,69	15	14	13	12
	2.525,13	16	15	14	13
2.621,08		16	15	14	
2.720,68			16	15	
2.824,07				16	

Nível C					
Cargos	Valor	Classes de Capacitação			
		I	II	III	IV
Administrador de Edifícios, Almojarife, Aux. De Creche, Aux. De Biblioteca, Aux. De Enfermagem, Aux. Em Administração, Contínuo, Cozinheiro, Eletricista, Motorista, Operador de Caldeiras, Operador de Máquinas Agrícolas, Recepcionista, Telefonista	1.739,04	1			
	1.805,12	2	1		
	1.873,72	3	2	1	
	1.944,92	4	3	2	1
	2.018,83	5	4	3	2
	2.095,54	6	5	4	3
	2.175,17	7	6	5	4
	2.257,83	8	7	6	5
	2.343,63	9	8	7	6
	2.432,69	10	9	8	7
	2.525,13	11	10	9	8
	2.621,08	12	11	10	9
	2.720,68	13	12	11	10
	2.824,07	14	13	12	11
	2.931,38	15	14	13	12
	3.042,78	16	15	14	13
3.158,40		16	15	14	
3.278,42			16	15	
3.403,00				16	

Nível D					
Cargos	Valor	Classes de Capacitação			
		I	II	III	IV
Assistente em Administração, Desenhista, Projetista, Mestre de Edificações e Infra-Estrutura, Téc. De Laboratório/Área, Téc. De Tecnologia da Informação, Téc. Em Agropecuária, Téc. Em Arquivo, Téc. Em Artes Gráficas, Téc. em Audiovisual, Téc. Em Contabilidade, Téc. Em Enfermagem, Téc. Em Mecânica, Téc. Em Metalurgia, Téc. Em Móveis e Esquadrias, Téc. em Refrigeração, Téc. em Segurança do Trabalho, Téc. em Telefonia, Vigilante	2.175,17	1			
	2.257,83	2	1		
	2.343,63	3	2	1	
	2.432,69	4	3	2	1
	2.525,13	5	4	3	2
	2.621,08	6	5	4	3
	2.720,68	7	6	5	4
	2.824,07	8	7	6	5
	2.931,38	9	8	7	6
	3.042,78	10	9	8	7
	3.158,40	11	10	9	8
	3.278,42	12	11	10	9
	3.403,00	13	12	11	10
	3.532,31	14	13	12	11
	3.666,54	15	14	13	12
	3.805,87	16	15	14	13
3.950,49		16	15	14	
4.100,61			16	15	
4.256,44				16	

Nível E					
Cargos	Valor	Classes de Capacitação			
		I	II	III	IV
Administrador, Analista de Tecnologia da Informação, Arquiteto e Urbanista, Assistente Social, Bibliotecário-Documentarista, Biólogo, Contador, Economista, Enfermeiro do Trabalho, Enfermeiro/Área, Engenheiro de Segurança do Trabalho, Engenheiro/Área, Farmacêutico, Físico, Fisioterapeuta, Fonoaudiólogo, Jornalista, Médico/Área, Nutricionista, Odontólogo, Pedagogo, Produtor Cultural, Psicólogo/Área, Químico, Secretario Executivo, Téc. Desportivo, Téc. em Assuntos Educacionais, Tecnólogo/Formação, Terapeuta Ocupacional	3.666,54	1			
	3.805,87	2	1		
	3.950,49	3	2	1	
	4.100,61	4	3	2	1
	4.256,44	5	4	3	2
	4.418,18	6	5	4	3
	4.586,07	7	6	5	4
	4.760,34	8	7	6	5
	4.941,24	9	8	7	6
	5.129,00	10	9	8	7
	5.323,91	11	10	9	8
	5.526,21	12	11	10	9
	5.736,21	13	12	11	10
	5.954,19	14	13	12	11
	6.180,44	15	14	13	12
	6.415,30	16	15	14	13
6.659,08		16	15	14	
6.912,13			16	15	
7.174,79				16	

Fonte: ProGPE (2015).

## Apêndice 2B

### Quadro de incentivo à qualificação PCCTAE

<b>Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo MEC)</b>	<b>Área de conhecimento com relação direta</b>	<b>Área de conhecimento com relação indireta</b>
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360 horas	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: ProGPE (2015).

## APÊNDICE 3

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

**Pesquisadores:** Thiago Loureiro (Mestrando) e Prof. Dr. Glauco Henrique de Sousa Mendes (Orientador)

**Instituição:** Universidade Federal de São Carlos – Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos – PPGGOSP.

**Pesquisa:** Remoção: Vivências de Prazer e Sofrimento dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São Carlos.

Somos do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e estamos interessados em entender a dinâmica do prazer e do sofrimento vivenciada pelos Servidores Técnico-Administrativos da UFSCar que já passaram pelo processo de remoção.

Você está sendo convidado para participar de uma pesquisa que tem como objetivo analisar o trabalho do assistente em administração em uma instituição federal de ensino superior, bem como as implicações desta atividade na saúde e nos modos de ser destes profissionais.

**INSTRUMENTO DA PESQUISA:** Essa pesquisa constitui-se de etapa única, referente à realização de uma entrevista. Caso você tenha interesse em participar, as informações obtidas neste processo serão gravadas e somente serão divulgadas com a sua autorização.

**CONFIDENCIALIDADE:** As entrevistas serão gravadas, porém é importante ressaltar que as informações coletadas na pesquisa receberão um tratamento ético e confidencial.

Todas as informações que você apresentar serão mantidas em sigilo, jamais serão divulgadas relacionadas ao seu nome ou da sua família e somente serão utilizadas para esse estudo.

O pesquisador Thiago Loureiro fará a transcrição da fala gravada para um texto em computador e os pesquisadores discutirão esses resultados. Ao término da pesquisa, as gravações serão apagadas e

os resultados do grupo como um todo poderão ser divulgados somente em encontros científicos e revistas especializadas, contendo citações anônimas, sem que seu nome apareça associado à pesquisa.

O único risco possível nessa pesquisa será o de você ficar cansado(a), chateado(a) ou angustiado(a) em conversar sobre algumas coisas relacionadas ao seu trabalho. Caso você se sinta cansado, podemos ajustar o ritmo para você se sentir mais confortável. Se você ficar chateado(a) ou angustiado(a), os pesquisadores se comprometem a esclarecer as suas dúvidas sobre o assunto e ajudá-lo(a) a lidar com essa situação.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o e-mail do pesquisador, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação. Sua participação é voluntária e a qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento, sem qualquer prejuízo para você.

Considerando os itens acima expostos, eu, de maneira livre e esclarecida, expresso o meu interesse em participar desta pesquisa.

Eu, \_\_\_\_\_, aceito participar deste estudo e, sendo minha participação totalmente voluntária, estou livre para a qualquer momento desistir de colaborar na entrevista, sem qualquer prejuízo para mim ou minha família.

Eu recebi uma cópia deste Termo e tive a possibilidade de lê-lo.

Assinatura entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura entrevistador: \_\_\_\_\_

São Carlos, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**Endereço e telefone para contato com os pesquisadores**  
**Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos- UFSCar –**  
**Tel. (16) 33518398**  
**thiagoloureiro79@yahoo.com.br**

Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar  
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da UFSCar  
Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905

São Carlos - SP – Brasil.

Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@power.ufscar.br

Entrevista nº \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_