

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS – CECH
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA – DPSI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – PPGPSI

JOÃO MARCOS LEÃO ROLDÃO

**O TRABALHO QUE FAZ SOFRER, O SOFRIMENTO
QUE FAZ TRABALHAR:
O TRABALHO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS
NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

SÃO CARLOS - SP
2025

JOÃO MARCOS LEÃO ROLDÃO

**O trabalho que faz sofrer, o sofrimento que faz trabalhar:
o trabalho dos técnicos-administrativos nas universidades públicas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho

São Carlos - SP
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato João Marcos Leão Roldão, realizada em 30/07/2025.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho (UFSCar)

Prof. Dr. Eduardo Pinto e Silva (UFSCar)

Profa. Dra. Thainara Granero (PUC-PR)

**A Sebastiana, Valdemar, Maria Francisca,
Antônio, Sandra Aparecida e Marco Antônio.**

Uma família de trabalhadores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos servidores técnicos-administrativos das universidades públicas brasileiras. Mesmo sem o devido reconhecimento, o trabalho vivo de vocês é essencial à educação e ciência deste país.

Em especial, agradeço aos trabalhadores que colaboraram com esta pesquisa ao compartilharem suas vivências laborais. A luta pela universidade popular deve inspirar-se na coragem e na força de pessoas como vocês, que, sem abrir mão do trabalho duro, não se esquivam de relatar a realidade do serviço público.

Gostaria de agradecer à Profa. Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho pela parceria estabelecida desde a iniciação científica, há seis anos. Crédito grande parte do meu amadurecimento intelectual às suas orientações, pelas quais guardo gratidão.

Agradeço aos demais membros da banca examinadora pelas valiosas contribuições, críticas construtivas e sugestões apresentadas durante a avaliação desta dissertação.

Gostaria também de agradecer à Profa. Dra. Taís Bleicher pelo acolhimento de minhas ideias, angústias e esperanças nos últimos anos. Em meio a tanto poder catedrático, agradeço por ter sido minha amiga e referência nesse mundo acadêmico.

Agradeço à frente de massas “Juristas Revolucionários” do coletivo “Soberana”, em especial aos camaradas advogados Rodrigo Vaz Canabrava e Caio Esperança, pelo aconselhamento jurídico relativo a esta pesquisa.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão de bolsa de mestrado mediante o Programa de Excelência Acadêmica (PROEX).

Um agradecimento especial à minha amada, Ana Luiza, que me fortalece e me inspira não somente nesses dois anos de mestrado, mas há cinco anos. Obrigado por ser minha calma, minha luz, minha alegria, minha eterna companheira.

Agradeço à nossa coelhinha Penélope, que traz fofura e graça aos dias tão corridos.

Enfim, meu profundo agradecimento à minha família, especialmente aos meus avós e meus pais, a quem dedico essa dissertação. Se vejo mais longe por estar sobre os ombros de gigantes, é porque fui elevado pelas mãos calejadas de quem trabalhou e lutou a vida inteira.

*Mas não se preocupe, meu amigo
Com os horrores que eu lhe digo
Isto é somente uma canção
A vida realmente é diferente, quer dizer
Ao vivo é muito pior*

Belchior, em “Apenas um Rapaz Latino Americano”

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo compreender como o sofrimento psíquico vivenciado por servidores técnico-administrativos em universidades públicas era instrumentalizado pela Nova Gestão Pública. Fundamentado na Psicodinâmica do Trabalho, o estudo parte da hipótese de que as Estratégias Defensivas, longe de simples efeitos colaterais da precarização, poderiam ser utilizadas como recursos de intensificação e controle do trabalho em um contexto de desmonte das condições laborais, contingente e carreira dos trabalhadores. A pesquisa ocorreu em duas universidades públicas, por meio de entrevistas semiestruturadas com oito servidores técnico-administrativos em sofrimento laboral, sendo analisadas com base na Análise Clínica do Trabalho e na Análise Temática de Conteúdo. Após exames quanto ao funcionamento das instituições e análise das entrevistas, tornou-se nítido que as vivências de sofrimento emergiam sob formas diversas de violência laboral e eram amplificadas por estratégias gerenciais que operacionalizavam a Dialética Exclusão/Inclusão, a Banalização das Injustiças Sociais e a Precarização Subjetiva. Ademais, verificou-se que práticas como o assédio moral, a sobrecarga, o poder catedrático e a descaracterização da identidade técnico-administrativa não apenas produziam sofrimento, mas também reforçavam o desempenho e a submissão ao trabalho alienado, a despeito da crescente precarização dos postos. A dissertação conclui que, nas universidades sob o domínio da Nova Gestão Pública, a instrumentalização do sofrimento dos servidores tornou-se um mecanismo de baixo custo e alto rendimento para manter o produtivismo acadêmico – esse, por sua vez, elevado à condição de imperativo de sobrevivência institucional diante dos cortes orçamentários e da dependência crescente por financiamento privado e apoio das agências de fomento.

Palavras-chave: sofrimento psíquico no trabalho; Nova Gestão Pública; Psicodinâmica do Trabalho; defesas exploradas.

ABSTRACT

This dissertation aimed to understand how the psychological suffering experienced by technical-administrative staff at public universities is instrumentalized by New Public Management. Grounded in the theoretical framework of the Psychodynamics of Work, the study starts from the hypothesis that defensive strategies, far from being mere side effects of precarization, can be appropriated as mechanisms for intensifying and controlling work in a context marked by the dismantling of labor conditions, workforce, and career structures. The research was conducted at two public universities through semi-structured interviews with eight technical-administrative staff experiencing work-related suffering. The data were analyzed using Work Clinical Analysis and Thematic Content Analysis. Examination of institutional structures and participant narratives revealed that experiences of suffering emerged in various forms of organizational violence and were intensified by managerial strategies that operationalized the dialectic of exclusion/inclusion, the banalization of social injustices, and subjective precarization. Furthermore, practices such as moral harassment, work overload, academic authoritarianism, and the erosion of technical-administrative identity not only produced suffering but also reinforced performance and submission to alienated labor, even in the face of increasing precarization. The dissertation concludes that, within universities influenced by New Public Management, the instrumentalization of suffering becomes a low-cost, high-return mechanism for maintaining academic productivism – which, in turn, is elevated to a survival imperative amid budget cuts and growing dependence on private funding and support from research funding agencies.

Keywords: psychological suffering at work; New Public Management; Psychodynamics of Work; exploited defenses.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos, formas e práticas de violência no trabalho.....	22
Quadro 2 – Análise Clínica de Trabalho.....	113
Quadro 3 – Progressão de carreira na Universidade A.....	119
Quadro 4 – Requisitos de acesso à progressão vertical na Universidade A.....	120
Quadro 5 – Critérios para avaliação de carreira na Universidade A.....	121
Quadro 6 – Adicionais de gratificação de função na Universidade A.....	122
Quadro 7 – Normas de coibição a abusos e assédios na Universidade A.....	127
Quadro 8 – Progressão de carreira na Universidade B.....	138
Quadro 9 – Progressão por Capacitação Profissional na Universidade B.....	139
Quadro 10 – Incentivo à qualificação na Universidade B.....	140
Quadro 11 – Retribuições aos cargos de direção, chefia e assessoramento na Universidade B.....	141
Quadro 12 – Adicionais de funções gratificadas na Universidade B.....	141
Quadro 13 – Normas de coibição a abusos e assédios na Universidade B.....	145
Quadro 14 – Caracterização dos técnicos-administrativos entrevistados.....	161

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Mediana da remuneração de vínculos por esfera e poder.....	65
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cartum “Assédio Moral” de Toni D’Agostinho.....	101
Figura 2 – Organograma simplificado do <i>campus</i> da Universidade A.....	123
Figura 3 – Organograma simplificado da Universidade B.....	142
Figura 4 – A Redenção de Cam, de Modesto Brocos.....	193

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO.....	30
2.1 <i>O serviço público nas universidades públicas brasileiras.....</i>	<i>30</i>
2.2 <i>Psicodinâmica do Trabalho.....</i>	<i>75</i>
3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	108
4. SOBRE AS REALIDADES DE TRABALHO.....	116
4.1 <i>Universidade A.....</i>	<i>118</i>
4.2 <i>Universidade B.....</i>	<i>137</i>
5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	157
5.1 <i>Estágio probatório e as provas de fogo.....</i>	<i>162</i>
5.2 <i>A dialética exclusão/inclusão.....</i>	<i>170</i>
5.3 <i>Carreiras e o panoptismo gerencial.....</i>	<i>203</i>
5.4 <i>Peões na cova dos reis (e seus amigos).....</i>	<i>213</i>
5.5 <i>A hiperatividade do sofrimento ético.....</i>	<i>228</i>
5.6 <i>Desmistificando o desinvestimento.....</i>	<i>261</i>
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	275
REFERENCIAS.....	283
APÊNDICE 1 – MAPA DIALÓGICO DOS ESTIGMAS ASSOCIADOS AOS SERVIDORES PÚBLICOS	309
ANEXO 1 – MENSAGEM-PADRÃO PARA CONVITE.....	315
ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	316
ANEXO 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA PRESENCIAL).....	318
ANEXO 4 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA VIRTUAL).....	321
ANEXO 5 – COMPOSIÇÕES DOS COLEGIADOS DO <i>CAMPUS</i> DA UNIVERSIDADE A.....	324
ANEXO 6 – COMPOSIÇÕES DOS COLEGIADOS DA UNIVERSIDADE B.....	326

1. INTRODUÇÃO

Minha trajetória de pesquisa com os servidores técnicos-administrativos teve início em um estágio realizado durante o curso de graduação em Psicologia. Neste estágio, integrei uma equipe multidisciplinar dedicada à atenção psicossocial da comunidade do *campus* de uma universidade pública e passei a articular ações de prevenção e promoção em Saúde do(a) Trabalhador(a). Com o avançar do tempo, os servidores não-docentes tornaram-se praticamente os únicos do contingente laboral a acessarem os serviços da equipe, que abarcavam: psicoeducação, acolhimento singular, acompanhamento grupal, levantamentos epidemiológicos, mediações de conflito, dentre outros.

Ao longo dos dois anos em que estagiei junto a esta equipe, algo chamava a atenção: apesar de os servidores técnico-administrativos trazerem consigo, principalmente nos atendimentos, vivências de sofrimento laboral bastante intensas, os sintomas – e, em alguns casos, diagnósticos – relatados pouco implicavam em prejuízos aos ritmos e volumes laborais a eles impostos. Pelo contrário, à medida que se sentiam mais ansiosos (classe sintomatológica predominante nos acompanhamentos), mais produtivos e flexíveis se tornavam em realidades ocupacionais coalhadas de precarização, medo e angústia – essas duas últimas, arraigadas em violências institucionalizadas. A proporcionalidade direta de ambos os fatos era tamanha ao ponto de o assédio moral e outras hostilidades não se aparentarem apenas como “agravos” ou “risco psicossociais”, mas como “fatores de promoção ao adoecimento psíquico”.

Desde a pesquisa de iniciação científica que resultou na monografia de conclusão de curso de Psicologia, em que estudei as representações sociais das trabalhadoras terceirizadas da limpeza de um *campus* universitário sobre suas vivências laborais (Roldão, 2022), constatei que a violência era o *ethos* gerencial mais presente e propositado no trabalho precarizado adotado por empresas prestadoras de serviço nas universidades públicas. No entanto, somente a partir da experiência vivida no referido estágio é que cogitei a possibilidade de o sofrimento decorrente de violências ocupacionais, expressado desde a angústia difusa até os sintomas psicopatológicos, portarem-se para além de efeitos colaterais deletérios das organizações flexíveis. A partir daí, sopesou-se a probabilidade de estar diante de mecanismos socioprodutivos que se retroalimentavam ativamente nas instituições públicas de ensino superior pelo **fato de atribuírem ao sofrimento laboral alguma forma de valor ou instrumentalidade.**

Essa hipótese ganhava força à medida que, nas movimentações estratégicas com a equipe multidisciplinar, dirigentes acadêmicos, coletivos e membros da comunidade, as violências desencadeadoras/cronificadoras do sofrimento laboral não se perpetuavam somente

por brechas nos regulamentos e trâmites disciplinares, ignorância aos determinantes de saúde-doença no trabalho, tampouco falta de sensibilidade dos sujeitos em mal-estar. O aprofundamento em leituras em Psicossociologia e Psicodinâmica do Trabalho corroborava a percepção de que os desafios em saúde mental do trabalhador, naquela realidade, não poderiam ser enfrentados por perspectivas meramente legalistas ou culturalistas. Havia algo subjacente à estrutura universitária que validava e incentivava o sofrimento suscitado por violências agir conforme combustível à máquina do trabalho alienado e precarizado. Terminado o estágio, essa inquietação não deixou de me acompanhar e decidi aprofundar a questão por meio desta pesquisa.

Pode-se afirmar que poucas categorias de trabalhadores são tão caluniadas no senso comum quanto os servidores públicos, e poucas instituições têm sido tão achincalhadas pelo conservadorismo quanto as universidades públicas. Para que a pesquisa não reincidisse em conclusões já depreendidas em outros estudos sobre os servidores em universidades públicas brasileiras, realizou-se uma revisão bibliográfica de artigos e teses sobre essa temática com base na Psicodinâmica do Trabalho (aporte teórico-metodológico adotado nesse estudo) e publicados nos últimos dez anos. Ao final, dez escritos foram selecionados. Em face a uma miríade de análises, focalizou-se aos dados qualitativos das pesquisas, especificamente nos fatores de sofrimento relatados por esse público, que foram agrupados em quatro categorias.

A primeira delas concerne às condições de trabalho. Fortemente associados ao sucateamento das instituições de ensino superior, os instrumentos tecnológico-informacionais mostravam-se, demasiado obsoletos em diversas universidades, impedindo o fluxo do trabalho real por falhas crônicas de registro e processamento comunicacional. Além disso, os ambientes de trabalho, sobretudo no que diz respeito à ergonomia, submetiam os servidores a cargas psicofísicas inconvenientes (Moura; Marques, 2019; Ramos; Macêdo, 2018).

A segunda refere-se à relação do trabalho prescrito com o real. Indicativos quanto ao hibridismo de velhas e novas polimorfias administrativas no serviço público, os relatos e análises publicadas revelam contextos laborais parcialmente manietados em burocracias, de modo que o *savoir-faire* dos funcionários estivesse solapado por procedimentos e lentidões que subestimavam as suas competências, desencadeando sentimentos de desmotivação, monotonia e baixa autoestima. Ao mesmo tempo, a ausência de diretrizes claras e a pressão crescente por rendimento os submetiam ao retrabalho, falta de continuidade nos projetos, desvios de funções e sobrecarga (Aguiar; Santos, 2017; Leles; Amaral, 2018; Loureiro, 2015; Moura; Marques, 2019; Oliveira; Franco; Gutierrez, 2021).

Em terceiro lugar, uma das principais fontes de sofrimento laboral desses sujeitos localizava-se nas hierarquias. Especificamente, as atitudes tidas “patrimonialistas”, como: a distribuição de demandas e promoções sob critérios de predileção pessoal; a interferência política; egocentrismo e autoritarismo das chefias; gestão por assédio; falta de transparência; cobranças excessivas. Em conjunção com as complicações institucionais, como a alta rotatividade, falta de contratações, o avanço das terceirizações e a baixa representatividade dos técnicos-administrativos nos cargos de mando desgastavam a permanência dos servidores em seus postos (Leles; Amaral, 2018; Loureiro, 2015; Luna, 2020; Santos; Barbosa, 2022; Moura; Marques, 2019; Ramos; Macêdo, 2018).

O convívio com os colegas de serviço também se permeava em embaraços. A falta de comunicação; a invasão da vida pessoal alheia; conflitos intersetoriais com os docentes; ausência de reconhecimento; as percepções díspares quanto ao comprometimento dedicado ao labor entre os funcionários; as violências simbólicas dentre outros entraves, retratavam tensionamentos contínuos nas relações humanas, sobretudo quando considerou-se a mediação por circunstâncias precárias de trabalho (Leles; Amaral, 2018; Loureiro, 2015; Santos; Barbosa, 2022; Oliveira; Franco; Gutierrez, 2021).

Nesse ínterim, destacou-se as estratégias defensivas que, a depender das circunstâncias, não só mantinham os servidores universitários expostos às contradições organizacionais, como amplificavam a alienação. Especificamente, a normalização de convivências belicosas, a indiferença às atividades e demais assuntos concernentes ao labor; o isolamento aos fluxos comunicacionais e elos de cooperação; o absenteísmo e, sobretudo, a remoção dos setores, mostraram-se pouco tranquilizadoras, cronificando as vivências de sofrimento no longo prazo (Loureiro, 2015; Ramos; Macêdo, 2018; Moura; Marques, 2019; Santos; Barbosa, 2022). Enfim, os índices significativos de afastamento-doença relativos à saúde mental desses trabalhadores reiteram o desgaste psíquico decursivo da conjuntura descrita acima (Bastos *et al.*, 2018; Ferreira, 2021; Luna, 2020).

Antes mesmo de iniciar a dissertação com a descrição histórico-material dos sujeitos e sua realidade laboral, bem como a exposição do referencial teórico-metodológico, faz-se imprescindível, para a efetiva introdução do tema, a contextualização de fatos basilares sobre o trabalho contemporâneo, os quais incidem não só no campo empírico dessa pesquisa, mas nas sociabilidades e subjetividades da classe trabalhadora.

Há décadas que alas da sociologia, psicologia e demais vertentes críticas das ciências humanas aos paradigmas mecanicistas, atomistas e subjetivistas reconhecem que o trabalho, na condição de atividade humana, é central ao assujeitamento, subjetivação e sociabilidades dos

seres sociais (Lane, 2006). No entanto, a partir do instante em que tal essência é conflitada pelo capital, as reverberações da luta de classes revelam-se nas alienações e estranhamentos implicados na constrição do trabalho à forma mercadoria, na exploração de mais-valia, concentração dos meios de produção e a submissão do ser/estar no mundo às lógicas do mercado e da propriedade privada (Marx, 2013). Ainda assim, estudar o trabalho faz-se fundamental devido às complexidades espreitadas e patentes no gênero humano mediado por tal atividade. Além do mais, considerando que a imensa maioria da população mundial é constituída por trabalhadores, lidar com esse fenômeno é fundamental para entender as aproximações e distanciamentos dos sujeitos nos meandros dos afetos, culturas, éticas, ideologias, identidades, alteridades, saúde, adoecimento, prazeres, sofrimentos, sentidos, nexos etc. Para tanto, faz-se necessário dimensionar as últimas mudanças ocorridas em um mundo que abarca toda essa materialidade histórica e dialética: o mundo do trabalho.

Quando a então primeira-ministra britânica, a conservadora Margaret Thatcher, símbolo da nova retórica burguesa ao lado de Ronald Reagan a partir dos anos 1970, disse: “Não há alternativas”, não aludia apenas à escolha entre capitalismo ou socialismo. A rigor, diante do cenário insolvente do estado nacional-desenvolvimentista, a única via possível – dentro da lógica do capital – intuía em ser o neoliberalismo. O qual, sem a necessidade de fazer disputas ideológicas e concessões à classe trabalhadora devido à queda do bloco socialista e a fragilização das esquerdas, tinha caminho livre para impor sua agenda. A base discursiva de Fernando Collor, Fernando Henrique Cardoso, seus padrinhos políticos e simpatizantes espalhados na grande imprensa, no empresariado e oligarquias regionais, fundamentava-se na percepção que o Estado brasileiro era grande demais, oneroso demais e eficiente de menos. Letárgico e indisciplinado, um verdadeiro freio-de-mão ao ingresso do país à modernidade globalizada e ao desabrochar da qualidade de vida sob o livre-mercado (Antunes, 2009; Saad Filho; Moraes, 2018).

Esse equacionamento macroeconômico, ao tomar a fragilização da administração pública como causa – e não sintoma – da crise estrutural do capitalismo, propunha-se a controlar a inflação e sanear o pacto republicano por meio da redução das contas públicas, transferindo as incumbências governamentais à iniciativa privada – seja na gestão direta ou na adoção de seus paradigmas gerenciais. O desmonte institucional, ensejado nas privatizações e políticas de austeridade, na valorização da moeda mediante à ressubordinação ao capital estrangeiro e aumento das taxas de juros, na troca do modelo de substituição de importações em prol de uma abertura dependente ao mercado externo retinta em “globalização”, à medida que obedecia ao

receituário imperialista do “Consenso de Washington”, agudizou velhas iniquidades e procriou novos problemas.

A barganha do patrimônio estatal, especialmente em campos estratégicos, prostrou a soberania nacional, enfraqueceu a cadeia industrial, reforçou a dependência às exportações de pouco valor agregado e iniciou a saturação do setor terciário. Mais severamente, o esvaziamento de investimentos básicos e sucateamento das redes de apoio, no esteio da Nova Gestão Pública, mantiveram a população brasileira vulnerável a problemas sociais crônicos, como a insegurança alimentar; falta de saneamento básico, moradia, saúde e educação de qualidade; violência urbana; desemprego e má distribuição de renda. A desregulamentação trabalhista permitiu a escalada de ocupações desprotegidas às intempéries do mercado, bastante pertinentes à superexploração (Antunes, 2009; Saad Filho; Morais, 2018).

No seio do sistema produtivo, as empresas, ao endereçarem os elos fracos do taylorismo-fordismo, flexibilizaram a organização científica por meio do toyotismo, doutrina administrativa teorizada pelo engenheiro Taiichi Ohno¹ no Japão durante o pós-Segunda Guerra. Além da integração de tecnologias informacionais (por exemplo, no *kanban*) e globalização da cadeia produtiva, o fio condutor do modo de produção enxuto consistia na combinação do aumento da rentabilidade com o aproveitamento austero de recursos – humanos e materiais – em sociometabolismos menos conflituosos e mais autorregulatórios aos valores-fetice do capital. Na prática, a “Qualidade Total” assentou o conceito de eficiência na eliminação de demarcações e maximização dos quefazeres proletários; no lastreamento das processualidades às demandas comerciais ao invés dos recursos disponíveis; no comedimento da estabilidade laboral em prol de contrapartidas negociáveis sob a égide da meritocracia; e na substituição do rigor tecnocrático pela socialização dos encargos institucionais aos trabalhadores, de modo que estes aderissem à competitividade empresarial e inovação de produtos e métodos, mesmo que não participassem nos lucros e decisões corporativas (Harvey, 2008; Xavier Sobrinho, 2000).

Para tal, o perfil de trabalhador passaria a ser entalhado por vínculos empregatícios menos “onerosos” ao empresariado e mais oscilantes às marés do mercado. As antigas garantias trabalhistas foram substituídas pela negociação nos termos patronais. Isto é, as contrapartidas e estabilidades laborais deixariam de ser acolchoadas pelo princípio da integração salarial em nome da espoliação contratual justaposta à extração amplificada de mais-valia absoluta e relativa. Na prática, os empregadores, aproveitando-se de brechas propositadas na legislação e

¹ É importante reconhecer que o surgimento dessa morfologia organizacional se iniciou e complementou-se com os escritos de outros teóricos, como Elton Mayo.

pagamentos “alternativos” (na forma de metas, comissões, bonificações etc.), à sombra da austeridade, desobrigavam-se a corresponder perspectivas claras de permanência no cargo e proporcionalidade na remuneração dos funcionários.

Estes, agora, tornar-se-iam polivalentes, ou seja, deveriam renunciar à especialização em funções singulares em nome do acúmulo de atividades no contexto ocupacional, de modo que a firma se aproveitasse ao máximo dos rendimentos individuais com o mínimo de recursos dispendidos. Engajados intelectualmente, a fim de que o quefazer não se restringisse à simples reproduções de procedimentos pré-concebidos tecnocraticamente. As cooperações e saberes tecidos na prática cotidiana, aliados à engenhosidade, deveriam ser operacionalizados ao aperfeiçoamento dos processos e produtos. Desimpedidos ao labor, em que as demarcações de espaço e tempo não baldassem a receptividade premente às demandas organizacionais. Corresponsáveis pelo andamento da cadeia produtiva, de maneira que assumissem as diligências e arcassem os riscos dos projetos, sem que, contudo, tal horizontalização se aplicasse à partilha de valores e deliberações na burocracia corporativa. Autodisciplináveis, de tal forma que os comportamentos prescritos pela gestão fossem interiorizados grupalmente pelos trabalhadores, pressionados entre si próprios ao invés de uma figura de autoridade patronal. Competitivos, passando a aderir à guerra do mercado não somente na condição de *partisans* do microcosmo empresarial, mas também na valoração excludente das forças de trabalho, antagonizando a sua própria com as dos demais proletários. E “resilientes”, de tal sorte que os contrastes materiais e imateriais engendrados na venda de força laboral, como a provisoriedade dos postos, o acirramento das condições, ritmos, volumes e regimes de trabalho, tal e qual o repasse do ônus empresarial ao proletariado, fossem encarados conforme decorrências naturais e reinvestidas em maior empenho ao labor alienado. Todos esses imperativos, vale pontuar, vigiados mediante avaliações psicologicistas, tecnologias da informação e, a depender do contexto, pressões de acionistas ou políticos (Antunes, 2009; 2018; Boltanski; Chiapello, 2009; Harvey, 2008; Paula, 2005; Ribeiro, 2015).

Até aqui, está nítido que a “Reestruturação Produtiva”, para além de novos equacionamentos micro e macroeconômicos, erigiu-se na renovação dos mecanismos de controle político, ideológico e psicofísico aos trabalhadores, visando não só incrementos na extração de mais-valia, mas também o acobertamento do domínio de classes mediante difusas coerções ao consentimento e entusiasmo dos sujeitos aos valores da qualidade total, em detrimento das estridências e paternalismos do taylorismo-fordismo. Como bem descreve Ricardo Antunes (2009):

Desenha-se, então, uma nova forma de organização e controle do trabalho cuja finalidade central é, de fato, a intensificação do processo laborativo, com ênfase também no envolvimento qualitativo dos trabalhadores e das trabalhadoras, em sua dimensão cognitiva, procurando reduzir ou mesmo eliminar os espaços de trabalho improdutivo, que não criam valor, sobretudo nas atividades de manutenção, acompanhamento, inspeção de qualidade etc., funções que passaram a ser diretamente incorporadas ao trabalhador produtivo. Desse modo, reengenharia, *lean production*, *team work*, eliminação de postos de trabalho, aumento da produtividade, qualidade total, “metas”, “competências”, “parceiros” e “colaboradores” são partes constitutivas do ideário e da pragmática cotidiana da “empresa moderna” (Antunes, 2009, p. 150 – 151).

Conforme a antiga sociedade taylorista-fordista se sustentava, além da promoção do consumo massificado, no disciplinamento dos corpos e comportamentos maquínicos da classe trabalhadora, o modo de produção flexível buscou estreitar a aprendizagem e as dimensões afetivo-intelectuais dos sujeitos à gravitação ideológica neoliberal por meio da apropriação da crise de legitimidade capitalista do final dos anos 1960 (Boltanski; Chiapello, 2009), de modo a afeiçoar os seres sociais aos novos paradigmas do proletário liofilizado, em um processo nomeado pelo sociólogo Giovanni Alves (2011; 2014) como “Captura da Subjetividade”.

É importante destacar que, ao dizermos “captura” da subjetividade, colocamos “captura” entre aspas para salientar o caráter problemático (e virtual) da operação de “captura”, ou seja, a captura não ocorre, de fato, como o termo poderia supor. Estamos lidando com uma operação de produção de consentimento ou unidade orgânica entre pensamento e ação que não se desenvolve de modo perene, sem resistências e lutas cotidianas. Enfim, o processo de “captura” da subjetividade do trabalho vivo é um processo intrinsecamente contraditório e densamente complexo, que articula mecanismos de coerção/consentimento e de manipulação não apenas no local de trabalho, por meio da administração pelo “olhar”, mas nas instâncias socio-reprodutivas, com a pleora de valores-fetiches e emulação pelo medo que mobiliza as instâncias da pré-consciência/inconsciência do psiquismo humano (Alves, 2011, p. 42).

Independentemente de como os reformistas keynesianos tentassem remediar o problema da oferta de emprego, a população excedente, expulsa dos postos de trabalho por efeito da tecnologia e mudanças organizacionais (estas, irrefreadas pelas leis coercitivas da concorrência), de modo que os salários caíssem abaixo do valor previsto e a intensidade do trabalho aumentasse, refletia a crise estrutural do capitalismo. Entretanto, o privilégio à incorporação das subjetividades proletárias às dinâmicas de acumulação pós-fordistas apresentou-se como subsunção ao novo ciclo produtivo, em resposta às crises estéticas dos anos 1960 e 1970.

Juntamente à denúncia das explorações as quais o velho mundo do trabalho se mantinha, queixas relativas às desantropomorfizações e estranhamentos, falta de liberdade e autonomia, regulação incisiva dos tempos e ações, aversão à criatividade, monotonia e inautenticidade implicadas em trajetos de vida lineares aos planos de carreira, hierarquias e hermetismos das organizações tradicionais, o autoritarismo na vida pública e privada, enfim, as solidez do

projeto de modernidade se liquefazem – dentre outras coisas – em uma contrarrevolução no seio da racionalidade capitalista. É sobre as páginas obituárias do projeto de paz social capitalista e do bloco socialista que se escreveu o contrato daquilo que Luc Boltanski e Éve Chiapello (2009) nomearam por “Novo Espírito do Capitalismo”.

[...] as qualidades que, nesse novo espírito, são penhores de sucesso - autonomia, espontaneidade, mobilidade, capacidade rizomática, polivalência (em oposição à especialização estrita da antiga divisão do trabalho), comunicabilidade, abertura para os outros e para as novidades, disponibilidade, criatividade, intuição visionária, sensibilidade para as diferenças, capacidade de dar atenção à vivência alheia, aceitação de múltiplas experiências, atração pelo informal e busca de contatos interpessoais - são diretamente extraídas do repertório de maio de 68. Mas esses temas, associados nos textos do movimento de maio a uma crítica radical do capitalismo (especialmente à crítica à exploração) e ao anúncio de seu fim iminente, encontram-se, na literatura da nova gestão empresarial, até certo ponto autonomizados, transformados em objetivos que valem por si mesmos e são postos a serviço das forças cuja destruição eles pretendiam apressar. (Boltanski; Chiapello, 2009, p. 130).

Diante desse quadro contrarrevolucionário, postas as novas demandas organizacionais, quais seriam os mecanismos de coerção/consentimento aos quais Alves (2011) se referiu? Ora, caracterizavam-se em processos e substâncias, produtos e produtores da reestruturação produtiva: a “Ideologia Gerencial” – nomeada também como “Gerencialismo”, “Nova Gestão Empresarial” ou “Poder Gerencialista”. Segundo Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac e Daniel Descendre (1987), ela não se simplifica a um sistema monolítico de representações, previamente orquestrado e imposto unilateralmente pelas classes dominantes.

É certo que teóricos como René Kaës (1989) apontaram como as instituições exercem – de forma deliberada ou não – o papel de fornecer representações comuns e balizas identitárias aos sujeitos, de modo a: integrar as partes e o conjunto mediante objetos significantes capazes de mobilizar pensamentos sobre o passado, presente e futuro; delimitar as fronteiras do ser e agir; compartilhar os meios de realização do desejo e renúncia pulsional em prol de objetivos supraindividuais; sedimentar os termos de reciprocidade narcísica; assegurar a coesão grupal; e outros processos de formação e continuação da comunidade. Nesse ínterim, o psicólogo reconhece que muitas organizações, ante as dificuldades internas e externas, dependem fortemente de ilusões para garantir a satisfação e equilíbrio psíquicos necessários à operacionalidade do projeto institucional laborado pelos membros. Diante de contradições existentes nas tarefas, tenta-se manter a funcionalidade não mais por seus conteúdos e resultados diretos, mas por meio de uma ilusão que provenha de sentidos os sacrifícios e riscos assumidos pelos sujeitos, crie resistências à experiência do fracasso e mantenha-os encantados aos fetiches e fantasias procriados naquele ambiente.

A ideologia gerencial emerge na reconção do capital flexível quanto à necessidade de manipular e exponenciar o poder simbólico e subjetivo da organização – tal qual a forma institucional da propriedade privada dos meios de produção – para aumentar a exploração da força de trabalho, ao invés do controle tecnocrático do taylorismo-fordismo. Constitui-se, no tocante ao conteúdo, como uma “bricolagem” de valores, desejos e anseios dispostos em trocas simbólicas que transcendem as instituições capitalistas². Essa constatação coincide com a de Boltanski e Chiapello, em que, diante da desvinculação de morais intrínsecas, “a justificação do capitalismo, portanto, supõe referência a construtos de outra ordem, da qual derivam exigências completamente diferentes daquelas impostas pela busca do lucro” (2009, p. 53). O estratagema estaria justamente na identificação e ajuste gradativo dessas concepções, por meio de semânticas e práticas – particulares a uma empresa ou difundidas amplamente – que, sem romperem com as lógicas internas, torná-las-iam coesas aos paradigmas da flexibilidade produtiva, ao passo que preservariam a soberania da administração (Pagès; Bonetti; Gaulejac; Descendre, 1987).

Pormenorizando em termos psicanalíticos, há um transcurso de mediação que incorpora e antagoniza a economia pulsional do trabalhador – nos campos econômico, funcional e psicológico –, aclimatando o consentimento à extração de mais-valia em tramas de identificação narcísica com a organização e angústia da perda do objeto. Entre a formalidade dos regulamentos e ferramentas, e decursos psíquicos de projeção, introjeção, idealização, sublimação, etc., o sujeito extrapola a condição de repositório de valores-fetice, haja vista que ele próprio participa em sua confecção (Pagès; Bonetti; Gaulejac; Descendre, 1987). Mais do que isso: o capitalismo, para funcionar, precisa reconhecer a centralidade do trabalho ao ser e totalidade sociais. Porém, subverte sua potencialidade de desenvolvimento do gênero humano à forma mercadoria, forjando a condição proletária em estranhamentos e desapropriações (Escurrea, 2016).

Em linhas gerais, o mercado, a liberdade negativa (Boltanski; Chiapello, 2009) e, em especial, a ideologia gerencial, transpuseram o estado de crise permanente do capitalismo ao projeto de ser humano neoliberal. Sim, o neoliberalismo não se restringe a um projeto político-econômico, mas um arquétipo de sujeito conveniente ao modo de produção. Logo, o proletário deve ver a si e ao mundo “pelo avesso” da sociedade de classes (Alves, 2015). Ou, como pontua

² A ideologia gerencial, a nível epistêmico, apresenta-se como uma lógica instrumental que incorpora outras perspectivas em Administração, Comunicação e Psicologia Organizacional (Gestão por Competências, Teoria X e Y de McGregor, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria de ERG de Alderfer, Teoria da Expectativa de Vroom, estilos de liderança, dentre outras) que, amalgamadas, redefinem o tato e captura da subjetividade proletária.

Byung-Chul Han: “Hoje, cada um é um *trabalhador que explora a si mesmo para a sua própria empresa*. Cada um é um senhor e servo em uma única pessoa. A luta de classes também se transforma em uma *luta interior consigo mesmo*” (2018, p. 14, grifos do autor).

Desse modo, o próprio ser/estar do sujeito no mundo abrevia-se aos paradigmas do “empreendedor-de-si”, tolhendo as identidades e alteridades no cada um por si, atomizando as comunidades e banalizando as injustiças sociais. Na clássica história de Rico e Enrico, Sennett (2015) aponta as formas pelas quais a solidão e a frustração contemporâneas são ressonâncias dos cálculos neoliberais ao nível do âmago: não há mais longo prazo. A fugacidade do capitalismo desenraiza os sujeitos de seus vínculos, memórias e territórios. Interditam pertencimentos, fraternidades, compromissos, afetos, sentidos e sonhos densos demais para a cinesia do *self-made-man*, isolado em si mesmo.

Como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter relações sociais duráveis? Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? As condições da nova economia alimentam, ao contrário, a experiência com a deriva no tempo, de lugar em lugar, de emprego em emprego. Se eu fosse explicar mais amplamente o dilema de Rico, diria que o capitalismo de curto prazo corrói o caráter dele, sobretudo aquelas qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros, e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável (Sennett, 2015, p. 24).

Peyon (2019), pelo olhar psicanalítico, complementa a asserção dessa ruptura:

O que está em jogo no predomínio absoluto do desempenho e da finalidade econômica é uma negação essencial do que caracteriza o humano, o jogo de linguagem embebido por afeto e marcado pela força libidinal do desejo que nos enlaça. Nesse sentido, se o jogo da vida for totalmente instrumentalizado, isto marcará a vitória do cinismo e a institucionalização e naturalização de comportamentos anteriormente entendidos como psicopáticos. Por outro lado, o crescimento dos quadros de depressão na contemporaneidade relaciona-se, no nosso entender, com este predomínio quase absoluto da instrumentalidade sobre o laço social, principalmente na organização do trabalho. O deprimido seria alguém que não deu conta de ser, ao menos em alguns contextos, absolutamente pragmático nas relações com outras pessoas (Peyon, 2019, p. 82).

Nesse sentido, o sociólogo Vincent de Gaulejac pondera o quanto esse quadro tensionador e desgastante às subjetividades esgotava os sujeitos à aceitação, haja vista que era “psiquicamente mais fácil na medida em que ela evita uma luta permanente contra ‘o sistema’ e concede um mínimo de reconhecimento em um ‘trabalho’ que permite ao indivíduo assegurar sua subsistência” (2011, p. 91). Esse mal-estar difuso, embrenhado em quase todas as figuras e seguimentos das organizações, ampliado no esfacelamento da solidariedade proletária, tolhia a compreensão sistêmica desses processos e o poder de reação dos sujeitos, levando-os a cogitarem se o abatimento explicar-se-ia na constatação de que haveria algo de errado com eles.

Ou, como disse James Davies, na ideia de que “você só pode culpar a si mesmo” (2021, p. 190, tradução nossa).

No plano individual, nos protegemos, seja nos adaptando, seja nos marginalizando. Quando nos mantemos afastados, torna-se difícil denunciar a violência institucional que, de cima, nos levou a fazer essa opção. Nessa situação a pessoa está, com efeito, duplamente anulada: em primeiro lugar por não ter sido capaz de se adaptar a mudança; em segundo, por não haver podido, ou não haver sabido resistir à exclusão (Gaulejac, 2021, p. 89).

Nesse sentido, os estranhamentos presentes no gerencialismo, ao tomar o sintoma como forma discursiva do sofrimento laboral, estimulava os seres sociais a adorarem modos de vida cada vez mais ansiosos, acerca da ininterrupta preeminência do desemprego, descontinuação da carreira, hipossuficiência familiar e incertezas sobre o futuro; paranoicos, na espreita de competitividades em moldes pseudo-darwinistas e da obsolescência do capital humano; antissociais, que instrumentaliza a perversidade para fins de controle e produtividade, encoraja o conflito interpessoal e banaliza as injustiças sociais; obsessivos, em relação aos valores-fetiche do empreendedorismo, megalomania do desempenho, miragens da iniciativa privada e conectividade perpétua às tecnologias informacionais; compulsivos, acerca da ampliação dos volumes e ritmos laborais, redução dos tempos improdutivos e reiteração dos valores organizacionais; narcisistas, ao incentivar a ancoragem das ações e convivências ao oportunismo, exibicionismo de *performances* e hiperfixação aos próprios desejos; depressivos, em referência à apatia quanto às iniquidades do mundo, à solidão imposta pela liberdade negativa, intolerância às rejeições e falhas, bem como à fadiga emocional latente; e dissociativos, que dificulta o reconhecimento de memórias e identidades coletivas, da luta de classes, das responsabilidades em problemas delineados pelo capital, de seu ser/estar no mundo.

Nos últimos tempos, tais abatimentos têm se manifestado em números crescentes de diagnósticos em saúde mental. Em 2019, 15% da População Economicamente Ativa global experienciava algum quadro psicopatológico – números esses bastante subnotificados (Organização Mundial da Saúde; Organização Internacional do Trabalho, 2022). O Brasil, por sua vez, é o quinto país em prevalência de depressão, o mais ansioso do mundo (Organização Mundial da Saúde, 2017) e o segundo com síndrome de *Burnout* (International Stress Management Association, 2022). Entre 2023 e 2024, houve um salto de 68% nos afastamentos de trabalho por saúde mental, chegando próximo a meio-milhão de casos por ano – dados esses que, embora revelem um panorama de “crise em saúde mental”, ainda são subnotificados (Casemiro; Moura, 2025). Nessa direção, a reestruturação produtiva transfigurou o sofrimento laboral (agudo e crônico) em seus nexos psicofísicos, migrando a preponderância do âmbito

sensorio-motor, como eram interpretadas as Lesões por Esforços Repetitivos e os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (CID – 10 G50-59, G90-99, M00-99), para o psíquico. O surgimento e explosão dos chamados “Transtornos Mentais e Comportamentais” relacionados ao trabalho (Brasil, 2023d) representam desafios às abordagens estritamente ergonômicas e biomédicas das atividades laborais, dilemas que convergem e extrapolam a simples promoção de segurança e salubridade nas organizações.

Ante a esse quadro, Jacques (2007) evidencia que há décadas a saúde do trabalhador empenha-se em firmar nexos causais do adoecimento psíquico no trabalho. Tal delimitação seria importante para, no mínimo, empoderar profissionais na identificação dos determinantes sociais de saúde-doença, realizarem prognósticos acertados, encaminharem acertadamente os usuários dos serviços em saúde coletiva para outros pontos da rede de apoio, permitirem o acesso a benefícios governamentais e, possivelmente, ajudá-los a reestabelecer o equilíbrio necessário ao desempenho de ações que julgarem cruciais em suas vidas. Porém, a autora enfatiza que as abordagens voltadas à patologização do sujeito “trabalhador”, em detrimento de análises sobre os nexos psicofísicos relacionados ao objeto “trabalho”, acabam transpassando essa forma de cuidado sob vieses individualizantes e a-históricos.

A literatura demonstra como o disciplinamento produtivo da Nova Gestão Empresarial arrolava-se em deslocamentos pendulares entre encantamentos e violências. Portanto, vale a pena arrazoar se o sofrimento, a "loucura", ao invés de se portar somente como um fenômeno refratário do modo de produção flexível, a ele também serviria um instrumento de dominação e amplificação do desempenho. Nesse sentido, a compreensão que a psicologia do trabalho possui – hoje – a respeito do assédio moral nos fornece pistas do sofrimento como instrumentalidade gerencial. Heloani e Barreto (2005) já demonstraram como muitas organizações capitalistas e aparatos estatais dependiam da humilhação como operacionalização do trabalho alienado. Assim, estresse, medo e vergonha alojam-se na “normalidade” dos prazos ínfimos, sobrecargas, vigilâncias, exclusões, punições arbitrárias, negligências deliberadas, cobranças abusivas etc. Araújo (2008) complementa essa apreciação ao compendiar que:

A finalidade básica extraída das práticas de assédio moral no trabalho acima mencionadas é instrumental, qual seja, a promoção do envolvimento subjetivo dos trabalhadores às regras da administração. Pressiona-os à resignação aos parâmetros da empresa e exclui aqueles com o “perfil inadequado”. A docilização e padronização do comportamento de todo o grupo de trabalho obtidas pela sanção imputada aos “diferentes” se difunde em todos os níveis da organização por intermédio do exemplo, saneando o espaço empresarial (Araújo, 2008, p. 88 – 89).

Nesse ínterim, por mais que as organizações flexíveis tentassem disfarçar sua natureza precarizadora e espoliadora com rituais de horizontalização, cultura organizacional, linguagem

eufemística e competições meritocráticas; esfacelamento promovido pelo individualismo, antagonismos apriorísticos, utilitarismo; além dos abusos gerencialistas, sobrecargas laborais e insegurança empregatícia, a realidade neoliberal revelava-se tal qual Cappellano e Carramenha (2019) atestaram em pesquisa quali quantitativa, intitulada “Trabalho e sofrimento psíquico: Histórias que contam essa História”: o trabalho alienado é – de forma psicossocial e somática – violento ao sujeito.

José Henrique de Faria (2013) valida esse juízo ao ampliar e classificar os tensionamentos do modo de produção flexível à subjetividade/sociabilidade, para além do assédio moral, em diversas formas de violência objetiva e subjetiva. Se essas mostram-se fundantes à submissão dos sujeitos em instituições totais, como os quartéis, também são vistas como vantajosas pela ideologia gerencial na doutrinação de seus contingentes à guerra econômica.

Quadro 1 – Tipos, formas e práticas de violência no trabalho

TIPO DE VIOLÊNCIA	FORMAS DE VIOLÊNCIA	PRÁTICAS DA VIOLÊNCIA	
		Objetivas	Subjetivas
ECONÔMICA	REMUNERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de carreira subvalorizado. • Adicional por metas inatingíveis. • Remuneração variável por produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competição por prêmios. • Valorização midiática de trabalhadores de sucesso.
	JORNADA	<ul style="list-style-type: none"> • Prolongamento da jornada de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição da jornada por resultados ou metas.
	PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificação da produção; • Incremento da atividade por diminuição do quadro. • Introdução de tecnologias poupadoras de força de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos motivacionais por desempenho. • Gestão por resultados ou desempenho.
POLÍTICA	FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Descumprimento do sistema de normas e procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invisibilidade do trabalho e das relações interpessoais.
	DISCIPLINAR	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização indiscriminada do sistema de punição e recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposição de tarefas que exijam autodisciplina ou de vigilância interpares.
	IDEOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema formal de divulgação subliminar de competição entre trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discursos sobre motivação, competência, metas, compromissos com a organização.
	POR ALIENAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Destituição e desvalorização dos resultados materiais. • Rebaixamento de complexidade de tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destituição psíquica pela desvalorização do eu. • Sequestro da subjetividade; idealização.
PSICOSSOCIAL	FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho. • Controle do horário. • Movimentos (folgas, intervalo, lanche). • Adestramento (fazer apenas o que está previsto). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrança por atitudes ou comportamentos padronizados. • Somatização devida a sofrimentos psíquicos.

	NORMATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Normas e procedimentos coercitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introjeção (recalque) de valores. • Assimilação de regras impositivas.
	FINALÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão pelo cumprimento de metas. • Definição de metas inatingíveis. • Resultados e objetivos apenas organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de compromissos psicológicos. • Cobrança por cumplicidade.
	COMPARTILHADA	<ul style="list-style-type: none"> • Não participação nas decisões. • Forma autoritária de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de envolvimento e comprometimento com a organização.
	SIMBÓLICA	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de modelos de ação. • Competições internas. • Desenvolvimento de símbolos de prestígio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de fantasias (a “nossa” organização, vestir a camisa). • Projeções inconscientes do ego (ideal do ego). • Suposições de desempenhos com recompensa.
	POR VÍNCULOS	<ul style="list-style-type: none"> • Imposição de um projeto social comum. • Tipos de contrato de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação inconsciente com a organização. • Estabelecimento de relações afetivas com a organização (sentimento de pertença; transferência do aparelho psíquico).
	POR SEDUÇÃO MONOPOLISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas integradoras de gestão de pessoas. • Atividades sociais e recreativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Submissão; conformação com a realidade. • Credulidade na organização.

Fonte: Faria (2013).

Em 2022, a Organização Internacional do Trabalho (2022) realizou um levantamento global para entender a prevalência e determinantes da violência no mundo do trabalho. 22,8% dos trabalhadores, em escala mundial, disseram já ter sofrido assédio no exercício de suas ocupações. Sendo que, nas Américas, o número saltava para 34,8%. Nesse continente, 39% dentre todas as mulheres passaram por violências laborais; das vítimas identificadas, quase metade foram reincidentes por mais de cinco vezes. Quanto à violência psicológica, 17,9% do contingente mundial já a experienciou durante o trabalho, ao passo que, nas Américas, o índice salta para 29,3% no geral e 31,5% no gênero feminino. Por fim, no que concerne ao assédio sexual, 6,3% dos trabalhadores foram submetidos a essa forma de violência. Nas Américas, o número foi de 11,8% e, entre as mulheres americanas, o indicador escala para 17,7%. Com base nesses dados, o Brasil, sendo um país da América do Sul, está englobado no recorte geográfico mais preocupante.

O relatório ainda indicou que os grupos mais vulneráveis eram os trabalhadores jovens, do sexo feminino, migrantes e minorias sociais (Organização Internacional do Trabalho, 2022). Com base em outras leituras, além dos trabalhadores representativos (como sindicalistas e membros das Comissões Internas de Prevenção ao Acidente e Assédio - CIPAs), os alvos

preferenciais dessas violências são os considerados “improdutivos”, incluindo-se aí os adoecidos, deficientes e gestantes; e os intransigentes, isto é, aqueles que resistem às violências descritas no quadro anterior (Araújo, 2008).

Em termos psicossociais, ao expandir a visão sobre “violência no trabalho” com base em Faria (2015), diante das mordanças e dissimulações que instigam o nervosismo, a evitação, a subalternidade, o rigor imoderado, a culpabilização, dentre outros, hipotetiza-se que os nexos do adoecimento por elas provocados se explicam não pela lógica formal, mas pela dialética. A violência não existiria “apesar da” cultura organizacional e os ideais humanizadores das teorias administrativas, mas sim “em complementariedade aos” aspectos benevolentes da ideologia gerencial.

A demissão dos considerados “rebeldes” e o afastamento voluntário daqueles que “não aguentaram o jogo” contribuem na seleção de caracteres convenientes à espoliação laboral. Quando um trabalhador, assediado pelo supervisor – em oposição à resposta combativa, haja vista que a instabilidade do mercado sedimenta a concepção de que estar empregado é um privilégio –, canaliza seus afetos ansiogênicos em antecipações de rituais servilistas para, quem sabe, se esquivar dos – ou ao menos atenuar os – próximos aviltamentos, depreende-se que o trabalho alienado faz o sujeito sofrer, e esse sofrimento o leva a trabalhar mais. Enfim, a mentalidade do empreendedor-de-si relativiza essas agressões, consideradas “ossos do ofício”, e as queixas, “vitimismos”.

O psicanalista brasileiro Christian Dunker, em entrevista à RT Brasil (2025), entrou em detalhes sobre como o neoliberalismo aproveita-se do sofrimento proletário para gerar mais lucro às empresas, algo que – com ressalvas à sua visão quanto ao grau de “envergonhamento” do neoliberalismo antes da ascensão da extrema-direita e a suposta aliança com as pautas de gênero e antirracistas – vai ao encontro da hipótese da pesquisa.

A ideia é de que a gente tem que pensar todas as áreas de nossa experiência em estrutura de economia. Cultura, lazer, religiosidade, tudo tem essa mesma regra de ação. E a descoberta do paradigma de Jack Welch, diretor da General Electric, que decide demitir uma certa quantidade de pessoas independentemente do resultado da empresa. O que ele descobre? Que as pessoas com medo de serem demitidas trabalham mais. Mas elas trabalham com esse novo afeto, com a ideia de que “não basta eu fazer a minha parte, alguns vão ser eliminados”. Então, nasce aí uma perspectiva de *Big Brother*, uma perspectiva de seleção interna permanente. Isso vai aparecer nos manuais de RH, mas isso é uma verdadeira cultura que vai se implantando nas pessoas e que a gente vai naturalizando nessas duas fases em que a gente pode dividir o neoliberalismo. De 1973 a 2008, o neoliberalismo “envergonhado”: é aquele que faz uma aliança com as pautas antirracistas, com as pautas de gênero, com a tolerância nos costumes, e que vai, por contrapartida, **aplicar um conjunto de técnicas para aumentar o sofrimento e extrair mais-valia em forma de mais desempenho**. Isso significa trabalhar por projetos, isso significa

trabalhar de forma precarizada, especialmente quem vende serviços, vai então ter jornadas de trabalho que invadem o final de semana, que extrapolam aquilo que foi combinado. E essa é, por exemplo, uma das técnicas que a gente vê nos manuais e começa a ser amplamente utilizada: dê mais trabalho do que o seu funcionário pode fazer. Por que isso? Ele vai se sentir em dívida, e em dívida ele não se rebela, ele não se junta com outros, ele puxa um pouco mais de si para dar ao trabalho. **Faça com que ele se sinta, portanto, em um estado de agressividade com relação ao outro que lhe explora, e daí você transforma essa agressividade em mais desempenho** (RT Brasil, 2025, 5min, destaques nossos).

Esse ponto de partida é a baliza dessa dissertação, que abre um caminho investigativo que considera a “loucura” do trabalho não como uma disfunção individual, tampouco uma disfunção sistêmica, mas algo que ultrapassa a colateralidade: ela, a rigor, seria muito funcional ao poder gerencialista na otimização do modo de produção flexível.

Doença ou mal-estar social? Patologia ou violência das condições de trabalho? Depressão ou desespero? Como qualificar as interfaces entre os sintomas experimentados pelos assalariados, que têm efeitos somáticos e psicossomáticos, e as condições de trabalho que os geram? Tanto o estresse como o hiperativismo são fenômenos sociais, antes de serem “doenças” pessoais. Quando eles se expressam sob a forma de sintomas somáticos ou psicossomáticos, eles dependem de uma abordagem médica. Todavia, na origem, o problema não é médico. Se ele se traduzir por sintomas individuais, ele provém de um mal-estar provocado pelas condições de trabalho. Suas fontes não são psicológicas. Elas estão inscritas em um modo de funcionamento da organização que “desorganiza” os equilíbrios de base dos empregados e provoca mal-estares que desaparecem quando a pressão do trabalho é aliviada (Gaulejac, 2007, p. 231).

Delimitada a base psicossociológica de compreensão do problema de pesquisa, a hipótese-chave dessa investigação foi: como a ideologia gerencial enxertada ao serviço público brasileiro, considerando os interesses e contradições do modo de produção flexível, instrumentalizaria, para fins de rendimento e controle, o sofrimento por ela causado, agudizado e/ou cronificado no psiquismo de servidores técnicos-administrativos nas universidades públicas brasileiras? Considerando tais introduções a respeito da reestruturação produtiva e a existência da ideologia gerencial como mecanismo de captura da subjetividade proletária, a subseção 2.1 falará a respeito das trajetórias e particularidades contraditórias desse panorama no serviço público universitário.

Tendo isso em mente, a perspectiva teórico-metodológica que melhor poderia guarnecer os caminhos investigativos era a Psicodinâmica do Trabalho, aprofundada em detalhes na subseção 2.2. Fundada a partir dos anos 1980 pelo médico do trabalho e psiquiatra francês Christophe Dejours, sua abordagem, caracterizada como síntese entre psicopatologia e sociologia do trabalho com a ergonomia, nasceu da insuficiência em analisar as vicissitudes e processos intersubjetivos laborais sob o prisma dicotômico entre “patológico” e “não-patológico” (Bueno; Macêdo, 2012).

O teórico propõe que o trabalho seria uma prática que exigiria do trabalhador uma constante articulação entre o “Prescrito” (normas, expectativas, objetivos e demais conteúdos no plano do ideal da atividade) e o “Real” (a concretude e seus meandros na execução do labor) (Dejours, 1992). A ocupação das lacunas entre ambos estados poderia ser preenchida pelas “Estratégias de Mobilização Subjetiva”, movimentações intelecto-manuais do sujeito em busca do empoderamento prático na resolução de adversidades, hesitações, incertezas e falhas iminentes ao quefazer. Essas estratégias envolveriam tanto a “Inteligência Prática” no *savoir-faire* do trabalhador quanto a “Cooperação”, “Espaço Público de Fala” e o “Reconhecimento” entre colegas de ofício, explicitando o quanto o trabalho, na condição de atividade mediada socialmente permeada por êxitos e fracassos na transformação da materialidade, dar-se-ia em singularidades e coletividades transitadas em trocas simbólicas, articulações do saber, divisões de tarefas e demais aspectos que conferiam a tais atividades o *status* de “Trabalho Vivo” (Ferreira *et al.*, 2013; Moraes, 2013).

O trabalhador, na condição de sujeito ativo e passivo às contradições e potencialidades nos liames objetivos/imateriais de laboração, integra-se ao trabalho vivo como atividade central na constituição da subjetividade: à medida que se envolvesse e desenvolvesse o próprio trabalho (*Poiesis*), envolveria e desenvolveria seu psiquismo (*Arbeit*) e gênero humano por meio dele. Os afetos suscitados no confronto do ser com os interstícios entre ideal e real evidenciam um estatuto antropométrico implicado, inexoravelmente, em *pathos* (Dejours, 2012; 2023). Essa, a depender das circunstâncias materiais e intersubjetivas que o regem, pode, ao mobilizar-se subjetivamente em “Sofrimento Criativo”, propulsionar o ser com complexificação, prazer, laços sociais e sentidos; ou, quando tais mobilizações são interditas – principalmente – pela abreviação severa do trabalho à forma mercadoria nas organizações capitalistas, desencadear o “Sofrimento Patogênico” (Dejours, 2023; Peyon, 2019).

Nesse caso, os trabalhadores passam a enfrentar a *pathos* mediante "Estratégias Defensivas", isto é, comportamentos que buscam restaurar o equilíbrio psíquico no labor, mas que, ao não afetarem as condições objetivas de frustração e/ou alienação, redundam em peculiaridades, rituais e crenças de natureza evitativa, negadora, racionalizadora, individualizante, retroalimentadora, dentre outras relações contraditórias com o sofrimento laboral. Quando elevadas ao posto de coesão coercitiva, lógica interna e mediação finalista nos grupos de trabalho, caracterizar-se-iam como “Ideologias Defensivas” (Dejours, 2022; Dejours; Abdoucheli, 2011). Assim, o foco da Psicodinâmica do Trabalho deixa de ser a “Loucura” pura e simples, mas a umbilicalidade com a "Normalidade", já que o sofrimento não se sinalizava apenas em patologia, mas, além de ser uma característica virtual ao trabalhar, reportava-se às

contradições e conflitos rotineiros das organizações, em que a angústia representava um estado permanente da relação sujeito-trabalho, sem necessariamente revelar-se na condição de doença (Bueno; Macêdo, 2012; Dejours, 2008b).

A maior contribuição de Dejours ao presente estudo, sem dúvida, reporta-se à sua análise de como o medo poderia ser uma força poderosa tão logo a gestão, ao identificar as estratégias/ideologias defensivas convenientes ao aumento do controle e exploração dos trabalhadores, estimulá-las e aproveitá-las em prol de maior produtividade mediante a submissão dos sujeitos à “Banalização das Injustiças Sociais” como mecanismo de dominação ainda mais dissimulada e autocatalítica (Dejours, 2006). Tais asserções corroboram as desconfianças a respeito de trabalhos que fazem sofrer, e sofrimentos que fazem trabalhar.

A pesquisa propõe-se a explorar a presente hipótese na realidade dos técnicos-administrativos em educação mediante uma pesquisa qualitativa. Sendo assim, a busca por informações deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas (Minayo, 2009), ocorridas presencial ou virtualmente com os sujeitos sociais, tendo como critério de inclusão: ser servidor técnico-administrativo de uma das duas universidades públicas selecionadas. Seus relatos, preservadas todas as normativas éticas de pesquisa com seres humanos, foram registrados audiovisualmente e, posteriormente, transcritos. Todos os procedimentos de pesquisa, além de aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa, foram explicados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, documento condicionante à fase empírica do estudo e assinado por todos os entrevistados.

Em seguida, os conteúdos textualizados foram submetidos às ferramentas metodológicas da Análise Temática de Conteúdo (Gomes, 2009), abalizada pelas categorias da Análise Clínica de Trabalho (Mendes; Araujo, 2012b). Discernidas em quadros, investigou-se e conceituou-se as falas com base no referencial teórico-metodológico da Psicodinâmica e Psicossociologia do Trabalho. Por fim, o produto dessas investigações foi dissertado em sete eixos e expostos em “Análises das Entrevistas”. Os detalhes de cada etapa foram pormenorizados na seção 3, intitulado “Procedimentos de pesquisa”.

Na seção 4, mediante análise documental, olhou-se para as antinomias concretizadas nas estruturas e mediações institucionais do trabalho técnico-administrativo nas duas universidades públicas em que a pesquisa ocorreu, de modo a embasar materialmente as observações com base em delimitações claras de gerenciamentos pautados na racionalidade autoritária do poder catedrático, precarizações crescentes, pressões por produtivismo como valor-fetiche e imperativo neoliberal de sobrevivência, as quais impunham cascatas de violência laboral e invisibilidade política no meio acadêmico.

Já adentro da “Análise das entrevistas”, a subseção 5.1 focalizou no estágio probatório como período crítico de inserção dos trabalhadores ao serviço público, o qual, ao invés de acolhê-los e orientá-los a respeito das prescrições e caminhos do real, os introduziam às filosofias predominantes na gestão do trabalho flexível, isto é, o medo, a competição destrutiva, o desamparo e a culpabilização de falhas sistêmicas no labor.

A subseção 5.2, ao analisar a trajetória institucional de trabalhadoras brancas e negras, identificou o quanto o “Sofrimento Ético-Político” (Sawaia, 2001b), fomentado e aparelhado violentamente para estimular sacrifícios redobrados à meritocracia e proatividade, condicionavam-nas a serem aceitáveis na posição de servidoras técnico-administrativas exemplares mediante a “Dialética Exclusão/Inclusão” (Sawaia, 2001a). Em razão de suas condições de gênero e/ou raça, viam-se coagidas a labutar em excesso não por ambições de carreira – as quais nunca eram correspondidas, devido à desigualdade nos fluxos de reconhecimento –, mas para, em suas “Servidões Voluntárias”, serem toleradas, tão somente se agissem como força de trabalho hiper-explorável. Tal quadro não só as desgastavam psicossomaticamente para além dos demais, como as alojavam em espaços liminares de pertencimentos e sentidos instáveis.

Na subseção 5.3, problematizou-se o quanto os sistemas de carreira, ao produzirem desigualdades materiais e simbólicas entre os técnicos administrativos, deslegitimavam a avaliação genuína das competências desenvolvidas formal e informalmente ao/no trabalho vivo; solidificavam o monopólio docente do trabalho intelectual; eram fortemente adulteradas por despotismos gerenciais; além de, perante sucateamentos e congelamentos nas progressões, usarem as gratificações como paliativo salarial e, acima de tudo, estímulo à competição entre os funcionários – o que corroía os elos cooperativos com ideologias defensivas.

Já na subseção 5.4, abordou-se um dos problemas silenciosos existentes no ensino superior brasileiro: os antagonismos existentes entre docentes e técnicos-administrativos. Por diversas páginas, relatou-se as exigências de servilismo; confusão entre público e privado nas funções/patrimônios universitários; aparelhamento das funções administrativas com “amigos do rei”; assédios moral e sexual naturalizados; disputas catedráticas as quais envolviam sabotagens na permanência de estudantes e servidores; corporativismo nos colegiados; dentre outras condutas psicossocialmente hostis aos técnicos-administrativos. No mesmo íterim, observou-se como o trabalho real desses servidores, além das obrigações operacionais, envolvia o papel de agirem como Estado-tampão na beligerância latente entre professores e alunos, além de portarem-se como lastro de humanização em meios – ainda – elitistas.

Na subseção 5.5, constatou-se como o “Sofrimento Ético” (Vasconcelos, 2013b) abatia gestores e servidores das “atividades-meio” com sobrecargas, hiperatividades e autoculpabilizações retroalimentadas na constatação de institucionalidades coalhadas em limitações e injustiças. Diante de problemas volumosos e agudizados, considerando o impedimento e desestímulo à participação comunitária na definição dos rumos das universidades, a rejeição à “Normopatía” (Mendes; Facas, 2013) e a perseguição aos estreitos horizontes de resolução ocorriam na base da super ocupação. Sacrifícios individuais que não só se mostravam insuficientes a desfechos bem-sucedidos e sólidos, como esgotavam os sujeitos em estresse e frustração, e acabavam por contemporizar – indiretamente, em conta da captura da subjetividade e individualização da Nova Gestão Pública – ciclos de esvaziamento da mobilização subjetiva e coletiva.

Para fechar a análise das entrevistas, a subseção 5.6 visou desmistificar a estratégia defensiva de “Desinvestimento”, fortemente atrelada ao bode expiatório na figura do servidor público em “Operação Padrão” (Dejours, 1997; 2023). Em verdade, ao invés de serem reduzidos à “Marias Candelárias”, o desinvestimento ao trabalho vivo ocorria após acúmulos de violências, frustrações e desilusões demasiadamente grandes para serem acomodadas na superocupação, de modo que, para postergarem o colapso psicossomático e, assim, a capacidade de vender a própria força de trabalho, o técnico-administrativo via-se com poucas escolhas senão rejeitar individualmente os paradigmas de flexibilidade, proatividade, responsabilização e demais feições alienantes do empreendedor-de-si. Contraditoriamente, essa via, ao ser um meio também estranhado e estranhador de manejar o sofrimento, pouco trazia conforto e elaboração. Além disso, demonstrou-se como, nos discursos dos servidores, os estigmas negativos a respeito de sua categoria coexistiam em apologéticas e críticas, explicitando que a relação entre mobilizações coletivas/subjetivas e estratégias/ideologias defensivas dava-se, nesse particular, em dialogismo.

Por fim, na seção 6, sintetizou-se novamente as observações empíricas com algumas ideias sobre como resistir e reagir às contradições da Nova Gestão Pública e da universidade sob moldes corporativos.

2. SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

2.1 O serviço público nas universidades públicas brasileiras

A presença dos servidores técnicos-administrativos nas historiografias das universidades públicas brasileiras é, até hoje, invisibilizada. Exceto na obra de João Eduardo do Nascimento Fonseca (1996), bem como em alguns artigos e teses isoladas sobre trajetórias proletárias em poucas instituições educacionais, a memória das comunidades acadêmicas foi registrada ao redor das crônicas discentes e docentes. Tal panorama impõe alguns desafios de caracterização dos sujeitos sociais a serem estudados. No entanto, à medida que os percursos da universidade pública no Brasil foram reconstituídos, tal qual as inserções dos servidores em meio aos paradigmas gerenciais vigentes na administração pública, juntaram-se algumas peças desse quebra-cabeça, que é a realidade dos técnicos-administrativos em educação superior pública.

A história do ensino superior no Brasil, já em seu começo, foi marcada pelo estigma do colonialismo: o Reino de Portugal, ao contrário dos espanhóis na América Latina, impediu sucessivamente quaisquer iniciativas de fundação de universidades sob o pretexto de evitar a formação de núcleos intelectuais potencialmente oposicionistas à dominação ibérica (Fonseca, 1996). Nesse período, caso os filhos das oligarquias desejassem estudar disciplinas diferentes da teologia ensinada nos colégios jesuítas, precisavam ir à Lisboa (Barreto; Filgueiras, 2007). O provisionamento “doméstico” dos restritos quadros operacionais do sistema colonial iniciou-se somente em 1792, quando a Real Academia de Artilharia, Fortificação e Desenho foi incumbida de formar engenheiros militares. Por efeito do desembarque de Dom João VI em 1808, as duas primeiras escolas médicas brasileiras foram fundadas: as Academias Médico-Cirúrgicas da Bahia e do Rio de Janeiro. Finalmente, em 1827 as Faculdades de Direito de Recife e São Paulo surgiram (Fávero, 2006).

Entre meados do século XIX e o começo do século XX, ainda que a educação permanecesse à mercê das demandas impostas pela estrutura social agrário-exportadora, o ingresso à florescente elite político-burocrática de uma nação predominantemente não-alfabetizada dependia de diplomas em algumas das seguintes áreas: direito, oficial militar ou engenharia (Bresser-Pereira, 2008). Para se ter uma dimensão, entre 1889 e 2025, dos trinta e seis presidentes da República, apenas quatro não tinham formação profissional em nenhuma das três áreas citadas. Foi diante da necessidade de respaldar intelectualmente o poder das elites dirigentes do Estado brasileiro, edificar a infraestrutura urbana, gerir as rudimentares indústrias de bens não-duráveis e aprovisionar os grupos privilegiados com cuidados médicos que surgiram, tardiamente, as universidades no país (Fonseca, 1996). Sendo assim, em 1909 e 1912,

com a concepção das Universidades de Manaus e do Paraná – ainda que a primeira instituição longeva fosse fundada apenas em 1920 com a Universidade do Rio de Janeiro, futura UFRJ –, o ensino superior brasileiro, sobre raízes elitistas, dava um salto (Barreto; Filgueiras, 2007).

No que concerne ao funcionalismo público em geral, o entendimento a respeito da prevalência de um certo “Patrimonialismo” a serviço do controle social coronelista e sistema acumulativo agrário-exportador só foi desafiado a partir de 1930, quando a coalizão entre as elites industriais e agrárias fora do eixo São Paulo – Minas Gerais, liderados por Getúlio Vargas, destituiu a enfraquecida elite cafeeira. O amálgama de nacionalismo, senso de oportunidade e conciliação possibilitou que Vargas, aliado aos tenentistas e trabalhadores urbanos, alavancasse o Estado no papel de motor do desenvolvimento econômico, por meio da criação de empresas públicas propulsoras da “Industrialização por Substituição de Importações”, e social, mediante a fundação e expansão de ministérios dedicados a essa questão.

Ou seja, a chamada industrialização tardia, característica dos processos de industrialização do Brasil e de outros países da América Latina, exigiu dos respectivos Estados nacionais não apenas tarefas de organização administrativa - arrecadação de impostos, planejamento, criação de ministérios devotados às atividades de fiscalização e promoção do trabalho, criação da previdência social e seu posterior gerenciamento, promoção da saúde pública, constituição de um setor financeiro mais adequado à economia baseada nas atividades industriais, organização da infraestrutura energética e de transportes, etc. -, mas também a constituição de empresas estatais (Mattos, 2015, p. 96 – 97).

Assim, a administração pública, vista como máquina impreterível na estrutura do subdesenvolvimento colonial, estava no topo da lista de reformas com vistas à centralização e operacionalização das grandes transformações nacionais. Logo, foi no esteio autoritário do Estado Novo que a burocracia brasileira se colocou em prol do projeto nacional-desenvolvimentista, arquitetada pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) (Bresser-Pereira, 2008). O DASP foi uma agência ligada à Presidência da República que, de acordo com o Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938 (Brasil, 1938), dentre tantas outras atribuições, destacava-se sua primeira função:

a) o estado pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamentos, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público; (Brasil, 1938).

Nesse biombo, além da instituição do Regime Jurídico Único, pela primeira vez, o serviço público seria regulado por critérios científicos de administração por meio das “Comissões de Eficiência” (C.E). Inspirada na combinação na “Teoria Burocrática” de Max Weber, “Administração Científica” do Taylorismo-Fordismo e “Teoria Clássica da

Administração” de Henry Fayol, acreditava-se que a racionalização dos processos de trabalho, por si só, iria de encontro com a defesa *a priori* da coisa pública (Wahrlich, 1983).

Previa-se que o DASP convergiria produções/reproduções técnicas de práticas bem-sucedidas na administração pública as quais, aliadas às avaliações de rendimento em cada setor, encarregariam o contínuo treinamento de pessoal, melhor aproveitamento de recursos e aprimoração de normas. O fortalecimento da carreira, com incentivos e promoções vinculadas a contribuições valorosas nas respectivas áreas de atuação burocrática, estimularia o comprometimento com o progresso das iniciativas de desenvolvimento lideradas pelo Estado (Wahrlich, 1983).

Os servidores, depois de selecionados por concursos públicos, seriam abreviados a peças impessoais da máquina burocrática, com permanência condicionada à funcionalidade no sistema. Esperava-se que esse enfoque à macroscopia dos projetos nacionais sedimentaria as ocupações e hierarquias à lógica do comum, *expertise*, impessoalidade e profissionalismo. Doravante, quanto ao *savoir-faire*, o DASP anteveria o caráter formal das comunicações (fluxos laborais descritos exaustiva e repetidamente); a centralização de atribuições, decisões e autoridades em hierarquias verticais; manietamento do quefazer em procedimentos demasiadamente rígidos, com o objetivo de padronizar e prever carbonicamente o desempenho de órgãos e trabalhadores (Brasil; Cepêda; Medeiros, 2014).

Se tais preceitos visavam combater o tão temido “patrimonialismo” e a desorganização no serviço público, por outro lado, procriou outras contradições: o apego formalístico às normas burocráticas em detrimento da celeridade e efeito das ações, resistências a ajustes conforme a pluralidade de contextos, autoritarismo tecnocrático nas repartições, indiferença à participação dos usuários e trabalhadores, enfim. De todo modo, a ausência de bibliografias a respeito da história pré-NGP do funcionalismo brasileiro sob a perspectiva dos servidores públicos fornecem relatos escassos quanto aos desafios cotidianos em suas realidades laborais, muitos dos quais evocados tão somente em justificações da agenda neoliberal.

Mediante a Psicodinâmica do Trabalho, os protocolos engessados ancoravam-se em uma doutrina taylorista que, ao desconfiar previamente da capacidade dos funcionários em participarem e realizarem consistentemente o trabalho real, aniquilava a autonomia do saber-fazer para afixá-los à uniformidade das prescrições. Assim, a racionalização daspiana apostava na cisão do trabalho intelectual e manual como garantia de eficiência no funcionalismo, de modo que os servidores fossem autômatos de burocracias pré-estabelecidas, mas desconectadas às adversidades dos serviços. Sendo assim, as caricaturas dos cidadãos que precisavam pular de repartição em repartição, enfrentando filas e mais filas por conta de solicitações e processos

simples, postergados por vários dias devido a pendências burocráticas intermináveis, recaíam sobre os funcionários públicos em si, mesmo que fossem tão afetados pelas intromissões formalísticas nas suas atividades.

Assim, menos de vinte anos depois da implementação da reforma, bem como a regulação estatal de contratos e direitos sociais em prol de um tímido consenso entre empresários e classe trabalhadora, pautado no keynesianismo e fordismo (Paula, 2005), a cultura popular deixava registrado as representações negativas dos empregados públicos presentes no imaginário social. Quando Getúlio voltou pelo voto ao posto máximo da nação em 1950, famosas marchinhas carnavalescas ironizavam a existência dos Barnabés (1948), extranumerários humildes que viviam endividados, pedindo adiantamentos, já que ganhavam o suficiente apenas para o cigarro e o café, enquanto as Marias Candelárias (1951), altas funcionárias, recebiam muito para baterem o ponto ao meio-dia, irem ao dentista às uma, tomar café às duas, ir à modista às três e dar no pé às quatro. Diante desse cenário, a interpretação musical de Nelson Gonçalves ressoava a opinião de boa parte da população.

O Brasil tem muito doutor
Muito funcionário, muita professora
Se eu fosse o Getúlio mandava
Metade dessa gente pra lavoura

Mandava muita loira plantar cenoura
E muito bonitão plantar feijão
E essa turma da mamata
Eu mandava plantar batata (Se eu fosse o Getúlio, 1954).

Na qualidade de dados de realidade, tais imagens, indiferentemente do quão verossímeis eram, desvelam camadas de atritos entre a administração pública (sobremodo na demonização do servidor) e a classe trabalhadora. Em primeiro lugar, a Reforma de 1938 foi imposta de cima para baixo, isto é, sem diálogo amplo com as massas. Com isso, assim que a queda do intervencionismo varguista propiciasse o retorno do assédio das elites regionais no jogo eleitoral, a máquina estatal seria disputada sob jugo do “coronelismo”, assentida em troca de votos e governança na democracia burguesa. Mesmo com o desmonte do DASP, as brechas do chamado “patrimonialismo” estavam disponíveis já no princípio. Uma vez que esse dispositivo se atrelava à Presidência da República, as medidas de gestão científica eram mais ou menos aplicadas à alta burocracia do Executivo federal conforme cada arranjo político.

Da segunda metade do século XX em diante, as empresas estatais, autarquias e grandes fundações – ou seja, estruturas públicas elementares ao sistema acumulativo do país – caracterizavam-se como “ilhas de excelência”, com profissionais e procedimentos de ponta, superiores inclusive às contrapartes da iniciativa privada. Para se autodefenderem das pressões

clientelistas e contrabalancearem o engessamento formalista frente às adaptações necessárias nos contextos específicos de cada instituição, o topo da pirâmide burocrática sabotava as tutelas governamentais, criava (ou migrava-se para) órgãos semi-independentes da administração indireta ou engendrava monopólios da competência e informação em suas respectivas áreas, tornando-se insubstituíveis dentro dos potentados organizacionais, ao passo que sufocavam participações, intentos e projetos alheios às suas esferas de influência (Martins, 1995).

A média burocracia, por sua vez, quando não relegada à repetição de operações inalteráveis, estava passível ao aliciamento e/ou coerção em esquemas de corrupção entre políticos e elites, como as fraudes em licitações, assinaturas de obras irregulares, peculato, prevaricação etc. Nesse particular, são notórios relatos de ocorrências similares com funcionários técnicos em grandes corporações privadas, de modo que tais episódios não fossem exclusivos à coisa pública. Já nos escalões inferiores, abarcados os serviços públicos mais acessados pela população (saúde, segurança pública, educação, transporte público, previdência, etc.) e boa parte dos “funcionários Barnabés”, a profunda negligência estatal no que concerne à qualidade, infraestrutura, profissionalização, remuneração e organização de servidores e serviços procriava e assomava-se a problemas de absentismo, apadrinhamento, improbidade, achaques, desvios e desperdícios de recursos, retratando uma ambiguidade sistêmica que, por décadas, erodiu os princípios republicanos do funcionalismo brasileiro (Martins, 1995).

Enfim, entre os anos 1950 e 1980, o setor público expandiu-se majoritariamente nas regiões com maior presença da industrialização (Mattos, 2015). Ainda que tais disparidades regionais tenham reduzido conforme a presença do Estado nacional na vida dos cidadãos brasileiros era integrada, elas ainda existem. Uma prova recente disso estava nas desigualdades de números de profissionais da saúde, respiradores e leitos de UTI por 100 mil habitantes durante a pandemia de covid-19 (IBGE, 2020).

Afora a síntese, precisa-se reconhecer como as circunstâncias fundantes da tecnoburocracia distanciaram-na do proletariado. Desde a implementação do DASP durante a Era Vargas até a crise estrutural no pós-Ditadura Empresarial-Militar, buscou-se estabelecer um consenso de classes mediante a reestruturação de carreiras, profissionalização dos servidores, melhorias tecnocráticas de planejamento, gestão estratégica e orçamentária (Paula, 2005). Ainda que tais preceitos fossem avanços se comparados às promiscuidades existentes na burocracia imperial e da República Velha, tais medidas ainda ficavam muito aquém das contradições existentes na dependência capitalista brasileira. Superficialmente: mesmo com a introdução de órgãos reguladores (conselhos, comissões, institutos etc.) e diálogos pontuais com a sociedade, os pré-requisitos à ocupação da alta e média camadas na administração

pública instituíram uma porta de entrada acessível somente aos filhos da (pequeno-) burguesia. As políticas públicas, mesmo que **para** os trabalhadores, não foram feitas **pelos** trabalhadores. Estes, por terem nascido em estamentos socioeconômicos que lhes barravam a alfabetização, quem dirá o ensino superior, eram timidamente absorvidos somente sob a condição de extranumerários, longe do prestígio, salários, estabilidade e refinamento laboral propostos pela Reforma de 1938.

O nacional-desenvolvimentismo, no qual se inscrevia o projeto do DASP, jamais teve como horizonte o enfrentamento das contradições estruturais da sociedade brasileira. O serviço público, embora tenha desempenhado papel fundamental na industrialização do Brasil, revelou-se incapaz de promover transformações substantivas ao longo do século XX em questões como a urbanização excludente, a concentração fundiária e de riquezas, a opressão histórica de negros e mulheres, a democratização efetiva da educação, a consolidação de um sistema universal de saúde pública, a superexploração da força de trabalho, dentre outros temas cruciais para a classe trabalhadora **como um todo** – abrangendo não apenas a chamada “aristocracia operária”, mas também os camponeses, os moradores das periferias urbanas, os trabalhadores informais, os “barnabés”. Ainda assim, tanto sob a euforia nacionalista da marchinha getulista quanto nas caricaturas neoliberais do “Estado inchado”, difundidas nos anos 1990, o funcionalismo público foi convenientemente transformado em bode expiatório, responsabilizado pela burguesia junto às massas por problemas que, em verdade, são inerentes à lógica do capitalismo dependente.

As universidades brasileiras, nessa mesma conjuntura elitista, paulatinamente se expandiram entre os anos 1930 e 1950, aplicando a plataforma daspiana como encadeamento dúbio de “autonomia tutelada” no ensino superior. Mesmo em esferas acadêmicas cuja formação profissional solapava a pesquisa científica e a extensão, com predomínio de referenciais importados e compromissos com o *status quo*, a necessária independência e versatilidade ao florescimento intelectual, projetos pedagógicos e gestão universitária eram intrometidas pela rigidez tecnocrática e interferências políticas do DASP, o qual assomava seus princípios severos de administração científica à racionalidade autoritária fundamentadora dessas instituições. Afora isso, em meio aos ânimos anticomunistas da Segunda Guerra e Guerra Fria, a proibição de posicionamentos político-partidários declarados entre estudantes e docentes afrontava a plena liberdade de pensamento nos *campi* (Fávero, 2006).

Em São Paulo, os revezes sofridos com a Revolta de 1932 sinalizaram às elites locais que, para manter o protagonismo do estado na nova conjuntura socioproductiva, era fundamental constituírem, além da própria rede de infraestrutura (logística, viária, comunicacional, econômica etc.), centros de formação intelectual e política autocéfalas à federação. Logo, em

1934, a união de faculdades e escolas já existentes, juntamente à recém-criada Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (FFCL), deu origem à Universidade de São Paulo (Martins, 2024). Com isso, as grandes instituições de ensino superior paulistas que surgiram nas décadas seguintes, públicas ou privadas, tomaram a USP como arquétipo de organização e excelência.

Em linhas gerais, as estruturas universitárias brasileiras pré-1968 foram dominadas pelas cátedras: unidades operativas de ensino e pesquisa que tinham, no topo de sua hierarquia, o professor catedrático. Por ao menos dez anos – e, se reconduzido, de forma vitalícia –, dispunha de poderes gerenciais quase absolutos: contratar docentes e assistentes por critérios de confiança, bem como demiti-los sumariamente; definir monocraticamente o programa didático-pedagógico do curso; direcionar recursos sem transparência, além de deterem *status* de dispositivo constitucional. Essa espécie de “coronel universitário” concentrava poderes para comandar todos os aspectos da realidade acadêmica e instâncias políticas das instituições, agindo em protocooperação com os autoritarismos governamentais. Não é de se espantar que, no cabo de guerra entre o despotismo esclarecido dos catedráticos e o intervencionismo calcificador do DASP, a comunidade universitária (discentes, demais professores e trabalhadores), assim como em outros órgãos do funcionalismo, ficavam à revelia da gestão pública, tratada como propriedade privada de professores encastelados (Fávero, 2000; Fonseca, 1996; Wanderley, 1987). Não à toa, o sociólogo Florestan Fernandes classificou-os como “[...] um **fator sociopático** de resistência à mudança educacional” (Fernandes, 1975, p. 81, destaque nosso).

De acordo com Fonseca (1996), nas primeiras delimitações legais das instituições de ensino superior, compreendia-se por “comunidade universitária” apenas a presença de professores e alunos, não sendo citada a existência de demais trabalhadores em educação. Esse fato é bastante emblemático sobre como, desde a fundação das primeiras cátedras no Brasil, a presença dos funcionários foi relegada à invisibilidade.

É fato que, combinado com a concepção autoritária do modelo de estruturação e de gestão universitária, concorreu para a irrelevância atribuída ao corpo de funcionários o papel meramente acessório de seu trabalho no interior de uma organização que tardaria a se tornar complexa, como o é na atualidade, e cuja atividade essencial foi, por longo período de tempo, o ensino ministrado em pequena escala por um corpo docente igualmente numeroso. As funções estritamente burocráticas que exerciam, sem quaisquer vínculos mais estreitos com a atividade-fim, faziam dos funcionários meros serviços, submetido a uma estrutura rigidamente hierarquizada, na qual lhes era reservado nada mais que o alheamento (Fonseca, 1996, p. 34).

A partir dos anos de 1960, o movimento estudantil, vanguarda em diversas pautas sociais, reivindicava profundas transformações na estrutura universitária do país: autonomia de fato às instituições, participação direta e proporcional dos corpos docente e discente na

administração acadêmica, vínculo de trabalho integral aos professores, popularização do ensino superior mediante ampliação da oferta de vagas e flexibilidade na construção dos currículos (Fávero, 2006). A ideia aristocrática e ornamental das universidades públicas, que antepunha o tecnicismo ao senso crítico, soberania científica nacional e participação comunitária, divorciada eticamente das massas, estava em xeque na efervescência político-cultural pré-1964 (Wanderley, 1987). Em 1967, três anos em seguida ao golpe, o governo militar – tal qual a lenda do Cavalo de Troia – criou um grupo de trabalho encarregado de estudar as causas da "crise universitária" e apresentar soluções emergenciais frente ao excesso de candidatos e falta de vagas. Fávero (2006) pondera que o relatório final reconheceu que a baixa oferta, tal e qual as balizas anacrônicas de rigidez e centralização burocráticas nas quais a educação superior no Brasil se expandiu, tolhiam o desenvolvimento intelectual e tecnológico.

Todavia, a Reforma Universitária implementada pela ditadura, na contramão dos avançados debates promovidos pela juventude brasileira, seguiu o receituário imperialista estadunidense: para se manterem, as universidades precisavam se organizar aos moldes de uma empresa moderna – em um prelúdio da acumulação flexível implementada décadas depois. Os vestibulares, currículos por créditos e disciplinas, em maior ou menor proporção, sistematizaram a meritocracia restritiva, a formação generalista e priorizaram o produtivismo em detrimento da educação como meio de inclusão cidadã (Fávero, 2006). Os excedentes, na “expansão com contenção” das universidades públicas, teriam que se contentar com o direito à educação repassado ao novo mercado de faculdades privadas (Westin, 2019). A partir desse momento, as camadas menos favorecidas da população, embora pagassem proporcionalmente mais impostos e não tivessem acesso à educação básica de qualidade, nem condições de arcar com cursinhos, eram as que acabariam por custear o próprio diploma. A pós-graduação, tanto quanto a graduação, teve seus objetos/objetivos programáticos concebidos em prol de fins militares e empresariais. O regime de departamentos, à medida que procurou racionalizar os investimentos de cada curso e substituir a cátedra, foi implementado de tal forma que a flexibilização e fracionamento das atividades acadêmicas, além de coexistirem com o mandonismo catedrático transplantado ao topo das novas hierarquias, constantemente limitaram a produção coletiva de conhecimentos em vista do produtivismo e feudalização das unidades existentes dentro dos *campi* (Fávero, 2006; Wanderley, 1987).

Sem dúvida, o principal impacto da Ditadura Empresarial-Militar na administração das universidades públicas – para não dizer de todo o aparato burocrático existente – foi a disseminação do macarthismo à brasileira. A partir do dia 1 de abril de 1964, uma era de terrorismo estatal foi inaugurada. A União Nacional dos Estudantes, juntamente com as

organizações progressistas, foram jogadas à clandestinidade. A organização de servidores públicos em sindicatos e greves foi criminalizada. As tropas golpistas – com o apoio de grupos paramilitares fascistas –, sem qualquer aviso, invadiam as instalações das faculdades, depredavam-nas sob o pretexto de “vasculhar indícios de ameaças à segurança nacional”, e sequestravam, com violência física, pessoas nos pátios e salas de aula para conduzi-las ao DOPS ou DOI-CODI (Associação dos Docentes da USP, 2004; Barbo, 2024b).

Com o Ato Institucional nº 5, juntamente ao “Princípio da Autoridade” da Reforma Universitária de 1968, o Decreto-Lei nº 477 de 26 de fevereiro de 1969, e o Ato Complementar nº 75, estava consolidada a perseguição sistemática. Planos pedagógicos eram censurados, obras importantes sumiam das bibliotecas, homens armados revistavam, vigiavam e intimidavam os estudantes nos *campi*. Por conseguinte, a delação tornava-se corriqueira nos corredores dos departamentos, inquéritos Militares Policiais instauravam-se a torto e a direita, criticar ou pesquisar os problemas da sociedade brasileira equivaliam à assinatura da própria ficha criminal. Nomes expoentes da intelectualidade brasileira foram demitidos, compulsoriamente aposentados, ou tiveram que se exilar no exterior. A participação em determinadas aulas, reuniões ou grupos demandava coragem notável, uma vez que, com frequência, estudantes, funcionários e acadêmicos se viam sujeitos a prisões, torturas ou desaparecimentos – muitas vezes devido à presença de agentes policiais infiltrados. O clima de pânico misturava-se à percepção de que eventos sérios estavam ocorrendo e poderiam afetar qualquer pessoa, amplificado pela falta de informações detalhadas e claras sobre as violações em curso (Associação dos Docentes da USP, 2004; Barbo, 2024b).

As reitorias, quando não passavam por intervenções, comportavam-se como esbirros na caça às bruxas, vide o caso da Universidade de São Paulo e sua sindicância secreta. Integrada aos órgãos de repressão, com testemunhas convenientemente selecionadas e sem qualquer direito de defesa, autoridades da USP investigaram elementos vagamente acusados de “esquerdistas” no seu quadro, com o intuito de expurgá-los e, assim, monopolizar o poder entre os docentes conservadores. Mais, a contratação de profissionais, concessão de verbas e outras incumbências da administração universitária eram antepostas pelas “triagens ideológicas”, processos kafkianos conduzidos por “Comissões de Segurança” que vasculhavam a vida de membros da comunidade acadêmica na busca por mínimos indicativos de subversão. O “arquite-se” nos requerimentos sinalizava que algo vagamente suspeito teria sido encontrado (Associação dos Docentes da USP, 2004).

Além do mais, a luta anticomunista dentro dessas instituições, longe de excessos contrarrevolucionários dos setores direitistas, possibilitou que a corrupção, calúnias e vendetas

peçoais imperassem nas estruturas burocráticas. As denúncias ideológicas evoluíram em ferramentas de gestão conforme as puxadas de tapete, choques de egos, discordâncias epistemológicas, preconceitos, abusos, esquemas ilícitos e silenciamentos da pluralidade foram equacionados por acusações daqueles que, amigos do regime, contemplaram a máquina repressiva como método de alpinismo administrativo por intermédio da chantagem. Vale a pena repetir isso: a caça às bruxas, mediante o aparato burocrático-repressivo engendrado pelo DOI-CODI, DOPS, e alta cúpula administrativa alinhada ao regime, era, *de facto*, um componente da política de gestão de pessoas dessa (e outras) universidade pública, política essa que engendrou um modelo de administração dos “recursos humanos” que incentivava a vigilância e a delação entre pares, ou o panoptismo gerencial.

A manutenção da possibilidade de expurgo e sua utilização efetiva tem um efeito lamentável sobre o conjunto da Instituição. Provoca uma corrupção de todo o organismo, quando mais não seja por envolver, mesmo os mais bem intencionados, no mínimo de conivência que é a omissão. Sem instrumentos de luta, sem canais de protesto e denúncia, todos são enredados no mecanismo espúrio que consiste em inventar subterfúgios para resolver problemas cuja causa não pode ser atacada. Instaure-se assim o caminho para as pressões menos legítimas que beneficia justamente a ascensão dos menos escrupulosos. O resultado é a decadência da Instituição (Associação dos Docentes da USP, 2004, p. 89-90).

Há de se imaginar que, em culturas acadêmicas assinaladas pelo assédio e despotismo herdado das cátedras e institucionalizado com a perseguição política, o convívio entre docentes e demais trabalhadores nas universidades públicas brasileiras não fosse dos mais harmoniosos. Só recentemente as desavenças entre tais grupos foram transpostas da oralidade à historiografia. Contudo, pode-se dimensionar a longevidade e contornos dessa relação com o seguinte relato de Magno de Carvalho, um dos fundadores do Sindicato de Trabalhadores da USP (SINTUSP).

Em 1978, devido à defasagem inflacionária dos baixos salários pagos aos concursados da Universidade de São Paulo, ante o peleguismo e agiotagem da Associação dos Servidores da USP (ASUSP), um pequeno grupo de trabalhadores fundou o SINTUSP. Em plena ditadura, depois de muita mobilização espreitada na clandestinidade, uma greve foi deflagrada para reivindicar um reajuste de 70% (ainda abaixo da inflação anual acumulada) sobre o piso de dois mil cruzeiros. Após um mês de muita luta e em meio a ameaças, o governo Paulo Maluf cedeu à pressão dos grevistas. A festa nos piquetes causou indignação em muitos professores, em partes por serem adeptos do regime, pelos complexos de superioridade no organismo acadêmico e, já que recebiam os maiores salários, por não terem sido contemplados no acordo, a ponto de cessarem a cortesia no tratamento diário e exortarem ares de antagonismo. Essa cisão entre as duas categorias aflorou em outras manifestações, como a Greve de 1988, em que os servidores – tidos radicais por muitos docentes – enfrentaram praticamente sozinhos a brutal repressão do

governador Orestes Quércia, seu então secretário de segurança pública Luiz Antônio Fleury Filho e a Polícia Militar do Estado de São Paulo (os dois últimos, responsáveis pelo Massacre do Carandiru dois anos depois), para conquistarem a autonomia financeira das universidades estaduais paulistas (Patrimoniari, 2023).

As instituições públicas de ensino superior fundadas no esteio da Reforma de 1968, outrossim, não se mostravam menos contraditórias. Assim como a USP foi evocada anteriormente tão somente por dispor de literatura consolidada sobre a racionalidade autoritária vigente durante a Ditadura Empresarial-Militar, elegeu-se a Universidade Federal de São Carlos como exemplo, igualmente com base no único critério do detalhamento bibliográfico disponível a esse respeito, em relação às instituições federais de ensino superior criadas nesse ínterim: sua fundação, datada de 1970, inseriu-se no projeto de interiorização do desenvolvimentismo, em que a oferta de educação universitária ajudaria a fixar a mão de obra especializada em territórios que, outrora atados à monocultura, buscavam se industrializar; bem como à “expansão com contenção” do ensino superior. O projeto da então Universidade Federal de São Paulo, no entanto, mais do que uma ambição cidadã, foi um empreendimento político-empresarial gestado por anos pelo clã local, apadrinhado por descendentes do fundador da cidade, fazendeiro escravocrata oitocentista (Sguissardi, 1993).

Donos de fazendas, indústrias e jornal, os deputados udenistas e, em seguida ao Golpe de 1964, arenistas, valendo-se de seu bom trânsito com a alta cúpula da Ditadura – a qual foram apoiadores de primeira hora –, trouxeram a federal para São Carlos visando ampliar o prestígio e influência na região. Após quase uma década de disputas nos bastidores – dentre as quais, com a USP São Carlos, rivalidade nascida com a ventilada incorporação da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) à embrionária federal, hoje dissolvida nas animosidades esportivas da Taça Universitária de São Carlos (TUSCA) – o projeto de universidade não tinha bases sólidas, tampouco foi discutida com a comunidade local (Sguissardi, 1993).

Construída a toque de caixa, a cúpula fundadora estava convicta de que, para firmarem um *locus* de excelência intelectual, deveria ouvir estritamente aqueles que tinham méritos nessa área: “Nós não tínhamos nada que ouvir aluno, que ouvir professores recém-formados, que ouvir pessoas que não tivessem experiência” (Sguissardi, 1993, p. 133). Um dos reflexos mais patentes do elitismo tecnocrata estava visível na prioridade restrita à complexificação técnico-científica demandada pelo complexo industrial. Nesse sentido, o paradigma de educação superior adotado naquela instituição, desde seu nascimento, visava atender às necessidades refinadas do mercado nacional. A promoção da cidadania por meio da universidade, na maioria das vezes, restringia-se aos filhos da (pequena) burguesia. Aqueles que, diferentemente da

juventude proletária, tiveram oportunidades financeiras para sonharem com uma carreira, capacitarem-se e, em seguida, sobressaírem na concorrência apertada dos vestibulares.

A UFSCar, juntamente com dezenas de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) nascidas após 1968, teve o modelo de universidade corporativa pavimentado nos seus primórdios, com a escolha da estrutura burocrática fundacional. A fundação, segundo Valdemar Sguissardi, “[...] surgem sob o signo do duplo movimento de desobrigação do Estado com o ensino superior e de recuperação político-administrativo sobre a universidade” (1993, p. 35). Em comparação com as autarquias, as fundações aparecem como tentativas de importação dos preceitos administrativos das empresas privadas. Uma espécie de antídoto às tradicionais faltas de profissionalismo e flexibilidade, patrimonialismo e centralismo burocrático característicos do serviço público brasileiro no século XX. Tal qual às demais “ilhas de excelência”, o florescimento de técnicas e produtos de ponta, em âmbito estatal, acompanhava reivindicações dos gestores por maior autonomia em relação, por exemplo, às rigidezes do Departamento Administrativo do Serviço Público (Sguissardi, 1993).

Fonseca (1996) destaca que, à época, a classificação das funções no serviço civil da União e autarquias, universidades públicas incluídas, atrelava-se ao Novo Plano de Classificação de Cargos (PCC). Tal modelo, além de condensar rígida e inadequadamente uma série de cargos técnicos-administrativos sem quaisquer aproximações em macro-categorias generalistas, arregimentava tratamentos desiguais entre os vínculos docentes e as relações empregatícias dos demais funcionários.

Aqui, evidenciou-se um traço marcante, e permanente, das políticas do Governo para as IFES, em cuja essência está a subestimação da relevância, para o funcionamento das universidades, do trabalho exercido nas atividades-meio. Referimo-nos ao tratamento desigual dado, então, pelo Ministério da Educação, ao trabalho docente, de um lado, intensamente estimulado por insumos diversos, e, de outro, ao trabalho técnico-administrativo, esquecido na vala comum da legislação uniforme e ainda mais restritiva do funcionalismo civil (Fonseca, 1996, p. 37).

Foi nesse itinerário que, por duas décadas, todos os funcionários da UFSCar, a exemplo das demais instituições federais de ensino superior, tinham vínculos empregatícios de CLT, justamente para se desvincularem dos ditos entraves burocráticos do DASP e negociarem diretamente os termos contratuais com o Ministério da Educação. Esse usufruto do estatuto fundacional permitia o contorno do PCC, no entanto, gerava abismos entre os servidores de diferentes IFES (principalmente entre as autarquias e fundações), haja vista que o plano de carreira da categoria só foi implementado em 1987, e o Regime Jurídico Único, em 1990 (Sguissardi, 1993). Além disso, tal “drible” atentava contra os princípios – em si, já contraditórios – da Reforma Universitária: na inexistência de concursos ou seleções criteriosas

e impessoais, ao vincular-se à contratação de técnicos-administrativos e docentes às indicações e arbítrios dos docentes, enxertava-se o despotismo catedrático à operacionalidade da instituição departamental.

O modelo fundacional, em protoforma da gestão paradoxal, apostava no binômio “descentralização-centralização”: a universidade detinha autonomia para fazer a gestão de pessoal e, sobretudo, das finanças, com expectativas de prover maior flexibilidade e austeridade ao seu funcionamento. Em outras palavras, o Estado se desobrigava de manter aquele serviço viável e com qualidade, sendo essa uma incumbência repassada aos gestores locais. Em 1969, quando o decreto-lei regulamentador das fundações foi instituído, pressupunha-se que cada uma deveria comprovar a participação de 1/3 de recursos próprios ou privados no montante exigido à sua manutenção e expansão. Apesar dessa legislação não ter sido seguida por nenhuma IFES, esse fato é sintomático de como, vinte anos antes da onda neoliberal desaguar no Brasil, o ensino superior público já “costeava o alambrado” da reestruturação produtiva. Por outro lado, a União, ocupada por autoritários, redobrava sua centralização política às fundações universitárias, de modo que simpatizantes ao regime ocupassem a alta cúpula administrativa e, juntamente aos aparatos de opressão, mantivessem intelectuais, estudantes e trabalhadores na “rédea curta”, impedindo que novas movimentações sociais e produções científicas questionassem frontalmente a hegemonia golpista (Sguissardi, 1993).

Em meio a isso, como se dava a permanência estudantil em uma universidade fundamentada sob essas balizas? Sguissardi (1993) expõe as conclusões de um relatório feito em 1972 pelo Diretório Central dos Estudantes da Universidade Federal de São Carlos a respeito dos determinantes por detrás das reprovações entre discentes. Esta longa descrição é o suficiente para tatear-se o referido panorama e causar espanto de como, pouco mais de meio século depois, as mesmas queixas ainda são ouvidas entre muitos (pós) graduandos nas universidades brasileiras.

[...] o documento aponta para as seguintes razões de reprovação: desinteresse do estudante pelo curso; ineficiência didática de muitos professores; carga horária grande e mal distribuída; ineficiência dos métodos de avaliação; fatores econômicos; problemas durante o período de adaptação dos calouros; problemas de saúde.

Em seguida, analisa vários aspectos que concorrem para a frustração da maioria dos estudantes universitários iludidos com a perspectiva de fazer um curso superior, formar-se profissionalmente, etc. Porque obrigados a seguir cursos que não são de sua escolha, por falta de chances diante da grande concorrência para medicina, engenharia, etc. e por problemas congênicos do sistema universitário brasileiro, ou porque findaram as ilusões de uma formação superior de alto nível, os estudantes tendem a se desinteressar pelos cursos.

Discorre sobre cada um dos acima citados motivos das reprovações nos cursos da UFSCar. Sugere, por exemplo, que os mestres “também devem se submeter a avaliações periódicas, testando assim sua capacidade científica e competência como didatas”. Condena a avaliação com base exclusiva em provas escritas “que não

indicam o real aproveitamento dos alunos, porque essas provas geralmente são mal elaboradas e mal corrigidas”. Apontam ainda outros fatores: questões econômicas, que as bolsas não resolvem nem quantitativa nem qualitativamente; o trabalho aliado ao estudo – uma necessidade incontornável para muitos; as dificuldades de adaptação dos calouros e a falta de atendimento médico-hospitalar especialmente em época de provas.

Recusa-se a acusação de vagabundagem: “não se pode nem acusar o universitário de vagabundo, por que ele se torna vagabundo quando não encontra na Universidade o mínimo de incentivo às suas aspirações” (Sguissardi, 1993, p. 198).

O autor sintetiza o *status quo* das instituições públicas de ensino superior brasileiras na seguinte frase: “A universidade era vista como reprodutora da estrutura não democrática do poder vigente na sociedade brasileira ao excluir professores, alunos e funcionários das decisões da universidade” (Sguissardi, 1993, p. 207). E nada representava melhor essa organização antidemocrática do que o Conselho Curador. Por quase uma década, a Fundação Universidade Federal de São Carlos foi gerida unicamente por tal órgão colegiado, que não abarcava representantes docentes, discentes e técnicos-administrativos, mas reservava cadeiras para o membro mor do clã local e um de seus correligionários. Ambos, mesmo sem qualquer experiência em administração acadêmica, ocuparam a alta cúpula da mesma forma que os fundadores de uma empresa privada sentavam-se em uma mesa de acionistas. Entre isso e a estrutura fundacional, Sguissardi (1993) reconhece traços importantes de privatização do Estado sob a égide do coronelismo.

Nessa época, os técnicos-administrativos em educação, além de desclassificados em seus vínculos no funcionalismo público e no dia a dia nas universidades, eram representados politicamente por entidades meramente recreativas-assistenciais e subservientes às estruturas de poder, características típicas do sindicalismo isolacionista e avesso às reivindicações que marcaram o período ditatorial. Alienados em relação ao quefazer acadêmico, relegados à subalternidade e ao vazio institucional, oprimidos pela razão autoritária, desprovidos de garantias trabalhistas sólidas e silenciados na luta política, os funcionários das universidades públicas, tomados pelo caldo cultural pró-democracia do final dos anos 1970, organizaram-se para estabelecer uma identidade à sua existência social e universitária (Fonseca, 1996).

Uma das primeiras e mais importantes conquistas dos técnicos-administrativos foi um plano de carreira específico à categoria em 1987. O Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) padronizou vencimentos e progressões funcionais, introduziu aparatos que incentivavam a profissionalização dos servidores, uniformizou os direitos e deveres dos funcionários em IFES, permitiu o intercâmbio de trabalhadores entre diferentes universidades, diversificou a classificação de cargos conforme as particularidades ocupacionais existentes nesses grupos e instituiu critérios globais de lotação de pessoal

(Fonseca, 1996). Tal plano ficou em vigência até 2005, quando, após os sucateamentos impostos pelo governo FHC e a doutrina neoliberal, o PUCRCE não se fazia mais suficiente para atender o valor do trabalho desempenhado pelos TAEs nas universidades federais.

A importância da identidade técnico-administrativa ultrapassava o mero culturalismo. A transformação de sujeitos inócuos em agentes importantes no debate a respeito das universidades públicas não só rompeu o véu de irrelevância e uniformidade a eles impostos, como permitiram a sua organização conforme categoria para exigir maior reconhecimento da academia e do Estado a respeito das complexidades e importâncias de suas atividades para a educação e ciência. Se antes sequer eram reconhecidos como membros da comunidade universitária, a conquista de identidade, ação e direitos no funcionalismo não são atribuíveis a nada senão à ocupação desses trabalhadores nas antigas associações e, ao se organizarem em prol da disputa política, firmarem lutas em prol de realidades menos injustas ao lado dos estudantes e docentes. Trata-se de novos atores na cena universitária que prestam contribuições históricas para além de seus próprios interesses de classe, mas à paulatina mudança da educação brasileira rumo à democratização dos seus centros (Fonseca, 1996).

A título de ilustração, foi graças também ao movimento dos servidores técnicos-administrativos que a UFSCar resistiu às tentativas de intervenção ditatorial no governo João Figueiredo e, ao estabelecer a cultura democrática de eleger o reitor da instituição por meio de eleição paritária entre todos os membros da comunidade, firmou o precedente à Lei n.º 7.177, de 19 de dezembro de 1983 (Brasil, 1983), que ratificava a escolha de dirigentes de todas as fundações de ensino superior brasileiras mediante indicação presidencial entre seis nomes eleitos direta e paritariamente por discentes, docentes e TAEs (Sguissardi, 1993).

Desmoralizados com a resistência da comunidade universitária aos seus mandos e desmandos, o Conselho Curador perdeu hegemonia com a criação do Conselho Universitário, marco que abriu portas ao surgimento de outros colegiados. No entanto, à medida que as antigas contradições da racionalidade autoritária eram superadas, outras surgiram em seu lugar. Desde seu começo, a composição do Conselho Universitário privilegiou a representação dos dirigentes de departamentos (em suma, docentes), ao passo que os discentes lidavam com restrições numéricas e os técnicos-administrativos sequer tinham participação prevista (Sguissardi, 1993).

Para usar os termos de Bresser-Pereira, as instituições federais de ensino superior – tal qual a UFSCar – tentaram se desvencilhar da administração burocrática-patrimonialista em prol de um enfoque gerencialista (apesar de esse já estar incipiente desde sua fundação), com participação plural daqueles que mais pudessem contribuir na gestão por resultados, não necessariamente uma gestão democrática. Se antes o poder estava constricto a um pequeno

grupo, norteados pelo alto-rendimento acadêmico segundo pretensões coronelistas e ditatoriais, doravante, os colegiados visavam o alto-rendimento mediante a articulação do poder decisório entre gestores das células constituintes do organismo universitário: os departamentos e centros.

Nesta toada, o engatilhamento da “abertura lenta, gradual e segura” com o descontrole da dívida externa, da espiral inflacionária, dos arrochos salariais e dos problemas sociais, agravados com as crises dos anos 1970, recepcionava a democracia com uma grande turbulência político-econômica. Conforme Bresser-Pereira (2001; 2008), o Decreto-Lei n.º 200 de 25 de fevereiro de 1967 (Brasil, 1967) aproveitou-se de um clima draconiano para se empenhar na superação de uma administração pública inchada, centralizada e rígida (prognóstico da Reforma Gerencial de 1995), o fisiologismo paraestatal dos militares da reserva, o desgaste estrutural do nacional-desenvolvimento e a estratégia de crescimento calcada no endividamento público quase colapsaram a burocracia brasileira. Esta, vale lembrar, manteve-se prestativa às atividades lucrativas do Estado burguês, porém, quando precisava cumprir com seu contrato civilizatório, deteriorou serviços básicos à população – saúde, educação, assistência, saneamento básico e segurança pública – sob o pretexto de sanear despesas outrora correntes ao pagamento de juros exorbitantes e sustentação do parque industrial (Martins, 1995). Sobre os porquês da “década perdida”, Frederico Lustosa da Costa (2010) elucida que:

[...] a crise do Estado é mais do que uma crise fiscal e decorre em larga medida da sua incapacidade de regular a vida social diante da emergência de novas tecnologias e, conseqüentemente, uma nova organização produtiva e de um novo padrão de acumulação. Nesse raciocínio, foi o mercado livre que se tornou disfuncional à sociedade pós-industrial [...]. Trata-se de uma crise de largo espectro, que põe em causa as relações entre economia e sociedade (crise do trabalho), que desfigura as instituições encarregadas de promover a solidariedade social (crise do *welfare state*) e que esvazia a cidadania e as identidades individuais e coletivas (crise da democracia). No caso brasileiro, além desses aspectos exógenos, os problemas do endividamento externo e interno e da inflação inercial, *et pour cause*, das políticas destinadas a enfrentá-los, estão no centro da crise econômica dos anos 1980. [...] Assim, a crise do Estado é também o conjunto de efeitos colaterais provocados pelos remédios utilizados para enfrentá-la, a partir da inauguração de um *estilo de governo* caracterizado pela prioridade absoluta ao ajuste fiscal, com cortes expressivos nos gastos sociais (Costa, 2010, p. 165, destaques do autor).

A administração pública brasileira, desmoralizada pelos escândalos de corrupção e inépcia dos “especialistas” em abordarem a crise, tinha sua legitimidade ainda mais questionada. Em São Paulo, o saldo dos interventores e peemedebistas não era melhor do que os deixados pelos ditadores e governo Sarney. Mesmo em um estado nas vias da falência, com obras paralisadas, filas intermináveis, serviços básicos sucateados, desindustrialização, violência e pobreza crescentes, as “malufadas” – e acusações equivalentes aos mandatos

Quércia e Fleury, tanto quanto nos municípios paulistas – escarneciam parcelas da opinião popular com a impunidade.

Confrontados com a conjuntura complexa descrita por Costa (2010), a onda neoliberal desaguada no Brasil a partir dos anos 1990 elegeu o funcionalismo público como bode expiatório. Se o colapso era imputado aos “marajás”, denominação popular aos servidores que ganhavam salários exorbitantes sem se esforçarem ao bem comum, a caça generalizada desses sujeitos pela demagogia do governo Fernando Collor de Mello implicou em um ataque autoimune à frágil operacionalidade do Estado brasileiro no pacto societário. A extinção de programas vitais, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), cortes e remanejamentos erráticos de pessoal, além de não trazerem nenhuma redução significativa de custos, desorganizou ainda mais a máquina burocrática (Costa, 2010). Para se ter uma noção, entre 1985 e 1994, quarenta e uma reformas macroestruturais foram promovidas, a maioria sem estratégias de racionalização, visando acomodar apoios políticos ou apartar tensões pontuais (Martins, 1995).

Isso não quer dizer que, no campo do funcionalismo, não houve avanços expressivos, a despeito de tamanhas instabilidades. Em virtude da promulgação da Constituição de 1988, além das notáveis conquistas referentes às construções comunitárias de serviços públicos voltados ao amparo direto e universal de necessidades emergenciais, como foi o Sistema Único de Saúde, estendeu-se aos funcionários públicos as garantias já consolidadas aos trabalhadores do setor privado, além do direito de greve e sindicalização a algumas categorias burocráticas.

Para eliminar as disparidades legais entre os três níveis de governo, bem como entre a administração direta e paraestatal, o Regime Jurídico Único instituiu regras e diretrizes comuns a todos. A partir de então, a reestruturação de ministérios, secretarias e demais órgãos dependia da aprovação do Congresso; o ingresso ao serviço público, exceção feita aos “cargos de confiança” nos altos escalões, subordinava-se a concursos feitos por critérios profissionais (Martins, 1995). É nessa conjuntura de avanços, complicações agudas e crônicas que a Nova Gestão Pública começou a ser importada ao Brasil pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) durante a presidência de Fernando Henrique Cardoso.

A Nova Gestão Pública (NGP) propunha-se inserida em um movimento suprapartidário e não-ideológico de modernização administrativa com base na adoção de “boas práticas” experimentadas em outros países. Autoproclamava-se como uma “terceira via” entre o inchado modelo keynesiano e a mirrada administração neoconservadora, adotada por líderes que, trajados com roupagens progressistas, defendiam a gestão neoliberal do Estado. Em outras palavras, no que diz respeito à NGP, a diferença entre um Ronald Reagan e um Bill Clinton,

entre Margareth Thatcher e Tony Blair, ou entre Fernando Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso é que os últimos, mais engomados do que os primeiros, levaram a cabo as mesmas agendas para a administração pública, apaziguando os ânimos populares sob um pretenso “social-liberalismo”. A rigor, tal modelo de gestão estatal não se pautou na neutralidade e pragmatismo daquilo que conciliava eficiência com justiça social, mas em *think tanks* e articulações burguesas os quais, em conluio com a mídia, esforçaram-se em legitimar a acumulação neoliberal por meio de propaganda e análises sobre a turbulência pós-fordista com nexos extremamente questionáveis (Costa, 2010; Paula, 2005).

Elas interpretavam que a crise da administração pública estava fortemente atrelada à viciosa causalidade fiscal, calcada em heranças de ineficiência, patrimonialismo e intervencionismo. Acreditava-se que, ao longo do tempo, a máquina burocrática, inchada e lenta, tornou-se incapaz de gerir as questões sociais, de tal forma que sua presença deficitária também obstaculizava a oferta do mercado frente a essas demandas (Costa, 2010). O Consenso de Washington embasou o diagnóstico neoliberal tão logo atribuiu a crise estrutural ao protecionismo e presença estatais presentes no Modelo de Substituição de Importações, que deveria ser trocado em prol de uma abertura dependente ao mercado externo retinto em “globalização”, e a um suposto populismo latino-americano incapaz de controlar o *déficit* público. Devoto às virtudes harmonizadoras, eficientes e enriquecedoras do *laissez-faire*, o consenso prescreveu às nações do “terceiro mundo” um receituário pautado em redução e privatização do Estado, liberalização ao comércio e capital externo, financeirização e desregulamentação da economia. Tal programa, um ataque direto à autodeterminação dos povos latino-americanos, partiu de interpretações monetaristas a respeito da inflação e demais problemas socioeconômicos, algo que quase trinta anos de história mostrou serem falaciosas (Paula, 2005).

Nesse quesito, o governo brasileiro, subserviente às “recomendações” listadas, em deferência ao totem da austeridade, para focar atenções ao núcleo estratégico e atividades exclusivas, bem como não fazer pesar o “fardo histórico” da burocracia, deixaria de atuar no papel de executor de várias atividades públicas em prol da transferência de responsabilidades e recursos ao terceiro setor – iniciativas de utilidade cidadã originadas na sociedade civil, como as Organizações Não-Governamentais, entidades filantrópicas, associações etc. –, de modo que as comunidades, comprometidas com uma plataforma de diretrizes republicanas gerais, autorregulassem a execução das utilidades por elas acessadas (universidades, hospitais, centros culturais, preservação ambiental etc.). Ao mesmo tempo, unidades federativas e municípios encarregar-se-iam de funções básicas outrora concentradas a nível nacional. Considerando que

a relação cidadão-Estado equivaleria àquela entre clientes e prestadores de serviços, de modo a conferir maior *accountability* aos contribuintes, as atividades não repassadas ao mercado ou às “iniciativas públicas não estatais” precisariam incorporar os mecanismos confeccionados no modo de produção flexível (Brasil, 1995b). Assim, a agenda da NGP, nas reformas estruturais e práticas gerenciais, dispunha dos seguintes objetivos:

- a) orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente;
- b) ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão (ao invés de controle dos procedimentos);
- c) fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras ou “corpos” de Estado, e valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas;
- d) separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas;
- e) distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas, que realizam atividades exclusivas de Estado, por definição monopolistas, e as organizações sociais, que realizam os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder de Estado não está envolvido;
- f) transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;
- g) adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas, dos mecanismos (1) de controle social direto, (2) do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos, e (3) da formação de quase-mercados em que ocorre a competição administrada;
- h) terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado (Bresser-Pereira, 1998, p. 80 – 81).

Lustosa da Costa (2010) interpreta que essas balizas foram incorporadas pelo Plano Diretor do MARE, e, posteriormente, na Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de junho de 1998 (Brasil, 1998), em cinco pontos:

- Institucionalização: considera que a reforma só pode ser concretizada com alteração da base legal, a partir da reforma da própria Constituição;
- Racionalização: busca aumentar a eficiência, por meio de cortes de gastos, sem perda de “produção”, fazendo a mesma quantidade de bens ou serviços (ou até mesmo mais) com o mesmo volume de recursos;
- Flexibilização: pretende oferecer maior autonomia aos gestores públicos na administração dos recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, estabelecendo o controle e cobrança *a posteriori* dos resultados;
- Publicização: constitui uma variedade de flexibilização baseada na transferência para organizações públicas não estatais de atividades não exclusivas do Estado (*devolution*), sobretudo nas áreas de saúde, educação, cultura, ciência e tecnologia e meio ambiente;
- Desestatização: compreende a privatização, a terceirização e a desregulamentação (Costa, 2010, p. 170).

No que se refere à segunda e terceira diretrizes, estava nítido que a ideologia gerencial seria transposta ao funcionalismo público para romper com o suposto atavismo das Marias Candelárias e, assim, dar maior efetividade às atribuições estatais, ao passo que o orçamento e presença do poder central fossem saneados. Se “a legislação que regula as relações de trabalho

no setor público é inadequada, notadamente **pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor**” (Brasil, 1995b, p. 27, destaque nosso), em que as garantias de estabilidade, planos de carreira, regime estatutário, remunerações fixas, previdência e outros direitos trabalhistas dariam poucas margens de enxugamento produtivo e levavam “muitos funcionários a não valorizarem seu cargo, na medida em que a distinção entre eficiência e ineficiência perde relevância” (Brasil, 1995b, p. 27), foram os *savoir-faires* os principais alvos da reforma gerencial.

A cultura do *management* transplantada ao serviço público, como bem pontuou Paula (2005), pauta-se na visão de uma sociedade inercialmente destinada ao progresso mediante a soma de livres-iniciativas; de um sujeito intrinsecamente autoempreendedor; no culto à excelência como único pré-requisito ao aperfeiçoamento de pessoal e serviços, adornadas com símbolos e figuras motivacionais ao invés de estratégias concretas e incentivos de carreira; a confiança acrítica em tecnologias organizacionais supostamente neutras. Assim, o funcionalismo público não seria mais questão de articulação entre as camadas sociais e agentes políticos, diálogo sobre as prioridades nacionais, aliado ao exame científico dos problemas apresentados, os caminhos existentes e os desfechos possíveis.

Em outras palavras, o imediatismo dos resultados, reativo aos dilemas sociopolíticos, abdica de uma visão de começo-meio-fim na administração. O consequencialismo da eficiência, ao pulverizar o poder decisório nas mãos de cada gestor de serviço ou repartição, impede que a burocracia operacionalize, consistente e sistematicamente, planejamentos de curto, médio e longo prazo, considerando os limites e potencialidades ético-políticas, objetivas, sustentáveis e laborais de cada ação. Com todas as críticas reserváveis ao socialismo chinês, a diferença entre – para tomar apenas um exemplo – a expansão da ciência e tecnologia no Brasil e na China demonstram, a rigor, as antíteses entre uma gestão estatal semelhante a uma colcha de retalhos remendada na base da precarização e um planejamento coerente costurado ao futuro com valorização do trabalho burocrático. Nesse contexto, a denúncia que Sennett (2015) faz ao neoliberalismo e a extinção do longo prazo é cirúrgica.

Nesse sentido, essa reatividade e coordenação facultados pelas doutrinas do *just-in-time*, *lean production* e qualidade total enfraqueceram os sistemas administrativos para transplantaram a representação dos objetivos estatais aos monopólios avaliativos e decisórios das chefias. A migração da centralização burocrático-formal para uma de caráter gerencial-subjetivista visava, pelos ares de horizontalização e gestão por competências, incentivar a “cooperação competitiva” no interior da própria *res pública* – ou seja, entre trabalhadores e unidades. Os funcionários públicos, por sua feita, inobstante as fragilidades nas condições de

trabalho, complexidades nos diferentes campos de atuação populacional, hostilidades contra sua categoria e falta de aberturas institucionais às críticas e melhoramentos voltados à realidade dos usuários e trabalhadores, deveriam, na base da polivalência, proatividade, maleabilidade, resiliência, autorresponsabilização e subjetividade capturada, contraporem dilemas estruturais vilificados em suas figuras (Ribeiro; Mancebo, 2013).

Todo trabalho, como afirma Dejours, nasce do interstício entre “Prescrito” e “Real”. Conforme o funcionário público daspiiano idealizado estava afixado em prescrições sufocantes, subsidiando o trabalho natimorto à mera manualidade atrelada aos recursos e formalidades das repartições, os servidores da NGP hoje veem-se perdidos e esgotados ante realidades que não tem continuidade, bases e meios. Sobrecarregados por demandas exponenciais e chefias igualmente desnorreadas nas responsabilidades estatais terceirizadas, conseguindo tão somente apagar incêndios ou exigir mais comprometimento dos subordinados mediante a repetição de jargões motivacionais ou assédios.

Os servidores são privados dos “comos”, “quandos”, “quems”, “ondes”, “por quês” e demais referências das próprias atividades: possuem acesso apenas à difusa esperança/exigência de que, quanto mais tirarem leite de pedra, um dia as coisas melhorarão. Logo, desde a desvalorização do salário e corte de pessoal até a crise do pensamento estratégico brasileiro, a tal "proatividade" manifesta-se como hiperreatividade que, na cacofonia dos encargos e desarmonia de apoios, congestiona o trabalho intelectual do servidor e, assim, sua participação criativa e decisória. Sem uma sólida – e não hermética – base prescricionária em que o labor na administração pública fosse gestado e parido, tais quais planos de carreira robustos, planejamentos e bases ético-políticas comuns, a esterilização neoliberal apregoa que o trabalho vivo dar-se-ia qual uma abiogênese.

Esperava-se, então, que o Estado brasileiro, ao equilibrar os conflitos entre lucro e cidadania, valer-se-ia de uma inédita harmonia entre mercado e classe trabalhadora para transformar-se em uma “máquina de movimento perpétuo”, de modo que os *inputs* empreendedores das instituições privadas (ou as nem públicas, nem privadas) no gerenciamento do contrato civilizatório rompessem com o sitiamento do patrimonialismo, garantissem a governança política, promovessem o desenvolvimento técnico-científico e socioeconômico sem comprometer o vigor fiscal. Bresser-Pereira (1998) previa que:

[...] o Estado do século vinte-e-um será um Estado Social-Liberal: social porque continuará a proteger os direitos sociais e a promover o desenvolvimento econômico; liberal, porque o fará usando mais os controles de mercado e menos os controles administrativos, porque realizará seus serviços sociais e científicos principalmente através de organizações públicas não-estatais competitivas, porque tornará os mercados de trabalhos mais flexíveis, porque promoverá a capacitação dos seus

recursos humanos e de suas empresas para a inovação e competição internacional (Bresser-Pereira, 1998, p. 59 – 60).

A apologia do Estado mínimo cativou boa parte da população na promessa de que, com o aumento da livre-concorrência, sob o escrutínio do cidadão-consumidor, os riscos de “autoritarismo corporativista” seriam afastados e, assim, os serviços seriam barateados e otimizados, além de menos susceptíveis à ineficiência e corrupção do poder político-econômico. Tendo em mente que dois dos maiores impactos socioambientais na história brasileira foram provocados por empresas privatizadas (o rompimento da barragem de rejeitos minerais da Vale S.A em Brumadinho em 2019 e o afundamento das minas de sal-gema da Braskem S.A em Maceió em 2023), e o maior caso de fraude (rombo da Americanas S.A em 2023) se deu, em grande parte, pela crescente desregulamentação comercial no país, os prejuízos causados pelo distanciamento da autoridade pública no mercado têm ganhado manchetes por razões negativas. São vários os exemplos reais que demonstram as incompatibilidades entre a lógica do lucro e a salvaguarda da cidadania, sobretudo quando a livre iniciativa assume o controle de serviços básicos.

Em novembro de 2023, cinco anos após a privatização da Eletropaulo, a ENEL-SP, empresa que, mesmo com lucro superior a um bilhão de reais, possuía quase 70% de trabalhadores terceirizados em seu quadro, deixou um quarto da maior região metropolitana do Brasil sem energia por até cinco dias depois de uma tempestade. O relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (2023) apontou que a concessionária, mesmo com a manutenção das cobranças em patamares altos, além do despreparo em lidar com eventos climáticos, fornecia atendimento insatisfatório aos clientes, condições laborais precárias aos funcionários, e operava em uma série de irregularidades, a ponto dos relatores recomendarem intervenção no contrato e indiciamento penal e civil aos diretores da companhia.

Ora, se o modelo gerencial fosse necessário para justamente evitar o ultimato da privatização, em 1994, quando Mário Covas, o primeiro governador dos vinte e oito anos de PSDB em São Paulo, usou a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP) como exemplo de empresa estatal problemática, onerosa e pouco competitiva (Roda Viva, 2020, 20:04min). As três décadas de medidas flexibilizadoras não foram suficientes para que a administração Tarcísio de Freitas, sob o mesmo lema da austeridade, evitasse entregar ao setor privado o gerenciamento do recurso mais essencial para vinte e oito milhões de pessoas, em um choque possivelmente tão traumático quanto aqueles vivenciados pelos funcionários e

usuários da Telecomunicações de São Paulo S/A (TELESP), Banco do Estado de São Paulo (BANESPA), Viação Aérea São Paulo (VASP) e outros órgãos.

A suposta blindagem da Nova Gestão Pública às “politicagens”, preservando-se a consistência do serviço público independentemente de quais governos assumissem o Estado, mostrou-se uma falácia. Desde a profusão de medidas provisórias durante o governo FHC (Paula, 2005) até as intromissões reacionárias no funcionamento da máquina pública, seja no assédio contra a Agência Nacional de Vigilância Sanitária visando o boicote de vacinas em plena pandemia (Longo, 2024) ou na manipulação de materiais escolares fornecidos à rede pública de educação estadual (Mansur, 2023), o funcionalismo continua mais suscetível do que nunca às interferências das elites burocráticas mancomunadas ao poder político, ignorando-se o escrutínio popular e o debate amplo.

Afora isso, a delegação de serviços públicos ao terceiro setor, segundo Costa (2010), assentou-se em uma superestimação das iniciativas comunitárias no Brasil. Sim, elas existem e, quando recebem apoio social e financeiro adequados, conseguem realizar ações mais democráticas, populares e certeiras do que o Estado. É o caso, por exemplo, dos Centros de Referência para Mulheres instituídos em ocupações do Movimento de Mulheres “Olga Benário”, coletivo que acolhe e abriga vítimas de violência doméstica (Mori, 2022). Contudo, os casos duradouros e autossustentáveis, sobretudo em pontos críticos das redes de apoio, são exceções.

Isso se dá, em grande parte, devido à sociabilidade neoliberal vigente no país, que, na generalidade da pauperização e sobrecarga laboral, bem como na banalização da injustiça social, interdita o estímulo à participação popular nesses projetos. Na racionalidade capitalista, as iniciativas solidárias deixam de ser alternativas à abordagem estatal sobre determinadas problemáticas para serem usadas conforme subterfúgio do poder público para se eximir de seus deveres com grupos vulneráveis. São poucas as entidades que dispõem de todos os recursos (materiais e humanos) para garantir, uniforme e continuamente, os imperativos constitucionais de universalidade, equidade, integralidade e qualidade em campos como saúde e educação. Nesse cenário, a presença constante do poder central na preservação desses expedientes, então, desvirtua as Organizações Públicas Não Estatais em apêndices da administração direta, porém, sem os mesmos rigores e constâncias a ela pressupostos (Costa, 2010).

Ainda de acordo com o autor, é arriscado abandonar o ceticismo de que todas essas entidades seriam isentas de metas, lucrativas ou não, sobre a realidade político-social em que atuam. O crescente financiamento de pesquisas por instituições filantrópicas ligadas a conglomerados empresariais, religiosos ou *think tanks*, acaba por concatenar a geração de

ciência no Brasil em uma série de conflitos de interesses, que privilegia conhecimentos subsidiários de produtos e/ou teses dos fomentadores. Robert Whitaker (2017) demonstra, por exemplo, como o financiamento privado de pesquisas em saúde mental pela indústria farmacêutica acabou por submeter a ciência psiquiátrica aos interesses mercadológicos ligados à medicalização da vida. Esse processo resultou, por vezes, na superestimação de evidências sobre a segurança e a eficácia dos psicofármacos, na transformação de cientistas em porta-vozes do complexo farmacêutico e no silenciamento das vozes dissidentes ao paradigma biomédico.

Com a Constituição Federal de 1988, importantes garantias foram asseguradas às universidades públicas brasileiras, dentre as quais: garantia à educação superior como um dever do Estado; autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial; tripé do ensino, pesquisa e extensão (Picolotto, 2025). Decerto, foi só nos anos 2000 que os estudantes testemunharam, pela primeira vez na história do Brasil, providências governamentais amplas de correção às iniquidades no acesso ao ensino superior. Mesmo em um movimento dúbio de expansão da educação universitária mercantilizada, além da ampliação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), assimilado ao Sistema de Seleção Unificada (SISU), as ações afirmativas empenharam-se em abrir as portas das universidades aos egressos de escolas públicas, estudantes pretos, pardos, indígenas e de famílias de baixa renda. As bolsas de ensino, pesquisa e extensão, tanto quanto os auxílios estudantis, conciliaram a permanência na graduação e pós ao fomento das atividades científico-pedagógicas (Padua, 2018).

Entretanto, desde o governo FHC, com tímidas atenuações nos mandatos petistas, testemunha-se a uma precarizada expansão da educação superior. Isto é, a um aumento no número de cursos e matrículas não acompanhados proporcionalmente por melhorias das condições e contingentes de acadêmicos. Esse foi o período em que a Reforma Universitária de 1968 se consolidou, solidificando o Estado na posição de avaliador da mercantilização do ensino, e as universidades como empresas que, ante o sucateamento, deveriam disputar entre si pelos incentivos das agências de fomento e do mercado. Não obstante, isso ocasionou na explosão definitiva das faculdades privadas, juntamente à intensificação laboral de docentes e técnicos nas públicas, bem como à permanência estudantil frágil nos *campi* (Maia, 2024).

Inclusive, foi durante o governo FHC e a consolidação neoliberal que se viu o movimento de ressubmissão da categoria técnico-administrativa à margem dos processos políticos nas instituições federais de ensino superior. A Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 1996), conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), ao mesmo tempo que estabeleceu melhorias significativas, vide os parâmetros de qualidade no currículo e

regime de trabalho docentes, também sedimentou algumas contradições próprias da universidade corporativa. Na análise de Picolotto (2025):

A avaliação periódica para o recredenciamento das instituições e cursos representa uma espécie de controle de resultados, o que implicou em mudanças significativas na reestruturação da comunidade acadêmica e no aparato governamental, uma vez que é a partir dela que as instituições deverão receber maiores ou menores quantidades de recursos. A autonomia está associada à ideia de flexibilidade, fazendo com que as universidades passem a responder por um conjunto de atribuições cada vez maiores e praticamente livres de controles dos sistemas de ensino (Picolotto, 2025, p. 24).

Dentre elas, destaca-se que, a partir de então, os órgãos colegiados das universidades federais deveriam, obrigatoriamente, reservar 70% das cadeiras votantes aos docentes. Antes mesmo dessa legislação, Fonseca (1996) salientou que a concentração dos cargos de direção superiores e intermediário, bem como o predomínio do fazer acadêmico, entre os professores, ocupavam a centralidade decisória das instituições de ensino superior, marginalizando o trabalho técnico-administrativo à invisibilidade. Com essa lei, a mudança do paradigma patrimonial-burocrático ao gerencial implicou tão apenas no fato que a racionalidade autoritária passaria a gerir a universidade à moda das reuniões de acionistas em uma empresa privada: ao invés de um único patrão, os rumos das instituições públicas de ensino superior dar-se-iam em negociações entre os sócios do poder catedrático. Ao ponderar sobre as razões envoltas no enfraquecimento do movimento TA após a redemocratização, dentre outros apontamentos, o autor assevera:

[...] o trabalho técnico-administrativo desempenha função meramente acessória na organização universitária, devendo seus agentes ficarem, portanto, submetidos, formal, rígida e legalmente, a um tipo de hierarquia institucional controlada por docentes e fundada em relações unilaterais de mando e de obediência. Empurrando os funcionários para a subalternidade e confinando no campo da irrelevância o trabalho que realizam, tal anacronismo, a um só tempo, entrava o aperfeiçoamento da Instituição e determina as reduções ao corporativismo às quais incorre o movimento dos funcionários (Fonseca, 1996, p. 189).

A Lei n.º 9.192, de 21 de dezembro de 1995 (Brasil, 1995a), representou um retrocesso às lutas iniciadas na UFSCar para a escolha de reitoria. Tal lei firmava que a escolha de reitores pela União não precisava obedecer ao maior número de votos recebidos pelas chapas, ficando a critério do governo escolher qualquer candidato dentre os três enviados à Brasília. Nesse sentido, permitiu-se que, durante o governo Jair Bolsonaro, qualquer candidato favorável ao autoritarismo bolsonarista, contanto que se entremeasse na lista tríplice enviada ao Planalto, se tornasse interventor a serviço do reacionarismo. Em alguns casos, nomes que sequer figuravam na lista, mas fossem membros de outros colegiados, estavam aptos a agir como postes do governo (Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior, 2020).

Nesse sentido, a Nova Gestão Pública, em especial na contraofensiva conservadora, sob o pretexto do incentivo ao empreendedorismo e busca de fontes alternativas de investimento, valendo-se de campanhas difamatórias que retratavam as universidades como redutos de “balbúrdia” e “doutrinação esquerdista”, foi manobrada em prol do contingenciamento de verbas, não reposição de quadros, sucateamento da infraestrutura educacional, represálias a movimentos/agentes progressistas e fermentação de ideias privatizadoras (Formiga, 2023).

Desde os anos 1990, a escassez crônica de recursos nas instituições acadêmicas desencadeou o pragmatismo de que, para sobreviverem com montantes exíguos, seria necessário entregar a administração das “atividades-meio” à iniciativa privada. Se o fosso nas condições/organizações de trabalho entre docentes e servidores era grande, a terceirização, abre-alas da precarização, à medida que se expandia no funcionamento galgaz das universidades, distanciou ainda mais o precariado dos demais. Os trabalhadores invisíveis dos *campi*, mantenedores basilares desses ambientes comuns, não só tiveram sua presença constricta à superexploração laboral, como foram subalternizados pelas empresas – frequentemente habilitadas em licitações pouco competitivas, ou até corrompidas – à violação habitual de direitos trabalhistas (com destaque às “falências” repentinas e trocas de CNPJ), insalubridade, materiais/instrumentos de trabalho inadequados, assédio, rotatividade excessiva, desvios de funções e improbidade (Roldão, 2022). Levando em consideração a desenfreada desse artifício com a Lei da Terceirização (Brasil, 2017) e as ensaiadas de futuras reformas administrativas, o futuro do serviço público pode ser, sim, profundamente descaracterizado pela abertura ilimitada da precarização, inclusive nos postos mais prestigiosos, como a docência.

A NGP era a plataforma em que o esgotamento profissional se espalhou entre os diferentes trabalhadores nas universidades corporativas, pressionados a aderirem ao “fazer mais com menos”. Essa conversão das instituições de ensino superior em empresas, dependentes da relevância mercadológica de seus “produtos” para contornarem o subfinanciamento, deslocou o norte científico e os compromissos ético-políticos das matrizes curriculares e pesquisas à disputa por mecenas. Os departamentos dependiam de *rankings* para reter seus cérebros e receberem apoio privado e/ou estatal. Ao mesmo tempo, carreiras de estudantes e professores só conseguiam “vingar” caso correspondessem a vários “fetichismos”, tais quais: realização de atividades acadêmicas com enfoque na inflação dos currículos; produção à soldo de artigos e livros voltados ao alcance de *quotas* de publicação, muitos dos quais redigidos pelo *ChatGPT*; participação em programas, centros, assessorias/consultorias e internacionalizações somente pelo renome. Tudo isso e muito mais em sobrecarga às numerosas aulas e orientações (Bernardo, 2014; Gurgel; Ribeiro, 2018; Sguissardi; Silva Júnior, 2009).

Não obstante, muitos docentes, ao se depararem com critérios de avaliação que desenraizavam as aulas da condição de ponto nodal da carreira de professor – muito em conta, devido à míngua de institutos de pesquisa, pelo fato de a carreira de pesquisador ser recepcionada apenas em docência nas universidades brasileiras –, incorporam o papel de padrões e terceirizaram o *hardwork* de projetos pessoais e/ou financiadores dos laboratórios, bem como outras incumbências, aos seus orientandos. Tornou-se comum ver mestrandos e doutorandos, obrigados pelos docentes, serem os orientadores *de facto* das Iniciações Científicas e professores de disciplinas na graduação, revisores de livros e artigos os quais não receberão créditos, secretários particulares, corretores de provas e trabalhos, sem qualquer intuito ou suporte formativo. Ou seja, tudo isso para serem vistos como meros “operários acadêmicos”, engrenagens do produtivismo universitário, além de permanecerem em constante vulnerabilidade à exaustão (Reis; Silva, 2024).

A relação entre a precarização dos pós-graduandos e o ambiente acadêmico vai além de uma questão meramente econômica. Ela lança luz sobre questões estruturais dentro das universidades e institutos de pesquisa, especialmente no que diz respeito ao *déficit* de pessoal resultante da expansão desenfreada sem a devida reposição de cargos (Sguissardi & Silva Júnior, 2009). Os estudantes acabam assumindo um papel estratégico para suprir essas deficiências já existentes, muitas vezes sendo sobrecarregados com responsabilidades técnico-administrativas e até mesmo trabalho via docente voluntário, o que se tornou cada vez mais comum nos últimos anos (Reis; Silva, 2024, p. 20).

Márcia Hespanhol Bernardo (2014), em um estudo sobre o desgaste mental vivenciado por docentes universitários, verificou que o produtivismo descaracteriza a universidade no papel de promover espaços de discussão e autonomia científica em manufaturas de mercadorias acadêmicas a serem vendidas para empresas, agências de fomento ou outros mecenas. Tal fenômeno, juntamente a avaliações focadas tão somente em dados quantitativos de publicações e orientações, está destituindo dos pesquisadores o artesanato do conhecimento transformador em prol de prestação de serviços aos financiadores da pesquisa e cumprimento de metas vazias, desencadeando a chamada “Precarização Subjetiva”. Se a precarização “objetiva” é patente na redução dos salários, piora das condições laborais, desestabilização dos vínculos empregatícios e corrosão dos direitos trabalhistas, o conceito elaborado por Danièle Linhart, nas palavras da própria socióloga, reporta-se à:

Parece que o incômodo nasce de uma impossibilidade de aderir às evoluções que redefinem o trabalho, seja porque entram em contradição com os referenciais comuns do ofício, validados individualmente, seja porque confundem as regras do jogo sobre as quais se baseiam uns e outros, seja porque aparecem como uma manifestação da relação de força que opõem assalariados e direções, como um ato arbitrário para exercer um controle mais decisivo sobre os assalariados, negando-lhe qualquer possibilidade de contribuir para a atualização, a reelaboração das regras de seu

trabalho. A penosidade vem da sensação de injustiça e de desordem, acrescida à de impotência. [...].

A desestabilização das profissões e identidades profissionais aparece através dos campos de pesquisa como uma **estratégia deliberada da administração modernista**. Essa desestabilização **não é apenas a consequência** de outras políticas aplicadas nessa modernização; ela corresponde à adoção de uma política que visa **minimizar os custos e restringir e controlar os assalariados** (Linhart, 2011, p. 151, destaques nosso).

Ao corroer a identidade, a ética, o *savoir-faire*, o hábito, a confiança e demais aspectos que compõem aquilo que Dejours chama de “Trabalho Vivo”, Linhart (2011) subscreve à Christian Dunker (RT Brasil, 2025) e à hipótese da pesquisa: para além do efeito colateral, a precarização subjetiva é uma estratégia gerencial de aumento da produtividade e diminuição de custos, de minimização dos criticismos e amordaçamento de resistências antepostas às exigências das instituições. Algo que, ao impedir os trabalhadores interpretar o real e não se sentirem à vontade com o próprio quefazer, tampouco conseguirem desenvolver redes de oposição com colegas e usuários dos serviços, faça-os recorrer a nenhuma saída para a angústia senão a intensificação da *performance* laboral. Tomando o cruel experimento de Curt Richter (Ventura, 2022) apenas como alegoria, os trabalhadores submersos em sofrimento patogênico, ante as estratégias perversas de uma gestão paradoxal que os deixa afogar e alivia-os temporariamente com respiros de reconhecimentos, passam a nadar por mais tempo e intensidade apegados à esperança de que, assim, irão se salvar. Uma esperança capturada, que aumenta a meia-vida do psiquismo prestes a colapsar, seja de docentes ou técnicos-administrativos: esse é o *ethos* da “Superocupação”.

Romper com as referências, sacudir os hábitos, é evitar que se reformem os coletivos com seus poderes de contestação, é evitar que se reconstituam zonas de sombras, bases de um micropoder e de capacidade de resistência dos assalariados. É manter os assalariados em estado de insegurança, exigir que trabalhem sempre no máximo de suas possibilidades e tentar se superar sem descanso, aprender a só contar com eles mesmos. É assim, pensam as direções e hierarquia, que os assalariados se tornarão mais adaptáveis e, na realidade, mais fáceis de controlar e dominar (Linhart, 2011, p. 158).

O estímulo à competitividade, ao invés de melhorar a qualidade do tripé ensino-pesquisa-extensão, precarizou o rigor científico e de aprendizagem (Gurgel; Ribeiro, 2018; Sguissardi; Silva Júnior, 2009). O quefazer acadêmico, por conta desse *ethos* neoliberal, ancorou-se ainda mais nos interesses burgueses em melhorar processos e produtos lucrativos ao mercado. Um dos fenômenos mais característicos da universidade voltada ao capital, em detrimento do desenvolvimento e inclusão social, é o “inovacionismo”, que, de acordo com o filósofo Marcos Barbosa de Oliveira:

[...] é a supervalorização das áreas com capacidade de produzir invenções rentáveis em detrimento das demais, incluindo a ciência básica (que tem o potencial de gerar invenções rentáveis, mas apenas incertamente, e a longo prazo), as humanidades, boa parte das ciências humanas, e a ciência do interesse público, que envolve as pesquisas capazes de gerar conhecimentos que beneficiam a população diretamente, sem passar pelo mercado (Fachin, 2022).

O cotidiano universitário, sobretudo em seus determinantes de saúde-doença, era moldado em torno do produtivismo acadêmico. O crescimento de estudantes que afirmavam sofrer com problemas psicossociais, como o abuso de substâncias, ansiedade e depressão, decorriam justamente de ambientes os quais o aprendizado era constricto à concepção do aluno como gestor do seu valor intelectual, não conforme sujeito de direito ao conhecimento amplo e satisfatório, com todas as adequações que se fizessem necessárias à sua inclusão e permanência. O percurso acadêmico, ao invés de promover a cidadania e assegurar melhores condições no mercado de trabalho, tornou-se o microcosmo avaliativo do futuro do aprendiz, de modo que o fracasso em face à inflação do currículo, bem como diante da concorrência por bolsas e oportunidades exíguas, atestaria signos de incapacidade profissional e pessoal.

As relações humanas nas salas de aula, nos centros e nos *campi*, quando não coalhadas em competições vazias, eram, muitas vezes, fugazes demais ao enraizamento de sentidos e solidariedades. O excesso de avaliações e demandas curriculares, a falta de apoio institucional, o elitismo e ausência de didática no ensino-aprendizagem, a difícil conciliação entre estudo e trabalho, decepcionavam quanto aos pertencimentos e acolhimentos esperados pelos ex-vestibulandos. Agora, submersos no medo do futuro, desencantamento do diploma como ferramenta de ascensão socioeconômica, incompatibilidade ao produtivismo, dificuldades financeiras, exclusão de minorias, dentre outros (Maia, 2024).

Essa mesma cascata de pressões que adoeciam os alunos também atingia os servidores. A título de exemplo: para cada projeto de doutorado, carro-chefe da universidade corporativa, a exigência intelectual de professores e pós-graduandos era cascadeada em pressões por celeridade e transparência à instituição, que, por sua vez, desaguavam em pilhas de procedimentos e prazos exíguos a serem cumpridos pelos funcionários. Muitos dos quais dispunham de logísticas, comunicações e condições laborais precárias ao cumprimento das demandas e, em diversas ocasiões, viam-se compelidos, mediante assédio, a contrabalancearem sozinhos tais limitações operacionais. Inclui-se, nessa cadeia, as matrículas, grades de aula, defesas de tese, toda sorte de obrigações, e localiza-se em sua base uma categoria que é constricta em posições de pouco poder e reconhecimento, mas muita responsabilidade e tensão, sobretudo quando as cordas se rompiam. Não é à toa que revisões como a de Caldas, Reis, Vieira e Ferreira (2022) e levantamentos iguais ao de Mota, Silva e Amorim (2020) dimensionam quadros

preocupantes nas condições, organizações e relações de trabalho precarizado entre os servidores das universidades públicas brasileiras, refletidos em afastamentos e comprometimentos por diagnósticos psicopatológicos. Logo, a reforma gerencial, nessa gama de tensionamentos, submeteu ainda mais os trabalhadores à vulnerabilidade psicossocial.

Considerando que os dados de afastamento profissional são os primeiros indícios relevantes nas análises em Saúde do Trabalhador, os registros atrelados a psicopatologias no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) durante os anos de 2012 e 2022 entre trabalhadores do setor econômico “Administração pública em geral” são reveladores. Nesses dez anos, com base na Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde (CID-10), os chamados “Transtornos Mentais e Comportamentais” abarcaram 23,6% dos afastamentos acidentários e 17,2% dos não-acidentários – terceira e segunda principais causas, respectivamente – nesse grupo de assalariados. Dentre todas as ocupações analisadas, os **servidores públicos ficaram em primeiro lugar nessa classe epidemiológica** (17,4% dos acidentários, 10% dos não-acidentários). Os psicodiagnósticos mais prevalentes desse grupo foram: F32 – Episódios depressivos, F41 – Outros transtornos ansiosos, F43 – Reações ao “*stress*” grave e transtornos de adaptação, F33 – Transtorno depressivo recorrente, F31 – Transtorno afetivo bipolar, F10 – Transtornos mentais e comportamentais devido ao uso de álcool, e F19 – Transtornos mentais e comportamentais devido ao uso de múltiplas drogas e ao uso de outras substâncias psicoativas (Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho, 2025). Embora os dados sejam bastante reveladores, eles não englobam todas as condições relacionadas ao trabalho (como a Síndrome de *Burnout*, recém-adicionada à CID-11) e evidenciam apenas a ponta de um iceberg ainda submerso na invisibilidade e subnotificação.

Os nexos psicofísicos da produção flexível desgastam o gênero humano para fins de exploração da força de trabalho. Entretanto, na administração pública, o assédio (moral e sexual) saltou a patamares endêmicos. A gestão por humilhação era encarada conforme doutrina barata e muito eficaz para corresponder aos objetivos da NGP: pressão por resultados e acirramento das estruturas laborais. Muitas chefias, assim, aproveitavam-se da soberania para avaliar desempenhos, advertir e punir, rotacionar subordinados e influir no *savior-faire*, bem como do *status* de “inatingíveis”, para atenderem às exigências da organização enxuta mediante o aparelhamento de violências laborais. Essas, que não só avançavam a precarização, como, além de se proliferarem no silêncio organizacional e acobertarem-se na estabilidade, causavam danos físicos, psíquicos e familiares tanto às vítimas quanto às testemunhas (Monteiro *et al.*, 2024). Além do uso e abuso de literaturas e métodos de “gurus gerenciais”, sem

fundamentações empíricas e empobrecidas teoricamente, Ana Paula Paes de Paula, lá em 2005, já alertava quanto aos riscos dessa suposta autonomia da gestão por resultados:

Em outras palavras, a nova administração pública se funda em *rule-based, process-driven*, ou seja, é guiada por regras elaboradas durante o processo de tomada de decisão. Argumenta-se que essa abordagem pode resultar em uma maior eficiência técnica, além de estimular o senso de responsabilidade dos administradores, visões que também são sustentadas pelos conceitos gerencialistas de *empowerment* e *accountability*.

No entanto, apesar da intenção de aumento da eficiência e dinâmica administrativa, essa lógica de funcionamento gerencial é incompatível com o interesse público, pois para assegurá-lo é preciso restringir o poder discricionário dos burocratas e também delimitar as responsabilidades gerenciais antes do processo de tomada de decisão. Por outro lado, há a dificuldade de conciliação entre os interesses dos gerentes públicos e as metas oficiais do governo, pois a excessiva autonomia dos administradores públicos tende a evoluir para uma posição individualista, que compromete a visão global e integrada de governo, além de aumentar os riscos de corrupção (Paula, 2005, p. 86 – 87).

Segundo pesquisa encomendada pelo República.org (Jacob, 2023), no serviço público, apenas 12,3% das denúncias de assédio moral e 21,3% de assédio sexual resultavam em punição aos agressores. A nível estadual, de acordo com levantamento feito pelo mesmo instituto, apenas quatro estados da federação incluíram previsões do assédio moral e sexual como conduta proibida no Regime Jurídico Único dos servidores estaduais (República.org, 2024). O enfoque do fenômeno na vítima, que, nas raras ocasiões cujas denúncias eram formalizadas, viam-se estigmatizadas como “servidores-problema” e imersas em sindicâncias/processos judiciais extenuantes, tinham como resoluções imediatas a migração de setor ou pedidos de demissão. Somado a legislações estaduais esparsas ou que sequer abordavam o tema, coadunadas a omissões de *compliance*, e revelava-se um cenário de abusos crônicos que duravam trinta e seis meses em média, quase o triplo do setor privado (Barreto, 2005).

As exigências por mais eficiência, excelência, espírito competitivo, flexibilidade, versatilidade, criatividade para solucionar problemas, polifuncionalidade, reestruturações com forte enxugamento de pessoal, acentuam cada vez mais a política do fazer mais com menos, o ápice do neoliberalismo, da precarização, do adoecimento e do necessário assédio moral institucionalizado para garantir a superexploração de quem fica para cumprir as metas e alcançar os números estipulados (Carneiro, 2023, p. 196)

A rigor, a compreensão de que a importação da administração privada à pública, impulsionada pela competitividade, lisura e eficiência no controle volátil de recursos (materiais e humanos), levaria o Brasil ao desenvolvimento técnico-científico e socioeconômico sem a mediação do poder público, redundava na contrafactualidade de que este, historicamente, não foi o principal elemento articulador das modernizações dos sistemas acumulativos – claro, nos recortes do capitalismo dependente, valendo-se, com frequência, do autoritarismo (Costa, 2010). Outra afirmação questionável é a de que “não haveria alternativas” à reforma gerencial,

uma vez que o Estado ora não dispunha de quantias suficientes para investimento, ora eram parasitadas pelos agentes privados infiltrados na república. Bem, o *superávit* das empresas privatizadas, concessionárias e parceiras, decursivo de atividades concedidas pelo aparato burocrático, além de não se converterem sempre em maior qualidade aos usuários e funcionários, era sustentado por benefícios (logísticos, fiscais, monopolistas etc.), ou, paradoxalmente, repasses do dinheiro contribuinte às elites (Gurgel; Ribeiro, 2018).

Dentro desse contexto, o exame implícito de que seria imperioso disciplinar os servidores com maior rigor sugere que os nexos da insuficiência e apropriação indevida do público pelo privado devem-se a esses personagens ao invés das simbioses e choques entre capital e Estado. Tal estigma possui raízes na literatura liberal, que interpreta o comportamento humano a partir de uma essência universalmente calculista e egoísta. Nesse caso, todos os “burocratas” mover-se-iam tão somente em busca de seus próprios interesses, tais quais o aumento do salário e influência com a redução de responsabilidades éticas. Assim, todo concursado seria ocupante de um cargo de desconfiança, encarado como um mamateiro em potencial, domesticável não pelo espírito republicano, mas pelas leis severas do livre-mercado (Paula, 2005). Isso não só fortalecia os estigmas da demonização, como a falta de reconhecimento e esgotamento dos trabalhadores, imersos em organizações e condições laborais vulneráveis, imprevisíveis e urgentes, características típicas do modo de produção flexível (Abreu, 2023).

A reavaliação de metas, sistemas e fluxos laborais do Plano Diretor, mesmo em suas contradições inerentes, foram instituídas reativamente, de modo que o funcionalismo gerencial privilegiasse o simples corte de pessoal e desvalorização de carreiras/salários – tão determinante, mas pouco falado nas críticas neoliberais sobre a tal “desmotivação” do funcionário público. A aplicação de instrumentos avaliativos, por sua vez, revelou-se incapaz de mensurar os esforços, tampouco as reais eficácias sociais das ações (Costa, 2010). Uma secretaria de saúde alinhada à NGP, ao ter como critério de qualidade a proporção de pacientes atendidos pelos Centros de Apoio Psicossocial da cidade *versus* a quantidade de profissionais empregados em cada um, pode ser impelida a, diante de um município vizinho que terceirizou o atendimento e alocou apenas dois ou três psiquiatras que “otimizaram” o rito terapêutico, mediante a prescrição generalizada de psicofármacos, demitir as equipes multidisciplinares por serem tidas como entraves ao custo-benefício do serviço público, pouco importando as implicações psicossociais do paradigma ambulatorial-biomédico ao cidadão-cliente (Zgiet, 2021).

Em suma, a Nova Gestão Pública introduz uma série de contradições que afetam profundamente o funcionamento da sociedade contemporânea. Embora pregue flexibilidade, inovação e descentralização, na prática, mantém e até intensifica mecanismos de controle entre os trabalhadores do Estado, ainda que de forma sutil e difusa. As tecnologias de informação e comunicação, que poderiam ampliar a liberdade dos funcionários, passam a ser usadas como instrumentos de vigilância e extensão da jornada de trabalho, tornando a exploração mais panóptica do que direta. Assim, o controle passa a ser fabricado no enganoso consentimento à dominação, instaurando-se uma “zona cinzenta” em que o poder é exercido como reprodução e reforço de regras comportamentais e morais ao invés de arbitrariedades declaradas. Logo, à medida que autonomia e criatividade são tidas como imperativos irredutíveis da precarização encabeçada pela burocracia flexível, o poder é descentralizado na aparência, mas permanece concentrado nas mãos daqueles que monopolizam os saberes estratégicos, mantendo os funcionários públicos à margem do próprio trabalho e passivos mediante a captura da subjetividade (Paula, 2005).

Além disso, a NGP contribui para a despolitização. Apesar do discurso de democratização, as decisões relevantes ainda são subservientes aos interesses econômicos e políticos das elites, esvaziando a participação cidadã e fragilizando a resistência social. O gerencialismo que orienta esse modelo não busca atender aos interesses coletivos, mas mediar os interesses de agentes internos e externos ao Estado. Ao posicionar o governo como apenas mais um ator no processo de gestão e reduzir a moral republicana à lógica contratual, tal modelo acaba por minar os fundamentos democráticos da busca pelo bem-comum (Paula, 2005).

Na prática, se, de um lado, a classe média blindava-se do sucateamento com a segurança dos condomínios fechados, escolas particulares e planos de saúde, aderindo à privatização da cidadania, a lógica do mercado enxertada ao serviço público deu mais um passo em direção à atomização da sociedade brasileira como um todo: a postura consumerista dos cidadãos-clientes os distanciou da participação ativa e democrática na construção das políticas públicas, visível no esvaziamento dos poucos espaços de controle social e culpabilização dos servidores que passaram a, sozinhos, contrabalancearem as injustiças em seus campos de atuação, arcando isoladamente com o dever cívico terceirizado. “É a própria definição de sujeito político que é radicalmente alterada” (Dardot; Laval, 2016, p. 309).

Ainda por parte dos servidores, a coerção por resultados apossou-se de intentos fulcrais no cuidado humano, de tal sorte que, em várias unidades de saúde sobrecarregadas pela alta rotatividade e falta de contratações, por exemplo, profissionais do cuidado humano fossem forçados a fixarem os atendimentos com duração máxima de poucos minutos por paciente. O

cálculo austero de enxugar investimentos também comprometia o apoio aos vulneráveis, de tal sorte que os cortes nos repasses à educação básica, para ilustrar, obrigavam muitos professores a arcarem com materiais escolares, impressão de provas e ingredientes para merenda com o próprio bolso. Ou seja, é a espoliação do senso de missão ante precariedades que impossibilitariam o trabalho. Ao passo que a NGP não tornou a democracia mais fértil, os serviços mais eficientes e a administração mais proba, conseguiu instrumentalizar um leque maior de violências no quefazer precarizado.

O entendimento maciçamente contábil da atividade judiciária, médica, social, cultural, educacional ou policial tem consequências consideráveis sobre a maneira como são considerados os “clientes” desses serviços regidos pelos novos princípios gerenciais, assim como sobre a forma como os agentes vivenciam a tensão entre essas lógicas contábeis e o significado que dão à profissão (Dardot; Laval, 2016, p. 303).

Ainda assim, os porta-vozes do neoliberalismo, confrontados com as crises sistêmicas do capital, advogam por um dismantelamento mais aprofundado do serviço público. Em 2020, o governo Bolsonaro apresentou uma nova proposta de reforma administrativa, a PEC 32/2020. Em poucas palavras, esse projeto visava acabar com o Regime Jurídico Único; a estabilidade previdenciária e empregatícia; as gratificações por tempo de serviço; a predominância do ingresso por concursos; o aumento da arbitrariedade nas avaliações de desempenho e medidas punitivas; a facilidade para terceirizar, privatizar, cortar pessoal/infraestrutura e contratar temporariamente; as margens de demissões sem justa causa e perseguições político-partidárias, bem como a precarização nas jornadas e condições laborais (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2020; 2021). Embora tal iniciativa tenha perdido tração com o início do terceiro governo Lula, a hegemonia do centrão no Legislativo e os flertes neoliberais do gabinete podem reacender a pauta em pouco tempo.

Ainda assim, mesmo em um governo dito “progressista”, as antinomias da Reforma Gerencial foram levadas a patamares dantescos, tais quais o estabelecimento de parcerias público-privadas com escolas estaduais (Cássio, 2024) e presídios (Instituto Brasileiro de Ciências Criminais, 2023) ocorridas com financiamentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Ou seja, privatizações com dinheiro público.

No final de 2024, o Supremo Tribunal Federal, tido para muitos como o “último bastião da democracia brasileira”, validou uma proposta – então interdita – da Reforma Administrativa de 1998 e defendida pelo governo Jair Bolsonaro na PEC 32/2020, a qual acabava com a obrigatoriedade de os trabalhadores do serviço público serem atrelados ao Regime Jurídico Único e a planos de carreira (Santos, 2024). Na prática, tal medida legitima a marcha precarizadora em pleno vapor no serviço público, vergada em terceirizações;

negligência institucional às vulnerabilidades de funcionários e usuários, bem como a falta de isonomia já existente entre estatutários, celetistas e temporários.

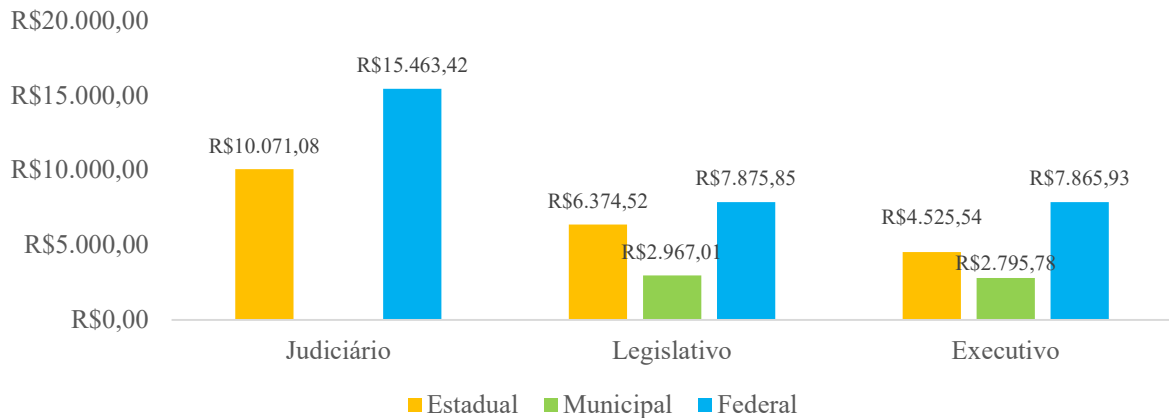
Em meio a debates viciados em asserções ideologizadas, qual é o real cenário do serviço público brasileiro na atualidade? Ao contrário da alegada hipertrofia estatal, os dados compilados pelo República.org (Campagnac *et al.*, 2024) demonstra que o percentual de empregados no funcionalismo – em relação ao total de trabalhadores – no Brasil é de 12,2%, muito abaixo da média de 23% dos países pertencentes à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Mesmo os Estados Unidos da América e a Argentina, vitrines distópicas do capitalismo neoliberal, contam com, respectivamente, 13,4% e 18,1% de assalariados em suas burocracias mínimas. Ou seja, a tônica da marchinha getulista queixosa quanto ao suposto excesso de servidores públicos, tanto nos 6,6% de 1950 (Mattos, 2015) quanto nos 12,2% de 2024, não corresponde aos dados da realidade.

Além disso, de acordo com o "*Public Services Index*" da *TheGlobalEconomy.com* (2024), um índice de 0 a 10 que avaliava a presença do funcionalismo para atender as necessidades da população (tendo em mente que, quanto menor o número, melhor), o Brasil ficou na 59ª posição com a nota 6.9, abaixo de países com governos de esquerda, como: Nicarágua (6.6), Laos (6.0), Cuba (4.6) e Vietnã (3.5). E conservadores/neoliberais, tais quais: Filipinas (6.2), El Salvador (5.9), Turquia (4.9) e Estados Unidos (1.9). Considerando a amplitude dos direitos constitucionais da população brasileira, vide a universalidade da saúde e educação, é uma falácia a afirmação de que, se comparado aos desenvolvidos e emergentes, o Brasil conta com um excesso de servidores públicos. Em verdade, a presença do funcionalismo, para cumprir todas as garantias cidadãs, é deficitária.

A argumentação de que os salários pagos a essa categoria seriam demasiadamente onerosos, se comparados ao setor privado, decorre de uma correlação questionável, em que a dissonância pode ser atribuída ao nivelamento por baixo das remunerações pelo mercado de trabalho e à blindagem do serviço público à precarização e informalidade. Esse atrativo do setor é um dos fatos que levam a classe trabalhadora, sobretudo aqueles na linha de frente da reestruturação produtiva, acreditar que os servidores têm “vida fácil”. Porém, nessas discussões, o encargo pouco é discernido entre níveis federativos, esferas de poder e categorias da tecnoburocracia. Felizmente, o República.org fornece informações confiáveis para fazer esse cotejo. Em 2022, 50% dos trabalhadores vinculados ao Estado ganhavam até R\$3.567,29, ao passo que 75% ganhava até R\$ 6.432,00. Essa mediana salarial adquiria traços muito discrepantes quando os níveis federativos eram comparados: nos municípios, esse valor era de R\$2.800,33; nos estados, R\$4.843,10; e na federação, R\$9.305,65 (Campagnac *et al.*, 2024;

República.org, 2025). Quando se desdobra esse raio-x na divisão de poderes, como mostrado no Gráfico 1, o panorama fica ainda mais distintivo.

Gráfico 1 – Mediana da remuneração de vínculos por esfera e poder



Fonte: Adaptado de Campagnac *et al.* (2024).

Quando acusavam o serviço público de ser demasiadamente oneroso aos cofres públicos, ignorava-se que, em termos de maiores percentuais de gastos públicos proporcionais ao Produto Interno Bruto, compilado pelo Fundo Monetário Internacional (2023), em 2022, o Brasil estava na 40ª posição, atrás de países notadamente conservadores/neoliberais, como o Japão, Polônia, Reino Unido, Hungria e Itália. Se, ainda assim, sob o estandarte da “moralização” e equilíbrio fiscal, a crítica aos abusos no funcionalismo público se faz necessária, cabe à sociedade inteirar-se, ao passo que 70% dos servidores públicos brasileiros ganham até R\$5.000,00 (República.org, 2025), a respeito de quais agentes e grupos minoritários beneficiam-se dos chamados “supersalários” e das “regalias”.

O República.org (Campagnac *et al.*, 2024) identificou cinco distorções centrais no sistema de carreiras e remuneração do serviço público brasileiro que comprometem sua equidade, eficiência e retenção de talentos. A primeira distorção observada é a existência de carreiras com funções e exigências semelhantes, mas com remunerações bastante distintas a depender dos órgãos ou denominações às quais estão atreladas, atentando contra a valorização justa dos servidores. A título de ilustração: um “Analista administrativo de agência reguladora” recebe um salário-base de R\$15.000,00, ao passo que um “Analista administrativo do INCRA”, também uma agência reguladora, tem R\$6.000,00 como remuneração inicial.

A segunda distorção refere-se à falta de reciprocidade entre a complexidade das funções exercidas pelos servidores e a remuneração que recebem. Em diversas áreas do serviço público, profissionais que assumem grandes responsabilidades técnicas ou gerenciais continuam a

receber salários que não condizem com o grau de exigência e impacto de suas atividades, por vezes inferiores a cargos mais abaixo da hierarquia funcional, dificultando a construção de um corpo burocrático alinhado às necessidades estratégicas do Estado.

A terceira distorção está na ausência de padronização na amplitude remuneratória ao longo das carreiras. Em algumas estruturas, a diferença salarial entre o início e o topo da carreira é pequena, o que desmotiva os servidores mais experientes e reduz o incentivo ao desenvolvimento profissional contínuo. Em contrapartida, há carreiras com progressões salariais extremamente acentuadas, muitas vezes desproporcionais à evolução das responsabilidades laborais. Essa falta de equilíbrio e critérios claros gera deformidades orçamentárias, favorece privilégios indevidos a depender do poder de barganha política de cada cargo e compromete a coerência do sistema de carreiras como um todo.

A quarta distorção envolve a inexistência de uma política técnica, transparente e periódica para o reajuste do salário-base dos servidores. Atualmente, os reajustes ocorrem de forma irregular, muitas vezes por pressão política ou decisões pontuais, e não com base em critérios objetivos como inflação, produtividade ou comparações com o setor privado. Essa falta de previsibilidade afeta a segurança financeira dos servidores, dificulta o planejamento orçamentário dos entes públicos e pode gerar passivos judiciais e administrativos.

A última distorção diz respeito ao uso inadequado da remuneração variável, implementada como instrumento de estímulo ao desempenho e inovação no setor público. No entanto, na prática, esses adicionais são muitas vezes distribuídos sem critérios objetivos, desvinculados a metas claras ou submetidos às subjetivas avaliações de desempenho. Isso desvirtua completamente a lógica desse tipo de remuneração, minando sua proposta de incentivo aos resultados. Além disso, o uso pouco transparente desse artifício pode favorecer favoritismos, aumentar a desigualdade interna e instigar competições destrutivas entre os trabalhadores.

Enfim, apoiado no “Três décadas de evolução do funcionalismo público no Brasil (1986 – 2017)” (Lopez; Guedes, 2020), organizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, e o “Anuário de gestão de pessoas no serviço público – 2024” (Campagnac *et al.*, 2024), feito pelo República.org, também há dados concretos sobre a conjuntura recente da burocracia brasileira. Até meados dos anos 1960, a esfera federal era a principal empregadora do serviço público, com 50% das contratações. Uma inversão de tendências ocorreu a partir das décadas de 1970 e 1980, quando os estados, até o início do século XXI, abarcaram a maioria dos servidores, na casa de 45% (Lopez; Guedes, 2020). Em 2022, empregavam 28,6%, a União passou a ser responsável por 9,7% do montante, ao passo que as prefeituras e câmaras de

vereadores, em virtude da municipalização, assumiram 61,7% do quadro funcional (Campagnac *et al.*, 2024). Historicamente, o Executivo concentra a grande maioria do *staff* (Lopez; Guedes, 2020), contando com 76,6% dos vínculos em 2022. Enfim, 26,7% de todos os vínculos públicos civis eram de profissionais de ensino no mesmo ano de referência (Campagnac *et al.*, 2024).

Desde 1994, em torno de 80% dos funcionários tinham vínculos de estatutários, sendo o restante praticamente abarcado em contrato CLT (Lopez; Guedes, 2020). Em 2022, os estatutários contavam com 66,8% de efetivos e 13,8% de não-efetivos, ao passo que os celetistas passaram a 12,1% e os temporários a 7,2%, com um aumento de 1760% de 2003 para cá, reflexo da precarização do serviço público (Campagnac *et al.*, 2024). Em 1986, o nível de escolaridade do serviço público era sobressaído pelo fundamental incompleto (32%) e médio completo (31%), seguido do superior completo (19%) e fundamental completo (18%) (Lopez; Guedes, 2020). Em 2022, o diploma universitário tornou-se prevalente em 50,4% dos cargos, seguido dos concluintes do ensino médio (34,5%) e pessoas com até o ensino fundamental (11,4%), enquanto os pós-graduados, praticamente inexistentes no passado, somavam 3,7% (Campagnac *et al.*, 2024). Nota-se, pois, um aumento significativo da escolaridade no funcionalismo, síncrono à evolução ampla da instrução formal na sociedade brasileira.

Por último, as mulheres representavam 56,8% de todo o funcionalismo brasileiro (Campagnac *et al.*, 2024), apesar disso, a diferença de remunerações médias entre gêneros cresceu. Em 1986, os homens recebiam 17,1% a mais do que as servidoras. Em 2017, o *gap* saltou para 24,2% (Lopez; Guedes, 2020). Segundo o Censo 2022 (Belandi; Gomes, 2023), 55,5% da população brasileira autodeclarou-se preta ou parda, ao passo que 52,6% compunham a massa laboral do serviço público (Campagnac *et al.*, 2024). Os dados sobre iniquidades de raça/etnia do serviço público ainda não foram sistematizados, porém, tomando-se por referência a média de remuneração e de tempo de serviço do Executivo em setembro de 2023, os servidores negros ou pardos trabalham 16,42 anos e recebem R\$10.722,00 mensais, ao passo que os brancos trabalham 15,16 anos e recebem R\$13.662,00 por mês. Ou seja, os servidores negros ou pardos laboram 8,3% de tempo a mais e recebem mensalmente 21,2% a menos (Observatório da Presença Negra no Serviço Público, 2025).

É evidente que o serviço público carrega consigo várias desigualdades, sobretudo de gênero e raça/etnia. Essa seara será mais bem explorada durante a análise das entrevistas, especificamente nas subseções 5.1 e 5.2, quando as servidoras técnico-administrativas relataram vivências de sofrimento ético-político fortemente associadas ao machismo e ao racismo. Entretanto, conceitua-se aqui três fenômenos sociológicos de suma importância: Divisão Sexual do Trabalho, Interseccionalidades e Pacto da Branquitude. No que diz respeito

ao primeiro, determinante para entender-se as bases histórico-materiais da “Neurose das Telefonistas” em um ramo empregatício majoritariamente feminino (o serviço de atendimento ao cliente) ou o “Labirinto de Cristal” no serviço público brasileiro, é definido por Helena Hirata e Danièle Kergoat como:

[...] é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. Essa forma é modulada histórica e socialmente. Tem como características a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado

[...]. Essa forma particular da divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o princípio de separação (há trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o princípio hierárquico (um trabalho de homem “vale mais que um trabalho de mulher) (Hirata; Kergot, 2007, p. 599).

Nesse caso, quando se analisa a exploração das estratégias defensivas inseridas na “Dialética Inclusão-Exclusão”: “a divisão sexual do trabalho amolda as formas do trabalho e do emprego e, reciprocamente, que a flexibilização pode reforçar as formas mais estereotipadas das relações sociais de sexo” (Hirata; Kergoat, 2007, p. 600).

“Interseccionalidade”, tendo em mente as críticas e aprofundamentos trazidos pela feminista negra brasileira Karla Akotirene (2019), não se reporta a uma mera soma ou sobreposição de opressões desconexas em um indivíduo marginalizado. No caso da presente análise, não bastaria dizer que o sofrimento da Servidora 7, a título de ilustração, dar-se-ia por ser um combo de preconceito contra pessoas da periferia + preconceito contra mães-solo + machismo + racismo. As diferenciações, ao invés de interagirem, atuam de forma complementar na forjação de desigualdades. Interseccionalidade, logo, é uma perspectiva holística sobre como os sistemas de dominação são simbióticos. É impossível falar de racismo sem falar, por exemplo, de capitalismo, e vice-versa. Tal perspectiva é muito cara, pois ampara a hipótese de que o sofrimento no capitalismo não age como simples efeito colateral dos antagonismos de classe, mas são produzidas e instrumentalizadas para determinados fins, sobretudo quando compostas por opressões de raça/cor/etnia, gênero, sexualidade, território, geração, capacidade e demais violências impostas a corpos e modos de ser/estar no mundo dissidentes.

Já o "Pacto da Branquitude", fenômeno descrito pela psicóloga Cida Bento (2022), remete a um acordo não-verbalizado e inconsciente entre pessoas brancas em torno de privilégios raciais e proteção de espaços de poder e prestígio. Esse pacto não exige articulação formal e conspiratória, pois se manifesta nas omissões e normalizações norteadas por desigualdades, que valora previamente o que é feito pelo branco como belo, inteligente,

confiável, meritório e demais atributos positivos, ao passo que as pessoas negras e suas atividades são sistematicamente caracterizadas em antônimos dos adjetivos supracitados. Segundo Cida Bento, a branquitude atua para se manter no controle dos recursos simbólicos e materiais das organizações e sociedade como um todo, de modo que o pacto seja sustentado pela negação do racismo, pela meritocracia seletiva e pela crença na neutralidade das instituições, o que perpetua um modelo de sociedade excludente por critérios raciais. No contexto dessa pesquisa, tal noção será bastante significativa quando for abordada a repetida falta de acesso das servidoras negras às progressões de carreira e reconhecimentos, os quais eram “justificadas” pela neutralidade das avaliações de desempenho da NGP.

É evidente que os brancos não promovem reuniões secretas às cinco da manhã para definir como vão manter seus privilégios e excluir os negros. Mas é como se assim fosse: as formas de exclusão e de manutenção de privilégios nos mais diferentes tipos de instituições são similares e sistematicamente negadas ou silenciadas. Esse pacto da branquitude possui um componente narcísico, de autopreservação, como se o “diferente” ameaçasse o “normal”, o “universal”. Esse sentimento de ameaça e medo está na essência do preconceito, da representação que é feita do outro e da forma como reagimos a ele.

Tal fenômeno evidencia a urgência de incidir na relação de dominação de raça e gênero que ocorre nas organizações, cercada de silêncio. Nesse processo, é fundamental reconhecer, explicitar e transformar alianças e acordos não verbalizados que acabam por atender a interesses grupais, e que mostram uma das características do pacto narcísico da branquitude.

Fui consolidando uma perspectiva sobre o modo de operacionalização das discriminações dentro das organizações, em que questões éticas, morais e relacionadas com a democratização de espaços institucionais sempre são tratadas através de uma perspectiva “racional”, que busca justificar as desigualdades a partir da ideia de mérito. Ou seja, se constatamos representação excessiva de pessoas brancas nos lugares mais qualificados é porque elas mereceram isso, e a ausência de negras e negros e de outros segmentos deve-se ao fato de não estarem devidamente preparados.

[...]. De fato, o conceito comum de meritocracia é o de um conjunto de habilidades intrínsecas a uma pessoa que despende esforço individual e não estabelece nenhuma relação dessas “habilidades” com a história social do grupo a que ela pertence e com o contexto no qual está inserida. Ou seja, a meritocracia defende que cada pessoa é a única responsável por seu lugar na sociedade, seu desempenho escolar e profissional etc. Parte de uma ideia falsa para chegar a uma conclusão igualmente falsa (Bento, 2022, p. 12 – 13).

Esses três fenômenos, dentre tantas outras expressões de desigualdades e opressões vigentes na sociabilidade capitalista, convergiram nos relatos dos sujeitos dessa pesquisa em uma afecção chamada “Sofrimento Ético-Político”. A partir desse conceito, pode-se entender o sofrer não na condição de resultado de comportamentos disfuncionais, respostas neurofisiológicas, distorções cognitivas e demais interpretações individualistas, ahistóricas e descoladas das determinações sociais vigentes no mundo do trabalho. Para a psicóloga brasileira Bader Sawaia, essa *pathos*, nodal à “Dialética Exclusão/Inclusão”:

[...] abrange as múltiplas afecções do corpo e da alma que mutilam a vida de diferentes formas. Qualifica-se pela maneira como sou tratada e trato o outro na intersubjetividade, face a face ou anônima, cuja dinâmica, conteúdo e qualidade são determinados pela organização social. Portanto, o sofrimento ético-político retrata a vivência cotidiana das questões sociais dominantes em cada época histórica, especialmente a dor que surge da situação social de ser tratado como inferior, subalterno, sem valor, apêndice inútil da sociedade (Sawaia, 2001b, p. 104).

Esses quatro fenômenos, abrangentes a tantos campos de análise da psicologia social, fazem parte da realidade cotidiana dos trabalhadores brasileiros, incluso os servidores públicos.

Finalizando as estatísticas: à medida que o investimento na educação básica deva ser, de fato, priorizado, o desmonte das universidades públicas só agrava essa problemática, em especial quando observa-se as disparidades regionais na “Adequação da Formação Docente” nos níveis fundamental e médio (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2022). O assustador cenário de “apagão de professores” no Brasil (Serafini, 2024), invariavelmente, demanda também por renovações e valorizações da licenciatura nas instituições públicas de ensino superior. Demais dados relativos à precarização do ensino superior serão trazidos nos contextos das respectivas universidades em que se realizou a pesquisa, nas subseções 4.1 e 4.2. De toda forma, o desenvolvimento de ciência e tecnologia no Brasil, que, dentre tantas atuações cruciais, chamou para si a responsabilidade – negligenciada pelo governo Bolsonaro – de promover a segurança epidemiológica durante a pandemia de Covid-19, é liderado pelas instituições públicas de ensino superior, a despeito de tantas dificuldades. De acordo com o levantamento feito pela *Clarivate Analytics*, encomendado pela CAPES, das vinte principais universidades brasileiras em produção científica, todas são públicas, sendo quinze federais e cinco estaduais (Cross; Thompson; Sinclair, 2018).

Enfim, conforme o campo da administração pública tem sido polarizado por teimosias neoliberais e saudosismos keynesianos, à medida que o marxismo se opõe radicalmente ao desmonte da saúde, educação, previdência e demais direitos sociais, pouco participa do debate a respeito das doutrinas gerenciais adotadas no Estado brasileiro. Mesmo no contexto dessa pesquisa, os poucos autores que sistematizaram críticas estruturais à Nova Gestão Pública não partiram de tal ponto de vista. Se, por um lado, a falta de disputa ideológica é um problema no tocante às análises administrativas, por outro, há de se reconhecer que o marxismo encara as raízes dos problemas listados não pelo prisma da gestão do Estado capitalista, mas por meio da sua própria razão de ser. Ao contrário do que os liberais palavreiam, o capitalismo depende do Estado para garantir a propriedade privada, essa é a sua principal função.

Sintetizando uma matéria de grande complexidade aprofundada por diversos teóricos³, a consolidação do Estado capitalista parte de uma necessidade histórica da burguesia em organizar e legitimar a sociedade de classes por meio da: salvaguarda jurídica da propriedade privada dos meios de produção; manutenção da lei e da ordem, desde aparatos repressivos até mecanismos de mediação das contradições socioeconômicas; fomento à acumulação de capital pelas elites nacionais (em maior ou menor medida, em consórcio às elites internacionais), mediante financiamento de infraestrutura produtiva, subsídios e incentivos, intervenção nas crises estruturais, e apoio à reprodução da força de trabalho, além de, em alguns casos, a conquista de mercados e matérias-primas com políticas imperialistas. Logo, a essência do Estado está inserida na opressão de classes, mudando-se apenas as formas de administração da vida privada envolta na totalidade de contradições do modo de produção.

As relações produtivas na sociedade capitalista exigiram a instauração da igualdade jurídica e política de todas as pessoas, porém, apenas no âmbito formal. Em outras palavras, para obscurecer e perpetuar as estruturas de exploração com vernizes de legalismo, os “indivíduos”, mesmo que pesem sobre si desigualdades sistêmicas, são relegados ao tratamento indiferente do Estado para com os “cidadãos”. A ideologia jurídica burguesa, ao sobrepor as noções de “república” e “cidadania” conforme categorias ajuntadoras do comum na reprodução social, superiores aos interesses privados e divisões de classe presentes em toda a história, solaparam as diferenças concretas de riqueza, dignidade e liberdade com um etéreo senso de igualdade amparado no “interesse público”.

Pouco importa ao Estado se, em face de cem sujeitos, um tornou-se multimilionário por meio da exploração do trabalho dos outros noventa e nove, relegados a diversas privações: ao impor a separação entre o político e o econômico, o capitalismo colocou-o na posição de instituição aparentemente autônoma aos conflitos de classe, sendo responsável não a reestabelecer a justiça na relação entre aqueles cem, e sim resguardar tal processo acumulativo, além de administrar ou reprimir suas contradições mais extremas (Amorim, 2009, Pessoa, 2023). Ou seja, essa ideia de que “todos são iguais perante a lei/Estado” ignora que, na realidade, por motivos de classe, raça/cor/etnia, gênero, sexualidade, capacidade e demais interseccionalidades, não são.

³ Há muitas controvérsias entre os teóricos marxistas quanto às imbricações do Estado nas relações sociais mediadas pelo capital. Desde a instrumentalidade na dominação de classes discorrida por Marx, Engels e Lênin, a questão da hegemonia posta por Antonio Gramsci, os diferentes aparelhos repressores de acordo com Louis Althusser, passando pela correlação de forças segundo Nicos Poulantzas, e outras asserções de autores mais contemporâneos, foi feita uma síntese das leituras mais consensuais quanto ao papel do Estado no capitalismo. O intuito não é dar a dimensão desse tema, apenas marcar posição.

É justamente com base no tratamento atomizado e neutro a estados de existência injustos, inseridos em uma totalidade desigual e determinada pela propriedade privada, que a autonomia da administração pública tenta se edificar como uma dimensão isenta, pragmática, legal e democrática do controle social. Uma fundação arbitrariamente terraplanada, porém, movediça em contradições entre público e privado, de modo que o capital busque realinhar o recalque da estrutura burocrática tão somente em termos de eficiência e juridicidade (Pessoa, 2023). “Em outras palavras, o Estado sintetiza a sociedade civil inteira, e este fenômeno conduz ao erro de considerá-lo formação política abrangente, desvinculando da base material” (Dias, 2018, p. 167).

É evidente que a burocracia não age como um ente orwelliano de dominação social, afinal, as lutas da classe trabalhadora impuseram – mesmo no malogro dos projetos revolucionários – uma série de termos à burguesia, os quais, caso não fossem atendidos pelo Estado, exacerbariam o risco de rompimentos radicais. Foi em reação à popularização da alternativa socialista que o ocidente, por exemplo, viabilizou o Estado de Bem-Estar Social. Porém, considerando que, além de sua razão de ser, o financiamento da burocracia capitalista também depende da produção de mercadorias – vide os tributos gerados sobre lucros, juros e, principalmente, salários e consumo:

Ao mesmo tempo que atua sobre, por exemplo, questões de “interesse público” (como a saúde das pessoas), tem por finalidade última (à qual frequentemente subordina aquele interesse) criar condições adequadas aos processos de apropriação do mais-trabalho desdobrados na economia. Essa garantia se dá em grande parte por regulações (e por isso o direito ganha destaque) das relações sociais de produção para manter existente seu caráter antagônico. Ou, melhor dizendo, é produto do caráter antagônico na particularidade do capitalismo como um modo de produção (Cunha, 2018, p. 60).

Um exemplo de como o Estado serve primariamente aos interesses da burguesia está explícito nos 400,5 bilhões de reais reservados para financiamentos do agronegócio via Plano Safra (Garcia, 2024), enquanto os investimentos em permanência estudantil, docência, técnicos-administrativos, ensino, pesquisa e extensão dão-se em conta-gotas – aportes que seriam fundamentais para, além da garantia do direito à educação de qualidade, reposicionar o Brasil na Divisão Internacional do Trabalho. Para efeito de comparação, a última grande promessa de injeção financeira na educação superior foram os 5,5 bilhões de reais abarcados no Novo Programa de Aceleração do Crescimento (Novo PAC) (Brasil, 2024b). Um desequilíbrio que atinge, contraditoriamente, o próprio desenvolvimento das forças produtivas do setor primário, já que a crise da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) tem colocado em xeque a existência do órgão (Weiss; Walendorff, 2025), obrigando seus

pesquisadores a desenvolverem projetos cada vez mais direcionados aos mecenas da economia agrário-exportadora do que, por exemplo, à agricultura familiar.

Considerando que uma das funções do Estado é, ao contemporaneizar a luta de classes, acolchoar os choques entre classe trabalhadora e burguesia, a diferença entre o modelo keynesiano com a metodologia daspiana e o neoliberal com a Nova Gestão Pública refere-se tão somente à grossura e densidade da espuma. Logo, é previsível que a administração pública, independentemente do paradigma, não acolha (parcial ou totalmente) as demandas da população, filtrando-as conforme a fragmentação intrínseca ao conceito de “cidadania” e, sobretudo, os interesses econômicos vigentes (Dias, 2018). Entretanto, as formulações ideológicas impregnadas nas escolas de administração, livros de gestão de pessoas e imprensa tradicional acabaram monopolizando o pensamento sobre a burocracia nos limites da democracia liberal. Muitos desses agentes acabam por endereçar os problemas da sociedade brasileira insistindo na inversão de figura e fundo entre administração pública e o papel do Estado com a sociabilidade capitalista, tangenciando a problemática (Gurgel; Ribeiro, 2018).

Desse prisma, é possível ressaltar que mudanças administrativas ou aperfeiçoamento da burocracia do Estado acompanham as alterações contingenciais ou estruturais das relações de produção, não sendo a administração a chave de transformações concretas. Também parece equívoco considerar que um modelo de gestão, aplicado a instituições ou movimentos sociais da sociedade civil, conseguiria alterar as relações entre Estado e sociedade, levando o Estado, num passe de mágica, a abrir-se para a participação política e popular. A dinâmica interna do Estado está diretamente relacionada à contradição de classes e à correlação de forças num dado momento histórico (Dias, 2018, p. 170).

Em suma, assim como um *software* não é capaz de reparar falhas estruturais de um *hardware*, no tocante ao provimento de saúde, educação, segurança alimentar, moradia, paz, trabalho, assistência e previdência social, cultura, lazer, entre outros direitos fundamentais à classe trabalhadora, não se pode esperar que reformas na gestão burocrática resolvam problemas que são inerentes à natureza classista do Estado. A citação de Marx, no contexto de toda a gama de problemas administrativos citados durante essa subseção, dialoga bastante quanto às limitações intrínsecas do Estado e a questão social:

[...] todos os Estados procuram a causa em deficiências acidentais intencionais da administração e, por isso, o remédio para os seus males em medidas administrativas. Por que? Exatamente porque a administração é a atividade organizadora do Estado. O Estado não pode eliminar a contradição entre a função e a boa vontade da administração, de um lado, e os meios e possibilidades, de outro, sem eliminar a si mesmo, uma vez que repousa sobre essa contradição. Ele repousa sobre a contradição entre vida privada e pública, sobre a contradição entre os interesses gerais e os interesses particulares. [...]. Por isso, o Estado não pode acreditar na impotência interior da sua administração, isto é, de si mesmo. Ele pode descobrir apenas defeitos formais, casuais, da mesma, e tentar remediá-los (Marx, 2011, p. 148 – 149).

Dito isso, falta uma postura propositiva do marxismo à administração pública. No decorrer dessa dissertação, ficará nítido que os problemas das universidades, por exemplo, não são só de desfinanciamento ou desalinhamento dos quadros: além das contradições basilares no projeto de educação e ciências nacionais, há profundas alienações na gestão e processos de trabalho dos servidores. Da mesma forma que, pensando em uma futura transição socialista, deve-se preocupar com o desenvolvimento das forças produtivas, a elaboração de métodos contemporâneos e populares de gestão são fundamentais. Nesse ínterim, o resgate de autores como Alberto Guerreiro Ramos e Maurício Tragtenberg, juntamente com outros pesquisadores, é um ponto de partida necessário para repensar o funcionamento da burocracia.

Tal debate faz-se necessário, por exemplo, para compreender e transformar a realidade apresentada por Fonseca (1996), indo além do recalchutamento das técnicas daspianas ou pseudohumanização da Nova Gestão Pública. Além de atual, a ideia de “Racionalidade Autoritária” cumpre o papel de sintetizar as violências laborais trazidas pelos técnicos-administrativos entrevistados.

Desde seu amoldamento aos desígnios de uma estratificação oligárquica até sua transfiguração em instrumento do modelo de desenvolvimento econômico imposto pelo regime militar, e também daí em diante, o sistema público de ensino superior vai estar submetido à uma *racionalidade autoritária*, que se articula mediante a hegemonia que exercem sobre a sociedade as suas forças conservadoras, sempre refratárias às mudanças que venham para dinamizar os padrões culturais e as estruturas institucionais, entre as quais se inclui a organização universitária (Fonseca, 1996, p. 29 – 30, destaque do autor).

Antes de encerrar os construtos teórico-metodológicos em que a análise se pautou, faz-se necessário introduzir a perspectiva metapsicológica em que os fenômenos psicossociais foram interpretados. Isso foi feito na próxima subseção.

2.2 *Psicodinâmica do Trabalho*

Imbuídos dessa visão histórica sobre o funcionamento das universidades públicas brasileiras, o objeto dessa pesquisa particulariza-se quanto à possível operacionalização do sofrimento psicossocial dos servidores técnicos-administrativos pela Nova Gestão Pública.

Nessa direção, é primordial adotar um aporte teórico que rompa com as interpretações estritamente lineares e mecanicistas do chamado “adoecimento psíquico”, conjugue tais fenômenos nas contradições do capitalismo flexível, bem como entenda o sofrimento não apenas como disfunções internas e/ou sociais, mas como parte orgânica das atividades e, ao mesmo tempo, da normalidade antinômica do trabalho alienado. Uma perspectiva que, no nível psíquico, reconheça a centralidade do trabalho tanto quanto o marxismo o faça na ontologia do ser social e na sociedade de classes. Diante disso, a Psicodinâmica do Trabalho atende a tais preceitos éticos, políticos e científicos, em que sua composição com o aporte marxista, como sinalizou Montalvão (2018), faz-se não só viável, como altamente promissora para preencher lacunas e, sobretudo, contrapor-se às apropriações recentes que o gerencialismo tem feito dessa teoria.

Em linhas gerais, suas origens coadunam-se aos estudos sobre fatores psicológicos na relação saúde-doença dos trabalhadores, um salto epistêmico se comparado aos paradigmas pautados somente nos fatores etiológicos: riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e acidentários (Bueno; Macêdo, 2012). Pouco depois, já nos anos 1980, a ênfase migrou para a unilateralidade do sofrimento em suas dimensões psicossomáticas e inconscientes, de tal forma que as atividades eram tidas neutras ou negativas a psiquês passivas ao “enlouquecimento”. A partir de então, sob a denominação “Psicodinâmica do Trabalho”, o médico do trabalho e psiquiatra francês Christophe Dejours, na interface da ergonomia com a sociologia, identificou diversas nuances nas arqueologias e repercussões do mal-estar entre os trabalhadores. Em paralelo a diversos autores da Sociologia Clínica, tais como Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac e Daniel Descendre, os quais nos serão complementares nas descrições e análises encabeçadas pela PdT, Dejours discerniu que muitas angústias derivavam de conflitos – explícitos ou implícitos – da subjetividade dos trabalhadores com as organizações em que laboravam (Bueno; Macêdo, 2012).

Nos anos 1990, a incorporação definitiva da Psicanálise, sincronicamente aos novos estudos empíricos, amadureceu posições incipientes sobre os elos intra e intersubjetivos do labor. Estava nítido que o trabalhar, além de gerar prazer e colocar-se conforme importante *locus* de sociabilidade, complexificava as dinâmicas psicológicas com sentidos e trocas simbólicas. O mal-estar, acirrado nos conflitos organizacionais, possuía facetas intrínsecas à

atividade laboriosa, haja vista que envolvia o atravessamento de conteúdos e processos idealísticos, interiores ou ulteriores, para a realidade. Sendo assim, tanto poderia acarretar patogênese quanto desenvolvimento do gênero humano. Tudo dependia, é claro, do papel que o trabalho se prestava aos sujeitos em cada configuração societária. Isso implicava em análises críticas das conjunturas pessoais, socioeconômicas, políticas, culturais e organizacionais em que a “Normalidade” se costurava (Bueno; Macêdo, 2012; Dejours, 2008b).

A psicodinâmica do trabalho amplia o campo inicial da psicopatologia do trabalho. A investigação da patologia continua destacando o seu campo de atuação, mas é ampliada em seus horizontes, pois são utilizados conceitos que dão conta tanto do sofrimento como do prazer, tanto da loucura – e da alienação – como da normalidade (Dejours, 2008b, p. 103)

Nesse sentido, a partir do século XXI, a PdT lapidou procedimentos de ação e investigação clínicas capazes de discernir os fenômenos de subjetivação; a intersecção entre o sociometabolismo produtivo e os (des)equilíbrios vivos entre prazer e sofrimento; as estratégias de enfrentamento e acomodação de antagonismos inerentes ou constrangidos às atividades, bem como as repercussões psíquicas, sociais e somáticas dos conflitos que se ambientam no labor (Bueno; Macêdo, 2012).

O Brasil é um dos países que mais acolheram esse arcabouço teórico-metodológico nas pesquisas em psicologia do trabalho. Além dos estudos estritamente acadêmicos, tem sido empregada em abordagens interdisciplinares e boas práticas nas redes de apoio em saúde do trabalhador, incluindo sindicatos, Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST) etc. (Mendes; Araujo, 2012). No entanto, Dejours observa: “O Brasil é provavelmente o país do mundo onde a Psicodinâmica do Trabalho é mais bem conhecida e mais discutida. Paradoxalmente, as relações entre Psicanálise e Psicopatologia do Trabalho têm sido pouco debatidas nesse país” (2017, p. 8). Assim, de modo a preservar o rigor teórico, a primeira dúvida voltada a tal cerne epistemológico é: “O que a Psicanálise já disse sobre o trabalho?”. Originalmente, quase nada. Freud, na construção de sua metapsicologia, interessou-se tão somente pelo trabalho de grandes artistas na condição de expressões notórias da psiquê. Ao fim da vida, apareceu em notas de rodapé de seus ensaios sobre cultura e sociedade – porém, sem aprofundamentos significativos (Dejours, 2022).

O simples encaixe das teorias psicanalíticas ao trabalho, como se fosse mais um dos diversos processos intercambiantes entre psiquismo e realidade, acabaria por ignorar algumas particularidades fenomenológicas do labor, tanto quanto as determinações capitalistas dessa atividade. Ainda assim, os subsídios do analista austríaco deram pistas para compreender os papéis que o trabalho desempenha intra e intersíquicamente. Nesse terreno, a economia

pulsional, em suas amplitudes, origens e objetos, operam as singularidades humanas em aparelhos psíquicos constituídos de: “Consciente”, “Pré-Consciente” e “Inconsciente”; “Id”, “Ego” e “Superego”. Dejours (2023), em uma releitura da regulação energética freudiana, depreende que o sujeito freudiano detém duas centralidades, isto é, dois grandes palcos para a construção de si: sexualidade e trabalho.

A primeira já foi extensivamente discorrida pelos psicanalistas: os impulsos, em suas raízes eróticas, buscam o “Princípio do Prazer” para consubstanciar desejos e fantasias arranjados nas histórias de cada ser. Todavia, o choque dessas motivações primitivas com a atividade consciente da psiquê e as normas do mundo exterior impõe o “Princípio da Realidade” à libido. A vazão de energia, de forma a evitar neuroses, precisaria se conciliar à moralidade. É aí que o trabalho ganha, na PdT, o *status* de teatro pulsional com ribaltas mais luminescentes.

Diferentemente do recalçamento, a sublimação, como mediação do inconsciente pessoal e o campo social, absorve e subverte as pulsões em suas parcialidades, conferindo-lhes destinos publicamente aceitáveis. Afora isso, tais circuitos afetivos de realização dos desejos são simbolizados na alteridade, em uma teia de complexidades que podem levar à identificação e satisfação, ou a interdições e mal-estares. Nesse ínterim, o psicanalista francês observa que: “A significação em relação ao Objeto põe em questão a vida passada e presente do sujeito, sua vida íntima e sua história pessoal. De maneira que, para cada trabalhador, esta dialética do Objeto é específica e única” (Dejours, 1992, p. 50). Passando do campo do erótico e para o social, o objeto elegido pela sublimação torna-se o trabalho.

Na língua inglesa, a palavra “*labor*”, a depender do contexto semântico, pode significar “trabalho” ou “parto”. Esses sinônimos conferem palpabilidade à perspectiva dejouriana sobre a laboração. Segundo Marx:

Pressupomos o trabalho sob forma exclusivamente humana. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha supera mais de um arquiteto ao construir sua colmeia. Mas o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No fim do processo do trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador. Ele não transforma apenas o material sobre o qual opera; ele imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade (Marx, 2013, p. 327).

O trabalho, vide o parto, implica na gestação de técnicas, regras, objetivos e simbolizações apriorísticas ao sujeito. São as fundamentações da atividade. Essas referências, dispostas na causalidade concreta, carregadas pelos trabalhadores em seu psiquismo, arraigadas na cultura de determinada categoria e/ou posto pela organização, são denominadas como “Prescrito” pela PdT. Acontece que, à exemplo da observação feita por Marx, a ação humana

na materialidade é transposta da imaterialidade. O “Real” do trabalho, assim, envolve uma gama de vicissitudes que resiste à reprodução carbônica daquilo elaborado na inteligência. O primeiro grande choque está, justamente, na migração do abrigo placentário à realidade. Esse ato de parir, ou seja, de atravessar conteúdos e processualidades do prescrito ao real, é o que Dejours (2012) caracteriza como “Trabalho”.

Não se trata da divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual nos moldes capitalistas, afinal, esse tipo de sofrimento carregaria consigo o germen da complexificação. Logo, tal como o ato da concepção, a vitalidade exigida ao sujeito ativo nessa travessia envolve, naturalmente, dor, contrações e hesitações. Essa constante não significa, porém, que o sofrimento no trabalho é algo ahistórico, que passa ao largo da alienação. Por mais que o trabalho do professor, seja ele feito na Finlândia, Brasil ou Palestina, compartilhe muitos dilemas comuns ao ato de ensinar, a expressão do capital imperialista em cada um desses países confere matizes diferentes ao sofrimento docente.

Desde o pedreiro que se esforça para achar pontos de sustentação e alinhamento nas obras; o piloto de corridas na busca da sincronia entre as reações da máquina com as suas próprias; ou o psicólogo que, a exemplo de Jung, deve conhecer todas as teorias, dominar todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, ser apenas outra alma humana: a confrontação com a realidade, na iminência do desacerto, insufla o aparelho psíquico em preocupações e frustrações, tanto quanto em prazeres e identificações. A mesma criatividade que entusiasma no princípio da livre atividade, dilui-se com tensões e comichões na execução, derivando-se em realização e alívio no final. Fardo ou prazer? Tomando-o como fenômeno puro, decantado da exploração capitalista, a dialética do trabalho suporta ambos. Esse tipo de *pathos*, além de inevitável no confronto com as raias da existência, faz-se necessário para o desenvolvimento da subjetividade e da ação/impressão sobre o mundo na costura e subversão à prova do real (Dejours, 2012).

Trabalhar é assim confrontar a resistência do real *material*. Trabalhar também confrontar a resistência do *inconsciente*. Não é tudo! Trabalhar é ainda reencontrar as relações sociais e a dominação, pois o trabalho não se faz conhecer apenas no mundo objetivo e no mundo subjetivo, ele se revela também no social (Dejours, 2023, p. 7, destaques do autor).

Dando continuidade, o encontro da filosofia freudiana subvenciona ao trabalho duas propriedades: “*Poiesis*” e “*Arbeit*”. A primeira designa a ideia clássica de criação, produção, transformação de matéria em valor mediada pelas relações humanas. *Arbeit*, por sua vez, aparece nos textos psicanalistas como “trabalho psíquico”. Isto é, abarca os deslocamentos anímicos e corporais da psiquê sobre si mesma, modulam a economia pulsional, os transcurros

mnêmicos, os liames objetais, as inibições, sintomas, dentre outros. São, em suma, as correntes energéticas na entropia psíquica (Dejours, 2012). E como ambas estariam correlacionadas?

Em verdade, são dois processos de trabalho completamente distintos. [...]. Mas o que a clínica revela é que não pode haver *poiesis* sem que haja *Arbeit*. Em outras palavras: não há trabalho de produção de qualidade sem trabalho de remanejamento da organização psíquica, que alcança as partes mais delicadas de sua arquitetura. O conjunto do processo que, partindo da *poiesis* alcança o *Arbeit*, é esse processo mesmo que é designado pelo termo de trabalho vivo (Dejours, 2012, p. 200 – 201).

Não há a sobreposição de uma em detrimento da outra, visto que ambas se perfazem dialeticamente. O que o teórico afirma é que os afetos da atividade, sobretudo a angústia do real em confronto com o prescrito, mobilizam o sujeito na *Poiesis* e *Arbeit*, instigando-o a expandi-los simultaneamente na (re)construção do saber-fazer (*savoir-faire*). Apesar de os repertórios prévios suprirem as ações com norteadores, trata-se de algo estimulado na prática cotidiana. É no trabalho de fala e escuta – no espectro de adaptações, obstinações e elaborações aos desencontros, inexperiências e desconhecimentos –, que o aluno de psicologia transforma não só seus acolhimentos ao longo do tempo, mas transforma-se a si mesmo – nas habilidades, arquiteturas psíquicas e corporais, bem como nas relações objetais e ser/estar no mundo – em psicólogo. Ou seja, as tentativas e erros preenchem, com saber empírico, as entrelinhas não cobertas pelas técnicas, conferindo unicidade ao trabalho de cada sujeito e, de certa maneira, a ele próprio.

Esse trabalho psíquico é a própria origem do humano e está na base de qualquer atividade produtiva realizada pelo animal-humano, mesmo que a gênese do trabalhar envolva, sempre e de modo dialético com o pensar, um corpo em ação. O trabalho psíquico, portanto, é a essência e a base de toda e qualquer fabricação humana. Por sua vez, as atividades produtivas – o trabalhar – são essenciais para a constituição do psíquico. E, certamente, a perspectiva marxiana de que o trabalho é a essência do humano ganha um amplo suporte na concepção de que o existir como sujeito singular, articulando o corpo e a linguagem, já caracteriza em si um trabalho, uma tarefa primordial, sem a qual nenhum outro labor é possível (Peyon, 2019, p. 21 – 22).

É esse movimento que caracteriza o chamado “Trabalho Vivo” na PdT, noção a qual contrapõe a imposição capitalista do “Fetichismo da Mercadoria”. A experiência p(r)ática, quando os sujeitos estão desimpedidos de apropriarem-se dos produtos, meios, vínculos e saberes da laboração, enraíza formas de inteligência na subjetividade e corporalidade (Dejours; Barros; Lancman, 2016). Não à toa, o pentacampeão de Fórmula 1, Juan Manuel Fangio, usava calças de tecido fino para sentir as mínimas vibrações do carro e, assim, diagnosticar qualquer mudança no monoposto para, em seguida, responder na pilotagem. É a partir daí que pedreiros versados conseguem, na base do “olhômetro”, erigir residências com mais êxito do que muitos arquitetos e engenheiros recém-formados e munidos de ferramentas tecnológicas. As

telemetrias, cálculos e tantos outros saberes inscritos psicossomaticamente no corpo e *savoir-faire* dos sujeitos, em novos registros de sensibilidade e inteligência prática, nos investimentos de libido à consecução de alternativas, avolumam as contraprovas quanto aos estigmas sobre o “*unskilled labor*”. Além disso, são coeficientes não apuráveis nas provas de concursos públicos, tampouco nas avaliações de desempenho.

Isso também confirma o juízo de que nenhuma ocupação, instituição ou engenharia pode suprimir a defasagem entre prescrito e real, independentemente dos refinamentos: essa é uma virtude resguardada a sujeitos integrados ao trabalho. Não obstante, a Psicodinâmica do Trabalho observou em diversos estudos que, caso o proletariado segue à risca todas as instruções que lhe fosse designado, sem a possibilidade – ainda que nas brechas do despotismo maquínico e/ou gerencial – de conformarem seus próprios movimentos, comunicações, padrões de qualidade, rituais, atalhos, macetes, truques, o sistema de produção entraria em colapso. O real do labor implica na transgressão de procedimentos, contorno das ordens, na luta pela reapropriação da atividade. Previsivelmente, a negação dessa postura, quando coletivizada, configura-se como uma perspicaz modalidade de greve (Dejours, 1997; 2023).

A chamada “Operação Padrão” ou “Operação Zelo” é outra forma de pressão realizada pelos/as trabalhadores/as, que consiste em seguir à risca todos os procedimentos previstos na legislação ou nas recomendações técnicas dos manuais de produção, com consequente retardamento dos processos e geração de custos para as empresas ou para os governos. Um exemplo claro pode ser observado na verificação, por parte de policiais rodoviários, de todos os veículos que trafegam por uma estrada, em vez da verificação por amostra de veículos, o que gera engarrafamentos e atrasos nas viagens (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2023, p. 130).

No campo do *design* urbano, um conceito contemporâneo tem ganhado cada vez mais atenção: *desire paths*. Os “caminhos do desejo” – em tradução livre – referem-se às trilhas naturais criadas espontaneamente pelos pedestres, gravadas na grama por efeito da erosão mecânica, em oposição às rotas pré-designadas pela infraestrutura citadina. Esses traçados espontâneos, em síntese, são expressões de libertação da mobilidade urbana à pavimentação arbitrária. Em certa medida, a passagem do prescrito ao real, tanto quanto as harmonizações possíveis aos desafios no trabalho, mimetizam os *desire paths*. Na Psicodinâmica do Trabalho, os processos responsáveis pela articulação desses deslocamentos são as “Estratégias de Mobilização Subjetiva”. Resumidamente, trata-se de dinamizações humanas – internas e externas, pessoais e coletivas – que, dentro dos limites impostos pela organização, desinterditam as capacidades de sentir, raciocinar, interagir e operar nas atividades. É o poder do trabalhador experienciar e agir na realidade do labor, de escoar as cargas psíquicas

congestionadas, reafirmar sua identidade e transformar o sofrimento em prazer (Ferreira *et al.*, 2013; Moraes, 2013).

O trabalho, quando funciona como fonte de prazer (identidade, realização, reconhecimento e liberdade), permite que o trabalhador se torne sujeito da ação, criando estratégias e, com essas, possa dominar o seu trabalho e não ser dominado por ele [...].

Nessa direção, vivenciar esse prazer no trabalho não depende do “querer”, depende das condições nas quais o trabalho é realizado, da natureza da tarefa e do tipo de exigências que envolvem livre e igualmente as capacidades do indivíduo, não sendo prazerosa uma atividade restringida por forças externas e que exija um gasto de energia maior do que o indivíduo seja capaz de criar (Mendes, 2007b, p. 32).

Nessa teoria, distinguem-se quatro tipos de mobilizações subjetivas. A mais destacada, com certeza, é a “Inteligência Prática”. Nos desencontros entre o trabalhador e o trabalho, planejado e efetivo, consciente e inconsciente, o sujeito concebe sensibilidades e atuações entre corpo e mente que rompem com os padrões previamente conhecidos, confeccionando *savoir-faires* autênticos e empoderadores. Mais do que a mera resolução de problemas ou acúmulo de saberes, está assentada na economia do esforço, na abertura de atalhos, no adentrar do insólito e desconhecido munido de improvisações, intuições, curiosidades, destrezas, astúcias e dribles (Dejours, 2012). É o que erige o proletário à condição de pesquisador-inventor, incita o artífice a realizar-se no “trabalho benfeito” como descreveu Richard Sennett (2019), ao mesmo tempo que, ante seus enigmas, experimentações, segredos e excursões privativas para além do tradicional, procura o equilíbrio do orgulho de si, descrição aos controles circunvizinhos, tateamento das próprias limitações e atenção às margens de aperfeiçoamento (Dejours, 1997).

É a representação da inteligência ardilosa e insolente da deusa grega *Métis*. Do ratinho Remy que, na animação “*Ratatouille*” (2007), burla as regras consolidadas na cozinha, desgoverna o humano e muda as receitas, tudo pela busca de paladares inexplorados. Ou ainda a sagacidade grisalha do contemporâneo de “Batatinha” quando, em um documentário sobre o sambista baiano, ponderou o seguinte sobre os estigmas de criminalidade que sempre rondaram o samba: “Vagabundo é o periculoso, malandro é o artista! Se você não for malandro na sua profissão, você perde, você dança. Todo setor você tem que ser malandro. Malandragem não é pilantragem e não é poluição!” (Pedro Abib, 2016, 24:16min). Sobremaneira, pode ter sido aquilo que possibilitou os oprimidos, ao longo da história brasileira, a identificarem quais regras determinavam os sistemas de dominação e, com perspicácia, espreitar o alívio da condição marginal entre as brechas da exploração.

O português possui uma palavra, de difícil tradução em francês, que pode nos ajudar a compreender melhor essa adaptação mais ou menos favorável do homem negro a sua condição, seu meio e seu destino: a palavra “jeito” – astúcia, artil, habilidade. A sociedade onde viveu esse escravo não era, de qualquer forma, igualitária, mesmo

para o homem livre. O escravo conquistou seu lugar graças a seu jeito: o dom de fazer as coisas, resultante do equilíbrio, da habilidade de sobreviver, da aceitação no respeito de si mesmo e dos outros. Para o escravo, o jeito representava a adaptação ou a inadaptção assumida, a astúcia que permitia que vivesse, ou ainda a sabedoria vinda da experiência e forjada na adversidade que marcaria toda a vida brasileira, quer fosse a vida dos homens escravos, a dos homens libertos e, por que não, a dos homens livres (Mattoso, 2016, p. 201).

Sem embargo do intimismo compenetrado na inteligência prática, o trabalho, igualmente aos seres humanos, possui natureza social. E o elemento que reveste de coletividade esse fenômeno é a “Cooperação”. De acordo com Marx, a união de capacidades laborais isoladas permitiu à humanidade produzir excedentes em espaços de tempo encurtados. Essa é uma das aptidões que, articuladas com a linguagem, emanciparam o *Homo sapiens* do primitivismo. Contudo, os detentores dos meios de produção, ao expropriam a força de trabalho coletiva mediante o pagamento individualizado de parcelas diminutas do montante produzido, tanto quanto a alienação da processualidade laboral, subjugou a cooperação conforme modalidade fundamental do sistema capitalista (Ghizoni, 2013). Em termos psicodinâmicos, refere-se à capacidade dos sujeitos, mesmo em suas divergências, unirem-se em torno de atividades e objetivos comuns. Essa simples constatação avança sobre a interpretação freudiana da grupalidade, em que os laços de convivência dependeriam estritamente das compatibilidades afetivas, além de superar a racionalização produtiva, que se limitava à coordenação das condições lógicas e cognitivas na soma de tarefas singulares (Dejours, 2008b).

Em complemento à economia pulsional, a “Atividade Deôntica”, componente da cooperação, indica que o desejo de organizar o comum por pactuações, responsabilidades mútuas, contribuições recíprocas e necessidades compartilhadas, atravessa o amálgama da Eros inibida com identificação a um líder ou ideia mantenedora da coesão. A deontologia do fazer permite o arrefecimento libidinal em favor dos acordos de trabalho e das éticas do ofício — explícitas ou implícitas — que harmonizem os egos, fortaleçam a confiança mútua e orientem os arbítrios em prol da cooperação. Dessa forma, busca-se minimizar o desamparo e os encargos da atividade laboral, ao mesmo tempo em que se potencializam os frutos do coletivo, superando a mera soma de desempenhos individuais (Dejours, 2008b, Ghizoni, 2013; Peyon, 2019). Enfim, é sobre essa ambiência que a integração das diferenças, colaborações, confianças, admirações e amizades são construídas entre pessoas com trajetórias previamente desentrelaçadas. Assim, o labor é elevado à posição de veículo da sociabilidade.

A significância da alteridade é ressaltada novamente no “Reconhecimento”. Em síntese, tal mobilização subjetiva abrange modos de retribuição simbólica do Outro em relação às contribuições dadas pelo sujeito no coletivo de trabalho. Caracteriza-se como elo intermediário

nos circuitos da sublimação, em que o registro do valor é transferido para o registro da identidade, vide um pivô narcísico que valida os investimentos pulsionais e a metamorfose do sofrimento. Quando genuínas e articuladas com a cooperação, essas trocas representativas fortalecem os sentidos do proletariado e autenticam suas competências na confrontação com a realidade (Gernet; Dejours, 2021). Dejours (2008b) ressalta como a presença ou ausência de reconhecimento verdadeiro, seja a nível das retribuições materiais providenciadas pelas organizações ou as trocas simbólicas entre os pares, são o principal divisor de águas para um sofrimento tornar-se criativo ou patogênico – este, embebido de estratégias defensivas.

Conforme a Psicanálise reconhece o afeto como processualidade constituinte do sujeito ancorada no Outro, o trabalho fundamenta-se no laço social. Por sua feita, Axel Honneth (2018), ao tentar decifrar os caminhos luckácsianos de “reificação”, apontou que a “coisificação” dos seres e do mundo, em que a forma mercadoria suplanta as nuances existenciais em detrimento da instrumentalidade valorativa e constrange os sujeitos à condição de meros observadores, se dá ao fato de que a totalidade mediada pelo capital unilateraliza, enrijece e/ou autonomiza o reconhecimento prévio dos fenômenos humanos. Isto é, oculta-se que cada aspecto da realidade possui determinantes e vínculos histórico-sociais, com significados e significantes não-neutros e movediços.

Em uma ampla síntese, a falta/distorção do reconhecimento procria uma realidade contemplativa e sem referenciais antropométricos, no qual o desenraizamento da polissemia humana em nome de substâncias supostamente etéreas e utilitárias delimita a mecânica geral do estranhamento, seja do sujeito com o outro, a natureza e consigo mesmo. É nesse sentido, por exemplo, que o elemento simbólico dos papéis sociais sob o capital, tal qual demonstrou Fernando Braga Costa (2004), destituiria o trabalhador de caracteres humanos e reificá-los-ia publicamente a uma representação objetificada de funções subalternas.

Na Psicodinâmica do Trabalho, o reconhecimento perpassa dois julgamentos: utilidade e beleza. O primeiro recai sobre o *status* econômico, intelectual e/ou social da atividade – não apenas materializado em retribuições financeiras. O segundo alude às “artes do ofício”, ao repertório de inteligências práticas, zelos e originalidades do *savoir-faire*, à reputação do trabalhador habilidoso (Dejours, 2023). É crucial sublinhar como o sociometabolismo produtivo consegue subverter a lógica afirmativa da labuta, destituindo-a do caráter mobilizador da subjetividade. Entre o contingente de trabalhadoras terceirizadas da limpeza em um *campus* universitário, o julgamento de beleza e utilidade na conservação dos centros de intelectualidade nacional era crucial. Todavia, parte da comunidade acadêmica, por julgar essa ocupação “desprestigiosa” e ignorar a estética e importância dos serviços realizados, bem como

invisibilizar os dramas vivenciados pelo precariado, bloqueava os elementos necessários ao pertencimento, ressignificação do desprazer e a vitalidade do trabalho (Roldão, 2022). Malgrado as fontes de satisfação e identidade, a essência prática do labor posiciona o reconhecimento no papel de componente-chave na saúde mental (Gernet; Dejours, 2021).

Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento. O reconhecimento do trabalho, ou mesmo da obra, pode depois ser reconduzido pelo sujeito ao plano da construção de sua identidade. E isso se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d'alma ou até de elevação. O trabalho se inscreve então na dinâmica da realização do ego. A identidade constitui a armadura da saúde mental. Não há crise psicopatológica que não esteja centrada numa crise de identidade. Eis o que confere à relação para com o trabalho sua dimensão propriamente dramática. Não podendo gozar os benefícios do reconhecimento de seu trabalho nem alcançar assim o sentido de sua relação para com o trabalho, o sujeito se vê reconduzido ao seu sofrimento e somente a ele. Sofrimento absurdo, que não gera senão sofrimento, num círculo vicioso e dentro em breve desestruturante, capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade e de levar à doença mental (Dejours, 2006, p. 34 – 35).

Enfim, há o “Espaço Público de Fala”. Seja nas salas de reuniões ou mesas de *happy hour*, configura-se como lugar elegido e legitimado pelos trabalhadores, onde a fala e escuta ativas jogam luz às dificuldades comuns e, sob a égide do respeito e democracia, facilitam problematizações, elaborações e deliberações coletivas. A palavra, então, assume papel central no reconhecimento, cooperação, inteligência prática e reintegração do trabalho vivo. Acima de tudo, a escuta sincera (vide seu potencial terapêutico) desperta o acolhimento, atravessa o silêncio alienador, desobstrui – com base na conversa e encaminhamentos consensuais – as querelas, socializa o patrimônio imaterial dos trabalhadores e auxilia na interpretação das inquietações (Gernet; Dejours, 2021; Périlleux, 2013). Caso inexista espaços do tipo, o sujeito vê-se compelido à individualização do mal-estar, as opiniões discordantes se furtam ao emudecimento, as comunicações passam a ser atravessadas pela desconfiança e “diz que me disse”. Juntamente a isso, os obstáculos subsistem na lógica dos bodes expiatórios, de modo que as divergências só encontrem desfecho nas rivalidades (Dejours, 2006).

Até agora, cotejou-se o sofrimento no trabalho como corolário irredutível das resistências do real, agindo conforme mola propulsora da complexificação dos seres sociais. O “Sofrimento Criativo”, assim, refere-se à capacidade do trabalhador de transformar as dificuldades e tensões do próprio trabalho em algo produtivo e subjetivamente enriquecedor. O confronto com as raias do real, com as “dores do parto”, tornam-se motores para desenvolver mobilizações subjetivas, expandir a subjetividade e corporalidade nas amplitudes afetivas e expressivas conforme a dialética do material-imaterial, singular-coletivo, adquiria contornos

vitais, a ponto de findarem em prazer, construção da identidade, promoção da saúde mental e sofisticação do *savoir-faire* (Dejours, 2023). Todavia, o autor reconhece que:

Até o presente do nosso desenvolvimento, simplificamos o problema colocado pelo trabalhar, analisando-o essencialmente como uma experiência solipsista da relação de si consigo mesmo. Mas o trabalho ordinário não se apresenta apenas desse modo. No contexto contemporâneo, ou mesmo desde já há um bom tempo, as situações ordinárias de trabalho não podem ser descritas como justaposições de experiências e de inteligências singulares. Em regra, trabalha-se para alguém, para o outro: para um patrão, para um chefe ou superior hierárquico, para seus subordinados, para seus colegas, para um cliente. O trabalho não é apenas uma atividade, é também uma relação social, pois ele se expande em um mundo humano caracterizado pelas relações de desigualdade, de poder e de dominação. Trabalhar é engajar sua subjetividade em um mundo hierarquizado, ordenado e repleto de constrangimentos, ainda perpassado pela luta de dominação. Assim, o real no trabalho não é apenas o real no cumprimento de uma tarefa, ou seja, o que, pela experiência do corpo a corpo com a matéria e os objetos técnicos, faz-se conhecer ao sujeito pela resistência à sua maestria. Trabalhar é também experimentar a resistência do mundo social e, mais precisamente, das relações sociais efetivação da inteligência e da subjetividade. O real do trabalho não é apenas o mundo real objetivo, é também o real do mundo social (Dejours, 2022, p. 37).

É a partir daqui que a não-dicotomização dos objetos-sujeitos da PdT complexifica a leitura do labor. O “Sofrimento Patogênico” é despertado quando o trabalho, atravessado pela ação gerencial nos conteúdos, processualidades e instrumentalidades, cerceia as mobilizações subjetivas, a sociabilidade, os sentidos da atividade e a drenagem das cargas psíquicas (Peyon, 2019). Por mais que ambas as causalidades se inter cruzem, Thomas Périlleux (2013) tentou discernir as naturezas dos tormentos no trabalho entre “[...] *sofrimentos inevitáveis*, cuja denúncia não tem nenhum sentido, e *sofrimentos inadmissíveis*, que é necessário questionar. A politização impõe essa divisão radical” (Périlleux, 2013, p. 77, destaques do autor).

Essa visão acaba por tangenciar a problemática política, ou seja, a apreciação do viés capitalista no sofrimento segundo a Psicodinâmica do Trabalho. Com fins puramente didáticos, já que o mal-estar do trabalhador não é compartimentável, pode-se entender o sofrimento patogênico como uma miríade que cobre desde expressões pré-alienadas de adoecimento, tensionamentos que, em maior escala, precedem seus nexos à inserção do sujeito e atividade nos circuitos de exploração classista da força de trabalho, até vivências de estranhamento, fortemente imbricadas na dominação produtiva, social, econômica, política e ideológica do capital.

Relativo a primeira, o labor pode abater o aparelho psíquico em função do excesso de dificuldades intrínsecas ao quefazer, ultrapassando a faculdade mobilizadora da subjetividade. Analisa-se a situação de um bombeiro. Nessa situação idealizada, o sujeito estaria inserido em uma ocupação a qual sempre sonhou, possuía formação sólida e abertura satisfatória para efetivar a inteligência prática. Gozaria de plenas capacidades físicas e cognitivas, conviveria

em uma corporação sustentada sob os preceitos do espaço público de discussão e cooperação, era laureado pelos colegas e comunidade com grande reconhecimento aos serviços prestados, além de possuir acesso a direitos trabalhistas, redes de apoio e remunerações compatíveis com suas aspirações de segurança social. Veja, segundo a Psicopatologia do Trabalho, esse trabalhador ainda estaria vulnerável, por exemplo, à Neurose Profissional Traumática (Aubert, 1993), pois, sem embargo dos EPIs e protocolos de ponta – tampouco do sistema político-econômico em voga –, os riscos e traumas em meio ao fogo, desabamento, pânico e morte expunham constantemente esse trabalhador a cargas psíquicas enormes. Mais um motivo para recusar-se a denominação “inevitável” é que, em situações como essa, caso fosse bem acolhido nas redes de apoio, o trabalhador poderia prevenir-se e/ou se recuperar da perturbação.

É claro que as expressões pré-alienadas de sofrimento, por vezes assomada de eventos independentes ao trabalho, hibridizam-se ao estranhamento devido às contradições organizacionais. Pode-se demonstrar isso nas histórias de pessoas que cresceram em ambientes familiares demasiadamente rígidos, nos quais o elo parental/maternal estrangulava os espaços de composição da identidade, com repreensões gratuitas e o não-reconhecimento de êxitos. Depois de adulto, o – agora – trabalhador poderá revisitar seus traumas infantis quando submetido às distorções gerenciais sacralizadas em meritocracia. Reeditando, nos termos da ideologia flexível, o traumático complexo edípico, sendo capaz de chegar ao extremo da Psiconeurose Profissional, conforme a Psicopatologia do Trabalho demonstrou (Aubert, 1993). Essa compatibilidade entre as representações simbólicas da história pessoal e a realidade laboral que reinterpreta teatro infantil no palco do trabalho, com ressurgências, ambiguidades e transferências que meandram as angústias da ordem inconsciente para a ordem social, é definido na PdT como “Ressonância Simbólica” (Vasconcelos, 2013a).

Sem embargo dessa “diagnóstica”, tal espectro humano é evocado desde o mito de Hércules, no qual o semideus grego tenta purgar sua mortalidade, a maldição da loucura e os traumas familiares com doze trabalhos, até uma música *pop* de Taylor Swift, em que a jovem busca tamponar as dores do término de namoro com a labuta cotidiana: “Eu choro muito, mas sou tão produtiva, é uma arte / Você sabe que é boa quando consegue até mesmo com o coração partido” (I Can Do It with an Broken Heart, 2024). Porém, na era do capitalismo flexível, romances e tragédias são fagocitados pelo trabalho alienado, periférica às elaborações pessoais, de modo que o trabalho duro sirva de chupeta e mordaca ante os sonhos não vividos e os traumas não superados. A frustração dos assalariados alocados em postos indesejados, aposentados e desempregados (esses, além da vulnerabilidade socioeconômica) caracteriza-se como

amalgama do bloqueio à centralidade subjetiva do trabalho e os choques econômico-morais do capitalismo, reproduzidos nas concepções do emprego como lastro de utilidade humana.

No que diz respeito à segunda ponta do espectro do sofrimento: se o labor equivale ao parto, é preciso entender se foi derivado de amor ou sequer pressupôs consentimento. Se foi humanizado, provido de todo apoio no puerpério, ou atormentado por complicações e violência obstétrica. Em um país de capitalismo colonial-escravocrata, no qual um ex-governador do Estado de São Paulo, ao tentar conferir nuances à perversidade da agressão sexual nos anos 1990, sugeriu aos abusadores, com naturalidade: "Tá bom, tá com vontade sexual? Estupra, mas não mata!" (Acervo O Globo, *s.d*). E, ainda assim, não deixou de angariar votos para eleger-se prefeito da maior cidade do Brasil. Em uma nação comandada por elites que adotaram como Presidente da República um deputado de baixo clero que passou impune após ofender uma colega ao dizer: "Não estupro você porque você não merece" (Desidério, 2014). Em uma democracia burguesa que permitiu congressistas de extrema-direita, sem nenhum constrangimento, pautarem um projeto de lei (Brasil, 2024d) que não só proibia o aborto em crianças vítimas de estupro, como condenava as vítimas que exerciam o legítimo direito sobre o próprio corpo ao dobro de cadeia se comparado aos seus estupradores. E dispõem-se exemplos que são a ponta do *iceberg* de perversões preponderantes na reprodução social brasileira há séculos.

Decerto, Dejours (1992) realça o sofrimento conforme fundamento e ramificação dos entraves entre trabalhadores e organizações. Especificamente, quando essas, denegadas ao rearranjo coletivo, consomem todas as virtudes intelectuais, psicoafetivas, expressivas, de aprendizado e adaptação dos sujeitos. Tão logo todas as margens de ação no real são esgotadas pelo disciplinamento produtivo e o desejo embota-se de autonomia efetiva, a economia psicossomática é interdita a ponto da fadiga, encurralando corpo e mente em perturbações. Não se resume, pois, a esforços exorbitantes – apesar destes se circunscreverem também na patogênese –, mas ao esgarçamento do trabalhador devido à oposição entre capital e trabalho. De forma geral, os descompassos do estilo pulsional, do agir franco e da personalidade proletária com o superego institucional (Peyon, 2019) se manifestam em alguns indicadores, tais quais o absenteísmo, pedidos de transferência e acidentes; comportamentos de risco, como a dependência e autolesão; e outros sintomas, desde instabilidades emocionais e isolamentos até ideias suicidas (Mendes; Araujo, 2012)

À medida que as mobilizações subjetivas conferem motilidade aos processos sublimatórios (Amaral; Mendes; Chatelard; Carvalho, 2018), o bloqueio dessas por efeito da alienação evidencia as investidas do capitalismo ao aparelho psíquico. No que se refere à

sublimação, é importante denotar que uma das feições mais profundas de alienação, traduzida em termos psicanalíticos, consistiria no contentamento forçado à satisfação das pulsões em suas raízes primitivas.

Ausência de sublimação, no corpo teórico psicanalítico, e alienação, na filosofia marxista, encontram-se aqui como conceitos correlatos, à medida que dão conta de uma insatisfação reinante no domínio do trabalho, que não permite ao homem desenvolver suas aptidões e, portanto, desenvolver-se enquanto ser humano (Ferraz, 2013, p. 142).

Nesse ínterim, há muitas manifestações de sofrimento nas organizações, contudo, a literatura consegue elencar alguns padrões constatados repetidamente nas clínicas do trabalho. O princípio da eficiência sustentado pela Organização Científica do Trabalho, incorporada na reestruturação produtiva de diversas áreas, baseia-se no labor natimorto, ou seja, na repressão da *Arbeit* e *Poiesis* em detrimento da soberania do prescrito: tecnocracia e divisão entre intelecto e execução. Ora, quando as relações objetivas se esvaziam de desejo, sentido e criatividade, o trabalho torna-se estranho ao sujeito, resumido a somas de horas cumpridas em simulações de tarefas sem sentido em troca de quantias financeiras. O estranhamento, assim, é ensejado na vedação de cargas psíquicas por administrações autoritárias, de tal sorte que a vida, em sua amplitude, é relegada à estereotipia do controle espaço-temporal taylorista (Peyon, 2019). O assalariado, conseqüentemente, é invadido pelo sentimento de inutilidade – o qual não pode renunciar, paradoxalmente, em deferência ao crivo social da utilidade humana por meio do emprego –, pela vergonha de ser robotizado, de:

[...] não ser mais que um apêndice da máquina, às vezes de ser sujo, de não ter mais imaginação ou inteligência, de estar despersonalizado, etc. É do contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade. A falta de significação, a frustração narcísica, a inutilidade dos gestos, formam, ciclo por ciclo, uma imagem narcísica pálida, feia, miserável. Outra vivência não menos presente do que a da indignidade, o sentimento de inutilidade remete, primeiramente, à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. [...]. Mas, mais do que isso, sua tarefa não tem significação humana. Ela não significa nada para a família, nem para os amigos, nem para o grupo social e nem para o quadro de um ideal social, altruísta, humanista ou político. [...]. A vivência depressiva condensa de alguma maneira os sentimentos de indignidade, de inutilidade e de desqualificação, ampliando-os. Esta depressão é dominada pelo cansaço. Cansaço que se origina não só dos esforços musculares e psicossensoriais, mas que resulta, sobretudo do estado dos trabalhadores taylorizados. Executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportada pelo jogo da motivação e do desejo. A vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de anquilose mental, de paralisia da: imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo (Dejours, 1992, p. 49).

A presença da subjetividade proletária nos andamentos produtivos sempre esteve ali, esgueirada, mesmo no despotismo taylorista-fordista. Decerto, a repressão pulsional, do corpo anímico e do trabalho vivo pela administração científica impunha desgastes os quais, devido ao

nexo psicofísico estabelecido e explorado pelo capitalismo industrial, manifestavam-se em adoecimentos somáticos dos operários (Dejours, 2008c). No entanto, à medida que a contrarrevolução neoliberal erigiu a subjetividade como elemento central do controle e exploração produtivos, os amálgamas de “loucura” e “normalidade” na constituição do trabalhador transpassavam a espoliação e padecimento psicossociais.

Christophe Dejours (2008a) evidencia o quanto as processualidades e avaliações individualizantes da organização flexível, quando coadunadas a metas e objetivos exponenciais; prazos, condições, articulações e contingentes laborais exíguos; e reconhecimentos (i)materiais excludentes aos demais aproveitavam-se e reforçavam a concorrência generalizada entre setores e trabalhadores de uma mesma instituição. As pressões impostas pela gestão coagiam os sujeitos a internalizarem os princípios da Nova Gestão Empresarial ou Pública, como polivalência, cooperação competitiva e eficiência (Gaulejac, 2021). Esse controle, por meio de coerção e cobranças panópticas, intensificava a produtividade ao mesmo tempo em que mantinha a austeridade organizacional, elevando o volume e a qualidade das atividades sem ampliar investimentos em força de trabalho, especializações ou remunerações.

Sob o medo de serem tomados como fracos, pouco maleáveis ou improdutivos, o modo de produção flexível procriava climas de desconfiança, atos de deslealdade, filosofias do “cada um por si” e relações utilitárias (Dejours, 2008a), ao mesmo tempo que encenava sociabilidades estratégicas – denominadas “culturas organizacionais” –, tuteladas sutilmente nos eventos, dinâmicas grupais e integrações excêntricas, bem como em ambientes de trabalho tóxicos com delações e exibicionismos, decretava ao empregado reforçar a vigilância para si e seus pares, fazer-se notar pela gerência, perfazer o dinamismo do trabalho coletivo para, em seguida, ter suas cinesias intra e inter psíquicas receptadas (Peyon, 2019), vide a captura da subjetividade de Alves (2011; 2014).

Eugène Enriquez (1997), em complementariedade àquilo que René Kaës (1989) e demais teóricos estudaram, assevera que as organizações são compostas por: sistemas culturais, estruturas de normas e modos de ser/estar no mundo sedimentadas por representações sociais e processos de formação e socialização dos trabalhadores em torno dos objetos postos pela instituição; sistemas simbólicos, referente à gama de ritos, mitos, heróis, tabus e demais construtos – conscientes e inconscientes – de memória coletiva os quais direcionam a significação e realização das práticas laborais; e sistemas imaginários, catalisador do desejo dos sujeitos e fundamental à constituição das duas instâncias anteriormente citadas.

Enriquez constata que muitas organizações recorrem a um “Imaginário Enganador” para encarcerar os sujeitos em estratégias gerenciais mediante a subversão dos desejos de

afirmação narcísica, fantasias de onipotência, promessas de reciprocidade, fornecimento de proteção à identidade e defesa contra a angústia. Diante tais encantamentos, a organização busca substituir o imaginário dos seres sociais por o dela própria, alçando-se à condição sacra, de referência única à subjetivação do sujeito e nexos do mundo. Em outras palavras, a organização, em sendo a forma institucional da propriedade privada dos meios de produção, perpetra uma verdadeira colonização psíquica aos trabalhadores, atando-os sorrateiramente aos mecanismos de dominação do capital.

As mobilizações subjetivas, dessa maneira, podem adquirir caracteres viciosos e dissimular a alienação em componentes outrora emancipadores do trabalho. O reconhecimento é, sim, compreendido como importante. Porém, conforme suas vias são monopolizadas pela empresa, o sujeito pode criar dependência aos prestígios e privilégios provisórios, sem que consiga atribuir valores à sua vida para além da ideologia gerencial, induzindo-o a permanentes crises de abstinência ao labor. O neoliberalismo, para manter a competitividade em níveis altos, restringe o tempo, autonomia e solidariedade fundadoras dos espaços de discussão informais (dentro e fora das empresas) para forjá-las em simulacros, sob o controle espacial, semiformal e ideológico das organizações.

A partir disso, deontologia e afetos permeados na cooperação e espaço público de fala tornam-se legítimos tão somente na corresponsabilização proletária aos riscos do patronato e reforçamento mútuo dos paradigmas flexíveis. Contudo, são sabotados caso se unam no direito de decidir, transformar e apropriarem-se das condições, organizações, divisões de tarefas e produtos do trabalho coletivo. A inteligência prática só pode ser instrumentalizada à intensificação dos volumes e ritmos produtivos, vedando-se a acomodação do trabalhador em estratégias que deixem suas atividades menos penosas e mais zelosas. (Dejours, 2022; Mendes, 2007b). Honneth (2018) destaca como a autorreificação, possível protoforma do estranhamento, desdobra-se em instituições as quais coagem os sujeitos à autorrepresentação, com atributos, afetos e linguagens desconexos à totalidade humana, fortemente imbricados na valoração simulada e autoexploratória da mercadoria.

[...] na autorrelação, os modos correspondentes à observação e à produção podem ocorrer apenas se os “sujeitos” começam a esquecer que vale a pena articular e se apropriar de seus próprios desejos e sentimentos. Nessa medida, a reificação da própria pessoa, tal qual a reificação da outra pessoa, se apresenta como resultado de uma diminuição da atenção para o fato de um reconhecimento prévio: portanto, [...] esquecemos que já teríamos de ter reconhecido o outro, também aqui perdemos de vista o fato de que sempre reconhecemos previamente a nós mesmos, pois somente assim poderíamos ter acesso à nossa própria interioridade (Honneth, 2018, p. 85).

É sobre esse cenário que Pagès, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1993) revelam a arquitetura psíquica da gestão paradoxal.

Ao nível *psicológico*, a dupla privilégios-restrições (coerções) se transforma em dupla prazer-angústia. A organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia. A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece, especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar. Este meio, mais seguramente atua ao nível inconsciente. Faz com que o indivíduo introjete as restrições (coerções) e os tipos de satisfação que ela oferece, os quais, então, funcionam como princípios autônomos da psiquê. Além disso, produz-se um reforço circular entre a angústia e o prazer que assegura a manutenção de um sistema psicológico semelhante às estruturas da organização, e as reproduzem (Pagès; Bonetti; Gaulejac; Descendre, 1993, p. 29, destaques dos autores).

Em suma, a qualidade total, ao expulsar os sujeitos de suas “zonas de conforto”, mergulha-os em ambiguidades. Faz-se necessário atender às expectativas e, ao mesmo tempo, superá-las; saber o que fazer e questionar o próprio *savoir-faire*; agir em prol da equipe ao mesmo tempo que se rivalizava com ela; ser autêntico e adaptável, livre e vigiado, patrão e empregado, egoísta e abnegado; amar e temer a organização (Dejours; Bègue, 2010). Gaulejac (2021) completa:

Uma parte do “eu” aproxima-se da identificação, porém uma outra parte, escondida, resiste e recusa ser cooptada. O sujeito vive então uma clivagem entre duas partes de sua personalidade. A divisão pode, em casos extremos, desembocar em um desdobramento da personalidade. O sentimento de esquizofrenia, geralmente evocado na organização paradoxal, exprime esta tensão interna entre dois componentes da psique, um que se coloca a disposição do sistema, outro que resiste a ele, um que se deixa instrumentalizar, outro que tenta preservar a integridade psíquica do sujeito (Gaulejac, 2021, p. 94).

Nesse cabo de guerra entre superidentificação e resistência à abreviação em recurso/capital humano, muitos aceitam a racionalidade instrumental, em que a serventia camaleônica aos privilégios-restrições pelo menos aproveitaria os fragmentos subjetivos concedidos pela ideologia flexível (Gaulejac, 2021; Mendes, 2007b). Ainda assim, considerando que “[...] a identidade não é um valor em si; ela é apenas vital. A identidade insuficientemente formada é antes a porta para doença mental [...]” (Dejours, 2022, p. 130), tais fontes de alienação expõem os trabalhadores ao perigo da enfermidade.

O esfacelamento da identidade e fraternidade operária, do pertencimento à comunidade, substituídos pelos laços utilitaristas e competitivos, o hedonismo efêmero e individualismo do empreendedor-de-si, explodiram as denominadas “Patologias da Solidão”. O sujeito, na exclusão de reconhecer e ver reconhecidas as dores proletárias, tem o sofrimento silenciado, transformado em tabu, isolado forçosamente dos espaços públicos. A carência de significação

coletiva emperra a vazão expressiva da dor, submergindo o psiquismo em desânimo, decepção e desespero (Merlo; Bottega; Perez, 2019).

O chamado “*Stress Profissional*” origina-se nos impasses irresolutos dos sujeitos com sua realidade laboral. À medida que tais cargas psíquicas retidas se infiltram cronicamente na personalidade, estados de crise permanente são procriados nas estruturas internas dos sujeitos (Aubert, 1993). De acordo com a Psicopatologia do Trabalho, a subutilização da libido, faculdades psicossomáticas, intelecto e trocas simbólicas podem ser compensadas inconscientemente em descargas agressivas, vigília ininterrupta, tensão muscular e outros comportamentos ansiogênicos (Aubert, 1993).

Ainda sob o mesmo aporte, por outro lado, a “*Neurose de Excelência*” – abarcada no que a psicopatologia tradicional entende por “*Síndrome de Burnout*” –, é arremetida ao trabalhador quando as circunstâncias de sua atividade, com destaque à ideologia gerencial, compelem-no a labutar exponencialmente na corrida por demandas inatingíveis, ou seja, na consubstanciação do superego gerencial, dadas as prerrogativas da organização na distribuição do reconhecimento (Aubert, 1993).

Valendo-se da alegoria usada na nomenclatura da síndrome, tal qual um incêndio de Metanol, o sujeito é coberto por flamas “frescas” e invisíveis: ao dar-se conta de estar sendo consumido, o esgotamento já agia como comburente na desintegração do tecido egóico, outrora embebido por manias e ideais de desempenho extremamente carburantes e voláteis, que foram inflamadas no cansaço centelhado nas percussões do real com prescrições inalcançáveis. Ao dialogar com essas descrições, a teoria de Dejours (2008a) destaca como o novo espírito do capitalismo, além de gerar desorientações, cinismos, desconfianças quanto ao Eu e ao Outro, corrosão da identidade e sentidos, ao associar os princípios da qualidade total e individualização do desempenho, conferem fortes marcas de sobrecarga às psicopatologias emergidas no neoliberalismo.

O quadro mais insólito é a chamada “*Normopatia*”. Ana Magnólia Mendes e Fernanda Sousa Duarte (2013) sumarizam perfis ocasionalmente evocados na literatura distópica, mas que expressam a normalidade estereotipada do capital flexível. São:

[...] personalidades que se caracterizam por sua extrema “normalidade”, no sentido de conformismo com as normas de comportamento social e profissional. Pouco fantasistas, pouco imaginativos, pouco criativos, eles costumam ser notavelmente integrados e adaptados em uma sociedade na qual se movimentam com desembaraço e serenidade, sem serem perturbados pela culpa, a que são imunes, nem pela compaixão, que não lhes concerne; como se não vissem que os outros não reagem como eles; como se não percebessem mesmo que os outros sofrem; como se não compreendessem por que os outros não se adaptam a uma sociedade cujas regras, no entanto, lhes parecem derivar do bom senso, da evidência, da lógica natural. Sendo

bem-sucedidos na sociedade e no trabalho, os normopatas se ajudam bem ao conformismo, como um uniforme e, portanto, carecer de originalidade, de “personalidade” [...]. Trata-se de uma normalidade falsa, estereotipada, que decorre de um processo de adaptação defensiva. São aquelas pessoas que estão muito fortemente ancoradas na realidade objetivamente percebida; são as que estão doentes no sentido oposto (ao do psicótico), dada a sua perda de contato com o mundo subjetivo e com a abordagem criativa dos fatos (Mendes; Facas, 2013, p. 263 – 265).

Aos sujeitos encurralados pelo risco do adoecimento e inviabilidade das mobilizações subjetivas, restavam-lhes as “Estratégias Defensivas” (Dejours, 2022). Baseados nos mecanismos de defesa da Psicanálise, são modos de sentir, agir e pensar adotados inconscientemente pelos trabalhadores para se esquivarem dos desfechos adoecedores das cargas psíquicas represadas. Contudo, por não agirem nas complicações da concretude laboral, principalmente nas estruturas alienadoras, reincidem na agudização e cronificação das vulnerabilidades psicossociais. Assumem-se na forma de interpretações, comportamentos, lógicas, rituais, dentre outras peculiaridades que geralmente distorcem as percepções do sofrimento e vitimizam o proletário. Quando enrijecidas coletivamente, as agora "Ideologias Defensivas" mantêm a funcionalidade e coesão da mão de obra, paradoxalmente, em detrimento da grupalidade e da salvaguarda mental e/ou física. Trata-se, pois, de um controverso elemento de continuidade que perpassa o coletivo e solapa-o na ordem grupal hegemônica, ao passo que o alívio momentâneo do sofrimento patogênico acaba por cronificá-lo (Dejours; Abdoucheli, 2011).

Diversos estudos constataram que trabalhadores da indústria pesada, por exemplo, lidam com os perigos de queda, queimaduras, lesões, intoxicações, dentre outros, eufemizando a iminência dos acidentes, seja no desuso dos EPI's ou brincadeiras-desafios à virilidade alheia, de modo a expor propositalmente a própria integridade, como se a provocação ao perigo provasse uma imunidade aos efeitos mortais da precarização. O irracional e irresponsável aos olhos da segurança do trabalho é entendido pela Psicodinâmica como ideologia defensiva de “Negação”, que tenta minimizar perceptivelmente as rigidezes do prescrito e o calamitoso do real como método de *coping* (Dejours, 1992).

Essa rejeição de posturas passivas ante ameaças psicossomáticas, difundida no singular e entre pares, tenta resgatar resquícios de significação para evitar a loucura. Porém, o curto-circuito de tais simbolizações às custas da realidade, mais e mais distorcida, acabam por tornar-se fins em si mesmas, de modo a instituir normatividades mais desgastantes e menos mutáveis, excludentes àqueles que não as aderem, tanto quanto estabilizadora de realidades precarizadas e alienadoras do labor (Dejours; Abdoucheli, 2011).

A olho nu, é possível traçar algumas semelhanças com os rituais obsessivos-compulsivos, apesar de as estratégias defensivas não lhes serem exclusivas: padrões ilusórios, estabelecidos pelo psiquismo como restituidores da tranquilidade ao neurótico no manejo das adversidades. Todavia, conforme se expandiriam em estereotípias, o outrora “inofensivo” passaria a comprometer o agir natural, a convivência e o senso de autocontrole, conforme a angústia era agravada, sem que o sujeito conseguisse mais se libertar das estereotípias.

Em primeiro lugar, a ideologia defensiva funcional tem por objetivo mascarar, conter e ocultar uma ansiedade particularmente grave. Em segundo lugar, é a nível da ideologia defensiva, enquanto mecanismo de defesa elaborado por um grupo social particular, que devemos procurar uma especificidade. [...]. Em terceiro lugar, o que caracteriza uma ideologia defensiva é o fato de ela ser dirigida não contra uma angústia proveniente de conflitos intra-psíquicos de natureza mental, e sim ser destinada a lutar contra um perigo e risco reais. Em quarto lugar, a ideologia defensiva, para ser operatória, deve obter participação de todos os interessados. Aquele que não contribui ou que não partilha do conteúdo da ideologia é, cedo ou tarde, excluído. [...]. Em quinto lugar, uma ideologia defensiva, para ser funcional, deve ser dotada de uma certa coerência, o que supõe certos arranjos relativamente rígidos com a realidade. [...]. Em sexto lugar, a ideologia defensiva tem sempre um caráter vital, fundamental, necessário. Tão inevitável quanto a própria realidade, a ideologia defensiva torna-se obrigatória (Dejours, 1992, p. 35 – 36).

De fato, cada sujeito e grupo desenvolvem feições únicas às estratégias defensivas, contudo, a literatura em Psicodinâmica do Trabalho também constatou alguns processos que se repetiam. Está claro que a concepção iluminista de sujeito, por ignorar categorias humanas essenciais como o inconsciente e a sociedade de classes, não consegue desvendar os motivos que levariam os trabalhadores a corroborarem com práticas que os dominariam. De certa forma, o liberalismo clássico, na sua quimera de abundância concorrencial e ausência de coerções violentas, evocou a máxima utilitarista como resguardo racionalizado às melhores escolhas do *Homo economicus* (Peyon, 2019). Para seus ideólogos, se um emprego fosse ruim, mesmo entre aqueles que não desejassem empreender, os trabalhadores recorreriam à liberdade de venderem sua força laboral a instituições melhores, de tal maneira que o burguês despropositado fosse o maior prejudicado pela lógica concorrencial.

Entretanto, a PdT assoma-se a outras perspectivas críticas por apontar razões subjetivas da dominação laboral. Em situações de sofrimento engendradas pela organização, no cabo de guerra descrito por Gaulejac, muitos assalariados se veem compelidos a “jogar o jogo abusivo do patrão”, “ao manda quem pode, obedece quem tem juízo”, a comportar o consentimento com as formas de dominação sobre ele exercidas, naquilo que foi chamado de “Servidão Voluntária”. Trata-se de uma estratégia defensiva pela qual os trabalhadores, influenciados por fenômenos como o “Imaginário Enganador” de Enriquez (1997), internalizam ideais de Eu forjados pela organização e submetem seus desejos, identidades e necessidades em prol de

subjetivações dependentes aos interesses e dominações da empresa. A substituição da autenticidade pela *performance* e devoção ao imaginário organizacional tentaria resgatar o reconhecimento interdito pela alienação, resultando, porém, na legitimação das violências gerenciais (Calgaro, 2013).

Já os “Bodes Expiatórios” procedem de economias simbólicas violentas, em que os tormentos pervasivos em determinado contexto laboral seriam projetados em pessoas específicas do coletivo ao invés da organização no todo. Considerando a banalização das injustiças sociais, a complexidade e não-personificação da alienação capitalista poderiam atordoar o proletariado quanto ao alvo de suas insatisfações latentes. Assim, a eleição de um alvo entre os seus, incentivados inclusive pelo gerencialismo, confere falsas tangibilidades e coordena a cooperação em torno da humilhação direcionada a alguém (Dejours, 2006). A título de ilustração: se a ameaça da reestruturação (leia-se “corte de pessoal”) sempre rondava um contingente, a competitividade disseminada pelo mercado de trabalho restritivo incitaria os trabalhadores a ostracizarem seus colegas “mais fracos”, empurrando-os, por meio de campanhas difamatórias veladas ou declaradas na linha de tiro demissionária caso a gestão precisasse sacrificar postos menos sintonizados com o perfil de trabalhador ali imposto.

Dejours (1992) observou uma ideologia defensiva muito difundida entre o “subproletariado”, grupo esse posteriormente conceituado como “preariado” por Ruy Braga, (2017): a “Ideologia da Vergonha”. A integridade psicossomática se coloca como único patrimônio restante aos trabalhadores mais humildes na sociedade de classes. É aquilo que, no jargão popular, eles têm “para pagar hoje o que comeram ontem”. Sendo assim, as implicações socioeconômicas do padecimento orgânico impõem um controle rígido ao corpo e mente proletários. Em contextos de miséria, uma mulher empobrecida, quando impedida de laborar devido à gravidez, passa a ser vista pela comunidade e/ou família como um fardo. Mesmo quando os dias de um homem com hérnia de disco tornam-se insuportavelmente dolorosos, o afastamento jamais pode ser cogitado. Nesse sentido, o silêncio imposto à gestação, à doença, ao envelhecimento, sucede, além das indenizações insuficientes (ou inexistentes) aos inválidos, a vergonha dos carentes em não conseguirem lutar pela própria subsistência no mercado de trabalho. Uma vergonha por vezes reiterada no medo de os vizinhos, colegas e familiares desconfiarem da dor e interpretá-la como subterfúgio à fraqueza de espírito e à falta de vontade de trabalhar (Dejours, 1992).

Nesse sentido, é comum que os mais vulnerabilizados escondam suas enfermidades ao máximo e, logo os quadros atinjam níveis preocupantes, peçam intervenções rápidas aos médicos, de modo que possam voltar à labuta o quanto antes. A patologia, então, é vivida como

algo externo, dependente só do hospital e dos medicamentos. A preocupação não se direciona à morbidade, mas sim à continuidade da venda da força de trabalho. O desinteresse no cuidado terapêutico, no tempo de reabilitação, nos determinantes sociais de saúde-doença não se caracteriza, pois, como “desleixo”, mas a uma resposta ao imperativo capitalista de manter-se sempre funcional (Dejours, 1992). Essa máxima, tão conspícua no abuso de anti-inflamatórios e relaxantes musculares, acirrou-se na imoderação dos antidepressivos, ansiolíticos, estabilizadores de humor e psicoestimulantes (Dejours, 2022).

O “Desinvestimento”, por sua feita, emerge como defesa prévia ou póstera do trabalhador às desilusões e esfacelamento de sentidos promovidos por organizações demasiadamente contraditórias e aniquiladoras do trabalho vivo. Nesse caso, para poupar o psiquismo do choque com realidades transpassadas em sobrecargas, cobranças excessivas e falta de reconhecimento, o sujeito reduz o envolvimento emocional e cognitivo no trabalho, subestima a importância do próprio quefazer e, sobretudo, a economia simbólica que a orbitava, de modo a antecipar o estranhamento como tentativa de restringi-lo (Tavares, 2003)⁴. É o caso da estratégia pós-pandêmica viralizada como “*Quiet Quitting*” (Roldão, 2023).

A contraface dialética dessa estratégia, igualmente sustentada na individualização do sofrimento laboral, seria “Autoaceleração”, emblemático no estudo sobre a “Neurose das Telefonistas”, que ganhou notoriedade pelo psiquiatra francês Louis Le Guillant e revisitado por Dejours (1992). As operadoras telefônicas do século XX eram submetidas a situações de trabalho psicologicamente extenuantes, muito em conta dos paradigmas tayloristas: sentadas por horas a fio em meio à poluição sonora da sala de teleatendimento, eram obrigadas a ouvir e falar roboticamente, fornecendo informações redundantes devido à dubiedade dos manuais fornecidos aos usuários. Não tinham direito de desligarem ou responderem livremente, mesmo quando os clientes as ofendiam. Deveriam ser precisas, mas não amáveis, de modo a desincentivar ligações futuras. Poderiam ser “grampeadas” a qualquer momento pelos gestores e, se esses estivessem de mau-humor, os comentários verbais e notas nos relatórios sempre viriam com acidez. A dominação psicofísica era tamanha que, ao ouvirem ruídos fora do ambiente de trabalho (uma campainha, descarga, um bom dia etc.), muitas trabalhadoras respondiam automaticamente com os diálogos-padrão da companhia, usando vozes anasaladas, que permitiam melhor dicção das sílabas e números durante o expediente (Dejours, 1992).

⁴ Sabe-se que, no contexto da pesquisa de Tavares (2003), o referencial teórico-metodológico adotado foi a Teoria das Representações Sociais. No entanto, em termos fenomenológicos, a autora constatou um tipo de estratégia defensiva a qual será muito útil na parte final do estudo. A coerência dessa propositura reserva-se à tímida ponderação da indiferença no trabalho como estratégia defensiva feita por Christophe Dejours (2008).

Ora, a afluência de tarefas monótonas e sem sentido, o descontrole das próprias atividades e suspensão das mobilizações subjetivas, o corpo tensionado e o intelecto inutilizado, a pressão por resultados e o controle panóptico da gestão, abatia as telefonistas com ansiedade generalizada (Rego, 2013). A vontade, para muitas, era de fazer o cliente sumir o quanto antes. Sendo assim, observou-se que as trabalhadoras mais estressadas “descontavam” a agressividade enervada por clientes intolerantes e ambientes laborais hostis em cadências de fala mais velozes. Conseqüentemente, respondiam às solicitações em menor tempo. Porém, conforme o término de uma ligação era seguido por outra chamada no ponto, essa via de escape fazia com que aquelas à beira do colapso nervoso liderassem a tabela de mais atendimentos no dia (Dejours, 1992). Ou seja, se autoaceleração de ritmos laborais era mantida pelas telefonistas em detrimento de sua própria sanidade, tal vertiginosidade era muito proveitosa à organização.

De um lado, temos a angústia como correia de transmissão da repressão e, de outro, a irritação e tensão nervosa como meios de provocar um aumento de produção.

Mostra-se então, nesse trabalho de informações telefônicas, que o sofrimento psíquico, longe de ser um epifenômeno, é o próprio instrumento para obtenção do trabalho. O TRABALHO NÃO CAUSA O SOFRIMENTO. É O SOFRIMENTO QUE PRODUZ O TRABALHO.

Para aumentar a produção, basta puxar a rédea do sofrimento psíquico, mas respeitando-se, também, os limites e as capacidades de cada um, senão arrisca-se fazer descompensar uma ou outra, através de, por exemplo, crises de nervos (Dejours, 1992, p. 103).

Enfim, tal estratégia defensiva é uma das mais chamativas no mundo do trabalho, constatada em estudos com bancários, professores, enfermeiros, dentre outras ocupações submetidas a dinâmicas de estranhamento similares às descritas acima (Rego, 2013). A neurose das telefonistas, a julgar pelo título da dissertação, é o caso emblemático que embasou a presente hipótese: o sofrimento laboral, dependendo dos paradigmas gerenciais empregados, caracteriza-se mais como instrumentalização do mal-estar proletário em prol do controle e produtividade do que “efeito colateral” de organizações flexíveis.

Trata-se de uma hipótese, sim, interdisciplinar, sobretudo entre as demais clínicas do trabalho. Entretanto, sua origem é dejouriana. O motivo para tal delimitação repousa no conceito de “Defesa Explorada” do autor francês: Dejours (2008d), após distinguir as funções de proteção e adaptação assumidas pelas estratégias defensivas, adverte que elas também podem se caracterizar como fatores de (auto)exploração da força de trabalho. No caso, a organização – como bem demonstra a citação anterior –, de modo a aumentar a espoliação de mais-valia relativa sem investimentos nas forças e processos produtivos, incentiva e explora as defesas que se mostrarem mais proveitosas à intensificação dos ritmos e volumes laborais, submetendo o funcionamento (induzidamente) neurótico dos sujeitos ao desejo da organização

(Mendes, 2007a). Durante toda a dissertação, será analisada a instrumentalização do sofrimento conforme tecnologia de controle e produtividade por parte da Nova Gestão Pública, entretanto:

O que é explorado pela organização do trabalho não é o sofrimento em si mesmo, mas principalmente os mecanismos de defesa utilizados contra esse sofrimento. No caso das telefonistas, o sofrimento resulta da organização do trabalho “robotizante”, que expulsa o desejo próprio do sujeito. A frustração e a agressividade resultantes, assim como a tensão e o nervosismo, são utilizadas especificamente para aumentar o ritmo de trabalho (Dejours, 1992, p. 104).

Tal fenômeno retroalimenta e sustenta-se na “Banalização das injustiças sociais”. Embasado nos escritos de Hannah Arendt, Dejours (2006), buscou compreender o engajamento de muitos sujeitos a práticas perversas intermediadas pelo trabalho, seja na diligência dos soldados nazistas às etapas do extermínio nos campos de concentração até as estratégias neoliberais que visam fustigar estratégias defensivas compatíveis à ampliação de *performance*. Acima de tudo, chamou-lhe a atenção o porquê as violências nas organizações passam como “ordem natural” das coisas.

Em concordância com Roberto Heloani e Margarida Barreto (2018), o teórico francês reitera que as humilhações não intercorrem necessariamente de personalidades antissociais e sádicas, mas são elementos institucionalizados. Se a qualidade total, tal qual a doutrina militar da “Guerra Total”, mobiliza todos os recursos psicofísicos dos trabalhadores à exaustão e sem restrições de alvos, a causa econômica, da qual os trabalhadores devem ser coparticipes, legitima a violação de convenções humanitárias. Em outras palavras, quando a empresa precisa prosperar a qualquer custo, sob o pretexto de manter os sujeitos empregados, o dispêndio vem na forma de mais tensionamentos psicossociais à classe trabalhadora, porém, racionalizados como aspectos habituais do trabalhar.

Dejours (2006) pontua como o pragmatismo do mercado recobre as vivências de sofrimento com negação, tanto de quem aflige quanto daquele que é afligido. Assim, conforme um funcionário é convocado com indulgência pelos superiores a relatar seus problemas profissionais e pessoais, ou quando esses se infiltram nas rivalidades entre colegas, objetiva-se, em muitos casos, a colher pontos fracos do contingente, de modo a impulsionar a competitividade e cobranças por desempenho mediante constrangimentos e discriminações personalizadas (Dejours, 1992). Ainda, as distorções comunicacionais que eufemizam os vínculos precários e medidas amargas na organização, invasivas aos espaços extratrabalho e emaranhadas no fluxo rápido das mensagens digitais, juntamente às críticas e cobranças difusas, valem-se da incerteza como forma de arrancar os funcionários da “zona de conforto”, fazerem

com que duvidem de seu comprometimento, forçando-os a adotarem a “opção segura” de sempre fazerem mais, melhor e mais rápido (Dejours, 2006).

Além disso, levando em conta que, no capitalismo neoliberal, o único desejo permitido é o de não se contentar com nada, generaliza-se a insatisfação, frustração, insegurança e baixa autoestima. Trabalhadores que, na comparação cotidiana com os colegas-adversários, nunca se sentem à altura da servidão. Sujeitos esgotados e isolados em sua autonomia, que, sem direito a habituarem-se em cotidianos estáveis sob o pretexto de “não serem acomodados”, deixam de exercer domínio sobre o próprio esforço. Enfim, generalizam-se projetos de seres humanos os quais, de tanto ancorarem sua identidade em *performances* do ser/estar no mundo, perdem seus referenciais humanos tão logo não consigam mais acompanhar os marcos de assujeitamento impostos pelo capital (Linhart, 2014).

As punições direcionadas àqueles que tivessem seu desempenho prejudicado por fatores extrínsecos (endurecimento da concorrência, crise financeira etc.), ou que simplesmente “caíssem em desgraça” devido a mudanças nas políticas internas da corporação, reforça a adaptabilidade como pré-requisito ao respeito institucional – que é algo creditado, não definitivo. Caso não atinjam esses ideais, a pessoa passa a ser tratada como violadora de um contrato moral, endividada à consideração e confiança outrora depositadas nela, ao passo que a intolerância do descarte ignora as contribuições passadas e razões dos sismos (Dejours, 2006).

O controle produtivo desnuda-se do autoritarismo explícito e normativo para a manipulação psicológica. É um tipo de laboração blindada dos imperativos civilizatórios, dos limites pessoais e entendimentos da dominação. Porém, tem seus revezes banalizados conforme meras limitações do assalariado em transacionar o prescrito ao real, ou ainda, em argumentos subsidiados pelo neoliberalismo à estratégia de racionalização.

Se há uma diferença entre sistema neoliberal e sistema nazista, essa diferença não incide sobre o processo psicológico de banalização do mal entre os colaboradores. Ela se verifica a montante do processo. Situa-se entre os objetivos aos quais a banalização se destina, ou entre as utopias a serviço das quais ela se coloca. No caso do neoliberalismo, o lucro e o poderio econômico são, em última instância, o objetivo visado. No caso do totalitarismo, a ordem e a dominação do mundo são o objetivo. [...] O elemento decisivo que faz o trabalho propender para o bem ou o mal, no plano moral e político, é o medo. Não o medo em geral, mas o medo que se insinua e instala na própria atividade do trabalho (Dejours, 2006, p. 140-141)

Certamente, para as centrais telefônicas estudadas por Le Guillant, a aceleração das telefonistas era muito benéfica. A negação dos perigos e a confusão entre interesses da qualidade total com desejos próprios, à medida que alijava a defesa e reconhecimento efetivos do sujeito, fomentava outras estratégias defensivas igualmente lucrativas. O sofrimento do operário taylorizado igualmente agia como intermediador da submissão corpo-temporal aos

padrões científicos de eficiência (Dejours, 1992). A invisibilidade pública, sem dúvidas, apropriava-se e moldava aos interesses neoliberais os nexos anímico e social do precariado (Costa, 2004).

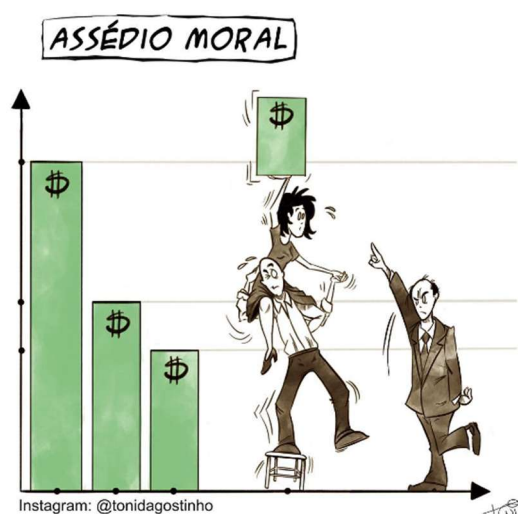
É por essas e por outras que tal pesquisa parte da perspectiva de que o capitalismo compreendeu que **a dor, quando mantida em limiares não incapacitantes, é um dos combustíveis mais potentes, baratos e sorrateiros à produtividade**. Da servidão voluntária ao esvaziamento de sentidos; o *coworking* competitivo e o isolamento dos elos fracos; do assédio às avaliações pseudohumanizadas; as promessas meritocráticas e a depreciação do reconhecimento; todas as antinomias descritas por autores como Pagès, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1987), Sennett (2015), Boltanski e Chiapello (2009) aponta que a loucura é uma força motriz de alta potência e durabilidade, cujos mecanismos ativadores foram selecionados dentro das organizações no passar do tempo para fins de trabalho abstrato.

Para além do efeito colateral ou da conspiração, trata-se de um ciclo vicioso e simbiótico à ideologia gerencial, com custo-benefício superior ao desenvolvimento das forças produtivas ou aos emblemas humanizadores (Dejours, 2006). Ao proletariado marginalizado, isto é, sujeitos que não puderem trabalhar naquilo que (e como) gostavam, “trabalho” deixava de ser parto/labor e é ressignificada conforme sua etimologia latina: “*tripalium*”, que significa “instrumento de tortura”. É como se a pedra de Sísifo não despencasse ao fim do dia pela simples ira do Capital, mas esse, em um sistema de roldanas ligado pelos “fios invisíveis” (Marx, 2013, p. 790) aumentasse o tamanho da montanha e da pedra a cada metro escalado. Ao mais astuto dos mortais, desavisado da própria maldição, seu destino consistiria na eterna subida ou em sucessivas quedas no crepúsculo dos músculos e nervos. É o trabalho que faz sofrer, e o sofrimento que faz trabalhar.

Descoberto esse stratagema, o que fazer quando uma ideologia gerencial não dispõe de “armadilhas” suficientes para subverter, via formalismo ou sedução, os nexos psicofísicos do proletariado? A exemplo das situações elencadas acima, o medo instalado pela organização nas subjetivações mediadas pelo trabalho, coage aos trabalhadores à conformidade do modo de produção flexível. Nesse ínterim, a banalização das injustiças sociais proporciona as – e é forjada pelas – chamadas “Estratégias perversas da organização do trabalho”, cujas expressões mais veementes estão nas violências gerenciais, que integram o lado coercitivo da gestão paradoxal, cooptam a sociabilidade/subjetividade mediada pelo trabalho, semeiam hostilidades, gatilhos, distorções e discriminações para se beneficiarem das sobrecargas e silêncios causados pelas estratégias defensivas.

Em outras palavras, com base no conceito de “Defesa Explorada”, **trata-se da instrumentalização do sofrimento mediante a intensificação e aproveitamento de defesas as quais**, vide o caso das telefonistas, **seriam produtivamente úteis às organizações** (Ferreira, 2007). Nessa conjuntura, que mistura elementos neuróticos e ideológicos, o sujeito estranhado, ao se tornar a própria expressão do capital em seus nexos psicossomáticos, relacionava-se com o sofrimento e o medo conforme fator autoexploratório de produção e manutenção autônômica da espoliação de mais-valia.

Figura 1 - Cartum “Assédio Moral” de Toni D’Agostinho



Fonte: D’Agostinho (2018)

Medo da demissão, do ostracismo, da solidão, do fracasso. De ter seus dramas e sacrifícios desprezados. Dos rituais de humilhação, que se aproveitam da solidariedade proletária esfacelada, da socialização dos prejuízos e dessensibilização normopática para mobilizar a cooperação em torno de perseguições e exclusões contra os considerados “elos fracos” (Monteiro *et al.*, 2019). Medo terceirizado a todos, impelido por violências imprecisas, as quais muitos sentem e até repudiam, mas não conseguem discernir e resistir. Retroagidas nas omissões, exclusões, sonegação de informações, na suspeição antecipada, no “bater para não apanhar” e em tantas outras defesas individualizadas (Mendes, 2007b).

Nesse jogo penoso e angustiante, em que a autoproteção se efetua na agressão (ativa ou passiva) ou na servidão voluntária: “A pessoa se sente tolhida em sua reação, o que reforça a culpa, a interiorização e a impotência. Na impossibilidade de compreender as causas sistêmicas e organizacionais do processo, o assalariado diz para si mesmo: ‘há alguma coisa errada comigo.’” (Gaulejac, 2021, p. 104). Medo urdido na imprevisibilidade das punições e avaliações caso os sujeitos não consigam contrabalancear a precarização com inteligência

prática, coagindo-os a procurar tranquilidade no alerta constante, na multiplicidade de tarefas, no zelo redobrado, no “tirar leite de pedra” (Dejours, 1992; 2006). As violências nas organizações não eram subprodutos acidentários de sadismo ou ignorância, eram métodos que o capital legitimava para melhor explorar a força de trabalho.

Sob o império do medo, muitos seres humanos são capazes de realizar proezas de zelo e de inteligência para não perder o emprego, mesmo em um contexto no qual a confiança, a precaução, a comunicação livre e a deliberação coletiva entre colegas não sejam mais possíveis (Dejours, 2022, p. 96).

E quando isso acontece, o que sobra para manter a continuidade operante do coletivo de trabalho? De acordo com Dejours (2023), a “Virilidade”. Atributo esse não restrito ao masculino, porém, tendo em mente os papéis de gênero historicamente encorajados, operado como tónus patriarcal do capitalismo. Reporta-se às demonstrações de força, insensibilidade, ironia e frieza diante do consequencialismo agressivo. À capacidade de infligir e suportar o “trabalho sujo” autenticado aos interesses burgueses, do assédio à corrupção, racionalmente, sem vergar ao remorso ou repugnância. De renegar o “vitimismo” e o acanhamento, esconder suas fraquezas e simplesmente agir (Dejours, 2006). Abstrair as violências como *modus operandi* de um mundo intrinsecamente bárbaro, ser mais duro que ele para sobreviver e prosperar. Não estender a mão para não correr o risco de ser apunhalado. De ser pragmático e entender que, se não há como combater a opressão no trabalho, deve-se colocá-la a favor da necessidade de fazer os serviços andarem. São essas provas de fogo que forjariam os futuros líderes, dos outros e de si mesmo. Legitimam a noção a qual, se a única ferramenta disponível nas vinculações humanas é um martelo, todos se tornam pregos.

Diferencia-se da virtude de coragem, afinal, essa, além de dispensar o exibicionismo e brutalidade, poderia se colocar a serviço da crítica e do bem comum. Ser viril não implica, necessariamente, em ser psicopata, como provou Arendt. Porém, quando levado ao extremo civilizatório, justifica nomear o luto e temor nacional diante de centenas de milhares de mortes durante uma pandemia como “mimimi” de um “país de maricas”, já que a tragédia seria considerada um “mal menor” à desaceleração da economia (Scopinho *et al.*, 2021). Haja vista que, no capitalismo flexível, o trabalhador lida com três déspotas: o chefe, o Outro e si mesmo, incentiva-o a ser perversos consigo mesmo. A auto-humilhação e tantas outras violências quase-autônômicas são expressões do “trabalho sujo” a qual as forças superegóicas – mediadas pelo capital – precisam fazer na gestão do Eu diante das pressões por desempenho infinito e comparações constantes.

Ao tomar a gestão como doença social, depois de reiterar o quanto a Nova Gestão Pública submete os trabalhadores à violência, seja na condição de vítimas ou cúmplices, e à generalização da paranoia ante o risco de, em face de uma demanda inatingível, ferramenta de avaliação ou atualização impositiva aos procedimentos do serviço, serem considerados o próximo “ponto frágil” a ser execrado pelo despotismo da adaptabilidade, Gaulejac evidencia que a natureza paradoxal e coercitiva do gerencialismo atingia a própria composição do Eu:

A ideologia gerencial considera o indivíduo como um recurso, ao invés de um sujeito. O indivíduo é, então, instrumentalizado para serventia dos objetivos financeiros, operatórios, técnicas que o fazem perder o sentido de sua ação, que o fazem perder até o sentido de sua existência. Instala-se, então, uma ruptura interna entre o *indivíduo/recurso*, que aceita se submeter para corresponder às exigências de seu empregador e a porção do *indivíduo/sujeito*, que resiste à instrumentalização. A aceitação é psiquicamente mais fácil na medida em que ela evita uma luta permanente contra “o sistema” e concede um mínimo de reconhecimento em um “trabalho” que permite ao indivíduo assegurar sua subsistência (Gaulejac, 2021, p. 101, destaques do autor).

Até agora, a pesquisa deparou com duas principais estratégias que redobram a exploração dos trabalhadores em face do labor alienado: a autoaceleração e a servidão voluntária. A segunda reporta-se a um modo de ser e agir pressuposto em superidentificação à instituição, ou seja, em simbiose profunda entre o Eu do sujeito e os sistemas culturais, simbólicos e imaginários das organizações. Logo, diante das contradições institucionais, renuncia-se ao desejo e identidade em prol da adesão aos perfis ocupacionais e objetivos utilitaristas exigidos pela empresa. Essa defesa, assim, ocultaria o conflito ao solapar aquilo que há de autêntico nas subjetividades proletárias, embora erodisse paulatinamente a saúde mental, personalidade e vitalidade do sujeito no longo prazo. Já a autoaceleração, ao passo que deixa os antagonismos explícitos nos sintomas e mal-estares, funciona a partir da intensificação do nexos temporal de atividades repetitivas. Isto é, os objetos da defesa são os ritmos do trabalho manual, e não necessariamente a busca, qualidade e engajamentos intelectuais de quefazeres em condições precarizadas de execução – aquilo que o novo projeto de ser humano neoliberal qualifica como “proatividade”.

Assim, precisava-se entender qual seria a estratégia defensiva que não consegue esconder a existência de conflitos entre o sujeito e organização, tampouco realiza uma consubstanciação narcísica entre o Eu proletário e o ideal institucional, mas recorre à hiperatividade como forma de enfrentamento explorado. Em outras palavras, uma postura de “proatividade” pouco constricta à aceleração dos ritmos produtivos, já que se expande ao sacrifício dos trabalhadores em, a despeito da falta de condições adequadas e liberdade de mobilizações subjetivas, melhorarem processos e produtos sob a expectativa de, na base do

esforço individual, conseguiriam arrefecer o sofrimento patogênico causado pela organização. Algo impregnado em éticas de trabalho abnegadas a um bem-maior, à evitação da culpa de que “poderiam fazer mais”, à tentativa de combater a alienação por dentro da lógica organizacional. Em que os sentimentos de raiva, injustiça, insegurança e impotência fossem rebatidos em compromissos reforçados ao trabalho dominado. E, de maneira parcial, conseguissem reestabelecer alguns sentidos e prazeres do trabalhar sob a égide do martírio, do alívio da culpa em face de problemas sistêmicos mediante a convicção de que “eu fiz a minha parte, dei o máximo de mim”. Tendo essa descrição em mente, a melhor definição para tal estratégia defensiva é a “Superocupação”:

A superocupação (“*affairement*”) aparece como um dos principais sintomas com os quais a clínica do trabalho lida. Ela esmaga todas as temporalidades da vida em favor exclusivamente do tempo operacional, numa confusão entre rapidez, pressa e agitação. É uma fuga para frente, exatamente contrária à *retomada* que, sozinha, permitiria a travessia da experiência. Resistir à superocupação é comprometer-se em uma crítica política do produtivismo; é também engajar-se em um trabalho clínico sobre as fontes da superocupação e o prazer que ele oferece (Périlleux, 2013, p. 90, destaques do autor).

Malgrado as mobilizações subjetivas, tendo em mente as contradições das estratégias/ideologias defensivas e a instrumentalização das estratégias defesas, tão logo os estranhamentos suplantem os mecanismos compensatórios fora do trabalho (esportes, artes, religião, lazer etc.) e/ou não sejam acolhidos por redes de apoio (amigos, família, profissionais da saúde e assistência social etc.), o psiquismo do trabalhador corre sérios riscos de colapsar. Esse desmoronamento fica invisível sob as pressões viris, de modo que o sujeito, julgado fraco, tenda a conviver com a dor em espirais de solidão (Dejours; Bègue, 2010). Quando as faltas, mudanças de posto ou empresa são impraticáveis, o aparelho psíquico só consegue desafiar as mordidas da banalização na forma do adoecimento.

Aqui faz-se nítido como a expressão patológica pode, sim, transcender o nexo consequencial e exprimir rumores de resistência contra os atentados que o capital faz à vida. Essa oposição, sem dúvida, ainda depende do sintoma como forma-discursiva do sofrimento. Como Dunker observa: “Para ser tratado pela medicina moderna, era preciso sofrer de acordo com ela. Para ser incluído nos dispositivos de assistência social, securitária e de saúde, é preciso estar de acordo com seus protocolos diagnósticos” (2015, p. 25). Independentemente disso, a tônica se mantém: mente e corpo padeciam não só por falta de socorro, mas também para pedir socorro. Seja com fins de atestado ou fuga da desqualificação, nesta altura do tormento, atada de todos os lados, a dor tomava as vias sintomáticas como “*last ditch effort*” na interdição das violências ou, ao menos, fazer-se perceber tal como é.

É na condição de mensagem que a Psicodinâmica do Trabalho busca compreender os suicídios laborais⁵: o acúmulo de carga psíquica silenciada é consumado em uma espécie de “espasmo representativo”, uma exclamação – declarada ou velada, assomada também de adversidades extratrabalho – contra os agentes que capturaram e enfermaram a subjetividade. Pode dizer a respeito de uma reestruturação interna, trajetória de assédio, crises administrativas e/ou financeiras, a ideologia gerencial, a organização como microcosmo do capitalismo neoliberal, enfim.

Voltando à argumentação marxista, mesmo que abdique-se de éticas e valores nobres em favor de uma visão crua e argumente-se que, para o capital, o desgaste e perda prematura da força de trabalho seriam desfavoráveis, basta lembrar de como os acidentes laborais sempre “fizeram parte” das atividades produtivas – ainda mais em um país de capitalismo dependente o qual, durante a Ditadura Empresarial-Militar, em meio às perseguições políticas e arrochos salariais, era considerado “campeão mundial de acidentes de trabalho” (Navarro; Maciel; Matos, 2017). Ferimentos na carne ou na alma, (auto)mutilações, matar ou fazer morrer, a extração de mais-valia, inexoravelmente, é uma parafernália movida pelo consumo de corpos e mentes humanas. Sua substituição nunca foi problema para o capitalismo, em que a lógica do descarte se afixa na mera e efetiva conversão de investimento em lucro.

Um dos principais objetivos por detrás do assédio moral é justamente forçar o pedido de demissão, a austeridade, em muitos casos, se consubstancia na tragédia. Adoecimentos, lesões ou enlouquecimento, na racionalidade intrínseca do modo de produção, são trivializados à mesma forma de resíduos no uso derradeiro de matérias-primas. Terapia e psicofármacos, por si só, servem – na óptica do sistema – para estabilizar e prolongar a vida útil dos repositórios de mais-valia. Como se a queda na “Construção” de Chico Buarque (1971), autoinflingida pelo estranhamento, fosse acautelada na moderna arquitetura anti-suicídio. Assim, Dejours e Bègue (2010) observaram como esses traumas no coletivo são envelopados em enigmas de “Loucura” que, na retroação da banalidade, tornam-se parte da “Normalidade”.

É justamente sobre a liminaridade de ambas que a Psicodinâmica do Trabalho tenta entender seus fenômenos. Foi que permitiu a abordagem romper com a estagnação dos modelos biomédicos-psiquiátricos. Obsessão e *workaholism*, perversão e pragmatismo, depressão e resistência – funcionamentos psicossociais outrora descritos são aparências coexistentes nas mesmas essências fenomenológicas. Sendo assim, não basta entender como e o porquê alguém

⁵ Aqui, dizem respeito aos atos, consumados ou não, de autoextermínio que envolvem o trabalho de alguma maneira, em maior ou menor medida. Seja no ambiente em que ocorrem, em referências na carta-suicídio, motivos que desencadearam e/ou materializaram a ideiação, dentre outros.

adoece, mas também como **não** adoece. Se o equilíbrio psíquico manifesto se mantém por fundamentos sólidos ou são indicativos de precários balanceamentos entre forças alienadoras. Antes de ser prazeroso, torturante, neutro, (des)adaptativo, o trabalho é, inequivocamente, fundamentador do sujeito. É subjetivo e concreto, histórico e singular, de tal forma que plenitude e sofrimento, emancipação e alienação, saúde e doença, fecundidade e esterilidade, poderiam conviver em um aparente estado de normalidade, não necessariamente correspondente ao “saudável”, e residirem na psicossociabilidade mediada pela atividade (em si mesma ou na reprodução social).

Trata-se de diante de um sujeito contraditório, que luta pela saúde mental à medida que titubeia sobre o real, espasma nos interstícios com o prescrito, suporta e protesta as agressões do meio, alarga seu gênero humano com sentidos, elos, saberes e prazeres apriorísticos, processuais e finalísticos. Dejours deixa inequívoco o compromisso ético-político original de sua psicologia e sua confluência com a ontologia marxista do ser social ao dizer:

Desde pronto, falar de centralidade do trabalho no funcionamento psíquico restabeleceria uma relação de consubstanciação entre trabalho e subjetividade. O trabalho adquiriria então um estatuto psicoantropológico, com todas as letras. Qual estatuto? O da provação eletiva de revelação da subjetividade a ela mesma. O trabalhar seria uma condição imanente de manifestação da vida absoluta. É em razão deste estatuto do trabalhar em relação à vida que a questão das ligações entre trabalho e subjetividade deveria encontrar um espaço à sua altura na teoria da ação e no registro do político. Com a evolução do trabalhar sob o império das novas formas de organização do trabalho e de gestão específicas ao neoliberalismo, trata-se, nolens volens, do vir a ser do homem que está em jogo. Colocar a questão da subjetividade na teoria política é levantar a questão do lugar que se estabelece para a vida na concepção mesma da ação (Dejours, 2022, p. 36 – 37).

Por fim, levando em consideração todo o aporte teórico-metodológico apresentado, juntamente às observações de Dunker e Linhart, evoca-se as observações de Dejours sobre o quanto o sofrimento dos trabalhadores, ao invés de caracterizar-se conforme efeito colateral de paradigmas produtivos demasiadamente exigentes, podem ser instrumentais ao controle e *performance* das organizações.

Parece que o sofrimento mental que tentamos mostrar não pode ser considerado apenas uma consequência deplorável ou um epifenômeno lamentável. Em certos casos, ele se revela propício à produtividade. Não tanto o sofrimento em si, mas os mecanismos de defesa empregados contra ele. [...]. De maneira que o sofrimento pode, em certas condições, tornar-se um instrumento de exploração e de rendimento, e este é, certamente, um dos aspectos mais insólitos da pesquisa em psicopatologia do trabalho (Dejours, 1992, p. 135 – 136).

Amparados especialmente pelos conceitos de “Defesa explorada” e “Estratégias perversas de organização do trabalho”, a desconfiança originária reporta-se à dificuldade em equacionar como a flexibilização consegue aumentar o nível de produtividade das instituições

ao mesmo tempo que promove cortes nos contingentes laborais, investimentos nas forças produtivas e valorização das carreiras. Ou seja, maximiza-se a produção com, em tese, a minimização das capacidades prescritas de realização do trabalho. A conta não fecha. Se, de um lado, os neoliberais argumentam – fragilmente – que tal “milagre” foi operado tão somente pelo aproveitamento do “capital humano” e toda sorte de lemas inovacionistas, há dificuldades para entender quais nexos, além da coerção econômica, impuseram a sobrecarga, a polivalência e demais precarizações aos trabalhadores. Sim, noções como “Captura da Subjetividade” e “Ideologia Gerencial” dão uma visão panorâmica da problemática a nível da subjetividade e sociabilidade neoliberais. Ainda assim, há muitas lacunas na fenomenologia de ambos, as quais descrevem processos muito enfeitadores e menos conflituosos do que de fato ocorrem na realidade. A pesquisa sustenta que a angústia provocada por violências e banalizações das injustiças nas organizações flexíveis exerce papel bem mais central na exploração austera da força de trabalho.

Para auferir a hipótese, elegeu-se o trabalho de servidores técnicos-administrativos nas universidades públicas brasileiras. Tentou-se identificar o quanto a Nova Gestão Pública, em cenários de cortes orçamentários e sucateamento das instituições de ensino superior, exploram as defesas desses trabalhadores para compensar/aumentar a produtividade então perdida na redução do contingente funcional, piora das condições laborais e sucateamento dos planos de carreira.

3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Todas as etapas empíricas aqui descritas foram submetidas ao Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE 69090923.4.0000.5504) e, no dia 30 de julho de 2023, aprovadas.

Os sujeitos sociais desse estudo qualitativo foram servidores públicos alocados em duas universidades públicas brasileiras, estabelecido como critério de inclusão a convivência desses com experiências de sofrimento/adoecimento psíquico causadas e/ou agravadas pela ocupação acadêmica. Durante os meses de janeiro e junho de 2024, foram realizadas buscas ativas de potenciais entrevistados via *internet* e método “bola de neve”.

No primeiro cenário, elaborou-se uma mensagem-convite padrão (disposta no Anexo 1) a qual foi compartilhada em diversos grupos e postagens nas redes sociais, bem como em comunicados transmitidos via aplicativos de mensagens instantâneas. Afora isso, contou-se com a divulgação do convite em cartazes espalhados pelos *campi*, nas redes de notícias internas das universidades, em alguns perfis institucionais das universidades nas redes sociais, em inserções nas transmissões das rádios universitárias, tanto quanto em *e-mails* enviados pelos sindicatos da categoria aos seus afiliados locais. O convite foi construído de tal forma que, no final da mensagem, caso algum servidor tivesse interesse em colaborar com a pesquisa, instruíam-se que entrasse em contato com o pesquisador via *WhatsApp* ou *e-mail*.

No segundo momento, estabeleceu-se diálogos com pontos da rede de apoio político e psicossocial dos servidores (sindicatos, coletivos e serviços de atendimento) e, após explicar os objetivos e métodos da pesquisa, com a anuência desses grupos, deixou-se o contato do pesquisador com seus representantes. Caso conhecessem algum técnico-administrativo que os procurou com queixas de saúde mental e/ou denúncias relativas à sua realidade laboral, foi pedido que expusessem a pesquisa e perguntassem ao sujeito se possuiria interesse em contribuir livremente – ou seja, sem condicionantes ou coerções de qualquer tipo – com o estudo. Em caso afirmativo, esses representantes então passariam os contatos do pesquisador aos servidores interessados. Nas duas ocasiões, depois de acionado, o pesquisador explicaria em detalhes a natureza do estudo e tiraria todas as dúvidas que os possíveis entrevistados viessem a ter.

Infelizmente, o método de pesquisa original da Psicodinâmica do Trabalho não pôde ser empregado nesse estudo. Descrito por Dejours (1992) e aperfeiçoado por pesquisadores brasileiros (Mendes; Araujo, 2012b), nasce de uma demanda – avaliada com pré-pesquisa – feita por algum grupo de trabalhadores ou instituição com o intuito de estudar as origens, meandros e repercussões de dilemas existentes em determinado contexto organizacional. Assim, institui-se um grupo de fala e escuta entre os trabalhadores daquele local. Mediados por

supervisão clínica, as informações discutidas a cada encontro seriam registradas em memoriais e as observações em diários de campo. Conforme o grupo elaborava os imbróglis existentes no trabalho coletivo, ambos materiais qualitativos seriam submetidos à interpretação do pesquisador com base na teoria da PdT. Em seguida, a análise passaria pela apresentação e discussão entre os entrevistados. Se validada, traduzir-se-ia em um relatório final. Tendo como parâmetro as formas tradicionais de pesquisa qualitativa, equivaleria a uma espécie de híbrido entre pesquisa-ação e pesquisa-participante com base em grupos focais.

Baseado em experiências prévias do pesquisador durante sua graduação, quando foi responsável pela articulação de ações de promoção ao bem-estar psicossocial aos trabalhadores de uma universidade pública brasileira, bem como a partir de impressões iniciais durante as etapas preliminares dessa pesquisa, ficou nítida a prevalência de temores dos técnicos-administrativos quanto a delações e represálias perpetradas por colegas e gestores que conseguissem acesso a informações sensíveis desses trabalhadores nas instituições em questão.

Sendo assim, um trabalho empírico balizado por diálogos grupais abertos, mesmo que coerente com a teoria e as complexidades do campo, teria a sua aplicabilidade bastante comprometida. Ao passo que pactos de sigilo e respeito fossem inalienáveis por parte do mestrando, não seria capaz de garantir-se com segurança que tais preceitos seriam seguidos à risca pelos integrantes de um possível grupo de fala e escuta, o que violaria as resoluções n.º 466, de 12 de dezembro de 2012, e n.º 510, de 07 de abril de 2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde. Foi com base nessa preocupação, inclusive, que, na análise das entrevistas, tomou-se cuidado redobrado em ocultar informações que potencialmente identificassem instituições, setores administrativos, características pessoais e profissionais dos entrevistados.

Deste modo, para que anonimato e liberdade de expressão fossem assegurados, a busca de informações qualitativas se deu mediante diálogos sob os parâmetros da entrevista semiestruturada. Esse método, segundo Maria Cecília Minayo (2009), pautada na elaboração de perguntas abertas *a priori* e no decorrer da conversa, garantiria a autonomia do sujeito em discorrer, sem patrulhas institucionais ou de seus pares, tampouco de um modelo de resposta hermético, sobre os temas de interesse da pesquisa. O compromisso ético e político do estudo compreende que os trabalhadores não poderiam ser abreviados à condição de “objetos de estudo”. Em suas complexidades, são sujeitos ativos em materialidades históricas vivas, não repositórios de dados impassíveis. Por respeito à *práxis* científica, a confiança depositada no pesquisador haveria de ser recíproca na rara oportunidade de expressarem desafogadamente seus sentidos e sentimentos a respeito do trabalho, sem pressões ou discriminações de qualquer ordem. Sendo assim, para honrar a autenticidade em diálogos desse tipo, a estratégia foi a de

permitir, o máximo possível, que os entrevistados conduzissem e enfatizassem seus próprios relatos, com interrupções e conduções mínimas. O roteiro de entrevista, nesse ínterim, foi utilizado apenas como norteador do pesquisador, sem que engessasse os tópicos e andamentos das conversas.

Para que isso ocorresse, foi fundamental que os entrevistados, mediante comunicação clara e acessível, tivessem acesso prévio aos procedimentos do estudo e seus objetivos, como também a salvaguarda ao direito do sigilo e a possibilidade de interrupção da entrevista sem nenhum constrangimento ou prejuízo, de modo que os procedimentos de pesquisa estivessem condicionados ao consentimento expresso e escrito dos entrevistados. Por fim, na eventualidade de os sujeitos relatarem situações graves e/ou crônicas de vulnerabilidade psicossocial, combinou-se que esses seriam (caso estivessem de acordo) encaminhados para pontos da rede de apoio disponíveis em seu território aptos a recepcionarem tais demandas. Todos esses combinados foram ratificados nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, enviados via *e-mail* ou entregues em mãos antes dos diálogos.

O roteiro de entrevista (disposto no Anexo 2) norteou-se com base nos eixos da Análise Clínica de Trabalho (Mendes; Araujo, 2012b), porém, para conferir maior fluidez às conversas, bem como abarcar apontamentos da Psicossociologia do Trabalho, foi dividido em seis objetivos: “Reconstituição da história laboral”, com perguntas voltadas às ocupações que os sujeitos já assumiram dentro e fora da universidade; “Reconstituição do trabalho prescrito”, contendo questões relativas às tarefas, divisões, normas, tempos, relações e responsabilidades pré-definidos pela universidade aos seus trabalhos; “Reconstituição do trabalho real”, com enfoque nas formas em que aspectos citados anteriormente eram expressos e manejados nos que-fazer; “Identificação de possíveis conflitos com a ideologia gerencial”, contendo perguntas ligadas à distinção de contradições e conflitos explícitos entre as estratégias gerenciais adotadas nas universidades e os servidores; “Identificação de possíveis manifestações de prazer e sofrimento no trabalho”, de modo a distinguir o reconhecimento e satisfação dos sujeitos em seus ofícios, as reverberações psicossomáticas deletérias frente ao trabalho interdito e os sentidos a elas atribuídas; e “Identificação de possíveis ideologias defensivas/estratégias de mobilização subjetiva”.

As entrevistas deram-se em duas modalidades: virtual e presencial, com escolha a critério do entrevistado. No caso da entrevista remota, as assinaturas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (disposto no Anexo 3), elaborado em conformidade às especificidades éticas de um diálogo mediado pela *internet*, foram coletadas virtual e anteriormente à entrevista, por mediação de plataforma de assinatura digital, de tal forma que

uma cópia ficasse à disposição do voluntário e outra do pesquisador. Tão logo o TCLE fosse assinado, pesquisador e voluntários combinariam o diálogo em um dia e horário comum a ambos, sem prejuízos nas rotinas profissionais, via plataforma *Google Meet*. Certificou-se de antemão de que os entrevistados tivessem acesso a um computador ou *smartphone*, bem como a conexões de *internet* que suportassem transmissões simultâneas de voz e imagem. Foi instruído que a ligação fosse realizada em ambiente silencioso e recluso de qualquer interferência, reiterando aos trabalhadores quanto à não-obrigatoriedade de responderem a perguntas que porventura lhes causassem constrangimentos involuntários. O registro audiovisual das conversas foi realizado pelo recurso de gravação da própria plataforma, bem como por registro de tela do *software OBStudio*. Visando mitigar os riscos de invasão por parte de terceiros, os *links* para as chamadas de vídeo não foram fixos – ou seja, foram criados e enviados individualmente nas horas anteriores à entrevista. Nesse mesmo íterim, o acesso às chamadas de vídeo foi controlado pelo pesquisador mediante o sistema de “Solicitações de Entrada” disponível na plataforma utilizada.

Na eventualidade de conversas presenciais, ocorridas em locais e horários combinados consensualmente entre entrevistado e pesquisador, os registros seriam feitos via aplicativo de gravação de áudio de *smartphone*. Antes da entrevista, duas cópias físicas de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido elaborado especificamente para essa modalidade de entrevista (Anexo 4) foram apresentadas antes do diálogo, de forma que a compreensão dos procedimentos e direitos dos entrevistados fossem confirmadas ou negadas mediante assinatura física. Em face à solicitação do Comitê de Ética para a pesquisa dispor de dois tipos de TCLE, cada um adequado ao modo de diálogo a ser realizado, ambos se pautaram na Resolução n.º 510, de 07 de abril de 2016, da Comissão Nacional de Saúde. Vale pontuar que o oferecimento de duas vias para diálogo (virtual e presencial) almejou adequar o contato com os servidores conforme suas preferências e confianças, tanto tecnológicas e espaciais, quanto no contato com o pesquisador.

Após as entrevistas, os conteúdos verbalizados foram transcritos e salvos em arquivos *.docx*. Visando reduzir a possibilidade de vazamentos e assegurar a privacidade dos entrevistados, o pesquisador – única pessoa que possuiu acesso às gravações e transcrições, afóra sua orientadora – fez *download* dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local inacessível a outras pessoas, apagando todo e qualquer registro de plataformas virtuais, ambientes compartilhados ou “nuvens”. Essas e outras cautelas nas entrevistas e procedimentos mediados via *internet* estiveram em observância ao Ofício Circular 02/2021 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

Não foi pré-estabelecido número mínimo ou máximo de entrevistados, de maneira que a saturação das entrevistas fosse atingida quando a busca por novos detalhes qualitativos incidisse em redundância informacional ante o objetivo de pesquisa, fato esse culminado em meados de junho de 2024. Também não foram impostos limites de sessões, possibilitando que novas rodadas de conversa fossem convocadas diante da necessidade de aprofundamentos e esclarecimentos a respeito de informações fornecidas em diálogos anteriores. Enfim, contabilizou-se oito entrevistados, em diálogos compilados em pouco mais de quatorze horas de material bruto.

O tratamento das informações deu-se em uma síntese dialógica entre a Análise Clínica do Trabalho (Mendes; Araujo, 2012b) e a Análise Temática de Conteúdo, pormenorizada por Romeu Gomes (2009) nas seguintes etapas: (i) visão de conjunto; (ii) apreensão das particularidades do conjunto do material a ser analisado; (iii) elaboração de pressupostos iniciais que servirão de baliza para a análise e a interpretação do material; (iv) escolha de categorias de classificação inicial; (v) determinação de conceitos teóricos norteadores da análise; (vi) distribuição de trechos; (vii) realização de leitura dialógica com os trechos da análise; (viii) identificação dos núcleos de sentido contidos em cada parte do esquema de classificação; (ix) análise dos diferentes núcleos de sentido e possível identificação de novas temáticas/conceitos a serem redigidos na dissertação; (x) reagrupamento das partes dos textos em temas que retratassem amplamente as faces do fenômeno a ser analisado; (xi) redação por temas, articulando os sentidos do material com os conceitos norteadores da análise.

Terminadas as transcrições, foram realizadas leituras flutuantes de todas as entrevistas (i) e atentou-se a quais assuntos se destacavam pela recorrência e ênfase dada pelos próprios entrevistados, bem como às falas que dialogassem com descrições feitas até o momento nessa dissertação (ii). Invoca-se a Análise Clínica de Trabalho, técnica usada para destrinchar os discursos dos sujeitos sobre suas realidades laborais, confrontando os significados ali emergidos com categorias da Psicodinâmica do Trabalho, na definição de pressupostos iniciais e categoriais preliminares do material (iii e iv). Ana Magnólia Mendes e Luciane Kozicz Reis Araujo (2012b) propuseram os seguintes eixos e itens analíticos.

Quadro 2 – Análise Clínica de Trabalho

Eixo I: Organização do trabalho prescrito e o real do trabalho	Tipos de tarefas.
	Divisão do trabalho.
	Normas e regras.
	Tempo e ritmos.
	Exigências técnicas.
	Relações com pares, chefias e clientes.
	Estilo de gestão.
	Responsabilidades e riscos.
Eixo II: Mobilização subjetiva	Sufrimento criativo.
	Inteligência prática.
	Espaço de discussão.
	Cooperação.
Eixo III: Sofrimento, defesas e patologias	Reconhecimento.
	Sufrimento patogênico.
	Estratégias de defesas individuais.
	Estratégias de defesas coletivas.
	Tipos de patologias.
Danos físicos e psicossociais.	

Fonte: Adaptado de Mendes e Araujo (2012b, p. 63)

Em termos práticos, após destacar os recortes textuais mais chamativos e informativos no tocante à realidade empírica, foram elaboradas tabelas nas quais as colunas referiam-se aos itens da ACT, e as linhas, os trabalhadores entrevistados, gerando mapas horizontais dos conteúdos mais compatíveis com a conceituação da PdT (v e vi). Em seguida, realizou-se uma leitura exaustiva dos quadros e revisitou-se a literatura utilizada ao longo da pesquisa, de modo a assegurar as coerências internas e consolidar os entendimentos científicos das categorias adotadas (vii). Pôde-se, a partir de então, identificar narrativas comuns entre as diferentes repartições investigativas, que não só se transpunham de um sujeito para outro, mas entre conceitos, formando-se uma teia de sentidos. Em outras palavras, empunhados dessa visão geral e do aporte teórico-metodológico supracitados, buscou-se identificar teses e antíteses objetivas que logravam descrever/explicar suficientemente os fenômenos acessados por mediação das entrevistas (viii).

Nesse íterim, mais buscas bibliográficas foram feitas relativas ao trabalho no funcionalismo e universidades públicas brasileiras, de modo a guarnecer as interpretações emergidas com evidências e considerações a respeito dessas mesmas problemáticas em outros contextos e reforçar qualitativamente a validade científica de cada consideração (ix). Enfim, reagrupou-se novamente as unidades de sentido em categorias *a posteriori* e mais amplas (x), as quais nomearam as repartições da seção cinco. Por último, os resultados tabelados foram traduzidos em forma de texto contínuo (xi).

Logo no começo das entrevistas, o campo empírico exigiu duas adequações metodológicas para melhor contextualizar e analisar o material qualitativo. No decorrer dos

primeiros diálogos, foram citadas impressões a respeito, por exemplo, das progressões de carreira e funções gratificadas dos servidores técnico-administrativos, colegiados, organogramas, trâmites burocráticos, greves, precarizações e demais fatos específicos a cada universidade. Desse modo, ainda que se tenha feito uma apresentação geral do serviço público e ensino superior público brasileiro na subseção 2.1, sem uma prévia descrição dessas conjunturas locais, muitos relatos tornar-se-iam desconexos e confusos. Logo, a fim de assegurar coerência e profundidade ao estudo, realizou-se uma pesquisa documental que sistematizasse minimamente o funcionamento (no que concernia à gestão do trabalho técnico-administrativo) e situação das universidades. Esse decurso foi crucial para situar nas demais entrevistas, melhorar as perguntas conforme os dados de realidade, e compreender a materialidade das violências e queixas trazidas pelos entrevistados em relação ao trabalho na educação superior pública.

Norteados pela técnica de Análise Documental sistematizada por Jackson Ronie Sá-Silva, Cristóvão Domingos de Almeida e Joel Felipe Guindani (2009), com base nas demandas de conhecimento emergidas após o contato inicial com os sujeitos de pesquisa, foram definidas as seguintes categorias: “Infraestrutura e comunidade”, relativa à demografia do corpo técnico-administrativo; número de TAEs, alunos e docentes; quantidade de cursos, projetos de extensão e programas de pós-graduação e infraestrutura dos *campi*. “Burocracias e estruturas”, referente aos sistemas de progressão e gratificação de carreira; organogramas; normas éticas e gestão de pessoas. E, por fim, “Avanços, precarizações e lutas”, referente às iniciativas de saúde mental recém-criadas; dados de precarização; paralisações e greves dos técnico-administrativos. A busca de documentos relativos a cada categoria e item deu-se por fontes primárias, obtidas nos portais públicos e oficiais das universidades e sindicatos, bem como via Lei de Acesso à Informação. Os fatos relevantes de cada material foram selecionados, organizados e textualizados, resultando na seção 4.

Por fim, durante todas as entrevistas, tendo em vista os preconceitos frequentemente associados aos servidores públicos brasileiros, foi feita a seguinte pergunta: “Parte da sociedade acredita em estereótipos ruins sobre os(as) servidores públicos(as), como você se sente diante disso?”. Tanto as respostas a esse questionamento quanto comentários *a priori* e *a posteriori* chamaram a atenção a respeito de flutuações discursivas entre estratégias defensivas (sobretudo a de “Bodes Expiatórios”) e conteúdo de mobilizações coletivas latentes. Tratava-se de construções verbais que, no tratamento do material qualitativo, não eram compreendidas em sua total complexidade pela Análise Temática de Conteúdo. Nesse sentido, julgou-se pertinente a adoção da Análise Dialógica de Discurso, haja vista que as contradições existentes nas falas

dos servidores, em realidade, reportar-se-iam ao caráter dialógico da linguagem, o qual se estendia às mobilizações subjetivas e estratégias defensivas.

Assim, trechos selecionados das transcrições foram submetidos a um “Mapa Dialógico”: instrumento analítico o qual, por meio de quadros divididos em categorias discursivas pertinentes à temática e abordagem do estudo, dá visibilidade às interanimações dialógicas, repertórios, rupturas, processualidades de sentido e relações de saber-poder (Nascimento; Tavanti; Pereira, 2014). A interpretação de um mapa dialógico consiste na leitura da esquerda para a direita, de cima para baixo, de excertos depurados conforme o enquadramento dos conteúdos manifestados, em colunas separadas. Os eixos horizontais diferem os entrevistados que emitiram as falas, ao passo que os verticais correspondem ao posicionamento ideário/ideológico das orações. Os símbolos colocados entre colchetes, vide a legenda abaixo do quadro, indicam os agentes referidos nos discursos de cada servidor, possibilitando distinguir os atores sociais por eles evocados na apologética e crítica aos estigmas. O mapa dialógico em questão está disposto no Apêndice 1.

Após leitura flutuante de conteúdos concernentes à temática específica a ser analisada, identificou-se duas categorias bastante pronunciadas: apologética ou crítica aos estigmas tradicionais do serviço público. Assim, tomou-se as falas relevantes sobre tal assunto e, conforme cada trecho expressava sentidos pertencentes aos respectivos grupos do mapa, distribuía-se categoricamente à esquerda ou à direita, de modo a destacar o caráter oscilatório dos discursos. Enfim, achou-se por bem definir o “Dialogismo” e suas implicações à Psicodinâmica do Trabalho durante a análise dos referidos discursos, de modo a não pulverizar em diferentes (sub)seções o entendimento geral dessa proposta específica.

4. SOBRE AS REALIDADES DE TRABALHO

Antes de tudo, faz-se necessário justificar o porquê do estudo se passar em duas universidades públicas brasileiras. A razão para tal escolha – diante da proliferação de serviços de assistência à saúde mental, casos de afastamento por adoecimento, dentre outras evidências da importância do tema tratado nesta dissertação – decorreu da insuficiência, em uma só instituição, de sujeitos que vivenciaram situações de sofrimento relacionados ao trabalho que aceitassem participar da pesquisa. Esgotadas as vias de busca ativa e respeitados os limites da comunidade em aderir à pesquisa (restrições refletidas na seção seguinte), a estratégia mais pertinente para robustecer o material empírico foi a inserção em um segundo trabalho de campo.

Reconhece-se que esse decurso poderia incorrer no risco de congestionar as contextualizações e análises com muitas informações, embora fundamentais. Contudo, tal manifestação do real no presente trabalho acadêmico trouxe consigo algumas contribuições. Tão logo o material estava disponível, foi percebida a possibilidade de enriquecer o estudo com realidades diversificadas, o que instigou a uma investigação mais complexa. A título de ilustração: uma universidade era estadual, a outra era federal; uma foi fundada antes da Reforma Universitária de 1968, a outra, depois; uma atrelava a progressão de carreira a avaliações periódicas, a outra, por tempo de serviço; ambas inauguraram iniciativas recentes em prol da diversidade e saúde mental e estavam em agitação política devido a precarizações crescentes no ensino superior.

Avolumando as justificativas da pesquisa, julgou-se pertinente a escolha dessas realidades para compreender as instrumentalizações e reverberações do sofrimento psicossocial por parte da gestão flexível. Afinal, as universidades são ambiências, sistemas de engrenagens e laboratórios nos quais as literaturas pró e anti-ideologia gerencial são elaboradas. Saber o que se passa na cozinha, então, é essencial para decifrar os receituários neoliberais, tanto quanto reconhecer as fragilidades e potenciais das críticas.

O detalhamento contido nessa seção faz-se necessário para entender-se que os conflitos relatados pelos entrevistados da pesquisa, para além de “falta de sensibilidade” dos técnicos-administrativos no cotidiano de trabalho, ou ausência de conscientização em saúde mental, eram determinadas por arquiteturas institucionais que dependiam da racionalidade autoritária para manter os altos índices de produtivismo – considerando os cortes orçamentários e precarizações em nome da austeridade – a partir do bom custo-benefício organizacional representado nas violências. A natureza sociopática do poder catedrático e os mecanismos da ideologia gerencial davam feições à gestão enquanto doença social na universidade corporativa. Assim, a exposição de normas internas e externas concebidas para coibir abusos buscam ultrapassar interpretações

meramente legalistas dos problemas, haja vista que a exploração das estratégias defensivas ocorria não somente por fragilidades da lei, mas pelo fato de as violências serem tidas como normais e funcionais a um modo de funcionamento acadêmico dependente ao agrado à iniciativa privada e agências de fomento.

Enfim, ao longo dessa segunda parte, far-se-á necessário adicionar alguns adendos às críticas. A fim de não dar brechas à leviandade, é importante lembrar que as menções feitas nos relatos e questionamentos aqui levantados não se direcionam à idoneidade das categorias e seus membros ou à existência da universidade pública. Apesar dos bons salários – se comparado à média da população brasileira – e do prestígio intelectual, livros como “O trabalho intensificado nas federais: Pós-graduação e produtivismo acadêmico” de Valdemar Sguissardi e João dos Reis Silva Júnior (2009) detalham os dramas da precarização vivenciados por docentes, típicas de um país que desvaloriza e expulsa seus pesquisadores, causadoras e/ou agravantes de sofrimentos psicossociais severos, os quais são tão legítimos quanto às dores dos demais trabalhadores universitários.

O cancelamento e a moralização da crítica simplifica análises de conjuntura em estórias de mocinhos e bandidos. Despista o entendimento de quais, como, quando e por que determinadas ações foram selecionadas e perpetuadas pelo capital. Sendo assim, considerando a responsabilidade comunicativa dessa pesquisa, desautoriza-se a apropriação dessa dissertação em prol de ataques à universidade pública.

4.1 Universidade A

O campo de pesquisa foi caracterizado por duas instituições públicas de ensino superior brasileiras, entre janeiro e junho de 2024. A primeira delas, denominada "Universidade A", era uma universidade pública atrelada ao Estado de São Paulo – ou seja, uma autarquia do governo paulista – composta por centenas de cursos de graduação e programas de pós, distribuídos entre dezenas de Unidades de Ensino em vários *campi*. Agregava, entre graduandos e pós-graduandos, dezenas de milhares de estudantes. Juntamente dos institutos especializados, hospitais e iniciativas educativo-culturais geridos sob o mesmo guarda-chuva institucional, seu nome era considerado sinônimo de excelência na formação científica nacional, com *alumni* notáveis no passado e intelectuais famosos no seu quadro docente.

O estudo fixou-se em um *campus* que, de acordo com as estatísticas mais atualizadas, funcionava com pouco mais de 450 professores e quase 1000 servidores. Desses últimos, nenhum se autodeclarou indígena; 1,3% consideravam-se amarelos; 6,5% pretos e pardos; 1,1% não se identificaram, e 91,1% eram brancos. Quanto à distribuição por sexo: autodeclararam-se mulheres 37,1% do contingente, ao passo que os 62,9% restantes eram homens. Os vínculos dos servidores com a instituição consistiam em três carreiras: básico, técnico e superior. A primeira, que abrangia 21,8% do quadro de funcionários, era preenchida por trabalhadores com até o ensino fundamental completo; a segunda, composta por 57,8% do total, consistia de servidores com grau de escolaridade correspondente ao ensino médio completo; por fim, com 20,4%, estavam aqueles com pelo menos o ensino superior completo.

Apesar de essas carreiras, fixadas *a priori* nos critérios de inscrição dos concursos, serem denominadores basilares na composição salarial e ocupação institucional, não eram os únicos na estruturação funcional da Universidade A. Cada uma delas estava discernida em cinco grupos salariais, definidas – e eventualmente sobrepostas – pelo cruzamento de dez níveis de complexidades e quatro graus condicionantes.

Os níveis de complexidade, que constituíam a “Progressão Vertical”, resumiam-se em uma escala crescente de responsabilidades no funcionamento organizacional. Ia do “1”, referente à: execução de atividades auxiliares, da área originária ou correlatas, conforme orientações recebidas do supervisor imediato; ao “10”, relativo à: coordenação de projetos e processos, em interface com outros processos/projetos e sendo referência dentro e fora da Universidade em sua área de conhecimento, além de participar do planejamento e do processo decisório sobre mudanças nas atividades e nos processos adotados na área em que atua, analisando o impacto na Universidade, levando em conta o presente e o futuro da Instituição, bem como coordenar equipes multidisciplinares/interinstitucionais.

Na “Progressão Horizontal”, tinha-se quatro graus alusivos a indicadores agregados aos níveis de complexidade, empregados no discernimento mais amplo das faixas salariais na condição de avaliar competências entre os trabalhadores. Como dito anteriormente, a sobreposição das progressões vertical e horizontal determinava os grupos remunerativos de cada servidor. O quadro abaixo representa o tabelamento descrito.

Quadro 3 – Progressão de carreira na Universidade A

Níveis de complexidade	Graus				Grupos		
	A	B	C	D			
1							B1
2							B2
3						T1	B3
4						T2	B4
5						T3	B5
6					S1	T4	
7					S2	T5	
8					S3		
9					S4		
10					S5		

Fonte: elaboração própria com base em documentos de domínio público.

Suponha-se que um trabalhador foi aprovado em um concurso da Universidade A para o cargo de “Auxiliar Gráfico”, caracterizado pela instituição como uma carreira básica. Logo iniciasse o emprego, estaria alocado no grupo salarial Básico Nível 1 (B1). A princípio, o que fazer seria limitado à execução de atividades auxiliares, da área originária ou correlatas, conforme orientações recebidas do supervisor imediato. A remuneração, nesse momento, seria de R\$3.144,77 em uma jornada padrão de quarenta horas semanais. Existiria a possibilidade de ascender institucionalmente? Como visto, dentro de uma carreira, o trabalhador da Universidade A poderia estar alocado em até cinco níveis, com quatro graus cada. As semelhanças das descrições organizacionais com o vocabulário *gamer*, sintomático da gestão flexível, são inevitáveis, mas didáticas: para passar do Nível B1 ao Nível B2, seria necessário completar quatro graus (B1 A, B1 B, B1 C e B1 D). Essa progressão horizontal, segundo as regras, estaria condicionada aos seguintes parâmetros:

- decurso mínimo de tempo no grau anterior;
- desenvolvimento;
- desempenho, comportamento e esforço;
- análise segundo critérios definidos pela Reitoria, complementados pelos comitês da respectiva unidade/órgão;
- homologação do processo pelo Conselho de Técnico-administrativos ou órgão equivalente.

Assim, após as permanências mínimas de cada grau, os servidores seriam submetidos a avaliações por seus supervisores e comitês. Caso fosse consensual a percepção de melhora na qualidade do labor, os servidores movimentaram-se lateralmente na escala. Na situação hipotética, caso o trabalhador demonstrasse boas qualidades de interação, orientação e estruturação no trabalho, em alguns anos, poderia atingir o nível B1 D, e o salário evoluiria ao patamar de R\$3.961,50.

E o salto de nível classificatório, a progressão vertical? Bem, ela seguiria o cumprimento dos requisitos de acesso. Nesse caso, a Universidade A pré-determinou a quantidade de anos de experiência e/ou horas de atualização, bem como escolaridade, de cada um dos níveis. Para que o trabalhador chegasse em B2 A, seria necessária a permanência em B1 D por nove anos ou o acúmulo de três anos de experiência nessa situação, combinada a noventa horas de atualização (programas de educação permanente, inclusive disponibilizados pela instituição), juntamente à avaliação de competências por superiores e comitês.

Quadro 4 – Requisitos de acesso à progressão vertical na Universidade A

Grupos				Critérios – Formação/Experiência		
				Básico	Técnico	Superior
		S5	10			- 27 anos de experiência. - Atualização (180 horas) e 21 anos de experiência. - Especialização (360 horas) e 18 anos de experiência.
		S4	9			- 21 anos de experiência. - Atualização (180 horas) e 15 anos de experiência. - Especialização (360 horas) e 11 anos de experiência.
		S3	8			- 15 anos de experiência. - Atualização (90 horas) e 9 anos de experiência. - Atualização (180 horas) e 7 anos de experiência.
	T5	S2	7		- 27 anos de experiência. - Atualização (180 horas) e 21 anos de experiência. - Graduação e 18 anos de experiência.	- 9 anos de experiência. - Atualização (90 horas) e 3 anos de experiência.
	T4	S1	6		- 21 anos de experiência. - Atualização (180 horas) e 15 anos de experiência. - Atualização (90 horas) e 11 anos de experiência.	- Graduação. - Permanência mínima de 3 anos.
B5	T3		5	- 27 anos de experiência. - Atualização (180 horas) e 21 anos de experiência. - Ensino Médio e 18 anos de experiência.	- 15 anos de experiência. - Atualização (90 horas) e 9 anos de experiência. - Atualização (180 horas) e 7 anos de experiência.	

B4	T2		4	- 21 anos de experiência. - Atualização (180 horas) e 15 anos de experiência. - Ensino Médio e 11 anos de experiência.	- 9 anos de experiência. - Atualização (90 horas) e 3 anos de experiência.	
B3	T1		3	- 15 anos de experiência - Atualização (90 horas) e 9 anos de experiência. - Atualização (180 horas) e 7 anos de experiência.	- Ensino Médio. - Permanência mínima de 3 anos.	
B2			2	- 9 anos de experiência. - Atualização (90 horas) e 3 anos de experiência.		
B1			1	- Ensino Fundamental. - Permanência mínima de 3 anos.		
MÍNIMO EXIGIDO				- 2 anos em cada nível. - 3 anos de exercício na Universidade A para a primeira movimentação. - Ensino Fundamental.	- 2 anos em cada nível. - 3 anos de exercício na Universidade B para a primeira movimentação. - Ensino Médio.	- 2 anos em cada nível. - 3 anos de exercício na Universidade B para a primeira movimentação. - Graduação.

Fonte: elaboração própria com base em documentos de domínio público.

Eram nesses caminhos diagonais que, em teoria, após décadas de casa, mais de uma centena de horas de atualização acumuladas e/ou um diploma de ensino médio, o trabalhador prospectaria chegar ao nível B5 grau D. A remuneração de R\$10.844,87, idêntica a de um Técnico nível 3, seria compatível à complexidade de: executar atividades seguindo normas e padrões predeterminados pela chefia imediata, sugerir melhorias/soluções relacionadas à execução de suas atividades, coletar e organizar informações necessárias para a realização das atividades da equipe em que atua.

Na resolução em que se baseava todas essas processualidades, alguns apontamentos relativos a oito competências e sete exigências de conhecimentos serviam de norteadores para que superiores hierárquicos e comitês locais avaliassem as carreiras dos técnicos-administrativos.

Quadro 5 – Critérios para avaliação de carreira na Universidade A

Competências	Exigências de conhecimentos
Trabalho em equipe.	Conhecimentos sobre a Universidade A.
Orientação para qualidade.	Conhecimentos sobre a unidade/órgão.
Orientação para resultados.	Procedimentos da instituição relacionados a sua atividade.
Visão sistêmica.	Regulamentação e preceitos legais pertinentes a sua área de atuação.
Gestão de processos e projetos.	Programas de responsabilidade socioambiental;
Gestão do conhecimento.	Segurança no trabalho.
Inovação.	Administração geral.
Responsabilidade socioambiental.	

Fonte: elaboração própria com base em documentos de domínio público.

Todos os servidores estavam submetidos ao mesmo Estatuto. Nele, concebeu-se que, durante os primeiros cinco anos de exercício efetivo na Universidade A, o trabalhador passaria pelo chamado “Estágio Experimental”, no qual seus chefes imediatos avaliariam, pelo menos uma vez ao ano, os seguintes requisitos da conduta profissional:

- idoneidade moral;
- aptidão;
- eficiência;
- dedicação ao serviço;
- disciplina;
- assiduidade.

Tratava-se de um período crítico ao recém-ingressante, afinal, quaisquer contraindicações dos gestores repassadas à instituição poderiam representar a interrupção da carreira no serviço público. Concluídas essas etapas, sem relatórios e despachos negativos, o servidor passaria a ser considerado “estável”. Na prática, ao menos que cometesse violações legais, comprovadas mediante sentença judicial transitada em julgado ou processo administrativo, seria substituído apenas com seu desligamento voluntário ou aposentadoria.

Além das garantias trabalhistas tradicionais, como férias remuneradas e licenças, as vantagens que os técnico-administrativos tinham acesso estendiam-se desde adicionais por tempo de serviço, gratificações e salários-família, até os auxílios alimentação, creche, educação especial, funeral, transporte e saúde. Ou seja, versava uma rede securitária robusta se comparada àquela dos trabalhadores CLT. Nela, destacam-se as “Gratificações de Função”, concernentes a adicionais calculados sobre o salário-base daqueles que assumissem encargos de secretaria, chefia e direção. A concessão de percentuais estava condicionada aos seguintes cargos:

Quadro 6 – Adicionais de gratificação de função na Universidade A

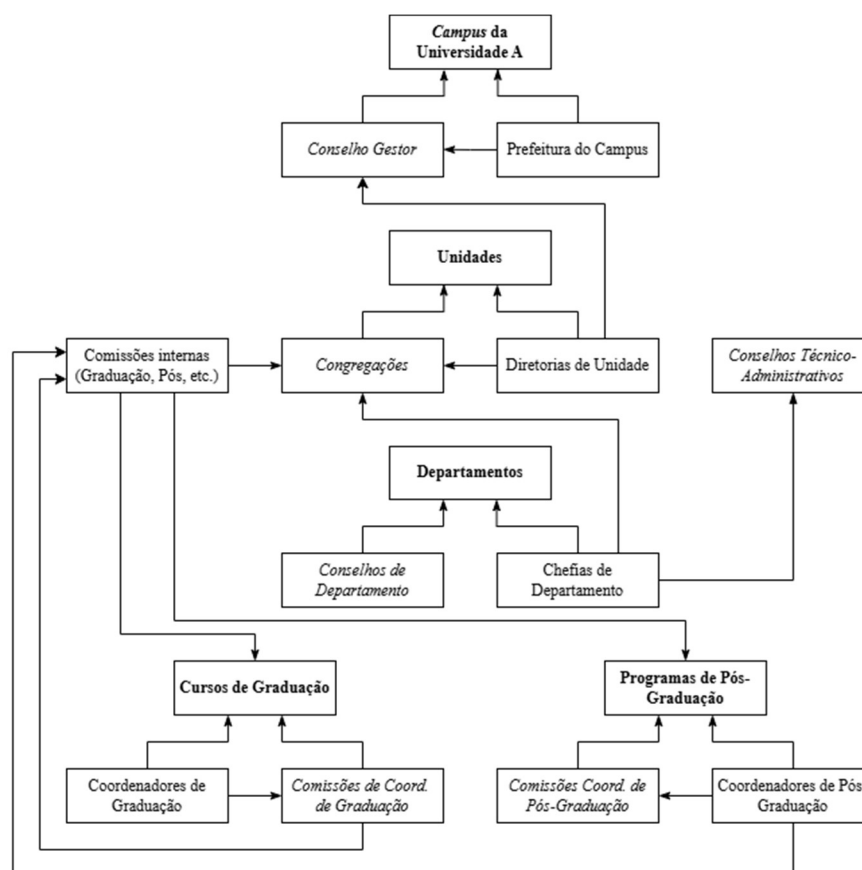
Adicional	Cargos contemplados
20% do salário-base	Encarregados de Setor, Secretários de Diretoria, Secretários de Departamento e Auxiliares do Gabinete do Reitor.
40% do salário-base	Chefes de Seção.
60% do salário-base	Diretores de Serviço.
80% do salário-base	Diretores de Divisão, Consultores Jurídicos-Chefe e Secretários de Estabelecimentos de Ensino Superior.
100% do salário-base	Diretores de Departamento.
120% do salário-base	Secretários-Gerais da Universidade A.

Fonte: elaboração própria com base em documentos de domínio público.

Para entender o acesso dos servidores aos cargos acima, bem como quem/como determinava seus sociometabolismos laborais, faz-se necessário primeiro explorar o

organograma da Universidade A, seus órgãos e os sujeitos que os ocupavam. Devido à amplitude da instituição, para fins de síntese e enfoque nas cadeias decisórias realmente impactantes no cotidiano dos técnicos-administrativos entrevistados, organizou-se a cadeia de mando do *campus* estudado.

Figura 2 – Organograma simplificado do *campus* da Universidade A



Fonte: elaboração própria com base em documentos de domínio público.

De maneira geral, considera-se a Universidade A como um conjunto de microcosmos quase independentes: tratava-se das Unidades de Ensino, infraestruturas que abarcavam Departamentos sob uma mesma área do conhecimento, as quais detinham praticamente autonomia plena. Sendo assim, inicia-se a análise pelo colegiado que as regiam: as Congregações. Em se tratando da composição, os servidores técnico-administrativos tinham direito a **três cadeiras no máximo** em colegiados, os quais, na menor unidade, chegava a vinte e nove membros, e na maior, constava setenta e oito. Os docentes, excluindo-se os ocupantes dos cargos de presidência de comissão, chefia de departamentos, diretor e vice, tinham ao mínimo doze postos garantidos, com o valor máximo atrelado à proporcionalidade da categoria naquela unidade. No caso da maior congregação, setenta docentes tinham poder de voto, ao

passo que os discentes contavam com cinco representantes, e os técnico-administrativos, três. A normativa detalhada sobre a composição das Congregações consta no Anexo 5.

Em seguida, para deliberarem matérias de importância localizada a cada área específica de atuação, havia os conselhos e comissões. Além das Comissões de Graduação, Pós, Pesquisa, Cultura e Extensão (todas as quais presididas e compostas majoritariamente por docentes), havia o Conselho Técnico-Administrativo – o mesmo aludido quando se falou de progressão de carreira. Na maior unidade, era composta por treze membros, e na menor, cinco. Independentemente do volume, os técnico-administrativos tinham direito apenas a **um representante**. A normativa detalhada sobre a composição dos CTAs conta no Anexo 5.

Enfim, os Departamentos de cada Unidade também se regiam por conselhos. Aqui, os técnico-administrativos poderiam entrar na categoria de “Assistentes de Departamento”. Sua **representação mínima era de um**, com valor **máximo de 10% do contingente**. Já os professores titulares, associados e doutores tinham, respectivamente, representação mínima de cinco, quatro e três; com o máximo de, também respectivamente, 75%, 50% e 25% dos contingentes. A título de ilustração, no maior conselho de departamento, de vinte representantes, dezoito eram docentes, um era discente e um era servidor técnico-administrativo. A normativa detalhada sobre a composição dos Conselhos de Departamento consta no Anexo 5.

No tocante às matérias de cursos de graduação ou programas de pós, cada um era regido, respectivamente, por Comissões de Coordenação de Curso e Comissões de Coordenação de Programa de Pós-Graduação. Em ambos os casos, tratava-se de colegiados em que as estruturas curriculares, processos seletivos, definição de calendários, credenciamentos, homologações, solicitações e demais trâmites pedagógico-burocráticos eram discutidos e deliberados. No regimento geral que baliza as disposições a serem obedecidas pelos cursos de graduação, **não havia previsão de representação técnico-administrativa** para ambos colegiados, e os discentes tinham direito à representação mínima de um e máximo equivalente a 20% dos docentes cadastrados no curso ou programa de pós. Considerando que cada PPG tinha autonomia para definir o funcionamento de cada conselho, **não era obrigatória inclusão de TAEs nesses colegiados**.

Curiosamente, as competências dessas comissões sobre os cursos e programas retroagiam nas Comissões de Graduação e Pós-Graduação das Unidades, as quais buscavam, com representantes/coordenadores das Comissões de Coordenação, articular e perscrutar praticamente as mesmas demandas de todos os respectivos colegiados naquele âmbito. Indo àquilo que interessa: também aqui, **os técnico-administrativos não tinham cadeiras**. Sem

contar presidentes e vices, em média, seis professores ocupavam cada uma dessas comissões nas Unidades do *campus* estudado, ao passo que os discentes, no melhor dos casos, conseguiam duas representações.

A nível “microcelular” da Universidade A (cursos, programas de pós e, principalmente, os Departamentos), quase todos os votos estavam concentrados nos professores. Levando em conta o número mínimo de quinze votantes nos Conselhos de Departamento, apenas dois (um TA, outro discente) não partiriam da classe docente. Haja vista que esses conselhos elegiam entre si as chefias dos Departamentos a cada dois anos, tendo como critério inalienável ser um professor titular, e tem-se, como resumo da ópera: um efeito cascata o qual, a cada conselho e comissão escalonada na hierarquia das Unidades, decisões relevantes ao cotidiano de técnico-administrativos e discentes a eles estavam alheias.

Considerando que chefias e conselheiros, docentes, definiam, por exemplo, quais pessoas seriam alocadas nos cargos dispostos nas “gratificações de função”, além de supervisionar e orientar as atividades dos servidores. Tendo em mente que os diretores, necessariamente docentes, a título de ilustração, exerciam o poder disciplinar no âmbito da Unidade, além de zelar pela fiel execução do Estatuto, do Regimento Geral e do regimento da Unidade. Levando em conta que o Conselho Técnico-Administrativo (nome irônico, considerando sua composição docente), era responsável por deliberar sobre afastamento e dispensa de técnico-administrativos, propostos pelos departamentos ou pelo diretor, além de deliberar sobre as solicitações de transferência interunidades de servidores, e as progressões de carreira.

Considerando ainda que as Congregações, majoritariamente constituída de professores (seja na representação reservada por classe ou pelos presidentes das Chefias e Comissões), aprovavam, por maioria absoluta, os regimentos das Unidades e dos Departamentos, bem como deliberavam sobre a aplicação da pena de demissão de membros do corpo docente. Considerando, enfim, que cada *campus* era perscrutado pelo Conselho Gestor (normativa que detalha a sua composição consta no Anexo 5), responsável, dentre outras coisas, pela deliberação sobre casos de omissão no âmbito de sua competência. O qual, no *campus* em que a pesquisa foi realizada, dentre vinte e duas cadeiras, **duas eram ocupadas por técnicos administrativos (em um máximo previsto de três)**, duas por discentes, uma por membro de expressão da região sem vínculo com a Universidade A, e quinze por docentes.

Tratava-se de uma cadeia de poder que determinava, de maneira alienígena, o trabalho prescrito dos servidores técnico-administrativos, quais ocupariam cargos de gestão intermediária na hierarquia funcional, bem como a tessitura jurídico-administrativo a endereçar

as incompatibilidades presentes nos corredores e salas da Universidade A. Veja, antes mesmo que muitas demandas dos não-docentes chegassem ao Conselho Comunitário, colegiado máximo da instituição, seu andamento já haveria sido discutido e votado em filtros burocráticos ocupados por praticamente uma só categoria. A olho nu, a dissolução do arbítrio institucional em órgãos colegiados refletiria inclinações democráticas. Contudo, nessas conformações, os campos de disputas institucionais, na melhor das hipóteses, equilibrar-se-iam caso parte da categoria dominante abstraísse seus vieses e demonstrasse benevolência em pautar os grupos minoritários. Postura, porém, essa não menos hegemônica, haja vista que a representatividade seria emprestada, e não direta ou proporcional.

Para fins de registro, as Pró-Reitorias tinham, em seu topo, Pró-Reitores escolhidos pela Reitoria (centralizada no *campus* sede), auxiliares e assessores indicados pelos primeiros, e os demais cargos determinados por concurso, com mobilidade idêntica à média e baixa tecnoburocracia universitária: progressão de carreira. Também detinham colegiados, no entanto, além de servirem de fóruns preenchidos majoritariamente por representantes de cada Unidade, Museu e demais órgãos de todos os *campi*, visavam a definição de políticas específicas às temáticas abarcadas pelas respectivas pró-reitorias e, posteriormente, aplicadas em toda a Universidade A. Nesse sentido, o norteamo do cotidiano laboral dessas repartições baseava-se muito mais nas formalidades previamente instituídas do que na gestão colegiada.

A Universidade A contava com um Código de Ética, que pactuava norteadores das relações humanas no âmbito universitário, tendo como postulados o direito à pesquisa, o pluralismo, a tolerância, a autonomia em relação aos poderes políticos, o respeito à integridade acadêmica da instituição, bem como o dever de promover os princípios de liberdade, justiça, dignidade humana, solidariedade e a defesa da universidade pública. Também dispunha de um Estatuto que fixava os direitos e deveres de todos os funcionários da instituição. Após leitura atenta de ambos os documentos, identificou-se uma série de disposições as quais, de maneira explícita, buscavam coibir abusos e assédios dentro da universidade. Para fins de síntese, organizamo-las no quadro abaixo.

Quadro 7 – Normas de coibição a abusos e assédios na Universidade A

Documento	Público	Obrigações
<i>Estatuto dos Servidores da Universidade A</i>	<i>TAEs e docentes</i>	Representar a seu chefe imediato sobre todas as irregularidades de que tiver conhecimento e que ocorrem na repartição em que servir, ou às autoridades superiores, quando o chefe imediato não tomar em consideração sua representação.
		Tratar com urbanidade seus companheiros de trabalho e o público em geral.
		Vedado deixar de representar sobre ato ilegal cujo cumprimento lhe caiba.
		Vedado praticar atos de sabotagem contra a administração.
		Vedado valer-se de sua qualidade de servidor para lograr, direta ou indiretamente, qualquer proveito.
		Vedado promover manifestações de apreço ou despreço dentro da repartição, ou tornar-se solidário com elas.
<i>Código de Ética</i>	<i>Todos os membros da comunidade</i>	Agir de forma compatível com a moralidade e a integridade acadêmica.
		Corrigir erros, omissões, desvios ou abusos na prestação das atividades voltadas às finalidades da Universidade.
		Vedado valer-se de sua posição funcional ou acadêmica para obter vantagens pessoais e para patrocinar interesses estranhos às atividades acadêmicas.
		Vedado fazer uso de mandato representativo de categoria para auferir benefícios próprios ou para exercer atos que prejudicassem os interesses da Universidade.
	<i>TAEs e docentes</i>	Vedado desprestigiar ou discriminar subordinados.
		Vedado criar situações embaraçosas ou desencadear qualquer tipo de perseguição ou atentado à dignidade da pessoa humana.
		Vedado impedir que, por motivo não justificado, se usassem as instalações e demais recursos do órgão sob sua direção, quando esse uso fosse consentâneo com os fins da Universidade.
		Vedado favorecer o uso das instalações e demais recursos do órgão sob sua direção, com fins não consentâneos com os objetivos da Universidade.
		Vedado constranger subordinados a desobedecer ou contrariar os princípios estabelecidos neste Código.
	<i>TAEs e docentes em cargos de direção.</i>	Zelar para que seus subordinados atuassem dentro dos princípios éticos previstos neste Código.
		Promover a apuração de atos de improbidade e de ilícitos administrativos.
	<i>TAEs</i>	Prestar colaboração aos colegas que dela necessitassem, assegurando-lhes consideração, apoio e solidariedade.

Fonte: elaboração própria com base em documentos de domínio público.

Essas disposições, as quais serão muito caras à contextualização dos relatos feitos dos servidores técnico-administrativos, aparentaram ser bastante robustas ao objetivo de prevenir abusos dentro da organização, coerentes com as recomendações feitas por órgãos (inter)nacionais e estudiosos do mundo do trabalho. Ou seja, a interpretação de que as violências relatadas pelos entrevistados dar-se-iam tão somente por falta de regras institucionais, de antemão, não encontra respaldo na realidade.

Nesse sentido, o Código de Ética previa uma comissão responsável por analisar consultas, denúncias e representações contra membros da Universidade A por infrações éticas; investigar ocorrências; encaminhar conclusões às autoridades competentes; e consolidar um acervo de decisões para orientar as atividades da instituição. A composição da Comissão de

Ética, porém, incidia no mesmo vício dos demais colegiados na Universidade A: domínio de uma só categoria. Nesse caso, sua constituição era de cinco docentes, **um representante dos técnico-administrativos** eleito pelo Conselho Universitário da Universidade A e um representante discente. A categoria dos TAEs, além de não eleita diretamente pelos seus pares, representava menos de 15% do poder decisório nessa instância fiscalizadora e disciplinar. Ainda que o Código de Ética determinasse a isenção e elevação de espírito aos interesses maiores da Universidade A e da comunidade – as quais, pode-se problematizar, que nem sempre eram coincidentes –, a disparidade de poder entre as categorias em um espaço público de suma importância à institucionalidade não deixava de ser severo.

Em termos de denúncias, as ouvidorias desempenhavam papel central. Na Universidade A, dividiam-se em três instâncias administrativas: a Ouvidoria Geral, que acolhia manifestações de toda a instituição pública de ensino superior; as ouvidorias gerais de cada *campi*, recepção de manifestações locais e as ouvidorias de cada unidade de ensino, institutos, hospitais e museus. Qualquer aluno ou trabalhador que desejasse entrar em contato com as ouvidorias fá-lo-ia via mensagem virtual (formulário ou *e-mail*), registrada em sigilo. Recebidas as manifestações sobre os serviços e relações da Universidade A, poderiam encaminhá-las aos setores responsáveis; mediar conflitos; buscar soluções consensuais; facilitar o diálogo institucional e sugerir melhorias nos serviços. Em suma, tratava-se de setores para apuração preliminar, ligadas à Procuradoria-Geral da Universidade A e à Procuradoria-Geral do Estado de São Paulo. Das sete ouvidorias acessíveis aos entrevistados da presente pesquisa, **apenas duas eram ocupadas por ouvidores não-docentes**.

Durante o ano de 2023, 1974 manifestações chegaram às ouvidorias, 16% dessas enviadas por funcionários. Quanto às temáticas, 13,58% relatavam conflitos interpessoais, subdivididas em: relacionamento/comunicação interpessoal/institucional, 11,19%; violência sexual/assédio sexual, 0,55%; violência física/psicológica/discriminação/assédio moral, 1,82%. Esses números, a princípio, parecem bastante animadores no tocante à baixa frequência de violências laborais na instituição. No entanto, deve-se problematizar se esses índices refletiam a realidade *de facto* ou seriam produtos da subnotificação, razões para as quais foram teorizadas no começo da seção seguinte.

A partir de 2014, uma Comissão de Direitos Humanos foi criada com o intuito de prevenir tais ocorrências, por meio da promoção de pesquisas e reflexões sobre direitos individuais e sociais; aplicação da competência universitária em áreas como educação e saúde visando a inclusão social; organização de eventos e fóruns para debater matérias sobre direitos

humanos no país, e supervisão da atuação dos órgãos da Universidade A na garantia desses direitos.

Notadamente, suas ações reservavam-se a um caráter de reflexão e conscientização sociais. Isto é, detinha poder político-discursivo, mas não de ação burocrática nas relações universitárias. Dentre as atividades, destacava-se a organização de uma biblioteca virtual com produções voltadas à temática dos direitos humanos e uma premiação anual concedida a agentes ou instituições que se distinguissem por ações concretas na promoção da justiça social, da paz, da solidariedade, da ética, da tolerância e da democracia. Era composta por doze membros indicados pela Reitoria, dos quais, obrigatoriamente: cinco eram docentes, **um era técnico-administrativo** e um discente.

Em face de irregularidades no serviço público, além da mediação de conflitos e outras práticas autocompositivas, sindicância ou processo administrativo eram os dois itinerários de apuração, indiciamento, julgamento e, ao final, punição aos envolvidos, garantido o sigilo e amplo direito à defesa. O andamento de ambos era conduzido por comissões especiais, formadas por um a três servidores técnico-administrativos designados a ouvirem as partes envolvidas, testemunhas e peritos, reunirem provas e elaborarem relatórios, com recomendações de absolvição ou penalidades. Tão logo esse aparentava ser uma ambiência de regulação institucional empoderadora aos não-docentes, as únicas autoridades responsáveis por instaurarem as sindicâncias, escolherem os membros das comissões e baterem o martelo quanto aos relatórios finais, eram: o reitor; os diretores de instituições universitárias; os secretários de estabelecimentos de ensino superior; e os diretores de órgãos da reitoria diretamente subordinados ao reitor.

Mais uma vez, caso não fossem eles próprios docentes, tratava-se de seus subordinados imediatos. Tal qual na Comissão de Direitos Humanos e demais órgãos colegiados analisados, o *modus operandi* da cátedra e os desígnios da alta cúpula administrativa, na formalidade dos mecanismos universitários, perpetuava-se. Novamente: não se imputa aqui malícias aos ocupantes desses postos, muitos dos quais eram obrigados a imbuírem-se do espírito republicano. Porém, em termos de representatividade, as categorias dos discentes e técnico-administrativos não estavam em proporcionalidade de membros nos espaços basilares à democratização dos debates, decisões, fiscalizações e planejamentos.

Quanto à gestão de pessoas, a Universidade A contava com uma coordenadoria adjunta à Reitoria. Na resolução que alterou seu regimento interno, em 2015, destacam-se as atribuições de: assessoramento na definição da política de gestão de pessoas e estruturação do quadro de pessoal das Unidades e Órgãos da instituição; proposição de estratégias para seleção de pessoal,

políticas salariais, benefícios, capacitações e gestão de carreiras dos servidores técnico-administrativos; expedição de diretrizes para o cumprimento de normas e convenções trabalhistas; implementação de ações voltadas à saúde ocupacional e segurança no trabalho. Supervisionada pelo vice-reitor e chefiada por um coordenador, estava dividida em quatro departamentos: administração, convênios, finanças e recursos humanos. Cada um com seu respectivo coordenador. A soma dos cargos supracitados, quando esse estudo foi redigido, estava ocupada totalmente por docentes.

No que se referia ao último departamento, ressalta-se a incumbência de avaliar e propor o aperfeiçoamento da política de serviços de saúde no trabalho, por meio da análise de dados, estatísticas e relatórios. Nesse ínterim, o carro-chefe do órgão era o Programa de Aperfeiçoamento e Renovação Funcional, voltado ao acolhimento e orientação de servidores técnico-administrativos em processo de readaptação devido à incapacidade laboral para exercer a função original.

Supondo que um servidor diagnosticado com Transtorno Depressivo Recorrente pela equipe médica da instituição não conseguisse mais cumprir seus papéis e/ou estar presente no posto em virtude dos sintomas psicopatológicos, caso desconfiasse que o quadro foi causado ou agravado pela ocupação, o técnico-administrativo poderia, mediante apresentação do parecer médico, solicitar transferência a uma nova função ou órgão. Após entrevista realizada pela equipe de recursos humanos, escolher-se-iam três opções de locais de trabalho segundo a disponibilidade de vagas e visitação dos ambientes. Despachado o pedido, o servidor submeter-se-ia a um estágio de noventa dias na nova realidade laboral, com permanência condicionada a relatórios de desempenho emitidos pelos novos superiores imediatos. Ao mesmo tempo, durante seis meses, seria acompanhado pela equipe do serviço em medicina do trabalho do *campus*, além de participar de capacitações oferecidas pela escola técnica de gestão da Universidade A – a mesma que oferecia cursos de aperfeiçoamento à progressão de carreira.

Tal programa, com diretrizes e fluxogramas sólidos, foi bem acolhido por uma comunidade que, até sua implementação em 2019, via-se praticamente sem saídas em face de adoecimentos desencadeados pelo trabalho. No entanto, no âmbito dos Recursos Humanos da Universidade A, a resposta mais promovida diante de contextos ocupacionais adoecedores não era a mudança desses, mas a troca de lugar dos sujeitos adoecidos. Não havia, nessa proposta, qualquer menção a estudos, discussões e proposições voltadas à adaptação do trabalho aos servidores.

A longo prazo, essa política poderá intensificar a rotatividade no âmbito universitário, ao passo que não interrompia as dinâmicas patogênicas internas às funções e órgãos. Alguns

estudos já demonstraram que as transferências de setor, unidades e *campi* representam uma estratégia defensiva pouco amistosa ao psiquismo dos servidores, muitos dos quais tachados de *persona non grata* nos novos ambientes, tampouco viável à estabilização dos vínculos nas universidades (Alcantara, 2018; Moura; Marques, 2019). Programas como esse, se considerados como solução derradeira às contradições trabalhador-instituição, incorrem no risco de chancelar e exponenciar oficialmente a ideologia defensiva em seu contingente. Nada impedirá, por exemplo, que um mesmo servidor passe por esses ritos repetidamente, tendo em vista que os nexos causais se reproduziam em muitos *loci* organizacionais.

Esses papéis poderiam ser desempenhados, em tese, pela Comissão Permanente de Relações de Trabalho da Universidade A. Tendo, em suas palavras, o humanismo, valorização e respeito às pessoas, transparência e boa-fé objetiva, preservação dos princípios da administração pública e valorização das instâncias como valores basilares, eram responsáveis por: estabelecer um canal de negociação permanente entre a Universidade e os servidores técnicos e administrativos; promover melhores condições de trabalho; propor soluções para conflitos decorrentes das relações de trabalho; articular com as Unidades e Órgãos da Universidade, sempre que necessário, nos procedimentos de negociação sobre as condições locais de trabalho.

Tais objetivos, tão caros à – enfim – representação dos servidores não-docentes nas instâncias administrativas, entravam em contradição tão logo, na apresentação do órgão, afirmam o objetivo de **representar a Administração da Universidade** nas negociações sindicais decorrentes das relações de trabalho. Desprovido de programas permanentes na promoção ativa da saúde, bem-estar e justiça dos trabalhadores da instituição pública de ensino superior, a comissão, formada por dois docentes, um procurador e um representante dos recursos humanos, frequentemente foi citada negativamente em *releases* do sindicato dos técnico-administrativos, com queixas relativas desde chicanas nas negociações a hostilidades nas reuniões. Entre os dois entes representativos, a colaboração mostrava-se rara, e a oposição, constante e conflituosa.

No tocante à saúde mental, a Universidade A criou, em 2022, uma Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento. De maneira geral, tornou-se responsável pela articulação de ações dedicadas ao amparo e melhorias na vida nos *campi*, diversidade, saúde mental, e direitos humanos. Considerando sua recém implementação na estrutura universitária, não foi possível sopesar com clareza o impacto dessa iniciativa, tampouco a emergência de boas práticas contínuas e ampliadas. Todavia, diversos eventos psicoeducativos, levantamentos epidemiológicos e diálogos com representantes locais, pesquisadores da área e iniciativas

pontuais ocorreram durante a redação dessa dissertação – inclusive, ações de conscientização aos gestores dos órgãos. Dentre seus objetivos e atividades definidas na resolução fundante, destacam-se aquelas ligadas à qualidade de vida e prevenção ao sofrimento dos servidores docentes e técnico-administrativos.

Nesse mesmo período, todas as unidades da Universidade A tiveram a opção de instaurar Comissões de Inclusão de Pertencimento, responsáveis por elaborar diretrizes de integração e fortalecimento de vínculos entre discentes, docentes e técnico-administrativos no âmbito das unidades; apoiar e articular programas de inclusão e pertencimentos estabelecidos pela Pró-Reitoria, unidade, bem como iniciativas desenvolvidas na área pela comunidade universitária local. Ao contrário da Universidade B, que delegava sua política de saúde mental ao âmbito de toda a instituição, cada *lócus* operacional teria a oportunidade de adaptar e integrar as políticas públicas de acordo com suas particularidades.

O que seria uma excelente oportunidade para promover o diálogo, identificação dos determinantes de saúde-doença, e justiça entre as categorias das unidades, acabou por reincidir no mesmo vício tão repetido por aqui: à exceção de presidentes e vices, todos os quais eram professores, tais comissões eram compostas, em média, por quatro cadeiras docentes, uma discente e **somente uma técnico-administrativa**. Mais uma vez, aqueles que melhor poderiam falar sobre os problemas de inclusão e pertencimento em suas realidades laborais eram, na divisão de poderes decisórios, minoritários.

No começo de 2024, um edital foi lançado pela Pró-Reitoria solicitando que as unidades desenvolvessem projetos de promoção do bem-estar físico, mental e social dos TAEs, à melhoria do ambiente de trabalho e à ampliação do pertencimento. A duração foi de seis meses, subordinada à entrega de relatórios em dezembro do mesmo ano. Na prática, os setores puderam convocar profissionais especialistas em atividades de acompanhamento e capacitação quanto a questões de segurança, saúde e bem-estar no trabalho, contando com financiamentos variáveis entre R\$5.000,00 a R\$15.000,00. Ainda que distantes dos preceitos consolidados em saúde coletiva, em especial a integralidade e longitudinalidade do cuidado promovidos por equipes multidisciplinares permanentes, tratou-se de primeiros passos em realidades nas quais os problemas de saúde mental tornavam-se mais e mais evidentes.

Após revisitar os boletins emitidos pelo do sindicato dos técnico-administrativos da Universidade A, não foi raro encontrar denúncias pesadas de assédio relatadas por vítimas que buscaram amparo no órgão representativo: relatos de investidas sexuais, abusos morais, preconceitos e demais violências lá constavam. Nesse sentido, ressalta-se uma situação descrita em um dos informes do sindicato durante 2023. No começo do referido ano, a Universidade A

baixou uma portaria que regulamentava os procedimentos a serem adotados pelas chefias, direções de unidade e o departamento de recursos humanos quanto ao encaminhamento para a Superintendência de Saúde de servidores com repetidos afastamentos por razões de saúde. No entanto, a portaria adotava o termo “Denúncia” para se referir aos casos encaminhados, como se o adoecimento do trabalhador simbolizasse um ato passível de ser denunciado. Citando outras portarias igualmente questionáveis, após reiterar que a política de RH da instituição era pautada na desconfiança constante, o *release* sindical afirmou:

Chama a atenção que em nenhum momento a portaria expressa preocupação real com a situação de saúde dos servidores. Tanto que mesmo o encaminhamento para avaliação médica seria motivado apenas pelo prejuízo ao serviço, e com o único objetivo ou de fiscalizar o servidor, ou de indicá-lo para afastamento. Isso, infelizmente, não nos causa surpresa. Afinal, vimos denunciando desde o ano passado o descaso da Universidade com os exames periódicos, que se converteram em meras consultas clínicas sem nenhum acompanhamento real. Esse descaso contribuiu, inclusive, para o falecimento de colegas nossos da Prefeitura do Campus da [OMITIDO], que mesmo realizando atividades que exigiriam acompanhamento regular, não tiveram a oportunidade de realizar exames periódicos com a frequência e qualidade necessárias.

Além disso, por ocasião de um evento organizado pela Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento, em que diversos debates e oficinas sobre saúde mental ocorreram durante uma semana inteira nos *campi* da Universidade A – com direito à interrupção das aulas e parte do funcionamento acadêmico. O mesmo sindicato, depois de chamar a atividade de “cortina de fumaça”, justificou no mesmo texto:

O adoecimento mental é uma dura realidade para milhares de trabalhadoras e trabalhadores da [UNIVERSIDADE A]. A estrutura antidemocrática e elitista da Universidade provoca diversos casos de abuso de poder, assédio moral e sexual nos locais de trabalho, que não são devidamente investigados nem punidos.

Os representantes da Reitoria e a Administração Central da [UNIVERSIDADE A] pressionam as Chefias nas Unidades a cobrar regularizações de ponto de forma indevida e insistente, realizar descontos salariais de maneira precipitada e dificultar a apresentação de atestados médicos para tratamento próprio ou de dependentes.

Além disso, a política de desmonte levada a cabo ao longo dos últimos anos e que continua na gestão [ATUAL] é responsável pelo aprofundamento do adoecimento mental e físico dos trabalhadores, que desde os últimos PIDVs — Planos de Demissão Voluntária, enfrentam sobrecarga de tarefas e falta de recursos, que precarizam nosso trabalho e abrem caminho para a terceirização de nossas funções.

Essa situação é agravada ainda mais pelo empobrecimento decorrente do arrocho salarial, pela falta de perspectivas de crescimento profissional (não temos qualquer movimentação na carreira há mais de uma década), e pela discriminação com a qual a Reitoria trata nossa categoria quando comparada à dos docentes. A prova mais recente dessa discriminação foi a escandalosa diferença no valor da gratificação de permanência paga a docentes, e trabalhadoras e trabalhadores técnico-administrativos. Nós recebemos seis vezes menos.

A nota acima é uma boa síntese a respeito das ebulições políticas ocorridas na Universidade A nos últimos anos. A começar, bastava olhar para a evolução do número de trabalhadores entre 2014 e 2024. No intervalo de dez anos, a instituição como um todo passou por uma queda de 15,5% em seu quadro docente, ao passo que os demais servidores tiveram uma **perda de 25,2% do contingente**. Em contrapartida, o número de discentes (graduandos e pós-graduandos) subiu 2,6%.

O que pode-se inferir é que, na última década, a instituição reduziu sua capacidade de prestar ensino, pesquisa e extensão, ao passo que a demanda se manteve a mesma. Em poucas palavras, há menos pessoas para desempenhar as mesmas funções. Nesse cenário, sabe-se que somente duas saídas foram tradicionalmente adotadas no ensino superior público brasileiro: sobrecarregam-se os trabalhadores remanescentes e/ou sucateiam-se os serviços oferecidos. Antes de 2014, ambas as tendências eram opostas: técnico-administrativos e docentes não só eram substituídos quando aposentados, como também havia um crescimento orgânico do contingente, em consonância à expansão de novas atividades acadêmicas. Porém, a crise político-econômica que desencadeou o golpe parlamentar de 2016, de maneira semelhante a outros setores da administração pública, atingiu em cheio a saúde financeira da Universidade A. Desde então, diversos episódios convenceram os gestores, para manter a instituição pública de ensino superior viva, que medidas de austeridade se faziam incontornáveis.

O enxugamento de contas aplicado ao contingente funcional, além da não reposição de servidores, deu-se mediante dois Planos de Demissão Voluntária em 2015 e 2016: em síntese, consistiram em janelas as quais os autodemissionários poderiam solicitar desligamentos ou antecipar aposentadorias sem a perda de parte de seus direitos securitários. No médio prazo, esperava-se que a diminuição da folha de pagamento desafogaria suficientemente as finanças para que a universidade pagasse suas dívidas. No entanto, o que era para ser tomado como medida paliativa e temporária tornou-se um novo *modus operandi*.

A defasagem se cronificou não só no contingente, mas nas carreiras e salários. As faltas de recomposições salariais no decorrer do tempo implicaram em perdas significativas aos trabalhadores. Além do congelamento do vale-alimentação e vale-refeição, no começo de 2024, tendo em mente a inflação acumulada no período, a remuneração de todos os servidores registrava uma redução de quase 18% se comparada a maio de 2012. Segundo o sindicato dos TAEs, em termos numéricos, durante esses 12 anos, cada servidor teve uma perda total de vinte salários – ou seja, é como se tivessem trabalhado “de graça” por um ano e oito meses.

Esse cenário tentava ser remediado pela administração com abonos, no entanto, tal proposta foi interpretada por ambas as entidades representativas (docente e técnico-

administrativa) como tática para dividir a pauta unificada, já que a gratificação, além de muito díspares entre as categorias (até R\$30.000,00 para docentes e R\$5.000,00 para TAs), destinava-se apenas a quem estava na universidade há menos de vinte anos, além de excluírem os aposentados e docentes temporários. Esse é apenas um dos vários exemplos de tratamento diferenciado na recepção de reivindicações por parte da Universidade A. Por fim, a última progressão de carreira, que deveria acontecer periodicamente, ocorreu em 2013. Ou seja, há mais de dez anos.

A falta de profissionais especializados havia sido sentida com maior urgência, além dos laboratórios, nas “atividades-meio” dos *campi*. Nos hospitais, creches e restaurantes universitários – iniciativas destacadas pela Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento como fundamentais ao atendimento de necessidades básicas e bem-estar psicossocial da comunidade –, a situação chegou a níveis dramáticos, com infraestruturas precárias, desativação de leitos/turmas, e sobrecargas que afetavam diretamente a qualidade e disponibilidade dos serviços. Levando em consideração as fragilidades longínquas da permanência estudantil, pais e mães universitários, portadores de necessidades especiais, idosos e estudantes de baixa renda foram os mais atingidos pela austeridade imposta nas últimas gestões.

Juntava-se a isso a paulatina terceirização e privatização desses mesmos setores em diversos *campi* à medida que o sucateamento os empurrava a situações insustentáveis. Tendo em mente a entrega de serviços básicos estaduais à iniciativa privada (Metrô, SABESP e CPTM), desfinanciamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo e o sucateamento de institutos de pesquisa (Barbo, 2024a) pelo governador Tarcísio de Freitas, e desenhava-se uma conjuntura de desmantelamento da Universidade A na condição de instituição pública, gratuita e de qualidade.

Não obstante, diversas greves e paralisações foram deflagradas desde 2014, por técnico-administrativos, docentes e discentes. O tratamento dedicado a essas manifestações e tentativas de negociações quase sempre foi frustrante e, quando menos, truculento. Durante o ano de 2024, o sindicato representante dos servidores técnico-administrativos da Universidade A solicitava reajustes para recuperar as perdas salariais, do VA e VR ocorridas desde 2012. Após indicativo de greve, enviaram à instituição uma pauta que, dentre vários pontos, além dos itens remunerativos, exigia a reversão das terceirizações e precarizações das atividades-meio, defesa da saúde do trabalhador, melhores condições laborais, combate ao assédio e demais questões democráticas. Depois de muita negociação, as conquistas foram tímidas: o vale-alimentação foi reajustado em praticamente 18%, mas ainda 25% a menos do valor equivalente ao poder econômico de 2012; o vale-refeição manteve-se estagnado, apenas se reduzindo o desconto na

folha salarial; e o reajuste foi de 5%, aquém dos pouco mais de 17% necessários. No começo de 2025, quando o presente parágrafo foi ultimamente revisto, a recomposição das perdas registradas desde 2012 voltou a ser pauta.

Enfim, no final de 2024 (e após dez anos de espera), o novo plano de carreiras da Universidade A foi proposto. Elaborado por uma empresa privada especializada em recursos humanos, continha um avanço significativo: a progressão de carreiras dar-se-ia nos “Comitês de Análise”. Subdivisíveis por departamento(s) e demais estruturas organizacionais, seriam compostos por docentes e técnico-administrativos sem limites numéricos pré-fixados (apenas deveriam ser composições múltiplas de três) ou cadeiras reservadas por categoria (o que rompe com a hegemonia catedrática dos colegiados).

Porém, outras questões geraram questionamentos e revoltas de muitos funcionários: após um processo que envolve avaliação de desempenho, plano de desenvolvimento individual e avaliação de competências (abarcados aí a autoavaliação, avaliação pela chefia e pelos pares), para participar do processo de progressão horizontal ou vertical, os servidores estariam condicionados o resultado do nível de complexidade da avaliação de desempenho realizadas exclusivamente pelas chefias. As chefias também concentrariam o poder para definir se a concorrência seria para progressão horizontal e vertical entre técnico-administrativos do Nível 1. Na primeira versão do plano, não estava prevista a possibilidade de recurso dos resultados. Ou seja, diante de tantas complicações burocráticas que mais acirrariam os antagonismos entre colegas de trabalho e turvariam o interstício entre prescrito e real, a palavra final sempre seria a dos avaliadores, não importasse o teor dos andamentos. Enfim, na visão do sindicato da categoria, a reestruturação foi realizada à moda tecnocrática, ou seja, somente com “especialistas” e sem a participação ativa dos funcionários e seus representantes.

Um novo plano geral de funções de estrutura administrativa foi instituído, subdividindo-a em quatro tipos e onze níveis. Alteravam-se também as funções de estrutura de chefia e as de assessoria, assistência e apoio; os requisitos de escolaridade, formação específica e registro profissional para assumirem tais cargos, bem como as responsabilidades e atribuições de cada posto. Por fim, mudavam-se as porcentagens de gratificação, agora escalonadas por vários níveis. Ambos os planos brevemente descritos nesse encerramento não estavam vigentes durante a fase das entrevistas, sendo assim, valem as estruturas funcionais e burocráticas detalhadas no decorrer da subseção. Até o fim da redação desse parágrafo, movimentações entre servidores da Universidade A ocorriam para debater a nova carreira e a nova estrutura.

4.2 Universidade B

A segunda instituição, denominada “Universidade B”, é uma universidade federal localizada no Estado de São Paulo – sendo, pois, uma fundação atrelada à União –, que abrigava dezenas de cursos de graduação e programas de pós, distribuídos entre diversos centros em seus *campi*. Também era composta por dezenas de milhares de graduados e pós-graduandos. Com centenas de projetos de extensão e grupos de pesquisa, além de milhares de publicações em periódicos científicos, solidificou-se como uma das mais tradicionais instituições públicas de ensino superior do Brasil, escalando nos *rankings* de avaliação universitária. No geral, contabilizava pouco mais de 1200 docentes e menos de 1000 servidores. Ao contrário da Universidade A, a Universidade B contabilizava menos técnico-administrativos do que docentes, apesar de contar com mais cursos nas três grandes áreas de conhecimento, além de uma infraestrutura maior do que o *campus* analisado anteriormente.

Dentre os não-professores, 50,5% reportaram-se mulheres e 49,5% homens. No que se referia à demografia de cor/raça, apenas uma pessoa se autodeclarou indígena; 2,51% do total consideravam-se amarelos; 15,39% pretos e pardos; e 81,98% identificaram-se como brancos. A disparidade nas composições étnicas de ambas as universidades, mais desproporcionais do que a do serviço público como um todo (Campagnac *et al.*, 2024), para não dizer da demografia étnica da população brasileira (Belandi; Gomes, 2023), sinalizavam a importância da ampliação das políticas de cotas nos concursos públicos a fim de promover a igualdade.

O vínculo trabalhista dos servidores variava em cinco níveis especificados no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), conquista da categoria após anos de provas sob o governo FHC, muitas greves e lutas sindicais, que se propunha conciliar o fortalecimento do emprego no funcionalismo com ascensões de carreira que recompensassem a formação continuada do servidor (Núcleo de Bioética e Ética Aplicada da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2020). Para efeito de síntese, pode-se generalizá-los da seguinte maneira: os níveis A e B (3,66% do conjunto) englobavam cargos que exigiam, no máximo, ensino fundamental completo; no C, fundamental ou médio completo (6,59% do total); D, ensino médio completo ou profissionalizante (61,36%) e trabalhadores com pelo menos ensino superior completo (28,37% do contingente de técnico-administrativos).

Mesmo que a distribuição de vínculos empregatícios com base na educação formal se assemelhasse àquele da Universidade A – extremidades menores e enfoque nos diplomados do ensino médio/profissionalizante – destaca-se o despovoamento dos níveis A, B e C. Atribui-se a isso a terceirização das “atividades-meio” dessa instituição federal, funções tradicionalmente ocupadas por pessoas com escolaridade até o médio incompleto. A utilização desse artifício

desde os anos 1990, legalizado por medidas complementares e/ou contidas na reforma promovida pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, é sintomático da austeridade recorrida pelas universidades atreladas à União há décadas como forma de sobreviverem à gestão pública neoliberal. Na prática, incumbências de manutenção dos *campi*, como limpeza, jardinagem, informática, encanamento e elétrica, vigilância e portaria, restaurante, dentre outros, foram concedidas à iniciativa privada, direcionando os exíguos financiamentos aos trabalhadores especializados em ensino, pesquisa e extensão.

Do mesmo modo que os vínculos da Universidade A, cada um dos cinco níveis de classificação eram subdivididos em quatro “Níveis de Capacitação” (I, II, III e IV), sendo que cada Nível de Capacitação também era dividido em dezesseis “Padrões de Vencimento”. Esses dois denominadores definiam a composição salarial e distribuição funcional dos técnico-administrativos da Universidade B. Supondo que um trabalhador passou em um concurso da Universidade B no cargo de “Auxiliar Operacional”, ocupação de Nível A. No começo, estaria alocado no Nível de Capacitação I e Padrão de Vencimento 1, o que proporcionava (em maio de 2023) um salário de R\$1.446,12 para quarenta horas de jornada semanal. Durante a carreira dentro da instituição, lidar-se-ia com o horizonte de progressões determinado no Quadro 8.

Quadro 8 – Progressão de carreira na Universidade B

Valores	Nível A			
	Classes de capacitação			
	I	II	III	IV
R\$1.446,12	1			
R\$1.502,52	2	1		
R\$1.561,12	3	2	1	
R\$1.622,01	4	3	2	1
R\$1.685,26	5	4	3	2
R\$1.750,99	6	5	4	3
R\$1.819,28	7	6	5	4
R\$1.890,22	8	7	6	5
R\$1.963,95	9	8	7	6
R\$2.040,55	10	9	8	7
R\$2.120,13	11	10	9	8
R\$2.202,80	12	11	10	9
R\$2.288,72	13	12	11	10
R\$2.377,98	14	13	12	11
R\$2.470,71	15	14	13	12
R\$2.567,08	16	15	14	13
R\$2.667,19		16	15	14
R\$2.771,22			16	15
R\$2.879,29				16

Fonte: Adaptado de Brasil (2023d)

A progressão do Padrão de Vencimento 1 ao 2, dentro do Nível I de Capacitação, dar-se-ia por “Mérito Profissional”. No caso da Universidade B, o salto de padrões ocorria por

tempo de serviço, a cada dezoito meses, sem avaliações de superiores imediatos – tal como ocorria na Universidade A. Assim, no melhor dos casos, em vinte e quatro anos, o trabalhador seria capaz de escalar até o Padrão de Vencimento 16 do Nível de Capacitação 1, correspondente a uma remuneração de R\$2.567,08 mensais.

Já a movimentação “horizontal”, isto é, entre os Níveis de Capacitação, estava condicionada, tal qual na Universidade A, ao acúmulo de horas de formação complementar. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas recomendava o catálogo de cursos da Escola Virtual de Governo, além de oferecer capacitações próprias em seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas. De todo modo, a cada dezoito meses, o trabalhador poderia apresentar – no Sistema Eletrônico de Informações da instituição – certificados de formações com, no mínimo, vinte horas cada, de áreas relacionadas ao ambiente geral da Universidade B ou do ambiente organizacional específico de sua lotação. Na situação hipotética, para o Nível A, o trabalhador saltaria para o Nível de Capacitação II após vinte horas de cursos; ao III, com quarenta horas; e ao IV, com sessenta horas acumuladas de cursos.

Quadro 9 – Progressão por Capacitação Profissional na Universidade B

Níveis de Classificação	Nível de Capacitação	Carga horária de capacitação
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 anos

Fonte: Adaptado de Brasil (2005b)

Enfim, a Universidade B contava também com aditivos salariais de incentivo à qualificação, isto é, a aquisição de titulações formais para além daquelas exigidas no concurso. O quadro abaixo exhibe o quanto cada diploma acrescentava nas remunerações em 2024.

Quadro 10 – Incentivo à qualificação na Universidade B

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
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 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Adaptado de Brasil (2012)

Os servidores de todas as universidades federais brasileiras, incluindo a B, assim como estavam vinculados ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Brasil, 2005a), tinham suas carreiras submetidas ao mesmo Regime Jurídico Único (Brasil, 1990). Nele, definia-se que os servidores seriam efetivados depois de trinta e seis meses de estágio probatório. O recém-ingressante na instituição pública de ensino superior receberia um plano de trabalho de sua chefia imediata, redigido de punho próprio, a respeito das funções a serem desempenhadas, qualidades e prazos esperados, bem como orientações que se fizessem necessárias. Após isso, os mesmos supervisores avaliariam, pelo menos, no oitavo, décimo quarto, vigésimo e trigésimo segundo meses, o desempenho desses trabalhadores, ponderado em cinco critérios:

- assiduidade;
- disciplina;
- capacidade de iniciativa;
- produtividade;
- responsabilidade.

Assim como na Universidade A, não se encontrou orientações e/ou parâmetros universais as quais as chefias teriam de obedecer na avaliação dos estágios probatórios (a A dispunha, isso sim, para as progressões de carreira). As respostas abertas para cada uma das características listadas, sem quaisquer instruções ou padronizações avaliativas, deixava margens para ponderações demasiadamente subjetivas e potencialmente variáveis de pessoa para pessoa, abrindo caminhos a interferências afetivas em considerações pressupostas em neutralidade e concretude. Enfim, caso os Departamentos de Gestão de Pessoas dos *campi* recebessem tais pareceres sem contraindicações, passados três anos, o servidor adquiria *status* de estabilidade, passível de desligamento apenas com aposentadoria ou penalização legal/administrativa após trânsito em julgado.

Também aqui os técnico-administrativos, se comparados aos trabalhadores CLT do setor privado, conquistaram benefícios e direitos trabalhistas para além das férias remuneradas e licenças. Na listagem de indenizações (ajuda de custo, diárias, auxílio-transporte e auxílio-moradia), gratificações e adicionais (bônus natalino, adicional de insalubridade, de serviços extraordinários e noturno), é destacada a Retribuição pelo Exercício de Função de Direção, Chefia e Assessoramento. Nesse itinerário, todo servidor que ocupasse cargos de direção, discernidos em quatro níveis decrescentes de complexidade, receberia, em maio de 2023, as seguintes remunerações (ou a remuneração original, acrescida de 60% dos valores abaixo):

Quadro 11 – Retribuições aos cargos de direção, chefia e assessoramento na Universidade B

Cargo	Valor unitário	Exemplo de cargo
CD-1	R\$14.686,79	Reitores
CD-2	R\$12.277,25	Vice-reitores; pró-reitores; decanos; e diretores de <i>campus</i>
CD-3	R\$9.638,21	Prefeito de <i>campus</i> ; chefes de gabinete; e assessores especiais
CD-4	R\$6.999,17	Diretores de faculdades, departamentos, institutos etc.; e assessores

Fonte: Adaptado de Brasil (2023d)

Em maio de 2023, os ocupantes de funções gratificadas na Universidade B, distinguidas em nove níveis de complexidade, receberiam os adicionais abaixo:

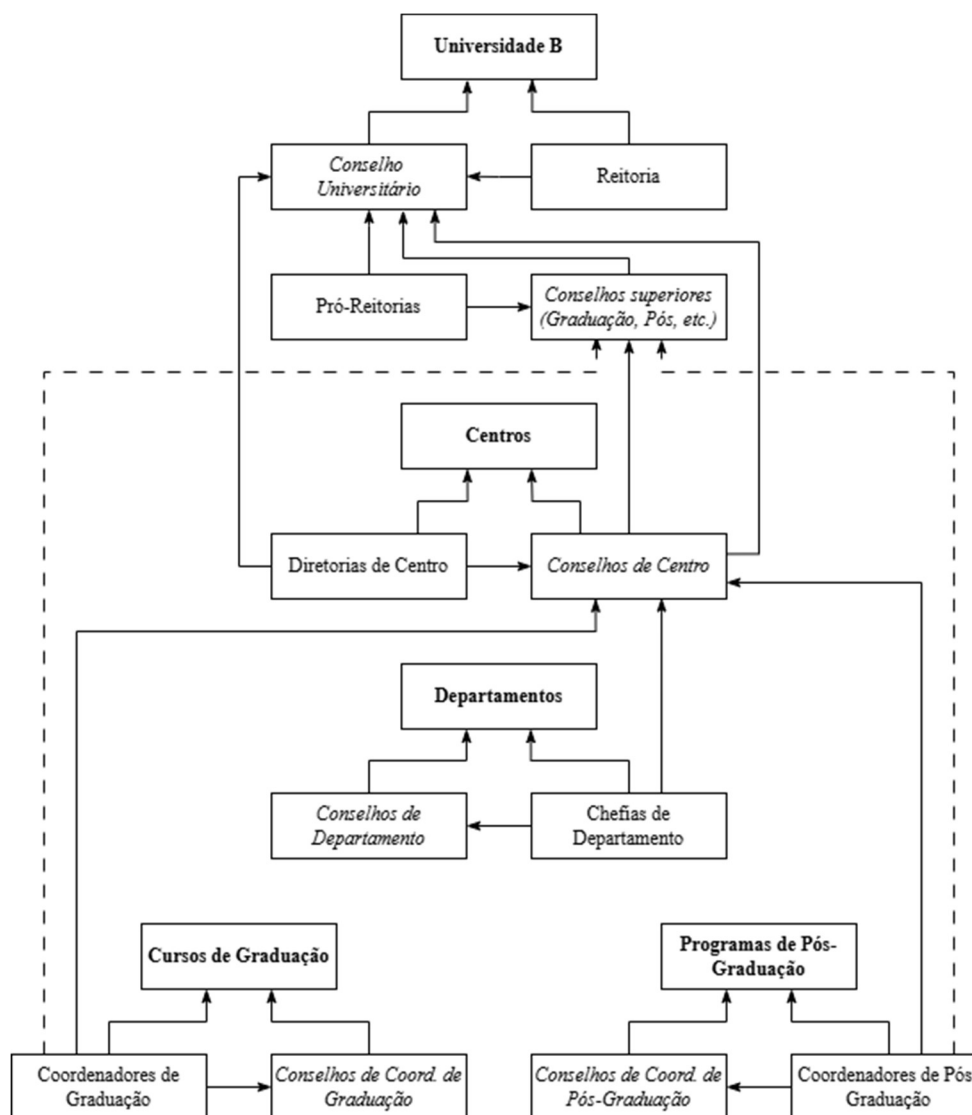
Quadro 12 – Adicionais de funções gratificadas na Universidade B

Nível	Vencimento	Gratificação de Atividade	Adicional de Gestão Educacional	Total
FG-1	R\$149,61	R\$248,37	R\$665,33	R\$1.063,31
FG-2	R\$127,79	R\$212,14	R\$375,42	R\$715,35
FG-3	R\$105,87	R\$175,75	R\$298,33	R\$579,96
FG-4	R\$66,39	R\$110,20	R\$94,24	R\$270,83
FG-5	R\$54,65	R\$90,71	R\$74,39	R\$219,76
FG-6	R\$40,48	R\$67,19	R\$53,47	R\$161,14
FG-7	R\$38,63	R\$64,13	-	R\$102,77
FG-8	R\$28,58	R\$47,44	-	R\$76,02
FG-9	R\$23,18	R\$38,49	-	R\$61,67

Fonte: Adaptado de Brasil (2023d)

A ascensão dos técnico-administrativos a esses cargos dava-se mediante eleição ou indicação pelos gestores das repartições universitárias. Nesse ínterim, torna-se pertinente entender por quais órgãos a Universidade B era dirigida. Diferentemente da Universidade A, devido ao número menor de *campi* e infraestruturas de ensino, bem como por uma filosofia administrativa menos descentralizadora, o organograma da Universidade B foi explicado a partir do colegiado máximo da instituição.

Figura 3 – Organograma simplificado da Universidade B



Fonte: elaboração própria com base em documentos de domínio público.

O Conselho Universitário era responsável por deliberar sobre questões que envolviam todos os campi, centros e departamentos. Dentre suas atribuições, salienta-se a decisão sobre intervenções em unidades universitárias após inquérito administrativo; análise de propostas de afastamento ou destituição de diretores de Centros e unidades multidisciplinares; deliberação sobre medidas preventivas ou punitivas; criação de câmaras deliberativas ou assessoras e a resolução de casos omissos no Regimento Geral. No que diz respeito à composição desse colegiado, **seis cadeiras estavam ocupadas por técnico-administrativos**, duas por discentes, ao passo que a categoria docente – à exceção dos postos de reitor, vice-reitor, pró-reitores, representantes de conselhos superiores, diretores de centro e representantes de conselhos de

centro – tinham direito a vinte representações. A normativa detalhada sobre a composição do Conselho Universitário consta no Anexo 6.

Em cada *campus*, os centros aglutinavam os cursos de graduação e programas de pós de acordo com as áreas temáticas, eram organismos multicelulares formados pelos departamentos. Na Universidade B, existiam oito, responsáveis por diversas funções, como a supervisão didática, administrativa e organizacional; a definição de políticas sobre atividades, recursos humanos, físicos e financeiros com base nas diretrizes dos conselhos superiores da Universidade B, além da análise e emissão de pareceres sobre questões administrativas e disciplinares dentro de sua competência. De maneira geral, cada centro era administrado por seu respectivo conselho interno. Aqui, os **representantes discentes e técnico-administrativos compunham, juntos, apenas 30% do número total de votantes**. A normativa detalhada sobre a composição dos conselhos de centro também consta no Anexo 6.

À exemplo da Universidade A, os departamentos constituíam as células básicas da instituição. Por ter sido fundada em seguida à Reforma Universitária de 1968, esperava-se que seu microfuncionamento não herdasse os velhos costumes da cátedra. No entanto, a hegemonia docente também aqui cascateava as dinâmicas macroscópicas da instituição. Os conselhos departamentais, órgãos deliberativos desses locais, eram responsáveis, dentre outras questões, por supervisionar a administração e organização do departamento; detalhar as políticas institucionais sobre atividades fins, recursos humanos, físicos e financeiros conforme diretrizes dos conselhos superiores e do Conselho de Centro; aprovar decisões feitas pela chefia de departamento; e decidir ou emitir pareceres sobre questões administrativas e disciplinares dentro de sua competência. Similarmente ao colegiado anterior, **a representação de alunos e técnico-administrativos poderia compor, no máximo, 30% das cadeiras**. A normativa detalhada sobre a composição dos conselhos de departamento consta no Anexo 6.

Enfim, a gestão dos cursos de graduação ou programas de pós eram realizados, respectivamente, por conselhos de (coordenação de) curso e conselhos de (coordenação) de pós-graduação. Nos dois casos, eram colegiados dedicados, tal qual na Universidade A, à discussão e deliberação dos projetos pedagógicos, diretrizes e normas de funcionamento, currículos, horários e calendários, distribuição de atividades, credenciamentos, homologações, solicitações e demais processos. No Regimento Geral que normatiza a composição dos conselhos de curso, **não havia previsão de representação técnico-administrativa**. Considerando que os conselhos de pós-graduação eram regidos internamente aos programas de pós, **a inclusão de técnico-administrativos era opcional a cada PPG**.

Enfim, a articulação dos programas e cursos a uma mesma política institucional e supervisão não se dava a nível dos centros (diferentemente da Universidade A), mas da Universidade B como um todo, mediante os conselhos de graduação e de pós-graduação. Em ambos os casos, **os técnico-administrativos tinham direito a uma única representação por *campus***. Aproveitando o ensejo, as pró-reitorias eram lideradas por pró-reitores nomeados pela Reitoria e contavam com o apoio de auxiliares e assessores por eles indicados, ao passo que os demais cargos eram alocados por meio de concursos públicos. Igualmente à graduação e pós-graduação, seus campos de trabalho também tinham conselhos. Tais colegiados, vide a Universidade A, funcionavam mais como espaços de debate e deliberação às políticas específicas de suas áreas, aglutinando representantes de centro, programas/cursos e dos devidos conselhos inferiores.

Considerando que os chefes de departamento, diretores dos centros e representantes de cada conselho (gerais e dos centros) eram todos docentes. Considerando a desproporcionalidade de membros docentes e a representação de discentes e técnico-administrativos nos colegiados – constrictos aos famigerados 30% por efeito do Artigo 56 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 1996). Levando em conta que, de sete pró-reitorias, **apenas duas eram chefiadas por técnico-administrativos**, e as demais secretarias gerais e diretores de agências semi-autônomas eram todas ocupadas por professores. Considerando, enfim, que as prefeituras dos *campi* não contavam com órgãos colegiados, tendo efeito dominó de autoridades que determinava, de maneira igualmente alienígena, o trabalho prescrito dos servidores não-docentes, os indicados aos cargos contemplados na Retribuição pelo Exercício de Função de Direção, Chefia e Assessoramento, os supervisores responsáveis – dentre outras determinações gerenciais igualmente importantes – pelas avaliações dos estágios probatórios, bem como o andamento de fiscalizações e medidas disciplinares, com poderes de voto díspares entre as categorias, e demais limitações já destrinchadas quando descreveu-se a Universidade A. A democratização da instituição pública federal de ensino superior, assim, tolhia-se na racionalidade autoritária, escanteando boa parte da comunidade acadêmica em espaços de decisão determinantes à permanência estudantil e ocupacional.

Os documentos que estabeleciam normativas a respeito da conduta ética dos servidores públicos federais, incluindo aqueles da Universidade B, eram o Regime Jurídico Único (Brasil, 1990), o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Brasil, 1994) e o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal (Brasil, 2020). Compilou-se abaixo as principais regras voltadas à coibição de abusos na administração pública a serem seguidas por docentes e técnico-administrativos.

Quadro 13 – Normas de coibição a abusos e assédios na Universidade B

Documento	Público	Obrigações
<i>Regime Jurídico Único</i>	<i>TAEs e docentes</i>	Observar as normas legais e regulamentares.
		Cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais.
		Manter conduta compatível com a moralidade administrativa.
		Tratar com urbanidade as pessoas.
		Representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.
		Vedado promover manifestação de apreço ou despreço no recinto da repartição.
		Vedado valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública.
		Vedado exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho.
<i>Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal</i>	<i>TAEs e docentes</i>	Ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura em que se funda o Poder Estatal.
		Exercer com estrita moderação as prerrogativas funcionais que lhe eram atribuídas, abstendo-se de fazê-lo contrariamente aos legítimos interesses dos usuários do serviço público e dos jurisdicionados administrativos.
		Vedado o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem.
		Vedado prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependiam.
		Vedado ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão.
		Vedado permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato como público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores.
<i>Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal</i>	<i>TAEs e docentes</i>	Vedado prejudicar, deliberadamente, outros agentes públicos ou cidadãos, sem a existência de elementos probatórios.
		Vedado valer-se de artifícios para retardar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material.
		Vedado deixar de transmitir conhecimento ou de institucionalizar processos necessários para o bom funcionamento da sua unidade de trabalho ou equipe, especialmente na sua saída ou aposentadoria.
		Vedado realizar a avaliação de desempenho de seus pares ou de seus subordinados sem o devido zelo e cuidado, avaliando de forma superficial, sem levar em conta a realidade do trabalho desempenhado, o grau de comprometimento e a qualidade das entregas do avaliado.
		Vedado praticar <i>bullying</i> , constituído do ato de violência física ou psicológica de forma intencional e costumeira, com o objetivo de intimidar, humilhar ou agredir, por meio de provocação referente a deficiências, características pessoais, inabilidades ou erros dos servidores, causando constrangimento à vítima e prejuízos ao ambiente de trabalho.
		Vedado praticar ou tolerar o assédio moral ou assédio sexual, independentemente de provocar danos à integridade física daqueles que se tornam alvos, expondo-os a situações humilhantes e constrangedoras.

Fonte: elaboração própria com base em documentos de domínio público.

A exemplo do que foi dito sobre as normativas éticas da Universidade A, as disposições contidas no Regime Jurídico Único, Código de Ética e Manual de Conduta mostravam-se, em tese, amplas o bastante à preservação da integridade da Universidade B, ao menos no que concernia casos de abusos extremos⁶. Ou seja, também aqui os relatos de violências e incongruências feitos por servidores técnico-administrativos dessa instituição não se explicavam pela falta de balizas legais à prevenção de tais acontecimentos. Isso porque a violência laboral caracterizava-se como tecnologia de gestão pública.

A aplicabilidade das regras e procedimentos disciplinares estavam submetidos a comissões de ética instaladas em cada ramificação da burocracia federal. Em observância ao Decreto n.º 6.029, de 1º de fevereiro de 2007 (Brasil, 2007), a Universidade B contava com uma Comissão de Ética Permanente, composta por dois docentes e um técnico-administrativo. Eram responsáveis, dentre outras atribuições, por atuar conforme instância consultiva; aplicar o Código de Ética; articular ações voltadas ao fortalecimento da ética e disciplina institucionais; receber denúncias, instaurar processos de apuração e julgar comportamentos com indícios de desvios éticos.

Além de receber denúncias diretamente em sua secretaria executiva, bem como pela plataforma “Fala.BR”, as solicitações de investigações também eram encaminhadas via ouvidoria. Na Universidade B, era única, abrangendo toda a instituição, e contava apenas com um ouvidor e um assistente. Todo discente, técnico-administrativo ou docente poderia enviar manifestações via *e-mail* ou presencial, em tramitação sigilosa, as quais seriam acolhidas e direcionadas pelo ouvidor geral e o secretário da repartição. A ouvidoria da Universidade B tinha a responsabilidade de receber manifestações de docentes, técnico-administrativos, alunos e comunidade externa; respondê-las e/ou encaminhá-las aos setores responsáveis para conhecimento e providências; articular-se com outras instâncias para promover a conciliação e a mediação na resolução de conflitos; e encaminhar propostas de reformulação de normas e mudanças de procedimentos que possam estar na origem de diversos problemas.

Ao longo de 2023, a Ouvidoria recepcionou 267 manifestações, das quais 4,86% foram enviadas por técnicos-administrativos. No tocante aos assuntos emergidos no montante, os mais demandados na plataforma “Fala.Br” foram: conduta docente, com 16,4%; e assédio moral, 11,98%. vale citar também que 2,99% referiam-se à violência contra a mulher; 2,67% de

⁶ Nesse ínterim, vale a pena destacar que, com o Parecer n.º 00001/2023 da Procuradoria-Geral Federal (Brasil, 2023a), uniformizou-se os entendimentos jurídicos acerca do enquadramento legal do assédio sexual no âmbito disciplinar e suas implicações jurídicas, estabelecendo que a penalidade a servidores federais culpados por episódios de assédio sexual seja a demissão.

conduta ética; e 1,49% de assédio sexual. A exemplo da Universidade A, os números, por si só, incitam a pensar que a presença de violência na instituição pública de ensino superior B, sobretudo entre os servidores, era baixa. No entanto, a desconfiança de subnotificação nos é confirmada a partir do instante em que 44,71% das reclamações e denúncias foram contabilizadas por discentes, ao passo que 3,25% eram de técnicos-administrativos.

Após receber as manifestações e identificar indícios passíveis de apuração, a Ouvidoria encaminhava os casos à Coordenadoria de Gestão e Mediação de Condutas. Criada em dezembro de 2022, tinha, dentre suas principais competências, acompanhar e implementar a política institucional de prevenção e mitigação de danos decorrentes de diversas formas de violência; conscientizar a comunidade acadêmica sobre condutas e infrações disciplinares; orientar gestores sobre práticas administrativas saneadoras; desenvolver planos de capacitação; realizar o juízo de admissibilidade de denúncias; e recomendar a instauração de investigações e processos disciplinares.

Em suma, diante, por exemplo, de uma denúncia de assédio, essa coordenadoria, composta por um técnico-administrativo e um bolsista, estaria encarregada de averiguar indícios de materialidade, plausibilidade, admissibilidade e autoria das supostas condutas relatadas – conforme normativas internas e o regime disciplinar dos servidores federais. A partir daí, três caminhos eram possíveis: arquivamento por ausência de materialidade; propositura de Termo de Ajustamento de Conduta, instrumento utilizado para a resolução consensual em casos de menor gravidade, tal qual uma “advertência” ou condicional; ou instauração de processo acusatório. Quanto ao último, apenas a reitoria poderia acatar ou denegar a sugestão da coordenadoria.

Um breve adendo: mesmo que os órgãos fiscalizadores da Universidade B (Comissão de Ética, Ouvidoria e Coordenadoria de Gestão e Mediação de Condutas) não fossem regidos por uma só categoria, o **número extremamente reduzido de pessoas** responsáveis por apurar e encaminhar denúncias em todos os Centros e *campi* da instituição eram possíveis indicativos de sobrecarga administrativa. Também revelavam a concentração da filosofia disciplinar no arbítrio dos ocupantes daqueles cargos, cada um com interpretações e modos de agir próprios, ao invés das linhas de ação *de facto* ante as orientações e normas serem consensuadas em debates contínuos com demais membros da comunidade. Na altura da redação dessa subseção, novos canais internos de recebimento de denúncias eram debatidos nos colegiados, visando dissipar a sobrecarga da Ouvidoria.

Quanto ao processo acusatório, as Comissões de Apuração Disciplinar, compostas por três servidores, eram responsáveis por realizar oitivas entre acusação, defesa, testemunhas e

peritos, reunir provas e elaborar relatórios com recomendações de absolvição ou penalidades. O sigilo, imparcialidade e amplo direito à defesa eram prerrogativas inalienáveis. Em 2024, a instituição fundou o Banco Permanente de Servidores. De maneira geral, consistia em um *pool* de servidores – inscritos voluntariamente ou indicados por gestores – os quais, por dois anos e após capacitação prévia em legislação disciplinar, estariam aptos a integrar tais comissões, desde que não houvesse conflitos de interesses. A seleção dos membros seguia critérios de revezamento e distribuição igualitária dos encargos.

Certamente, essa medida ajudava, em teoria, a atenuar algumas contradições tradicionais nas universidades públicas brasileiras, haja vista que o Banco abria portas para que técnicos-administrativos integrassem instrumentos com poder decisório em questões primordiais à institucionalidade da qual faziam parte. No entanto, algo ainda se fazia preocupante: assim como na Universidade A, a única instância que protegia a instituição da improbidade era o espírito republicano do alto escalão. A instauração das comissões e o acatamento de suas recomendações ficavam nas mãos dos gestores. No caso da Universidade B, do gestor máximo: o reitor. Por efeito da lei de processos disciplinares no serviço público, a comunidade universitária, no que dizia respeito à sentinela e correções éticas, dependia do bom-senso da reitoria.

Assomado às antinomias tão repetidas conforme descreveu-se o funcionamento dos demais colegiados, exemplos extremos e notórios de centralizações viciadas pelo mesmo *ethos* foram vistos quando a universidade teve de julgar casos de assédio sexual e estupro perpetrados membros de sua comunidade. Apesar da pressão política, os caminhos da lei permaneciam ocultos à maioria, acessíveis e conduzidos apenas em conselhos e comissões a portas fechadas. No final, a comunidade era ignorada, conselheiros e gestores passavam a ser mais hostilizados, o agredido era revitimizado e o agressor permanecia impune. Decerto, distanciamentos saudáveis das animosidades populares se fazem necessários à garantia do devido processo legal. Porém, esse “vai e vem” de socialização e concentração de poderes pouco ajudava as instituições públicas de educação superior a convencerem a população de que essas não tinham donos, tampouco que todos os fossem.

No que concernia à gestão dos recursos humanos da Universidade B, esse encargo foi assumido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Tal órgão, por sua feita, era administrado por um conselho instituído em 2021, designado, em suas próprias palavras, a oferecer o necessário espaço democrático para promover o debate de temas que afetassem a vida e o trabalho dos servidores representantes dessa comunidade, e a consequente proposição de políticas institucionais transparentes e justas. Suas competências incluem a formulação, aprovação,

acompanhamento e avaliação da política institucional de inclusão, diversidade, equidade e erradicação da violência institucional, especialmente voltada aos servidores da Universidade B; a proposição de políticas de contratação, capacitação e afastamento de servidores; e a deliberação sobre questões de sua competência não previstas no Estatuto e no Regimento Geral da Universidade. A composição, porém, repetia a mesma hegemonia catedrática tão discutida nessa seção. Na soma total dos ocupantes eleitos ou designados a cada cargo, incluindo Pró-Reitor e Diretores de Centro, havia dezesseis professores, **seis técnicos-administrativos** e dois discentes.

Tal Pró-Reitoria, a exemplo da Universidade A, segmentava-se em divisões e departamentos temáticos, que assumiam os encargos típicos de departamento de pessoal, gestão de pessoas, segurança e saúde ocupacionais. Nesse itinerário, para além dos deveres rotineiros, havia programas heterogêneos às demais instituições federais de ensino superior. Ao contrário da Universidade A, tampouco as transferências foram alvos de proposituras especiais, haja vista que estavam condicionadas a editais quando acumuladas vacâncias em outros centros e *campi*, sem acompanhamentos ou avaliações de desempenho.

Entrementes, uma iniciativa recente do governo federal direcionou-se ao trabalho dos servidores na administração direta, indireta e autárquica: o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Baixado pelo Decreto n.º 11.072, de 17 de maio de 2022 (Brasil, 2022), propunha-se a ser uma ferramenta de “gestão por resultados”, em que o controle de frequência seria substituído pelo controle de entregas – o que, em tese, permitiria maior flexibilidade no trabalho, tanto em relação aos locais quanto aos horários de execução. O PGD da Universidade B distribuía-se em três modalidades: presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho total. Contanto que não prejudicasse o atendimento ao público e a qualidade dos afazeres, as funções elegíveis a cada modalidade eram determinadas pelas repartições administrativas da instituição pública de ensino superior.

Cada unidade funcional deveria definir seu “Plano de Entregas”, com duração máxima de um ano, definido por: instrumento de gestão cujo objetivo era planejar as entregas da Unidade de Execução, contendo suas metas, prazos, demandantes e destinatários. Em seguida, os servidores que aderissem ao PGD pactuariam seus planos de entrega individuais, conceituados como: instrumento de gestão que tem por objetivo alocar o percentual da carga horária disponível no período, de forma a contribuir direta ou indiretamente para o plano de entregas da unidade. Ambos os planos de entregas eram submetidos, trinta dias após o prazo final, a avaliações pelos mesmos supervisores, em uma escala que ia desde “Excepcional”,

equivalente à execução do plano com desempenho muito acima do esperado, à “Inadequado”, quando foi executado abaixo do esperado.

A participação ao Programa de Gestão e Desempenho era voluntária, condicionada ao recebimento do cronograma e assinatura do Termo de Ciência e Responsabilidade, que constava:

- as responsabilidades do(a) participante;
- o regime de execução ao qual estará submetido;
- o prazo de antecedência para convocação presencial, quando necessário;
- o(s) canal(is) de comunicação usado(s) pela equipe;
- a manifestação de ciência do(a) participante de que:
 - a participação no PGD não constitui direito adquirido;
 - **deve custear a estrutura necessária, física e tecnológica, para o desempenho do teletrabalho, ressalvada orientação ou determinação em contrário;**
 - **no regime de execução em teletrabalho, as instalações e equipamentos a serem utilizados deverão oferecer condições adequadas de ergonomia e segurança no trabalho.**

O custeio da própria infraestrutura de trabalho, tal qual aponta Raoni de Lucena Souza Souza (2023), eram fortes indícios de uberização. Por ocasião da implementação da PGD na Universidade Federal Fluminense, o pesquisador averiguou relatos de avaliações inconsistentes por parte das chefias a respeito das entregas e *savoir-faires* dos participantes, a responsabilização dos trabalhadores quanto à impossibilidade de garantir-se condições ergonômicas aceitáveis no teletrabalho, bem como a preparação de terreno para um possível sistema de remuneração por metas no futuro próximo – realidade já posta em diversas empresas estatais, o que descaracterizaria a necessária estabilidade das atribuições públicas.

Além disso, acrescenta-se o endosso institucional à invasão do tempo produtivo aos espaços de lazer, família, afazeres domésticos etc., junto de intromissões disfarçadas no trabalho real. A rigor e ao cabo, o Programa de Gestão de Desempenho foi mais um passo que a Nova Gestão Pública deu para buscar sustentabilidade na frágil ideologia neoliberal, mas que transferiu o peso de suas incompatibilidades sistêmicas ao grau de comprometimento de cada servidor. Em nenhum momento, na portaria instituída pela Universidade B, houve menção a reestruturações nas condições e organizações de trabalho, de modo a garantir que melhores condições materiais e humanas acompanhassem tais exigências. Tratou-se tão apenas de um “reforço negativo”, isto é, a retirada de um estímulo aversivo tradicionalmente temido, que eram os relógios de ponto.

Seguindo adiante, a Universidade B lançou, em 2023, sua Política de Saúde Mental. Discutida e elaborada em conferências e grupos de trabalho quase paritários entre docentes, técnicos-administrativos e discentes. Orientada por sete eixos (Promoção e Prevenção; Redução

de Danos; Assistência; Gestão, Informação e Pesquisa; Acadêmico e Pedagógico; Documentação, Corregedoria e Código de Ética; Combate à Violência Institucional), caracterizava-se como uma política ambiciosa e de longo prazo, visando a correção de uma conjuntura em saúde mental cronicamente hostil. Composta por mais de cem itens, abarcavam desde a prevenção do uso indiscriminado de medicamentos psicotrópicos, passando por treinamentos em primeiros socorros em saúde mental, levantamentos epidemiológicos, programas de combate ao assédio e outras formas de violência, chegando até mesmo à reestruturação da Ouvidoria e orientação de Coordenações de Cursos e Chefes de Departamentos quanto às denúncias mais frequentes.

Tal qual na Universidade A, nasceu de críticas advindas das três categorias acadêmicas quanto à permanência estudantil e laboral, tanto quanto da insustentabilidade dos paradigmas ambulatoriais outrora vigentes nos seus serviços de saúde. Devido à recém-implementação, a pesquisa não foi capaz de avaliar os impactos reais desse programa na Universidade B. No entanto, diversas campanhas contra o assédio, conteúdos psicoeducativos e diálogos já haviam sido realizados conforme essa pesquisa era redigida.

A concretização de parte das ações estava delegada à nova Coordenadoria de Articulação em Saúde Mental, adjunta à Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis, ocupada por um coordenador, um vice, um técnico-administrativo e um estagiário, responsáveis pela ativação das redes de apoio psicossociais existentes no território. Articulava-se com a Comissão Permanente de Promoção, Prevenção e Cuidados em Saúde Mental, órgão colegiado o qual debatia, planejava, mapeava e decidia a respeito das iniciativas a serem implementadas com base nos eixos da política citada.

A normativa sobre a composição dessa comissão está no Anexo 6. De todo modo, adianta-se que era um colegiado que aglutinava um representante de cada departamento que compunha a Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis; um da creche da Universidade B, um de cada centro; um de cada unidade de saúde da instituição; dos conselhos de centro; das pró-reitorias de extensão, graduação, pós-graduação e gestão de pessoas; um das redes de atenção psicossocial dos municípios de cada *campus*, e **um para cada categoria** (graduandos, pós-graduandos, docentes e técnicos-administrativos).

Ao contabilizar os membros da Universidade B presentes nessa comissão (ou seja, tirando os representantes das RAPS e os cargos vagos), havia dezenove docentes, quatorze técnicos-administrativos e dois discentes: tratava-se de uma das comissões mais paritárias entre docentes e não-docentes. Todavia, tal equilíbrio deveu-se ao apontamento de técnicos-administrativos como representantes dos departamentos atrelados à Pró-Reitoria de Assuntos

Comunitárias e Estudantis, da creche, das unidades de saúde da Universidade B e algumas pró-reitorias. Um raro caso de socialização do poder decisório, entretanto, algo não assegurado por regulamentação, haja vista que a representação mínima dos TAEs era de uma cadeira.

Nada impediria, diante de gestões mais alinhadas ao corporativismo catedrático, que tal comissão retratasse as contradições dos outros colegiados, os quais: em ambientes nos quais se discutiriam e decidir-se-iam aspectos fundamentais à realidade dos técnicos-administrativos, pessoas com regimentos diferentes, poderes de negociação diferentes, papéis e visibilidades sociais diferentes, condições e organizações laborais diferentes, trabalhos prescritos e reais diferentes, problemas políticos diferentes, vivências e visões de universidade pública diferentes, ocupavam seus espaços e decidiam em seu lugar. A Reforma Burocrática dos anos 1990 justificou sua parafernália neoliberal valendo-se da suposta autogestão do serviço público por meio de conselhos. Porém, além do desconhecimento e desconfiança de boa parcela da comunidade a esses órgãos, nem sempre se convertiam em participações equilibradas.

O contingente selecionado para a realização de algumas atividades da Política de Saúde Mental possuía vínculos empregatícios com todos os sinais de precarização. Em maio de 2024, a Universidade B abriu um edital de contratação de profissionais a serem alocados em parte dos serviços fundados pelos sete eixos. Ao todo, nove psicólogos e/ou terapeutas ocupacionais realizariam atendimentos psicossociais à comunidade e produziriam materiais psicoeducativos. No entanto, o vínculo empregatício era de contrato anual de prestação de serviços, com remuneração feita via Recibo de Pagamento Autônomo.

Em outras palavras, tratava-se de trabalhadores que estavam inseridos no funcionamento e lidavam diretamente com usuários do serviço público, mas não gozavam de nenhum direito trabalhista, como férias e afastamento-doença. Tal situação, juntamente ao edital em saúde mental da Universidade A, era emblemática a respeito do cabo de guerra vivenciado nas universidades públicas nos últimos anos: de um lado, a necessidade de expandirem a oferta de serviços básicos à comunidade; de outro, o congelamento de concursos públicos cruciais ao preenchimento formal e especializado dessas vagas. Qual o “meio-termo” encontrado? Ocupá-las com vínculos temporários e precarizados. A rigor, tais cenários revelam que as “atividades-meio” eram áreas costeiras, as primeiras inundadas pelas mudanças no clima político-econômico, que avançava paulatinamente sobre os demais *loci* técnicos-administrativos.

No dia 11 de março de 2024, os servidores TAEs das universidades federais deflagraram greve. Em 15 de abril, os docentes aderiram ao movimento, seguido de graduandos e pós-graduandos. No seu auge, 62 das 69 universidades federais encontraram-se paralisadas. Apenas para constar: 80% das entrevistas foram realizadas durante a agitação da greve de 2024. Boa

parte da pesquisa foi redigida enquanto o programa de pós-graduação do pesquisador responsável encontrava-se de braços cruzados em solidariedade aos servidores. Muitas das antinomias debruçadas aqui se converteram em objetos de estudo graças à publicização dessas pelos manifestantes, seja nas redes sociais, palanques ou piquetes. Então, nada mais natural do que considerá-la um produto direto dessa mobilização.

Uma das pautas mais reivindicadas pelos sindicatos era a correção na falta de concursos aos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) nos últimos anos. A Universidade B retratava um cenário generalizado nas demais instituições educacionais da União: ela também foi atingida pela crise político-econômica e a sangria imposta pelos governos golpistas. No entanto, entre 2015 e 2023, o quadro docente aumentou em 5,74%, ao passo que o **número de técnicos-administrativos encolheu em 8,25%** e o número de estudantes manteve-se praticamente o mesmo.

O que foi dito no caso da Universidade A aplicava-se também aqui: o ônus da austeridade na admissão de pessoas na burocracia estatal como método de sanear as finanças públicas, ante a sacralidade do Teto de Gastos e, recentemente, do Arcabouço Fiscal, foi repassado aos não-docentes. Os recibos constavam nos Decretos n.º 9.262, de 9 de janeiro de 2018 (Brasil, 2018) e n.º 10.185, de 20 de dezembro de 2019 (Brasil, 2019), que não só extinguiram cargos na administração federal, como vedaram a reposição das funções vagas. A capacidade humana na prestação de ensino, pesquisa e extensão, para não dizer sobre as atividades de permanência estudantil e laboral, estava defasada frente a não-recomposição dos desligamentos e aposentadorias. Automaticamente, a sobrecarga e o desgaste qualitativo das ações universitárias refletiam o equilíbrio precário da doutrina neoliberal para com a educação.

O desfinanciamento das universidades federais, algo já sentido no dia a dia dos *campi*, foi comprovada por intermédio de um estudo realizado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2024a), encomendado pelo Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES-SN). A Universidade B, segundo o levantamento de valores necessários para manter o investimento por estudante, sofreu uma desvalorização de 18,1% desde 2018. Ou seja, juntava-se aos 68,7% das instituições que passaram por descompassos nos investimentos de empenho real por estudante, implicado no prejuízo das pretensões por ampliação, interiorização e melhoria da qualidade acadêmica. No entanto, quando abalizado pelo valor necessário a ser repassado às universidades para manterem os patamares de despesas por matrícula, 100% registraram perdas significativas. Ou seja, em termos orçamentários, **todo** o ensino superior público brasileiro regrediu mais de uma década, acelerado pelos contingenciamentos de Temer e Bolsonaro.

O Plano de Carreira dos Cargos dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), apesar de ter sido uma conquista de muitas lutas da categoria, comprimia a remuneração entre uma das piores do Executivo federal. Como visto, o salário inicial de um servidor de nível básico não atingia sequer um salário mínimo e meio, ao passo que o piso do nível técnico não alcançava dois salários mínimos. Entre 2016 e 2023, as tabelas salariais dos técnicos-administrativos e docentes foram congeladas. Os vencimentos dos professores sofreram dilapidação de aproximadamente 30%, ao passo que os TAE acumularam mais de 50% de perdas inflacionárias, muito acima dos 9% de recomposição concedida pelo governo Lula. Ou seja, assim como na Universidade A, a defasagem era patente tanto na precarização do trabalho pela falta de contratações, quanto na sua desvalorização honorária. Em pouco menos de dez anos, esses trabalhadores precisavam laborar volume de demandas para ganhar menos remunerações, algo sentido nas despesas familiares. (Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica, 2021; 2023).

Ao examinar as pautas das duas entidades nacionais que representavam os servidores técnicos administrativos, o Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica (Junior, 2024) e a Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (2024), algumas – além daquelas supracitadas – merecem atenção especial. Exigia-se paridade nas eleições de dirigentes e nas instâncias de representação ou órgãos colegiados, tendo como colégio eleitoral os servidores ativos e aposentados.

Tal reivindicação dialogava diretamente com os apontamentos da pesquisa no tocante à lógica privativa existente nos conselhos das universidades públicas. Afora isso, pautou-se a redução da jornada de trabalho para trinta horas semanais de maneira geral e irrestrita, o que acompanhava as movimentações proletárias em escala global, que questionavam o fato de as jornadas cheias não contabilizarem os tempos de deslocamento, particularmente extensos nas grandes metrópoles. Fim ao ponto eletrônico, expressão famigerada do panoptismo digital crescente no serviço público, algo que levou muitos trabalhadores a “optarem” pelo Plano de Gestão de Desempenho. Melhoria das condições de trabalho, relativa a precarizações públicas e notórias de muitos ambientes acadêmicos, algo que contradizia as mensagens de inovacionismo e elitismo escoradas nos *rankings* (Guimarães, 2024; Druck; Filgueiras, 2024), além de retrocessos nas Normas Regulamentadoras (NR), o que dificultava o acesso aos adicionais de insalubridade e periculosidade. Deposição de reitores interventores, indicados como postes autoritários de Jair Bolsonaro contra opositores no meio político, estudantil e intelectual das instituições federais de ensino superior. E, por fim, a construção de políticas de

combate efetivo ao assédio moral. Entre essa pauta nacionalizada, o estudo de Barreto (2005) a respeito as características acentuadas das violências no serviço público, e o baixo número de denúncias nos canais pertinentes, depreende-se que as vias tradicionais das ouvidorias e processos administrativos não eram acionadas e/ou não tinham bastado para combater a problemática do assédio nas universidades.

Nos meses em que aconteceram a greve, a postura de integrantes do governo petista – muitos dos quais ex-sindicalistas e docentes universitários – engajaram-se em negociações intransigentes e truculentas, fazendo vistas grossas às anomias insuportáveis da educação, deixando-se dominar pelo Congresso e o mercado financeiro, apesar de, na campanha presidencial de 2022, terem prometido combater a austeridade sufocante (Druck; Filgueiras, 2024; Sanson, 2024). Tudo isso enquanto parte da comunidade acadêmica silenciava-se, com medo de “tensionar o governo e o bolsonarismo voltar”, ao passo que aceitavam as heranças deixadas pelo próprio Jair Bolsonaro.

No final das contas depois de quase três meses de greve, mesmo com todos os entraves aludidos acima, o movimento grevista angariou importantes conquistas para as universidades públicas (Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica, 2024).

- Recomposição de R\$120,7 milhões para os institutos.
- Recomposição de R\$279 milhões para as universidades.
- Aprovação da Lei da Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).
- R\$3,9 bilhões até 2026 em investimentos para os institutos.
- R\$5,5 bilhões em investimentos para universidades e hospitais universitários.

Quanto à categoria dos técnicos-administrativos em educação, a reestruturação remuneratória foi prevista em duas parcelas: 9% em janeiro de 2025; 5% em abril de 2026. Além do mais, houve um aumento dos pisos de referência das categorias A, B, C, e D conforme a referência da categoria E (36%; 40%; 50%; 61%, respectivamente). Em termos de reestruturação dos cargos, definiu-se que o interstício para progressão de carreira diminuísse de dezoito para doze meses, sendo que a progressão por capacitação seria acelerada a cada cinco anos.

Aprovou-se também a jornada de trabalho de seis horas ininterruptas (em jornadas de trinta horas) sem perdas de remuneração, bem como a validade das horas fictas para servidores de hospitais universitários e demais que trabalham em regime de plantão ou escala. Após 180 dias da assinatura do acordo, o Ministério da Educação comprometeu-se em realizar estudos a respeito de afastamentos de TAEs para pós-graduação, revisão das condições de concessão dos adicionais de insalubridade e periculosidade, redução da jornada de trabalho, debates sobre a

democratização das instituições federais de ensino superior, e racionalização dos cargos (Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica, 2024).

O poder executivo, via Decreto n.º 12.122, de 30 de julho de 2024 (Brasil, 2024a), instituiu Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, válido na administração federal direta, autárquica e fundacional. Tratou-se de mais um dos esforços somados, por exemplo, ao Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual, o qual definiu o combate a crimes contra a dignidade sexual e à violência sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal (Brasil, 2023c). No dia 27 de agosto de 2024, o Ministério do Trabalho e Emprego, com a Portaria 1.419 (Brasil, 2024c), alterou a Norma Regulamentadora 1 para adicionar os riscos psicossociais no gerenciamento obrigatório de agravos ocupacionais, apesar de ter postergado sua vigência apenas para 2026.

No entanto, além da necessária observância ao cumprimento do tratado – considerando, principalmente, a intransigência neoliberal do governo em relação ao Arcabouço Fiscal –, deve-se monitorar, por exemplo, se a “racionalização dos cargos”, pauta a ser estudada pelo Ministério da Educação, atenderia à necessidade nivelar por cima cargos que exerciam a mesma função, mas em situações de vencimento diferentes (Ex.: um Auxiliar de Administração, nível C; e Técnico de Administração, nível D; ambos os quais exerciam rigorosamente as mesmas atividades, de modo que a tal racionalização ratificasse que o primeiro fosse igualado à carreira do segundo), ou se seriam códigos cifrados à implementação de mais NGP nas universidades públicas. De uma forma ou de outra, entre contradições históricas, retrocessos recentes e lutas estudantis-proletárias, as universidades públicas enfrentam batalhas pela sua própria sobrevivência.

5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Como advoga a Psicodinâmica do Trabalho, e isso não haveria de ser diferente no *savoir-faire* do pesquisador, a experiência do fracasso também é conteúdo e processualidade primordiais do trabalho vivo. Nesse sentido, antes mesmo de adentrar nos relatos dos entrevistados, um primeiro fato empírico se impôs à análise: apesar de ter-se recorrido a todos os meios de divulgação permitidos pelas diretrizes éticas em pesquisa com seres humanos, a adesão à pesquisa foi tímida e demorada. Obviamente, devido à impossibilidade de traduzir inequivocadamente o significado dos convites recusados, pode-se apenas especular as razões do silêncio.

Ainda assim, as experiências prévias do pesquisador com esses mesmos sujeitos sociais durante dois anos de estágio em um serviço de apoio psicossocial à comunidade de um *campus* universitário retroagiram em hipóteses quanto às barreiras na verbalização do mal-estar por parte dos técnicos-administrativos. Àquela época, o então graduando em psicologia estava responsável por articular, no contexto de uma equipe multidisciplinar, ações de prevenção ao assédio, adoecimento e suicídio laborais, bem como de promoção ao bem-estar, entre os trabalhadores de uma universidade pública. Em consonância aos marcos referenciais da saúde coletiva, o repertório de atividades desempenhadas incluía: levantamentos epidemiológicos em saúde mental; integração com a RENAST; grupos de escuta; mediações de conflito; produções e eventos psicoeducativos.

Ainda assim, os servidores mostravam-se muito relutantes em participar dos espaços. E quando decidiam acionar o serviço, davam preferência aos atendimentos e acompanhamentos singulares. Seja no diálogo clínico com os pacientes ou nos papos “em *off*” com os funcionários das unidades, pôde-se pinçar a primeira barreira na oferta de apoio a tal grupo: falta de tempo. Os primeiros, a título de ilustração, admitiam que demoravam para procurar ajuda devido à rotina sufocante de suas ocupações, algo que lhes sugava tempo até mesmo para o cuidado familiar ou acompanhamento de problemas médicos (doenças osteomusculares, estomacais, cardiovasculares, metabólicas etc.).

A saúde mental só era destacada na escala de prioridades quando a situação se tornava demasiadamente insustentável para ser ignorada. Portanto, o tema “sofrimento laboral” não rompia a inércia da rotina produtiva pela prevenção ou autocuidado, mas apenas em face da urgência – essa, por sua vez, quando implicada em queda de rendimento e absenteísmo. Tais comportamentos eram fortes indícios de “Ideologia da Vergonha” (Dejours, 1992). Não obstante, os usuários-servidores recém-chegados na porta de entrada, quase todos com quadros cronificados ou bastante agudizados, traziam consigo expectativas curativas e pressas

ambulatoriais. Ao fim e ao cabo, o serviço, apesar de seus esforços críticos, vivia lotado de demandas por acompanhamentos singulares e esvaziado nas outras ofertas de apoio coletivo.

Não seria despropositado acreditar, então, que essa tenha sido uma forte razão pela qual muitos técnicos-administrativos não participaram da pesquisa: devido às sobrecargas laborais e responsabilidades familiares, simplesmente não dispunham de (aproximadamente) uma hora e meia para realizarem qualquer tipo de entrevista. No entanto – apesar de, mesmo em greve, as atividades acadêmicas não terem sido interrompidas integralmente –, o primeiro argumento não explica o porquê muitos trabalhadores grevistas, os quais entraram em paralisação para justamente disporem de tempo ao debate de queixas comuns ao contingente, não se sentirem atraídos a discutirem conosco uma das principais temáticas da greve de 2024: a falta de amparo à saúde mental dos servidores universitários. Contudo, esse enigma logo se esclareceu ao lembrar que a falta de tempo não era o único motivo alegado pelos técnicos-administrativos quanto à ausência nos outros lugares de fala e escuta proporcionados pelo serviço de apoio psicossocial.

A "Ideologia da Vergonha" também operava na falta de disposição em falar sobre o sofrimento causado e agravado pelo trabalho. É evidente que nenhum sujeito deve ser forçado à rápida elaboração de seus traumas. Nesse sentido, parte dos servidores que dispunha de tempo para, por exemplo, participar de rodas de conversa sobre assédio moral, recusavam-nas em face da pauperização de energias necessárias para revisitar eventos agressivos no passado e/ou cotidiano organizacionais. Isto é, na maioria dos casos, suas economias psíquicas encontravam-se em tamanho débito às exigências profissionais a ponto de sentirem-se exauridos tão somente à verbalização das dores.

Por outro lado, muitos se abstinham de contribuir nos debates e levantamentos epidemiológicos porque, segundo eles, a coleta dessas informações “não adiantaria de nada” e seria uma “perda de tempo”. Essa concepção, constatada no levantamento global da Organização Internacional do Trabalho (2022) e no estudo de Nunes e Tolfo (2012) com servidores universitários, considerando que a denúncia das violências aos órgãos competentes – em seus juízos – pouco surtiam efeitos positivos no possível reestabelecimento da justiça, o mero jogar de holofotes em tais questões por entes que não detinham poderes decisórios dentro da universidade em nada transformaria o ordenamento burocrático-organizacional causador de suas angústias. Possivelmente, em face da ausência de poder do pesquisador, a fala tornar-se-ia um desperdício de tempo e informação.

Quanto à terceira razão, determinante na inaplicabilidade da metodologia própria da PdT no presente estudo, reprisa-se aquilo já dito na seção 3: a falta de segurança em falar sobre

realidades laborais problemáticas, barreira apontada por 44,5% das vítimas de violência ocupacional segundo o relatório da Organização Internacional do Trabalho (2022). Em suma, o receio de terem suas queixas comunicadas – diretamente ou via “telefone sem fio” – aos responsáveis pelas avaliações dos estágios probatórios, das funções gratificadas ou colegas em busca de informações comprometedoras como arsenal bélico nas competições por carreira, justificavam a preferência dos servidores à reclusão do *setting* terapêutico. Porém, aos mais resabiados, o risco iminente na revelação de dados descontentadores ao poder gerencial tolhia até mesmo a confiança aos desconhecidos estagiários em psicologia.

Este medo, em perspectiva histórica, remonta desde os tempos da Ditadura Empresarial-Militar, em que qualquer crítica feita aos déspotas do serviço público poderia chegar aos ouvidos do DOPS, DOI-CODI e dirigentes alinhados ao regime, de modo que a pecha de “subversivo” implicasse em represálias. Ou ainda, desde os tempos da cátedra, em que as vozes contrárias os chefes máximos do setor eram tidos como “insubordinadas” e exemplarmente punidas. Esse temor, de maneira prática, demonstra o caráter panóptico da racionalidade autoritária nas universidades públicas.

Presentemente, a Nova Gestão Pública, bem à moda da “Psicopolítica” enunciada por Byung-Chul Han, instrumentaliza o medo em prol do panoptismo gerencial. Trata-se de uma tecnologia de controle que, ao incentivar a desconfiança e a concorrência, vale-se de um afeto para minar os espaços de coletividade. O medo, nesse contexto, não é apenas repressivo, mas sedutor: ele opera por meio da internalização do despotismo, promovendo a autovigilância e o autocontrole como semiótica da racionalidade autoritária. Diferentemente das formas disciplinares clássicas, essa conjunção psicopolítica age de maneira difusa e subjetiva, estimulando os indivíduos a se entenderem como projetos em constante avaliação, gerando um estado permanente de insegurança performativa, avaliada por instrumentos, gestores e, crucialmente, seus próprios pares.

Em suma, para evitar delações, sabotagens e perseguições à carreira e cotidiano laborais, o silêncio organizacional agia como ideologia defensiva, manifestada em alguns na condição de paranoia e reclusão total. Quanto mais pesados fossem os testemunhos, passíveis inclusive de responsabilidade civil e/ou criminal aos agressores e à própria instituição, mais comprometedores os servidores consideravam à sua continuidade no ofício – algo que, inclusive, assomado ao estigma de “servidor-problema” designado aos reclamantes, desestimulavam as denúncias. Assim, supõe-se que o medo, a exemplo do que ocorria no serviço de apoio psicossocial, tenha sido um dos fatores que dificultaram o acesso aos TAEs.

Sendo assim, há muitos motivos para acreditar que os casos mais graves de violência no campo de estudo estavam muito abaixo da superfície empírica, inacessíveis ao olhar comunitário. Trata-se de um desafio que a psicologia, em conjunção à assistência social, direito administrativo e trabalhista, movimentos sociais e áreas da saúde coletiva, tenta equacionar há décadas no serviço público. Nesse sentido, o privilegiamento aos entrevistados elaborarem suas falas com liberdade, juntamente à força acolhedora da escuta ativa, elevaram as entrevistas para além de uma etapa científica, mas a um exercício de resistência entre os envolvidos. Afinal, a despeito da falta de tempo, do cansaço, do desamparo e do medo, confiaram ao pesquisador fatos que poucas ou nenhuma pessoa sabia.

Portanto, o êxito dessa pesquisa repousa, quase em sua totalidade, nos servidores que se dispuseram a contribuir com seus relatos. Não seria possível retribuir à coragem demonstrada nos depoimentos confiados a essa pesquisa senão pela paridade analítica entre pesquisador-pesquisados diante de hipóteses e caminhos investigativos levantados durante o quefazer empírico. Além disso, não haverá hesitação em protestar – caso as vítimas consentirem – contra qualquer tentativa de retaliação a qualquer trabalhador suspeito de contribuir a essa dissertação.

Apesar das dificuldades, a pesquisa foi beneficiada com uma amostra potente em sua pluralidade. Em meio aos oito entrevistados, havia seis mulheres e dois homens, distribuídos entre as faixas dos trinta e sessenta anos de idade; dos quais dois autoidentificaram-se negros ou pardos e seis brancos; pertencentes à alta e baixa tecnoburocracia, bem como aliados e adversários políticos. A propósito, no que se refere a esse último, mais um adendo: o teor político dos apontamentos aqui presentes não visou tomar partido de disputas provincianas dentro dos *campi*, tampouco decantar o “bom” e o “mal” da administração pública sobre mandatários específicos. Inclusive, a concordância de proponentes antagônicos, no que dizia respeito às instrumentalizações do sofrimento, indicam arqueologias e reverberações macroestruturais e cumulativas dos problemas nas universidades públicas.

A caracterização simplificada dos entrevistados consta no quadro abaixo. De modo a ocultar informações sensíveis que poderiam identificá-los, optamos pelo uso de faixas etárias ao invés da idade precisa, além de descrições abrangentes de seus cargos/campos de atuação – tais quais no momento das entrevistas – para anonimizar suas lotações exatas. Por razões legais, é importante salientar que os relatos e opiniões dos entrevistados não necessariamente refletem a posição do pesquisador.

Quadro 14 – Caracterização dos técnicos-administrativos entrevistados

Nome	Faixa etária	Gênero	Cor/Raça	Instituição	Cargo/ Campo de atuação	Principal estratégia defensiva
S1	Entre 50 e 60 anos	Mulher cis	Branca	Universidade A	Secretária	Superocupação
S2	Mais de 60 anos	Mulher cis	Negra	Universidade A	Técnica Acadêmica	Superocupação
S3	Entre 50 e 60 anos	Mulher cis	Branca	Universidade A	Educação infantil	Superocupação
S4	Entre 30 e 40 anos	Mulher cis	Branca	Universidade B	Técnica de Laboratório	Superocupação
S5	Entre 50 e 60 anos	Mulher cis	Branca	Universidade B	Permanência Estudantil	Superocupação
S6	Entre 50 e 60 anos	Homem cis	Branco	Universidade B	Atendimento ao público	Desinvestimento
S7	Entre 50 e 60 anos	Homem cis	Branco	Universidade B	Fomento à pesquisa	Superocupação
S8	Entre 50 e 60 anos	Mulher cis	Parda	Universidade B	Mediação institucional	Superocupação

Fonte: elaboração própria

Enfim, os destaques feitos em algumas falas dos entrevistados visam reforçar as temáticas abordadas em cada subseção, uma forma de enfatizar os objetos da análise nas palavras literais dos entrevistados.

5.1 Estágio probatório e as provas de fogo

O estágio probatório, autodescritivo em sua própria denominação, era uma ferramenta administrativa em que o recém-ingressante no serviço público, por determinado período, deveria provar suas capacidades na função designada, avaliadas periodicamente pelos supervisores imediatos conforme critérios arregimentados (no caso das Universidades A e B, descritos na seção anterior) e, caso aprovado, efetivar-se-ia. Tratava-se do período mais crítico ao servidor, afinal, seriam anos que requereriam maior atenção, transparência e diálogo às suas responsabilidades.

Em contrapartida, esperar-se-ia que cada instituição oferecesse oportunidades de aprendizado e orientação aos novos trabalhadores, de modo que o trabalho prescrito fosse esclarecido e aberto à realidade de cada um. No entanto, como destaca Donatella Maia (2017) essa lacuna empregatícia, na qual o sujeito ainda não gozaria do direito à estabilidade, mas seria obrigado a provar sua efetividade para todos os deveres regulares do serviço, configurava-se como período de vulnerabilidade não só pela corriqueira falta de acolhimento e instrução, mas devido à facilidade de ocorrência do assédio - haja vista que, com frequência, o assediador seria o mesmo que determinaria a (não) continuidade do trabalhador no funcionalismo público.

Caso uma servidora em estágio probatório, por exemplo, se queixasse das investidas íntimas por parte do chefe, poderia ser punida pelo assediador com notas baixas e contraindicações nas avaliações regulares. Se, ainda assim, buscasse justiça em instâncias superiores, além da dificuldade em reunir provas do ocorrido, correria o risco de ouvir do supervisor que a classificação ruim ocorreu por “critérios imparciais” e não por retaliação. Na disputa de palavras, com ou sem testemunhas, a razão tenderia ao agente que dispusesse de maior poder na repartição. Loureiro (2015) não constatou assédios do tipo sexual em seu estudo com técnicos-administrativos em uma universidade pública, no entanto, relatou situações em que tal avaliação gerava conflitos entre trabalhadores e chefia devido à falta de impessoalidade desses, além de ter sido empregada como ferramenta de assédio moral.

Dentre os oito entrevistados, dois destacaram situações hostis vivenciadas durante o estágio probatório: Servidora 1 (S1) e Servidor 7 (S7). O estágio probatório de ambos, por mais precários no que diz respeito ao aprendizado formal de suas atribuições, cumpriu, efetivamente, o papel de introduzir os servidores no funcionamento concreto dos seus locais de trabalho: o problema é que ele estava fortemente atrelado às estratégias perversas de organização laboral. Tendo em vista que a operacionalização de ambas as universidades dependia muito das ideologias defensivas, a função didática dessa ferramenta gerencial, segundo a lógica produtiva, não foi disfuncional. Pelo contrário: os rituais de humilhação acomodaram processos de

subjetivação calcados em estratégias defensivas de superocupação. No entanto, as violências no estágio probatório apresentaram-se de maneiras distintas, de modo que tal defesa se solidificasse diferencialmente em cada sujeito: em S1, valeu-se de sua condição de gênero subjugada pelo patriarcado; em S7, na subversão da virilidade.

S7 era um homem cis, branco, graduado e especializado na área de administração. Optou por não detalhar tanto suas ocupações pregressas, porém, atuou como professor em um curso profissionalizante, servidor em uma fundação de amparo à pesquisa em um dos estados da federação, além de ter trabalhado no legislativo como consultor e assessor. Em meados dos anos 2000, prestou concurso para ingressar na Universidade B, onde esteve alocado desde então. O relato abaixo do Servidor 7 narra a sua recepção.

Quando eu ingressei na universidade, entrei com um baita de um gás. Uma baita vontade de fazer as coisas, de transformar, fazendo um monte de cursos... e eu fui trabalhar na área de orçamento, que era onde eu já tinha atuado anteriormente. Só que eu peguei uma chefia que tinha um problema do seguinte: ele tinha medo de que eu fosse tomar o lugar dele, assim como a maioria das chefias da universidade. Porque assim, as pessoas da universidade, infelizmente, não viram chefes por capacidade e competência, elas viram chefe por tempo. O povo que era chefe vai aposentando, aí quem estava lá vira chefe. Ou porque foi indicada por alguém, ou porque era ligada a um partido político, enfim. Esse cara começou a se sentir incomodado [...]. E ele começou a me ofender. “Vocês são uns idiotas!”. Tinha outro cara que trabalhava comigo, ele [CHEFE] falava assim: “Vocês são uns idiotas, vocês são uns burros, vocês não sabem fazer nada!”. Cara, uns palavrões que nem em borracharia de beira de estrada eu havia escutado. E o cara ofendia mesmo, ele não estava nem aí. “Esse pró-reitor é um merda! Não sabe nada!”. E eu ficava: “Meu, que merda de ambiente de trabalho que eu vim parar?”. Nunca trabalhei em um lugar assim, nem na Câmara Municipal, que é um lugar político e disputa, não via isso. Na Câmara Municipal, você tinha um mínimo de respeito. Já na [UNIVERSIDADE B] [...], mas o que eu sentia? Pô, o cara fica nisso porque ele tem toda a estabilidade. Eu só sei que eu adoeci. Chegou um dia, estava entrando na minha sala, não sei com quem eles haviam discutido, e ele jogou todas as minhas coisas no chão. Simplesmente arrastou as minhas coisas no chão... o computador, tudo. Falei: “Você está louco?”. Ele gritava: “Essa bosta! Vai tomar no seu [OMITIDO]! Quem manda nessa bosta aqui sou eu!”. Falei: “Eu pensei que essa sala fosse da universidade. Agora, se é a sua, desculpa, eu não estava sabendo. Então faz o seguinte...”. Fui lá, desliguei o computador, peguei minhas coisas e falei: “Fica aí com a tua sala, com as suas coisas, com o teu departamento, com a tua sessão. Fica aí, na boa, que eu estou indo embora. Eu não ponho mais o pé”. Mas nisso, eu já tava doente, eu já estava tomando o Rivotril. Já estava pirado, estava fazendo acompanhamento com psiquiatra, porque estava demais a questão do assédio. E assim, você falava com um, falava com o outro... eu cheguei a falar com o pró-reitor sobre essa situação. Como o pró-reitor não entendia nada de orçamento e o cara dominava essa área, ele fazia vistas grossas, porque precisava do cara. E o ápice dessa história foi o seguinte: teve um dia em que o pró-reitor chegou em uma reunião com um chefe e falou assim: “Eu vou fazer uma mudança aqui, o fulano - que era eu - e o ciclano - que era um outro servidor economista - vão ser os gestores aqui da unidade da Pró-Reitoria”. Esse cara chegou na minha sala, eu nem estava sabendo dessa notícia: “Você não vai mandar em mim! Você não vai ser chefe de bosta nenhuma! Eu quero ver se você vai mandar alguma coisa!”. Eu falei: “Não estou nem sabendo de nada, não sei nem do que você está falando”. Aí, por fim, eu fui na [SETOR QUE CUIDA DA GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE B] e entrei com afastamento de 30 dias, porque eu estava pirado. Não tinha condições de continuar ali. Eu não conseguia mais pisar na

universidade, para você ter uma ideia. Fiz uma denúncia contra o cara. Não levaram para frente, infelizmente. – S7.

Já em seu estágio probatório, o Servidor 7 deparou-se com uma realidade institucional fortemente imbricada na virilidade – conforme conceituado pela PdT na subseção 2.2 quando falou-se sobre a “Banalização das Injustiças Sociais” e a capacidade de desempenhar/aguentar o “trabalho sujo”. Tendo em mente as funções gratificadas detalhadas na seção anterior, compreende-se que a ocupação dos cargos de gerência poderia escapar às pressuposições de espírito republicano. Isto é, o funcionalismo apresentava-se como uma plataforma do sujeito, diante dos vácuos de competências na estrutura burocrática, empreender autoridades e valorações excludentes aos demais, selando um campo de ataques entre os trabalhadores, tidos como adversários.

Essa tradição do serviço prostrar-se como escada de pretensões e influências pessoais remonta ao período imperial, em que a fidalgia burocrática, ao agir como escoadora eficiente dos interesses oligárquicos nos procedimentos estatais, poderiam escalar na estrutura de cargos à medida que acumulavam reputações suficientes para se aproximarem dos donos do poder até, eventualmente, serem lançados na carreira política ou afixarem-se definitivamente nos altos escalões do consórcio aristocrático-imperial (Candido, 2007). A ideologia do “empreendedor-de-si”, em certa medida, perpetua tal lógica privatista enraizada na formação colonial da nação brasileira.

O período probatório de S7, de certa maneira, apresentou-se como um conjunto de normas e condutas oculto, no qual os poderes conferidos às chefias fomentavam pretensões pequeno-burguesas de despotismo sobre os colegas, então vistos como força de trabalho a ser conquistada. Seja na competição pela ascensão hierárquica ou na defesa do cargo, a banalização das injustiças sociais, distinguidas no assédio moral, era o *modus operandi* vigente. Nem mesmo as partes que se abstivessem da concorrência hostil estavam imunes às violências. Depois do afastamento de trinta dias, S7 foi alocado em uma repartição responsável por uma “atividade-meio” da Universidade B. Lá, seu estágio probatório revelou outro ensinamento repassado aos recém-ingressantes.

Cara, foi tranquilo até o dia que resolvi denunciar um servidor por assédio sexual em cima de uma estagiária menor de idade. Dentro do [OMITIDO], tem a parte administrativa. A estagiária estava subordinada a mim, e tinha um servidor que estava em desvio de função – que até hoje eu não sei o que ele fazia lá. Os caras já tinham dado um toque: “Ó, fulano está de olho na sua estagiária”. Eu falei: “Ele que não seja besta, porque a menina tem [OMITIDO] anos. Isso aí dá um B.O. desgraçado”. E eu saí de férias. Quando eu voltei, me lembro que saí da minha sala, abri a porta, dei de frente para o cara na lateral da janela – sendo que ela estava de frente para essa janela – mandando beijo para a garota. Aí eu perguntei: “O que está acontecendo?! O que é isso?!”. Aí o cara foi embora. Chamei a menina na minha sala, chamei outros dois

servidores. Eu estava de estágio probatório ainda. E perguntei a ela: “O que está acontecendo?” Ela falou: “Desde que o senhor saiu de férias, o fulano está me convidando para sair com ele, todo dia tentou me beijar à força, está insistindo, fica mandando beijo e falando umas coisas sem graça para mim. Falando que eu sou gostosa, que está louco para sair comigo”. Quando a chefe do [OMITIDO] ficou sabendo, ela me colocou à disposição. Ela falou para mim: “Aqui você não trabalha mais”. Eu perguntei: “Como assim? Eu é que estou errado?!”. “Você não tinha que ter feito nada disso, porque homem não mexe com mulher séria!”. Eu perguntei: “Escuta, você tem filha? No dia em que alguém assediou a sua filha, você vai lembrar do que falou para mim. Porque sou eu que estou sendo punido! Imagina se acontece alguma coisa com essa menina, do cara pegar essa menina à força. Ela tem [OMITIDO] anos e está sob a minha responsabilidade. Sou eu quem assinou a ficha dela. Ela está subordinada a mim. Eu me sinto responsável, do ponto de vista profissional, por ela. E eu não aceito isso!”. Bom. Por fim, cara, eu comi o pão que o diabo amassou e sentou em cima. Eu fiquei à disposição por trinta dias na [OMITIDO]. O que foi esse ficar à disposição? Eu fui para a Pró-Reitoria de [OMITIDO] e não tinha função. A Pró-Reitoria me colocou sentado na entrada, eu ficava lá das 8h às 12h. Eu tinha que chegar, assinar o ponto, voltava e ficava lá das 8h às 12h sem nada para fazer. E depois, das 14h às 18h, eu fiquei assim durante um mês – S1.

Não se trata apenas da impunidade ao assediador: o denunciante foi aquele que sofreu sanções em seu trabalho. A psicopolítica, aqui, subverte os nexos do medo e da culpa para ressubordinar aquele que a sente, como se aquele que não normalizasse as violências fosse o violador dos contratos implícitos daquela ocupação – os quais eram “ensinados” e avaliados durante o período probatório –, tentando sufocar os desfechos de revolta. Nesse caso, o próprio labor tornou-se o instrumento de castigo, uma espécie de “solitária” na qual S7 ficou confinado por trinta dias. Àquela época, não sabia o porquê denunciar casos de assédio seria algo espinhoso, fato esse que descobrira anos mais tarde, quando chegou à alta cúpula da Universidade B. As penalidades tentavam impor ao entrevistado, que, para ter uma estadia minimamente imperturbada no serviço público, os trabalhadores não poderiam protestar contra as estratégias perversas de organização do trabalho submetidas a si e seus colegas. A preservação arbitrária da instituição como entidade discreta e eficiente era mais importante do que o desvelamento de abusos e conflitos em seu interior. No fim das contas, a banalização da injustiça social sofrida por S7 agravou seus sintomas ao patamar da ideação suicida.

Cara, eu queria me pendurar em uma árvore. Queria me pendurar na árvore... me jogar debaixo de um ônibus. Porque você se pergunta: “O que eu fiz errado? Pô, estou em um estágio probatório, faltava apenas uma única avaliação. O que que vai acontecer nessa última avaliação?”. **Porque, na última avaliação, se os caras te derem uma avaliação negativa em meio a tantas outras positivas, você não serve.** Depois você deve ficar brigando eternamente na justiça. Eu escutei do pró-reitor que eu tinha que vestir as sandálias da humildade. Que, se o cara [ASSEDIADOR] se matasse, a culpa seria minha. Eu falei: “Escuta, como assim a culpa é minha? Eu não falei para ele assediar a menor de idade. Eu estava vendo uma situação de assédio de um servidor em cima de uma menor de idade, estagiária, e eu sou o culpado? Então, eu tinha que fechar o olho? Fingir que nada estivesse acontecendo? E, se acontecesse, que se dane, já que ela não era minha filha?!” – S7, destaque nosso.

Como bem apontou Loureiro (2015), também aqui os mecanismos do estágio probatório foram empregados como ferramentas de coerção e assédio moral, encurralando o servidor no dilema moral entre preservar seu emprego em silêncio ou vocalizar os abusos testemunhados e ser desligado. Por ora, S7 relatou ter recusado o *modus operandi* de omissão. Para tal, viu-se obrigado a apegar-se ao combate, seja ele político e, principalmente, direto. Na subseção “A hiperatividade do sofrimento ético”, ficará nítido como, até mesmo sob ânimos de revolta e transformação, o modo de produção flexível acomodava-os à superocupação.

S1 era uma mulher cis, branca, nascida em outra região do país. Proveniente de família humilde, trabalhou desde os primeiros anos da adolescência e emigrou para o Estado de São Paulo ainda jovem, em uma cidade na qual um dos *campi* da Universidade A estava situado. Seu percurso profissional deu-se, inicialmente, no comércio. Durante o dia, trabalhava em lojas ou filiais de multinacionais (esta última, sua primeira ambição profissional, haja vista que seus pais sempre foram trabalhadores da indústria), ao passo que estudava no período noturno.

Suas funções variavam entre os setores de secretaria, caixa, escritório, vendas e, principalmente, compras. Orgulhou-se de ter escalado até o cargo de compradora internacional, muito em conta de suas habilidades com idiomas estrangeiros. Nesse período, ingressou em um curso de humanidades em uma universidade pública. Esse fato, ao mesmo tempo que lhe gerou alegria, também ocasionou sua demissão em uma das empresas na qual trabalhou. A gerência da época, após tê-la impedido de aceitar uma proposta na “Secretaria de Qualidade” de uma grande indústria sob a promessa de melhoras no cargo que estava, demitiu-a usando como argumento que, naquela empresa, apenas pessoas detentoras de diploma na área administrativa permaneceriam no médio/alto escalão.

Decepcionada, retornou para uma das lojas em que já havia trabalhado, agora na função de televendas. Daí em diante, relata ter vivido momentos muito difíceis: além de realizar a graduação no período noturno, cumpria o turno regular e mais oito horas extras semanais, atendendo dois telefones ao mesmo tempo e sob pressões por metas. Graças ao seu desempenho, ganhou diversos prêmios. Apesar disso, almejava um emprego melhor. Sentiu-se atraída a pleitear uma vaga na Universidade A que não exigisse ensino superior (àquela época, S1 ainda não havia se formado). Foi aprovada.

No entanto, antes de ingressar, vale a pena mencionar que S1 negou duas oportunidades para ser professora, seu então sonho: uma via projeto social e outra pelo Estado. Os motivos se deram, no primeiro caso, devido ao risco representado em renunciar a uma vaga fixa no serviço público e arriscar-se em uma iniciativa que não possuía garantias de continuidade a longo prazo. No segundo, devido à falta de confiança de que, caso aceitasse ser professora do Estado, os

gestores não cumprissem a promessa de transferi-la da capital à cidade que residia. Diante da irreduzibilidade do “é pegar ou largar”, optou por trabalhar por quase uma década em um cargo de nível básico. Suas atribuições restringiam-se à impressão e manejo de documentos em determinado órgão da Universidade A. Nesse ínterim, em virtude de uma série de contradições associadas à sua condição de “Básica” – as quais foram analisadas na subseção 4.3 –, passou quatro anos prestando concursos para o cargo de secretária. Pouco antes do concurso perder validade, foi aceita. Nos próximos três anos, haveria de cumprir o estágio probatório.

No caso de S1, a violência marcante nesse período foi a terceirização de sobrecarga, por parte de colegas e gestores, à sua figura, sem que pudesse contestar. Embora o “jogo de empurra” e autoritarismo de alguns personagens já lhe fossem conhecidos, tal conjuntura revelou ser regra na nova ocupação. A partir desses três anos iniciais, S1 relatou ter ficado nítido que, para subsistir na Universidade A, precisaria se destacar em meio a uma gama de adversidades institucionais.

Então, eu fiquei três anos provando... esse exame probatório. Eu fiquei três anos lavando carbono, tá? Um monte de secretários ficava: “Ai não, faz você. Ai não, você faz.” E eu aceitava. Aceitei compor comissão para ir para a [OMITIDO], com palestrantes vindo dos Estados Unidos, da Inglaterra. E eu secretariava. Foi ótimo, conheci tanta gente! E as meninas aqui em [OMITIDO] falavam: “Você é muito metida”. Eu falei: “Não, eu só me arrisco. Vocês não sabem o que é trabalhar lá fora e dizer ‘não’”. **E eu ia dizer “não” para um professor titular? Mas nem! Ainda mais no estágio probatório** – S1, destaque nosso.

Não somente os dilemas de poder contidos no estágio probatório, mas as experiências pregressas na iniciativa privada de S1 sinalizaram-na que o “não” era uma palavra perigosa à permanência no cargo, mesmo diante de desvios de função. Ao mesmo tempo, o reconhecimento virtual de parte de suas vitórias contrabalanceava o peso de algumas coerções. Quando pedido que ponderasse se a antiga ocupação na Universidade A (o cargo de nível Básico) foi o período laboral mais agressivo ao seu psiquismo, respondeu.

Era melhor do que quando eu assumi a secretaria durante os três anos em exame probatório. Aí a responsabilidade era toda minha. Quando eu errava, a pessoa que trabalhava comigo, que era para me dar um apoio, falava: “Olha a bucha! Vem logo, só tem bucha hoje. Bom dia para quem?!”. Eu falava: “Meu, não vale a pena”. Porque ela fumava, virava as costas e depois falava: “E aí resolveu? O que deu?”. E eu estava cheia de serviço. Eu saía depois das seis e meia, mas com tudo em ordem. **Porque eu não queria que ninguém falasse: “Viu? Você não é capaz! Viu? Você não sabe!”** – S1, destaque nosso.

Nesse caso, a psicopolítica manteve a trabalhadora em estados hiperativos mediante a intensificação e legitimação da necessidade de provar constantemente para si e para os outros o autovalor por meio da intensificação dos caracteres utilitários representados no trabalho. Em outras palavras, durante o estágio probatório, não foi um chefe exigente ou sistema

informacional que a pressionaram, explicitamente, à sobrecarga, mas sim, tão logo o respeito e reconhecimento estivessem condicionados ao sacrifício, as diversas “provações” colocadas à Servidora 1 para comprovar que era capaz: nesse ínterim, a cada “prova” concebida em superocupação, consolidava-se tal estratégia defensiva como exigência furtiva e internalizada de qualidade total. Nesse processo, a autovigilância e o autocontrole tornaram-se mecanismos permanentes de regulação subjetiva, substituindo a coerção direta por uma lógica de responsabilização individual. Assim, a servidora não apenas realizava o trabalho: ela precisava demonstrar, reiteradamente, que o fazia com excelência, mesmo sob condições adversas, em nome de uma identidade profissional construída sobre a negação do erro, da pausa e da vulnerabilidade.

Completa-se essa contextualização com mais um trecho de S1, verbalizado com emoção, do qual foram destacadas informações muito úteis às duas subseções seguintes: a apropriação de complexos familiares conforme mecanismo de captura da subjetividade e as gratificações salariais como paliativo à baixa remuneração.

Depois a pessoa fala: “Então, [S1], você trabalhava com uma pessoa superdifícil, que ninguém queria”. Agora que você vem me falar? Depois de 13 anos? “Ela é muito boa pessoa. Mas para trabalhar... só você”. Claro, eu estava em um período probatório. **Eu não queria perder o meu adicional.** E eu pensava: **“Pô, eu vou provar para o meu pai, que sempre falou: ‘cresça e apareça’, que eu consigo entrar na [UNIVERSIDADE A], que eu consigo trabalhar, estudar e entrar em uma universidade pública”** – S1, destaque nosso.

Confrontada com expressões banalizadas de virilidade no trabalho, todos esses mecanismos gerencialistas inseriram-se na produção da estratégia defensiva de superocupação. O que se pode concluir é que o estágio probatório **cumpriu** o seu papel de agir como período de introdução aos denominadores de controle e produtividade da Nova Gestão Pública. A questão que se coloca é: que denominadores eram esses? O desenvolvimento dos perfis institucionais de S1 e S7 pautou-se na instrução formal e melhoramento dos processos laborais? No acompanhamento contínuo e aberto de gestores e colegas? No aproveitamento dos conhecimentos prévios e mobilizações subjetivas elaboradas pelos servidores? No escalonamento de responsabilidades e tecnologias facilitadoras? Nos planejamentos de curto, médio e longo prazo? Ao que parece, não foram esses os processos mais consolidados durante os anos iniciais. O que foi introduzido com grande eficiência, isso sim, foi a produção de defesas a serem exploradas, levando os sujeitos a “fazerem mais com menos”. Se a instrumentalização do sofrimento figurava como estímulo de melhor custo-benefício ao serviço público neoliberal, então o estágio probatório desempenhou a sua perversa função com maestria.

No caso de S7, o estágio probatório instruiu-o a ser produtivo mediante traços requeridos no “ser homem”: severidade e dureza. Já a Servidora 1 viu-se encurralada a aderir à meritocracia segundo papéis de gênero compelidos pelo patriarcado, tais quais posturas atenciosas e prestativas. No entanto, sua laboração dobrada, além de não ter sido recompensada adequadamente, condicionou a sua existência na condição de servidora pública ao estigma da excelência, do não-direito ao erro e à vulnerabilidade, inserida na Dialética Exclusão/Inclusão.

5.2 A dialética exclusão/inclusão

O maior atrativo do funcionalismo público para a sociedade brasileira era a famigerada "estabilidade". Em termos psicossociais, pode-se traduzir tais garantias trabalhistas como muro de contenção às humilhações político-econômicas que o proletariado experienciava cotidianamente no mercado de trabalho precarizado. O Servidor 6 (S6), homem cis, branco, na casa dos cinquenta anos, ao relembrar o passado vertido em insegurança trabalhista, ponderou:

Sempre trabalhei na iniciativa privada, queria ser funcionário público, com estabilidade... a pior coisa do mundo é chegar no final de tarde, o RH te chamar na sala e dizer: "Não precisamos que você venha amanhã, depois acertamos a rescisão". Estava cansado disso... – S6.

Por questão de síntese às desmistificações das falácias neoliberais feitas na subseção 2.1, basta lembrar como a iniciativa privada, em termos de remuneração e direitos, nivelou por baixo o preço da força de trabalho, de modo que as salvaguardas dos servidores, ao invés de serem encaradas no imaginário social como conquistas dignas de universalização a toda classe trabalhadora, prostravam-se ideologicamente como "regalias" a serem combatidas.

Há de se pensar que a solidez trabalhista do funcionalismo público se caracterizava como salvaguarda às iniquidades, sobremaneira para os grupos mais vulneráveis às bases opressoras do capital (patriarcado, racismo, capacitismo, heteronormatividade etc.). Aqui será tratado dos grupos minorizados: pessoas do sexo feminino e pessoas de pele preta ou parda. Iniciando com a condição de gênero: a Servidora 8 (S8), assim como S6, terá sua história contada em detalhes na subseção 4.5⁷, no entanto, suas reflexões a respeito das mulheres e negros no serviço público apresentaram a pesquisa à seara da exclusão/inclusão. Não é para menos, afinal, S8, além de ter dedicado seu mestrado a essa temática, encaixava-se em ambos os conjuntos: era uma mulher cis, autodeclarada parda, que, diplomada em Administração Pública, dedicou boa parte da vida adulta exclusivamente ao cuidado da família antes de adentrar no funcionalismo público. No tocante às observações feitas durante a pós-graduação, resumiu:

Muitas mulheres escolhem o serviço público por uma questão de estratégia mesmo. O serviço público te garante um salário razoável. O serviço público te garante uma jornada de quarenta horas. Ele te dá alguns benefícios que em outro lugar você não teria. No serviço público, você tem um certo controle do seu horário – S8, destaque nosso.

⁷ Na altura do término da redação da subseção 4.4 (todas as subseções foram escritas sequencialmente), tomou-se conhecimento do falecimento da Servidora 8. Ainda que, nessa pesquisa, estivesse anônima, por respeito à família e memória da entrevistada, optou-se por não analisar o restante de sua entrevista, a qual continha relatos mais particulares sobre sua história e cotidiano de trabalho na Universidade B. A pesquisa apropriou-se tão apenas das suas considerações a respeito da condição negra e feminina na universidade pública, causa pela qual foi adepta – pela práxis política e científica – quando em vida.

Olhando para a sua própria trajetória, discerne como o papel socioproductivo desempenhado em uma realidade menos implacável jurídico-financeiramente do que a da maioria da População Economicamente Ativa aliviou a sobrecarga de cuidado prescrita à condição feminina, representada sociologicamente no conceito de “Dupla Jornada”.

Então, por que escolhi o serviço público? Foi uma questão puramente de estratégia mesmo. **Eu poderia trabalhar e teria tempo para os meus filhos e para a minha família.** Achava. A vida não é assim, na prática! **Eu acho que ele proporciona uma segurança econômica que eu nunca tive. Isso é importante para a gente enquanto mulher.** As diferenças no setor público entre homens e mulheres existem, mas são muito menores, entendeu? Vai existir. Por exemplo, para uma mulher conseguir uma promoção no serviço público é mais demorado. Para ela fazer o doutorado também. Entendeu? Acho que é isso – S8, destaques nossos.

As estatísticas compiladas por Vanessa Campagnac e colaboradoras (2024) sobre a grande participação feminina na burocracia civil, quase 20% maior do que na iniciativa privada de acordo com dados reunidos pelo República.org (2023), eram fortes indícios quanto a esse campo de atuação colocar-se como uma porta de entrada mais acolhedora do que outros itinerários no mercado de trabalho.

A jornada e salário fixos representavam previsibilidade e limites em meio a uma condição proletária cada vez mais incerta, algo que, por sua vez, ressoava em melhores chances de conciliação entre deveres familiares e profissionais. Uma “Licença-Maternidade” de 180 dias restaurava, em partes, o direito de ser mãe sobre a irredutibilidade de ser trabalhadora ao abrandar os conflitos entre laboração com gestações e puerpérios. Isto é, contrabalanceava, relativamente, a balança capitalista de pressões (re)produtivas sobre o corpo da mulher. Na Universidade B, somava-se a isso o “Auxílio-Natalidade”, um adicional concedido à servidora efetiva – ou ao pai servidor, quando a companheira não fosse funcionária da instituição – por efeito do nascimento do filho, de modo a desonerar parte das despesas trazidas com o recém-nascido.

A “Ajuda de Custo” consistida em indenizações às servidoras que, para exercício do cargo, precisavam mudar de locação, reduziam a pressão financeira que muitas mulheres – na posição de filhas e/ou mães e/ou esposas – haveriam de enfrentar diante de transições possivelmente frontais à dependência masculina vigente nas famílias tradicionais, conferindo-as maiores poderes de negociação e autonomia decisória. O “Auxílio-Alimentação”, que (na Universidade A) subsidiava a aquisição de gêneros alimentícios da cesta básica ou (na Universidade B) as despesas com refeições durante a jornada de trabalho, aliviava a submissão ao homem e seu papel de “provedor do lar”, abreviava as frações salariais direcionadas à

manutenção doméstica, aumentando as fatias financeiras em seu usufruto *de facto*, além de – no segundo caso, em teoria – mitigar os tempos de deslocamento e o encargo de cozinhar.

Os planos e/ou auxílios de saúde, juntamente aos abonos, possibilitavam que as funcionárias, além de melhor acompanhamento no pré/pós-natal, acessassem serviços de Saúde da Mulher sem grandes comprometimentos à renda familiar, incentivando a prevenção e cuidado contínuos de doenças ainda negligenciadas pelo nexo psicofísico capitalista, como os cânceres de mama e do colo do útero, endometriose, infecções urinárias, e demais morbidades. A “Assistência Pré-Escolar” ou “Auxílio Creche” visava ajudar no custeio da educação infantil das proles dos trabalhadores ou, quando não, matriculá-los diretamente nos educandários existentes dentro dos *campi*, descomprimindo a carga de cuidado e dinheiro dispendida pelas mães no que se referia à conciliação do trabalho com a criação dos filhos. Enfim, na Universidade A, as protetoras de crianças com deficiência recebiam o “Auxílio Educação Especial”, benefício creditado à folha de pagamento em prol dos gastos adicionais provenientes das necessidades especiais dos filhos.

A análise acima, ao passo que se furta de, com base em tais direitos, justificar o papel de gênero das mulheres no patriarcado, por si só, apresenta-se como forte argumento a respeito do serviço público ser menos inóspito à condição feminina no mercado de trabalho brasileiro. Essas eram as configurações de inclusão. Porém, persistiam muitas exclusões aos grupos minoritários dentro da burocracia, algo que não era disfuncional – como muitos poderiam pensar –, mas dialeticamente necessárias à manutenção da ordem capitalista. As mais evidentes, decerto, estavam nas desigualdades salariais entre homens e mulheres. A nível municipal, a média salarial das mulheres estava valorada em 93% da remuneração masculina. Na União, em 92%. Em meio aos estados, o fosso aumentava para 71% dos ordenados entre os gêneros (República.org, 2023). Ao ser comparada a razão salarial dos gêneros entre Colômbia, Uruguai, México, Argentina, Dinamarca, Bolívia, Peru, África do Sul, França, Chile e Brasil, o serviço público nacional possuía a pior proporcionalidade de remuneração entre homens e mulheres no setor público entre os países analisados (República.org, 2023).

A cientista política Gabriella Motta, imbuída de estudos coordenados pelo Núcleo de Estudos da Burocracia da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e Centro de Estudos da Metrópole, entendia que boa parte dessa iniquidade estava atribuída à abdicação forçada de formações profissionais em prol dos encargos reprodutivos centralizados à condição de gênero, como a maternidade e a gestão do lar. Essa é uma das camadas mais espessas do chamado "Teto de Vidro" existente no funcionalismo público, em que barreiras não pactuadas regimentalmente – ou seja, invisíveis à “letra fria” da lei –, mas

impostas à realidade histórico-material das mulheres, impediam-nas de ascenderem socioeconomicamente, alijando-as aos escalões inferiores. Estatisticamente, corrobora-se o Brasil como um dos países com maiores disparidades entre o perfil demográfico da administração civil e a composição de gênero nos cargos de gestão e liderança (Viana, 2023).

Certamente, as garantias trabalhistas elencadas acima ajudavam a amortecer parte dos choques sexistas existentes na burocracia. Além disso, a inconstitucionalidade dos concursos públicos, como processos seletivos pseudoanônimos, valerem-se de informações a respeito do gênero, estado civil, quantidade de filhos e interesse em engravidar das candidatas como critérios de exclusão, atenuavam o machismo na porta de entrada da administração civil. No entanto, os parâmetros avaliativos de progressão hierárquica tomavam os homens como paradigma de normalidade à ideologia gerencial.

Nesse sentido, a gestação e puerpério, representados nas interrupções curriculares, bem como na inviabilidade de acúmulo de horas extras devido à sobrecarga de cuidado familiar ou à adesão de formações continuadas em "triplas jornadas", apenas para citar três exemplos, eram interpretados como desarranjos à força de trabalho (Vaz, 2013; Viana, 2023). Não só a existência de tais injustiças sociais atingia as trabalhadoras, mas também a culpabilização do nexos corpóreo feminino. A ideologia da vergonha, nesse caso, emergia diante da banalização do teto de vidro em ideias misóginas, como: "ninguém mandou engravidar", "essas queixas são desculpas de pessoas desinteressadas e pouco ambiciosas", "não adianta reclamar, deveriam ter planejado melhor suas carreiras" e "mulheres não servem como mão-de-obra qualificada, pois são mais dispendiosas".

A segregação também era horizontal, arquitetando-se o chamado "Labirinto de Cristal". Nesse caso, as barreiras não se restringiam às hierarquias, mas entre campos de atuação. Por efeito da "Divisão Sexual do Trabalho" (Hirata; Kergoat, 2007), as mulheres entraram no mercado de trabalho carregando sob si o estigma da exclusividade do cuidado, bem como os da falta de engenhosidade e autoridade – atributos monopolizados pelo patriarcado. Sendo assim, as barreiras horizontais encaixotavam-nas nas atividades de *care*, como a saúde e educação, e impunham dificuldades de acessarem campos profissionais cujas características eram, majoritariamente, validadas aos homens, como as ciências exatas e administrativas (Viana, 2023).

As violências laborais, levantadas estatisticamente pela Organização Internacional do Trabalho (2022), afetavam mais as pessoas do sexo feminino. Roberta de Lima, Maria Izabel Ovellar Heckmann e Ronaldo Gomes-Souza, no capítulo "Mulher, assédio e trabalho na Universidade" (2022), compendiou casos severos de assédio entre as servidoras técnicas-

administrativas de uma universidade pública, similares a alguns episódios relatados nesta pesquisa. Nem mesmo aquelas que conseguiram chegar às funções gerenciais no setor público estavam imunes: em outra pesquisa organizada pelo República.org, 60% das servidoras em cargos de liderança vivenciaram assédio moral e 28,3%, assédio sexual (Fernandez; Marques, 2024). Quando perguntadas a respeito das dificuldades enfrentadas na escalada de carreira, 28% apontaram a sobrecarga do trabalho doméstico, 38,3% disseram sobre conciliação entre trabalho com a maternidade, e 40,8% atribuíram à discriminação de gênero (Fernandez; Marques, 2024).

A economista Daniela Verzola Vaz (2013) apontou como a fixação de mulheres na coordenação burocrática era contestada devido ao fato de muitas competências gerenciais, tais quais “senso estratégico”, “capacidade de negociação” e “legitimidade decisória”, não serem entendidas pelos colegas homens como atributos femininos. As próprias trabalhadoras, induzidas à falta de confiança, viam a si mesmas como desprovidas de tais qualidades e menos resistentes ao *stress*, fenômeno bastante assemelhado à “Ameaça do Estereótipo” (Spencer; Logel; Davies, 2016). Apesar desse estudo ter adotado o “Sofrimento Ético-Político” (Sawaia, 2001b) como conceito explicativo do bojo de violências e mal-estares que abarcariam, também, a internalização forçada de autoimagens adulteradas negativamente pelo machismo e racismo, a pressão extra da ameaça do estereótipo não seria a causa das injustiças, mas sua reverberação/operação psicossocial.

Para além de promessas autorrealizadoras ou complexos de inferioridade, esse senso de *self* firmava-se a partir do estranhamento – aqui, nos termos de Axel Honneth (2018) – fomentado em uma sociabilidade mediada pelo capital que não as incentivava e as reconhecia nestas aptidões. Vaz (2013) ressalta a obrigação submetida a muitas de, mais intensamente do que as contrapartes masculinas, afirmarem-se profissionalmente aos colegas, superiores e subordinados, muitos dos quais hesitantes no respeito e autenticação de suas competências. Essa realidade discriminatória, atestada pela economista entre os acadêmicos – recôndito na suposta “menor produtividade das pesquisadoras” (2013) –, também estava presente no cotidiano dos técnicos-administrativos.

A socióloga Alinne Gomes Marques, por meio de um estudo realizado com servidoras da Universidade Federal de Uberlândia (2016), compilou indicadores e relatos que denunciavam a cultura sexista em relação à capacidade laboral das mulheres. Em linhas gerais, ficou nítido que o direito e faculdade de saber (e) comandar era naturalizado aos homens, ao passo que as funcionárias transgressoras ao papel de obediência eram recepcionadas com estranheza e ilegitimidade. Essa dinâmica machista também se manifestou na etapa empírica

da presente pesquisa, quando a Servidora 5 (S5), que subiu ao alto escalão administrativo de um dos *campi* da Universidade B, ao ser perguntada sobre quais vivências de sexismo mais a incomodaram em sua estadia institucional, mencionou a invalidação de sua presença em meio a tantos homens profusos em mandonismo.

O atravessamento das falas é muito grande. Se é um homem que fala, ele é qualificado. Se é uma mulher que fala, ela vai ser questionada. Já assisti episódios de uma determinada vaga só ser preenchida por homens. [...] Eu acho que a falta de legitimidade da sua fala é a maior, é que mais incomoda. Te questionar como pesquisadora, te questionar como gestora. – S5

A [OMITIDO] foi onde eu aprendi a sofrer discriminação. Eu era a única mulher ali lidando com outros [OMITIDO] dos outros *campi*, que eram homens, com uma equipe que era basicamente formada por homens. E culturalmente, o machismo está enraizado, o patriarcado está enraizado. Eu era ligada ao [OMITIDO] do *campus*, que **uma vez falou que meu grande defeito era ser mulher, porque eu tinha sensibilidade. E, para lidar com as coisas, eu precisava ser mais bruta** – S5, destaque nosso.

De acordo com Vaz (2013), essas ocorrências estariam calcadas nas pressuposições maternas, isso é, a legitimação patriarcal do “jeito de ser da mulher”, forjado em sensibilidade, ao trabalho de *care*. Não por acaso, S5, detentora de personalidade praticamente oposta à de S7, desempenhou a mesma estratégia defensiva de superocupação na alta tecnoburocracia local, porém, quando alocada em uma das repartições responsáveis pela permanência estudantil e atenção aos grupos minorizados.

Os relatos pessoais apontam ainda a existência de uma forma feminina de gerenciar, caracterizada pela forte preocupação com o modo de tratar as pessoas, pela ênfase no trabalho em equipe e pela tentativa de amenizar conflitos. Essa forma de gerenciar contrastaria com o estilo masculino, apontado como severo e autoritário.

Na percepção das entrevistadas, a aprendizagem adquirida dentro de casa, na gestão das múltiplas tarefas e dos conflitos familiares, constitui um diferencial feminino que lhes permite lidar melhor com as pessoas no ambiente de trabalho (Vaz, 2013, p. 784).

Poder-se-ia encerrar a questão ao englobá-la de acordo com a gestão paradoxal. No entanto, a restrição a esse conceito reincidiria em uma obviedade pouco esclarecedora em relação às matizes aqui emergidas. Na prática, fazia-se mister encontrar uma concepção psicossocial que recortasse a existência complementarmente paradoxal dos grupos minorizados na administração pública. Foi aqui que a Servidora 1 apontou uma direção quando, de maneira espontânea, fez a seguinte consideração:

Sabe o que eu ia comentar contigo? Eu vou falar bem claro, na linguagem da minha geração, ok? Um homossexual. É uma gracinha, tão fofo e eficiente! **Mas eu tenho certeza de que, se ele não fosse tão bom quanto esperavam, falariam: “Também, está vendo? É bicha!”** Que ridículo! É só orientar o cara, meu! Ele é muito profissional, e está lutando o dobro. E com uma eficiência, educado, cheiroso. Tipo assim, dê chances, caramba! É a mesma coisa que eu penso sobre mim. Eu sou de [OMITIDO], eu vim de um buraco, de uma cidade repleta de enchentes. Meus avós e

meus pais eram muito grosseiros, mas me deram uma chance. Eu consegui, mas foi tão difícil e desnecessário – S1, destaque nosso.

O que S1 transmitiu é que, ao longo dos anos, a administração pública universitária incluiria sujeitos em suas posições de grupos minorizados caso se subscrevessem aos modos de subjetivação excludentes. Redundando na máxima “todos são iguais, mas alguns são mais iguais do que outros”, da mesma maneira que a sexualidade do seu colega deixaria de ser usada contra ele caso mantivesse sua existência em um patamar dobrado de produtividade e inversamente proporcional de reconhecimento, a condição de gênero só era tolerável quando instrumentalizada superocupação.

A *performance* exacerbada torna-se condição para a aceitação, assim, a administração pública universitária não apenas reproduz estruturas de exclusão simbólica e material, como também redefine o que significa “merecer estar ali”, vinculando pertencimento à capacidade de aderir aos padrões normativos de comportamento, eficiência e invisibilidade da diferença. A fala de S1 revela o funcionamento de um sistema que, sob a aparência de inclusão, opera pelo controle, pela exceção e pela assimetria. O paradoxo, aqui, assume a forma da dialética. Bader Sawaia, em um curto prefácio escrito em 2001, curiosamente intitulado: “Exclusão ou inclusão perversa?”, estabeleceu o conceito de “Dialética Exclusão/Inclusão”, que dialoga com a hipótese relativa à banalização das injustiças sociais.

A psicologia social explica que o simples uso da frase “exclusão social” adquiriu usos retóricos tão distintos que se tornou algo dúbio, esvaziado e até ideológico. Acima de tudo, não dava conta de ambiguidades existentes na materialidade histórica. A título de ilustração: considerando que muitas colegas de S1, possivelmente exploradas pelos mesmos denominadores de gênero, foram incluídas na operacionalização dos circuitos de violência a outras mulheres, significaria que tais servidoras seriam ingênuas, deliberadamente vis ou sem sororidade? Não. A sobrevivência desses sujeitos na organização pública, ao sair da microscopia individual e pensar como integrantes da categoria histórica e historicizada “mulheres”, dava-se em cadeias contraditórias de inclusões e exclusões operadas, em ambos os casos, pela banalização patriarcal das injustiças sociais.

Ao lembrar que S1, apesar de ter sido vítima de padrões excludentes dentro da Universidade A, foi incluída no quadro funcional de uma das instituições públicas de ensino superior mais prestigiadas do Brasil, algo demasiadamente distante da realidade de muitas mulheres relegadas à precarização do mercado de trabalho no passado e no presente, tal fato diminuiria a validade de suas queixas sobre as violências laborais? Considerando a necessidade de compreender dilemas como esses sob olhares dialéticos, Bader Sawaia explicou:

A sociedade exclui para incluir e esta transmutação é condição da ordem social desigual, o que implica o caráter ilusório da inclusão. Todos estamos inseridos, de algum modo, nem sempre decente e digno, no circuito reprodutivo das atividades econômicas, sendo a grande maioria da humanidade inserida através da insuficiência e das privações, que se desdobram para fora do econômico.

Portanto, em lugar da exclusão, o que se tem é a “dialética exclusão/inclusão”. [...].

Na análise psicológica, essa lógica dialética inverte a ideia de inclusão social, desatrelando-a da noção de adaptação e normatização, bem como de culpabilização individual, para liga-la aos mecanismos psicológicos de coação. A lógica dialética explicita a reversibilidade da relação entre subjetividade e legitimação social e revela as filigranas do processo que liga o excluído ao resto da sociedade no processo de manutenção da ordem social (Sawaia, 2001a, p. 8).

Ou seja: a dialética exclusão/inclusão consistiria na interação contraditória e suplementar de elementos que oprimiam e integravam corpos e modos de ser/estar no mundo contra-hegemônicos aos sistemas de dominação política, econômica e cultural para fins exploratórios. A concessão da cidadania formal, do rompimento da solidão doméstica e de melhores termos na compra/venda de força de trabalho, ao serem feitas sob jugo do capital, enquadrava as mulheres e negros conforme engrenagens produtivas dignas de maior estresse. À medida que tal lógica se revestia na responsabilização da vítima, apresentava-se, em termos ideológicos e financeiros, muito mais rendosa e furtiva do que a segregação pura e simples. Tal artimanha possa ser a etiologia das instrumentalizações das estratégias defensivas relatadas pelos entrevistados expostos nesta subseção.

S1, desde que passou no segundo concurso da Universidade A, foi alocada em uma secretaria de departamento responsável por cursos de ciências exatas, campo dominado por docentes e funcionários homens. Em determinada altura da entrevista, a entrevistada alude tacitamente às barreiras horizontais que as pessoas do sexo feminino esbarravam naquela área.

Outra coisa que esqueci: no último concurso, entrou uma professora! É tão raro entrar uma mulher no Departamento de [OMITIDO], principalmente agora, com tanta concorrência. E ela entrou! Eu fiz questão de deixar a sala dela toda em ordem, só para ela ser bem recepcionada. Depois, ela me deu a oportunidade de conversarmos e ela aceitou com carinho. “Obrigada, [S1]!”. **Eu disse assim: “Finalmente, mais uma mulher no meio de tantos homens nessa área. Parabéns!”.** E eu fiquei: **“Pô, a banca deixou ela entrar?”** – S1, destaque nosso.

Aproveitando a deixa, perguntou-se à S1 quais foram as principais adversidades que encontrou em seu percurso no serviço público pelo fato de ser mulher.

Então, eu tive que cultivar ainda mais as minhas origens. “Eu mando, você obedece”. “Você é burrinha, mas eu vou te dar uma chance”. **E aí eu vou lá e provo o dobro do que ele esperava. Então, assim, se eu não tivesse esse meu passado. “Seja humilde, eles que mandam...”.** Essa sociedade é dominadora, machista, mas um dia chego lá. E o dinheiro que é meu, é meu! Muitas vezes foi gostoso provar para eles: “Olha, eu entendi. Não precisa explicar! Eu entendi tanto que eu vou te dar até o dobro, está bom? Encadernadinho e com florzinha” – S1, destaques nossos.

S1 corrobora a presença da dialética exclusão/inclusão em suas vivências laborais. Por um lado, o núcleo de sentidos no trabalho afixava-se no autorreconhecimento de suas aptidões, cultivadas a despeito das barreiras entrepostas por diversos agentes na administração civil. Essas contraprovas, em contradição dialética, produzia uma sabedoria tácita que gerava prazer. Segundo suas palavras, eram “gostosas” à subjetividade, haja vista que reiteravam a si mesma que seu lugar, *de jure*, não se relegava apenas ao lar ou à subserviência organizacional. E, de fato, não há o porquê contestar a validade desses conteúdos, já que S1, com o passar do tempo, além de extrair razões desses conflitos, conseguiu se incluir em determinada função gratificada graças às competências desenvolvidas nesse itinerário. O seu trabalho, mesmo inserido em dinâmicas de alienação, parecia-lhe dar fôlego em uma espécie de guerra de atrito contra a meritocracia patriarcal, permitindo-a avanços milimétricos sobre as desigualdades no serviço público.

Porém, tais conquistas simbólicas (reconhecimento) e materiais (função gratificada, por exemplo), em muitos momentos, figuravam como vitórias de Pirro, levando-a à beira da exaustão. A dialética exclusão/inclusão isola a trabalhadora no campo de batalha contra as iniquidades de gênero, devendo lutar não sob a égide da rebeldia, mas da utilidade. O sofrimento imanente dessas mesmas fundamentações existenciais, objetivadas pelo capital em forma de provações, estava nas heranças familiares e custos árduos nelas incutidas. As mulheres, sobretudo aquelas crescidas no crepúsculo do paradigma taylorista-fordista, foram ensinadas desde crianças que, para não serem alijadas à coadjuvância na sociabilidade capitalista e poderem conhecer o mundo para além da reclusão do lar, precisavam provar seu valor afora as obrigações domésticas.

Em outras palavras, a ressonância simbólica do “crescer e aparecer” era tomada como peça visceral da subjetividade capturada pela ideologia gerencial. O capital envolveu-a em um processo de subjetivação e assujeitamento em que a libertação das injustiças – por mais que sua natureza de gênero também não fosse tão explícita à S1 – deveria ser empreendida com o dobro de suor, disciplina e resultados na organização flexível. Tudo isso não para gozar de recompensas proporcionais ao seu esforço, mas para provar, continuamente, ser merecedora do próprio salário, do vínculo com a Universidade A, de seu tímido ser/estar no mundo. A reapropriação da dignidade, assim, ao deixar de ser reconhecida como direito universal e condicionar-se à meritocracia, agia conforme unidade de potência laboral abastecida com alto aproveitamento pelo combustível do sofrimento ético-político. Segundo a própria servidora, algo “difícil e desnecessário”.

Outra coisa, se eu quero fazer um curso de inglês ou aperfeiçoar o espanhol... “Ah não, durante o trabalho não, senão você tem que ir por horas”. Mas, no final de semana, você está um bagaço, eu tenho filha para cuidar. Agora, aos poucos, a [UNIVERSIDADE A] está deixando a gente se aperfeiçoar no inglês, porque está vendo que é importante. Só que assim: do meio-dia à uma – S1.

E se a gente chegasse atrasada, porque o filho, no caminho para a creche, passou mal: “Não, você tem que cumprir o horário!”. E eu falava: “Mas o meu serviço não está atrasado. E se eu cheguei atrasada, eu vou cumprir o horário depois do meu trabalho, eu vou trabalhar bem!”. Você recebia uma promessa de ser chefe substituta e, quando menos esperava, colocavam outra pessoa, **alegando que você era mulher e não podia assumir a chefia de três homens**. – S1, destaque nosso.

A mesma materialidade histórica que transcendia as injustiças sociais em marcadores de identidade era aquela que barrava S1 de corresponder às cobranças da NGP, que dirá aos seus direitos. No que concerne ao último trecho do segundo excerto supracitado: a Servidora 1, quando ainda estava no cargo de nível Básico, recebeu a promessa de que iria assumir o cargo de “Chefe Substituta” caso mantivesse o alto ritmo de trabalho. Chegado o período de remanejamento da administração local, S1, em reedição do trauma já acontecido em sua antiga alocação na iniciativa privada, não teve a promessa cumprida. Decepcionada, foi tirar satisfações com a gerência.

“Por que você deu a chefia para aquela pessoa que já nem fazia mais parte da [OMITIDO]?” “Porque eu quis”. Eu falei: “Mas você tinha prometido a chefia para mim”. “É, mas a gente achou melhor não, porque você era muito amiguinha da equipe, você não tinha palavra de liderança”. Eu sempre me coloquei no meu lugar. Eu não era chefe, eu era equipe, eu era funcionária! – S1, destaque nosso

S1, ao procurar um profissional de saúde mental para lidar com os sofrimentos ensejados nessa realidade, foi diagnosticada como Pessoa Altamente Sensível (PAS): “O psicólogo me diagnosticou no ano passado. Eu sou muito sensível. Eu tenho um bom coração, na verdade. Eu sempre tento procurar o lado bom das pessoas, mesmo que elas me tratem muito mal” – S1. Não cabe à pesquisa problematizar a acurácia do parecer clínico, se a empatia da entrevistada poderia ou não ser considerada um sintoma ou patologização da vida. O que fica nítido, porém, é que, com base nas considerações a respeito do “teto de vidro”, o gerencialismo seleciona seus operadores por critérios de virilidade (novamente, conforme a definição da PdT).

Trata-se de um empreendimento restrito a caracteres dominadores, pessoas capazes de empregar o “trabalho sujo” da Nova Gestão Pública, isto é, instrumentalizar a hostilidade em controle laboral. Apesar de esse ser o tônus machista da divisão sexual do trabalho, é importante dizer que, na trajetória de S1, muito do trabalho sujo foi reproduzido por mulheres nas ambiências de pequeno poder. A questão que se evidencia aqui é: a incorporação de S1 ao papel feminino, formado – provavelmente, desde o berço familiar – em características de ternura, obséquio e provação constante da própria utilidade, como ditas por Vaz (2013) e descritas no

decorrer das conversas, ao passo que a incluiu no serviço público, excluiu-a em um labirinto de cristal que a redirecionava da liderança à subordinação forçada, quefazeres de alto desempenho e grandes dispêndios psicossociais.

Perguntada acerca de quais comportamentos de colegas e/ou gestores mais interferiam negativamente em seu trabalho, S1 descreveu o que parecia ser, inicialmente, a famigerada “falta de comunicação” – tão presente na literatura de gestão de pessoas.

Por exemplo, quando meu departamento quer um docente novo. Eu tenho que abrir um processo e preencher um documento, aí eu levava para a área acadêmica. Ela olhava, carimbava e ia para o Diretor. Voltava, eu passava no meu conselho e voltava para o Diretor. O Diretor mandava para um dos conselhos acima do meu, que é o [OMITIDO] ou o [OMITIDO]. Esses membros votavam e aí ia para a sede. Só que quando chegava no conselho máximo e eles sentiam falta de um processo, eu não estava lá para me defender. Eles voltavam falando: “Volta porque tem um documento errado”. Aí eu voltava na fulana e falava: “O que está escrito aqui? Qual documento está faltando?” Porque eles não escreviam no processo o que estava de errado. “Ah, é isso.”. Só que aí eu voltava para as outras secretárias e falava: “Ela está falando que está faltando isso.”. E elas: “Ai não, mas não é isso, é aquilo”. Então o processo ia e voltava, ia e voltava. Por que essa confusão? Uma chamava de “Elenco” e outra chamava de “Distribuição de Carga Didática”. Nada mais era do que uma tabela onde estavam dispostas as disciplinas obrigatórias que os docentes tinham que oferecer no próximo semestre. A gente fez uns *workshops* e eu falei: “Gente, dá para padronizar?”. **“Não, porque eu sou dona do conhecimento, eu recebo para isso. Eu não vou te entregar de bandeja os procedimentos”**. E é assim até hoje! – S1, destaque nosso.

Se consistisse apenas naquilo, iniciativas de gestão do conhecimento até poderiam oferecer alternativas frente aos imbróglios. Porém, a correspondência malsucedida entre colegas se complexificava em ideologia defensiva. O que ficará veemente na próxima subseção é que as funções gratificadas, na condição de paliativos salariais ante a latência da descartabilidade, exacerbavam a competição em ambientes que precisavam de cooperação. No empreendimento da ascensão hierárquica ou da simples estabilidade ocupacional, os servidores precisavam se apresentar indispensáveis ao funcionamento burocrático ante a descartabilidade.

A retenção de saberes e o “não dito” operam, então, como mecanismos de defesa frente à vulnerabilidade dos postos, produzindo zonas de poder simbólico baseadas na posse exclusiva do conhecimento. Em outras palavras, é justamente em oposição inconsciente às técnicas de gestão/apropriação do saber proletário que a estratégia de sonegação informacional se desenvolve, já que o “[...] conhecimento individual que está sendo socializado e saindo do domínio do trabalhador, deixa o trabalhador vulnerável com relação ao emprego na medida em que pode ser substituído por aqueles com quem compartilhou o conhecimento” (Brito, 2008, p. 208).

O que, à primeira vista, parece ser apenas um entrave burocrático ou uma disputa terminológica – como no caso da divergência entre “Elenco” e “Distribuição de Carga Didática”

–, na verdade revela uma lógica profundamente estruturada de blindagem identitária: ao manter o saber sob sua tutela, a trabalhadora evita que ele seja instrumentalizado contra si e preserva uma função que a distingue num cenário onde a fungibilidade ameaça a todos. É a face subjetiva do “cada um por si” institucionalizado, em que a fragmentação organizacional é alimentada por uma racionalidade defensiva que fortalece o panoptismo gerencial e a competição destrutiva. E, a exemplo da constatação feita por Luciano Martins (1995) sobre os monopólios da competência existentes nas ilhas de excelência do serviço público federal, a sonegação de informações agia defensivamente em face do arbítrio administrativo de, do dia para a noite, substituí-los de setor, interferir no *savoir-faire* e obstá-los à progressão de carreira.

Olha, eu vejo muito, por causa dessa carreira, é: **quem sabe algo, segura**. E aí, conforme ela [COLEGA DE TRABALHO] precisa de mim, ela abre um pouco a informação, ela colabora. Mas muito é muito assim: “Ah, pergunta para fulano”. Claro, a dúvida é minha. Aí depois volto e ela fala: “E aquele assunto lá, como é que resolveu? Mas você fez assim? Ah, tá”. Aí quando chega a pessoa, ela vai lá, pergunta, se ajoelha diante dos que mandam, vem com a informação quietinha, volta para a mesa dela e manda o *e-mail*. O que eu vejo da minha parte, já que eu sou mais expansiva: se eu não consegui a informação completa com essa analista grossa, eu vou lá perguntar, em partes, para a funcionária mais nova. E aí ela, muito gentilmente, me dá em *.doc* o documento. Então eu foco em algumas pessoas mais legais, mais gente como a gente, que não ganham tanto. A gente vai pelas beiradas. Depois, aquelas que são bem grossas, me perguntam: “Mas como é que você descobriu isso?”. “Eu fui perguntar para fulana. Fulana me deu até o *WhatsApp* dela e me responde toda vez que eu preciso”. “Ah tá, manda para mim a planilha?”. Eu mando pensando: “Um dia ela vai mudar” – S1, destaque nosso.

Essa ideologia defensiva, segundo S1, desencadeou, em partes, a sua estratégia defensiva de superocupação, manifestada na hiperatividade de conferir informações, manter-se em prontidão absoluta, adiantar prazos, responsabilizar-se por atribuições fora de sua alçada, eximir-se da ajuda alheia e de queixas explícitas sobre falhas institucionais. No entanto, durante a entrevista, a trabalhadora relatou que o ato comunicacional ruidoso não se calcava apenas na sonegação de informações, mas em padrões sistemáticos de desrealização. Isto é, trocas simbólicas as quais colocavam em xeque a percepção de realidade da Servidora 1, por vezes convencendo-a de que a apreensão de seus sentidos seria menos confiável do que os rituais de superocupação e reexaminação sucessiva, os quais consumiam sua saúde mental.

Meu, eu me sentia a retardada. “Não é possível, eu sei ler!”. Dava vontade de dizer: “Vai lá, professor, pergunta para ela... Porque quando ela responde para mim e eu respondo para o senhor, você fala: ‘será?’”. Até entre nós, funcionários. Olha, eu recebi uma ligação, anotei a hora, o dia e falei: “A pessoa quer o certificado tal”. Ela [COLEGA DE TRABALHO] liga na minha frente e fala: “Oi, você me ligou? O que você precisa?”. Oi? Eu não sei anotar um recado?! – S1.

Uma pessoa já me falou: “Olha, você é muito insegura”. **Eu respondi: “Não, é que mesmo eu falando: ‘eu te enviei’, você responde: ‘enviou mesmo?’”**. Aí eu falo: “Tá bom, eu vou analisar e depois eu te dou um retorno”. Aí eu mando *e-mail* para ela: “Está vendo? Te mandei duas vezes”. E não responde nada – S1, destaque nosso.

Teve um processo em que uma das pessoas consultadas falava assim: “Você tem que abrir uma carta para abrir o concurso”. Eu fiz, só que não tinha o número de um dos professores. Lá é tudo número. Como em vários lugares, lógico, mas não tinha um número. Quando elas [SECRETÁRIAS] descobriram, elas falaram: “O quê?! Você foi abrir um processo, o negócio já está andando e não tem o número do docente?!”. Bom, só sei que virou um rolo sobre quem abriu, quem disse, quem não disse... eu peguei e falei: **“Olha, escuta aqui, já tem tanta culpa aqui ((COLOCA A MÃO ESQUERDA NO OMBRO DIREITO)), põe mais uma! É isso que você quer ouvir?!”** [...] Gritaram tanto comigo, na frente de todo mundo. Aí depois: “Não, não é assim...”. Eu respondi: “Mas é isso que você quer ouvir! Quem fez o erro? Eu!” – S1, destaque nosso.

Por esses e outros relatos, a deslegitimação da fala assumia os moldes de “*gaslighting*”, isto é, a uma manipulação sistêmica que induzia a pessoa a duvidar da própria compreensão e memória, bem como imputar-se por erros de outrem ou sem dolo. Trata-se de um tipo de assédio mais etéreo, pouco vestigioso, comumente referido nas dissimulações manifestas em relacionamentos amorosos, sobretudo no controle afetivo que os homens exerciam sobre suas parceiras. Apesar de não ter se aprofundado especificamente nesse tipo de assédio, Dejours afirma que o ataque aos liames da cooperação insula o sujeito na própria vivência do real, relegando-o à latência depressiva ou paranoica. Hipotetiza-se que o último caso seja aquilo que a estratégia perversa de organização do trabalho almejou instigar em S1 para, posteriormente, explorar a produtividade de sua defesa.

Em outros termos: a experiência autêntica do mundo obtida pelo viés da experiência do real torna-se incomunicável no mundo desolado das novas técnicas de dominação do trabalho. Esta situação pode tornar-se trágica. Quando o trabalhador em causa apresenta um vínculo autêntico com o real – que o leva, por exemplo, a duvidar da eficiência dos dispositivos de segurança ou mesmo da qualidade da produção –, ele encontra-se sozinho, desacreditado pelos demais, isso quando não se torna – por essa razão mesma de não consentir em se calar – o alvo de uma manobra de desestabilização estratégica – o assédio moral. Ele encontra-se, então, em uma posição psicologicamente escabrosa: ou, sob o efeito do descrédito dos demais, ele passa a duvidar da validade de sua experiência e corre o risco de entrar em depressão; ou continua defendendo sozinho o seu posicionamento contra os demais e é então apanhado pelos efeitos deletérios da auto-referência, correndo o risco de partir à deriva rumo à paranoia (Dejours, 2008a, p. 227).

Nesse contexto, o *gaslighting* institucional pode ser interpretado à luz do conceito de “Dupla Coação” proposto por Vincent de Gaulejac (2021), no âmbito das racionalidades gerencialistas. Trata-se de um sistema comunicacional estruturado por injunções paradoxais, no qual o sujeito é constantemente capturado por exigências contraditórias, levando-o a estados crônicos de inadequação e autoinculpação. Independentemente da resposta que ofereça às demandas organizacionais — por mais zelosa ou proativa que seja —, ela será invariavelmente considerada insuficiente, equivocada ou responsável por falhas sistêmicas. Assim, a dominação não se impõe de forma coercitiva explícita, mas se infiltra por meio da culpabilização

internalizada e da submissão. No caso analisado, a descrição oferecida por Gaulejac sobre os efeitos da Nova Gestão Pública revela-se especialmente precisa para compreender os mecanismos de controle e desestabilização que atravessam a experiência de S1.

A dupla coação (*double bind*) consiste em instalar um processo de subordinação/dominação a partir de injunções paradoxais. Um exemplo frequentemente citado, se refere à relação entre uma mãe e seu filho. Para o aniversário de seu filho, a mãe lhe oferece uma gravata verde e uma gravata vermelha. O rapaz, contente por ter recebido um presente, imaginando com o orgulho que sua mãe está contente de vê-lo crescer, vai até seu quarto, põe a gravata verde, e volta para junto de sua mãe. “Por que você colocou a verde, você não gosta da vermelha?”, pergunta ela. O rapaz, um pouco confuso, volta pra seu quarto, coloca a vermelha, e volta para se mostrar para sua mãe: “Por que você colocou a vermelha, você não gosta da verde?”. O filho não sabe mais que atitude adotar. Ele volta para seu quarto e põe as duas gravatas, uma sobre a outra. Sua mãe o olha com um ar desconsolado, dizendo-lhe: “Você mai me enlouquecer”. O que quer faça, o rapaz é pego em erro. [...]. A mãe o coloca numa situação louca, e é ela que o recrimina por isso. O rapaz é encurralado em um sistema de comunicação, no qual ele se encontra condenado a ser inadequado, insatisfatório e impotente e, além disso, é considerado responsável por essa situação. Há aí um mecanismo de dominação. Tal sistema aprisiona os indivíduos em uma submissão permanente (Gaulejac, p. 95 – 96, 2021, destaques do autor).

Nesse caso, a dupla coação não fazia a Servidora 1 sentir-se inadequada, insatisfeita e impotente à toa. O *gaslighting*, diante de um serviço público alienado aos controles, cooperações, inteligências e reconhecimentos genuínos dos trabalhadores, bem como o produtivismo coadunado ao sucateamento da burocracia e competição proletária, concatenou a precarização subjetiva de S1. A angústia como carvão da maquinaria precarizadora, já que produziu sintomas mais proativos (inquieta), precavidos (aprensivos), responsáveis (pesarosos), autossuficientes (esquivos) e austeros se comparados a um trabalho equilibrado em investimentos institucionais e socialização plena das atividades.

O sofrimento, portanto, não era acidental, tampouco disfuncional: era bastante útil à engrenagem da universidade, ao mesmo tempo em que ocultava sua intencionalidade sob o véu da desorganização burocrática. Não obstante, quando questionada: “Você acha que seus supervisores, colegas de trabalho e/ou a própria [UNIVERSIDADE A] tiravam proveito desse sofrimento?”, S1 corroborou as desconfianças. Sua resposta evidenciou como o excesso de zelo, alimentado pela instabilidade simbólica, prontidão e constante vigilância, era convertido em produtividade:

Sim, me entuchando de serviço. Ou então falando: “Vai lá, pergunta você, depois fala para gente”. **Me usavam.** Mas eu pensava: “Eu fiz a minha parte da melhor forma possível. Um dia, quem sabe, eles reconheçam isso”. Hoje uma professora falou: “Você é melhor que todas elas aqui, viu [S1]? **Só que você não confia em você.** Põe na sua cabeça: você fez! O resto, deixa”. Tá, aí eu vou falar para o meu chefe: “Eu fiz, viu chefe? Você que não respondeu e ferrou com a gente”?! – S1, destaques nossos.

Em última análise, a constrição de S1 a um espaço liminar de inclusão e exclusão, no qual as ressonâncias simbólicas e expectativas de reconhecimento eram adulteradas por tipografias viciosas, aliado a fluxos comunicacionais indutores de desrealização, instrumentalizavam o sofrimento à potencialização da *performance*. Ao passo que a Nova Gestão Pública não só se isentava de dispender maiores recursos e atenção à melhoria de sua realidade laboral e remunerações, como, a partir do instante em que a Servidora 1 realizasse trabalhos dobrados, assegurava-se de que, conforme aquela trabalhadora em superocupação vale por várias, poderia enxugar ainda mais o contingente. Considerando que Gaulejac (2021) entende a manutenção e reforço da dupla coação por uma “dependência psicológica”, instalada “[...] a partir do momento em que várias pessoas são envolvidas em uma relação intensa, que possui um grande valor para elas no plano afetivo, psíquico ou material, de tal modo que elas não podem, e não querem, desvencilhar-se dela” (p. 96, 2021), a resposta de S1 a respeito do que aconteceria caso deixasse de adotar essas estratégias defensivas fica em maior perspectiva.

Então, eles não teriam mais essas informações de processos, **mas aí eles pedem para uma outra pessoa e me excluem, aí eu me sinto mal**. Mas aí, por um lado, eu tenho um exemplo em que eu consegui virar a mesa e falar assim: “Não, ela estava me usando para falar para minha chefe que ela não gostou da mudança”. Hoje eu falo: “Ué, mas ela não fala que é tão amiga dos chefes e de todos os professores titulares? Ela que lute!” Conclusão: agora ela não me pede mais nada. Mas, às vezes eu me sinto mal com isso, **me sinto não-cristã**. – S1

Em que sentido? – Pesquisador

Eu posso servir, mas não sirvo. Eu posso tratar bem, mas não trato. Mas cansa ser amável e ser usada. – S1, destaques nossos.

A captura da subjetividade, assim, considerando a definição e adendo de Giovanni Alves na página 10 dessa pesquisa, instituía uma bricolagem de coerções as quais, no fundo, colocavam em xeque o núcleo de sentidos existenciais do sujeito. Algo que, mesmo instável, fazia-se dependente e embargado às provações da sociabilidade mediada pelo capital. A terapia, meditação, atividades físicas e esportivas, consumo de doces e roupas e, sobretudo, a religião, arrefeciam aqui e ali o estranhamento encubado psicossomaticamente em sintomas ansiosos e depressivos. No entanto, S1, referindo-se na primeira e terceira pessoas, admite como sua imagem exemplar por vezes não transparecia fragilizações fermentadas na injustiça de fazer mais do que devia e receber menos do que merecia – material e imaterialmente.

Tem que ter muita paciência e tolerância. E também se cuidar, porque o mais fácil era eu falar: “Tchau [UNIVERSIDADE A], eu vou embora”. Ganho pouco e me viro com pouco. E não, ela tem que se cuidar, ela tem que ir em um psicólogo, em um psicanalista... em qualquer coisa para seguir acreditando que, mesmo ela sendo desse jeito, vale a pena. Tem pessoas que reconhecem que a gente é sozinha, que a gente é sobrecarregada e a gente só quer fazer o bom, o bem e o melhor. Não errar, para dizer: “Ah, professorzinho, fique esperto”. A sociedade é cruel. “Você confiou em mim, babaca?”. Meu, não precisa disso. Eu posso errar, você vem e me corrige. Ótimo,

amanhã eu posso corrigir você. E está valendo. Mas não essa coisa de: “Fica esperto, o mundo é feito dos espertos!”. Pelo amor, que desnecessário! – S1.

As ferramentas sexistas do novo espírito capitalista também ressoaram na psicodinâmica da Servidora 4 (S4): mulher cis, branca, na casa dos 30 anos, graduada em um dos campos das ciências biológicas. Desde seu ingresso na Universidade B, no cargo de Técnica em Laboratório, em meados dos anos 2010, S4 era a única pessoa do sexo feminino no contingente daquele laboratório. Na descrição do seu quefazer, a servidora destacou o quanto o funcionamento desses ambientes científico-pedagógicos dependia dos técnicos-administrativos: da limpeza e organização adequada dos espaços e equipamentos à reposição de materiais, da preparação de soluções e amostras ao reforçamento dos protocolos de segurança, da elaboração de aulas práticas à supervisão de experimentos, do controle de entrada e saída do ambiente à prestação de primeiros socorros. Deixou claro o quanto o trabalho vivo nas oficinas de formação e produção intelectual das ciências da natureza exigia sintonia entre o trabalhador, seu ambiente e colegas de trabalho.

Aprofundando-se na descrição do seu cotidiano ocupacional, S4 pontuou o quão confusos eram os fluxos hierárquicos ali presentes. O setorialismo, sentenciado extinto desde a decadência da filosofia daspiana, apresentava-se aqui no excesso de vias, com *modus operandi* e agentes diferentes, para reportarem-se a problemas de um só local.

A gente tem a chefia imediata, que é a do departamento. É ela a quem a gente se reporta. Geralmente acaba acontecendo um pouco de confusão. **Assim, o técnico é do Departamento, o laboratório é do Centro e o material é do Curso.** Acabam acontecendo algumas confusões. Tem problema que é da Coordenação de Curso, tem problema que é da Chefia. A gente se reporta à Chefia do Departamento, ela que lida com questões de pessoal, de espaço físico. Mas os materiais vêm da Coordenação de Curso. Então, quando tem que comprar alguma coisa, tem que a ver com a coordenação de curso. Ficou claro? – S4, destaque nosso.

A suspeição constante de defasagem, característica da Nova Gestão Pública, parecia operar – como hipótese aqui aventada – sob a forma de um dispositivo estímulo-coercitivo. Diante de meios institucionais ambíguos e congestionados, somados à indisponibilidade das chefias ou à sua limitada compreensão das especificidades do trabalho técnico-laboratorial, os funcionários eram, na prática, compelidos a assumir a coordenação informal das atividades, sobretudo no que dizia respeito à divisão de tarefas. Nesse contexto, a omissão institucional não se configurava como falha ocasional, mas como engrenagem funcional de um modelo gerencialista que desloca a responsabilidade e catalisa uma "inovação por necessidade". A ausência de diretrizes claras e de apoio efetivo impelia os trabalhadores a preencherem, com esforço autônomo e improvisação organizacional, as lacunas deixadas pela desarticulação

hierárquica. No caso da Servidora 4, essa pressão deu-se por eventos impregnados de machismo.

S4 toca em um ponto aludido em outras entrevistas, a qual explicou com maior clareza: o quanto a racionalidade autoritária nas universidades públicas brasileiras repassava ao docente quatro papéis ao mesmo tempo (ensino, pesquisa, extensão e gestão), desencadeando ciclos de sobrecarga as quais, por serem apenas um só, implicavam em ausências ou terceirizações de responsabilidades. No final das contas, além de comprometimentos graves ao quefazer docente, eram os técnicos-administrativos os desamparados pela falta de consistência administrativa.

A chefia troca a cada dois anos. É difícil, porque, durante dois anos, você tem uma postura. Nos outros dois anos, outra postura. Tem professor que não vai para o laboratório, logo, tem uma certa dificuldade em entender as questões do laboratório. Tem professor que vai para o laboratório e tem mais facilidade de compreensão. [...]. Eu já tive situações em que achei que a chefia não estava muito preparada para me atender. Tem chefe que, nessa questão de sala que falei, que já era uma reivindicação nossa há tempos, foi lá e se prontificou. Marcou reunião, foi e nos ajudou porque entendia essa dificuldade. Agora tem gente que não está muito disponível. É complicado o docente conciliar a função dele de ensino, pesquisa e de gestão. Então é um pessoal que não tem uma formação como gestor. Tem gente que não está preparada mesmo – S4.

A hipótese do espaço público de fala despontaria como soma positiva dos denominadores negativos presentes na estrutura acadêmica, uma reapropriação autogestionária do meio de laboração. Entretanto, essa também se apresentou falsa. Sim, os servidores do laboratório tinham, em tese, autonomia para distribuírem as funções em pactuações entre si. Porém, o que S4 relatou é que, ao longo do tempo, seus colegas homens abstiveram-se do diálogo em prol de elegerem-na informalmente como a mais metódica na organização geral do trabalho. Alguém capaz de atualizar agendas, prever obstáculos e corresponder ao rigor técnico dos procedimentos laboratoriais. Sendo assim, diante das lacunas deixadas pela chefia, S4 assumiu o comando *de facto* daquele local. Tendo em vista os retrospectos já estabelecidos, há de se pensar que a entrevistada, por mais que desempenhasse responsabilidades sem as respectivas gratificações, aproveitar-se-ia da influência consagrada pelos seus pares para empreender o alpinismo de carreira ou, ao menos, aliviar sua carga de obrigações. Curiosamente, devido ao papel de gênero atribuído à S4, ocorreu justamente o oposto.

Com o passar do tempo, a Servidora 4 relatou situações em que ficava encarregada de ser polivalente, sobrecarregar-se de tarefas e demonstrar *accountability*, ao passo que os colegas homens se contentavam em “fazer o mínimo” e abstinham-se de socializar os sacrifícios. A título de ilustração: recebido o quadro de disciplinas semestrais, supunha-se que os técnicos de laboratório fizessem reuniões e, por meio da simples divisão do número de aulas pelo número

de trabalhadores, fosse repartido igualmente a carga de trabalho, ajustando-se apenas os horários e preferências de atuação. Todavia, S4 via-se obrigada a assumir mais da metade dos horários, já que os demais se satisfaziam apenas com 25% ou menos das aulas. Nesse ínterim, os compromissos pessoais dos homens eram encarados como inadiáveis e inegociáveis, ao passo que as consultas médicas e restrições de escala de S4 quase sempre eram ignoradas no revezamento da grade. Para dar apenas mais um exemplo: após o uso do laboratório, os servidores sentiam-se na liberdade de irem embora e deixarem boa parte da arrumação nas mãos da entrevistada. Perguntada diretamente se acreditava se o fato de ser mulher cumpria alguma interferência nesse panorama, respondeu:

Sim, eu acho. Em coisas simples no laboratório. Organizar alguma coisa, uma louça que precisava ser guardada, essas coisas. Eu cheguei aqui muito nova. A minha voz já é fininha ((RISO)). Então, o pessoal deveria pensar: “Ah, é muito menininha...”. [...] Eu acho que sim, existe sim essa diferença – S4.

No decorrer da conversa, a autoridade conferida à S4 assemelhava-se ao tipo de jurisdição que o patriarcado prescrevia às mulheres na gestão do lar: um mando condicionado à superocupação na criação dos filhos e realização das tarefas domésticas, à medida que os homens se eximiam do compartilhamento de responsabilidades sob o pretexto de “estar lá (somente) para ajudar”. Não houve uma normativa departamental ou complô dos técnicos de laboratório que determinassem: “S4, pela sua condição de gênero, deverá cumprir maiores volumes laborais”. Tal qual o “Pacto da Branquitude” (Bento, 2022) nas relações de cor/raça/etnia (Bento, 2022), a Divisão Sexual do Trabalho (Hirata; Kergoat, 2007) sustentava-se não como conspiração, mas como uma convenção socioprodutiva velada.

Ainda assim, a entrevistada demonstrou recuperar frações de prazer no trabalho por meio da satisfação narcísica à noção de ser organizada, limpa e dedicada. Sem embargo, nota-se que a estratégia defensiva de superocupação se viabilizou tão logo o componente machista abriu caminho à flexibilidade e, valendo-se da ética de trabalho de S4 – o sentido laboral em ver o laboratório funcionando, retinta no contentamento egóico à *persona* superprodutiva –, subverteu a terceirização de demandas em ossos do ofício, um compromisso pseudoconsentido.

Mas o [OMITIDO] nunca está disposto a ir de manhã. “Ai, eu tenho a minha rotina”. A gente também tem a nossa rotina, poderíamos revezar! A cada semestre alguém tem que vir de manhã, mas não vão, então gera uma sobrecarga. E não é só na aula. Quem agenda o uso do laboratório? Eu. Quem faz o orçamento de compra? Eu. Recebe as compras? Eu. Quem faz o orçamento para conserto de equipamento? Eu. Quem solicita para desentupir uma pia? Eu. E tem o esforço mínimo deles... – S4.

Considerando que, em sua opinião, reclamar à chefia pouco surtiria efeito graças ao jogo de abafa e à má-fama atrelada aos técnicos-administrativos reclamantes, tanto quanto ao

distanciamento crônico dos gestores ao cotidiano no laboratório, caberia aos servidores resolverem-se. Nessas conformações, a cooperação sem mediações, freios e contrapesos deturpava-se em cabos de guerra implícitos. Por ser “voto vencido” e parte de um grupo minorizado, S4 encadeava-se em um ciclo vicioso no qual a mudança limitar-se-ia à qualidade do próprio labor.

A situação que encontrei a chefia pouco preparada era porque eu tive um problema com um dos meus colegas e eu precisei recorrer a ela. Estava muito difícil ali a situação. A chefia sentou os dois para conversar e foi isso... Eu senti que quis colocar panos quentes na situação, amenizar, não quis ali prolongar muito bem o problema. “Ai, está todo mundo bem, todo mundo conversou... tudo esclarecido, ótimo. Vamos seguir em frente!”. Não, foi um problema sério. Eu fui chamada de louca! Acho que a chefia não estava muito preparada para lidar com a situação. Esse foi o caso mais grave que eu passei e precisei recorrer – S4.

Às vezes eu olho e falo assim: “O pessoal está vendo que tem aqui uma diferença. Que tem gente que não faz o mínimo”. O pessoal percebe, mas não fala nada, ninguém faz nada, ninguém percebe que está sobrecarregado. Mas também, se eu não reclamar. Só que aí tem isso, vou lá na chefia e falar: “Pô, chefia, eu estou sobrecarregada, meu colega é folgado, você tem que ir lá no laboratório dar uma bronca!”. **Se fosse assim, eu reclamar ia toda hora? Toda semana? Você fica como a chata, é complicado...** Porque aí gera um desconforto dentro do laboratório. E nós precisamos colaborar. Quando eu reclamei do [OMITIDO], dele ter me chamado de louca, eu escutei dele e do [OMITIDO]: **“Ah, está fazendo a caveira do colega!”**. **Tem esse desconforto, é complicado você reclamar** – S4, destaques nossos.

Durante uma aula em que alguns animais para experimentação estavam expostos, um de seus colegas decidiu abrir as janelas e portas para dispersar o forte odor do laboratório. No entanto, S4 estava realizando algumas preparações e, nessas ocasiões, pedia para deixar a sala fechada e, assim, isolar o barulho proveniente dos agitados corredores, além de sinalizar aos alunos que a entrada estava vedada naquele momento. Diante desse pedido, ao invés de buscarem o meio-termo, ouviu um dos seus colegas levantar a voz, chamando-a de chata, desagradável e louca. Quando convocados a prestar esclarecimentos à chefia, também escutou que era desrespeitosa e difícil. S4, sem se exaltar, solicitava cortesia. Nenhuma atitude foi tomada e, desde então, passaram a conviver apenas o necessário. A pesquisa não tem o poder e o direito de apontar certos e errados, afinal, teve acesso apenas a um lado da história. Contudo, defronte a um conflito costumeiro de qualquer ambiente organizacional, o componente sexista adulterava a negociação simbólica paritária no instante em que o desconforto sensorial e direito à contrariedade fossem considerados “histerias” às mulheres, malgrado o estigma estivesse patente na estridência gratuita do seu colega homem.

Em matéria de saúde mental, S4 declarou ter sido consumida pelo estresse no retorno pós-pandemia. A súbita procura do laboratório por parte dos professores ocupou quase totalmente a rotina de trabalho da entrevistada, que passou a ser muito requisitada e,

consequentemente, tinha pouco tempo remanescente ao preparo das aulas. Os tempos produtivos alargavam-se no seu cotidiano, ao ponto de sacrificar os períodos e qualidades das refeições, momentos de lazer e socialização, bem como a atenção à saúde, em prol do cumprimento dogmático de suas incumbências e, assim, do bom funcionamento laboratorial. Ao final do semestre, a sobrecarga de atribuições foi debitada em adoecimento.

A princípio, suas queixas abarcavam manifestações somáticas da tensão prolongada: refluxo e gastrite. Por recomendação médica, começou um acompanhamento psicoterapêutico, onde foi diagnosticada com Síndrome de *Burnout*. Além do isolamento e abdicação do próprio cuidado, S4 confessa ter descarregado o nervosismo nas relações familiares. Assim como também vivenciou S1, o pavio-curto com os parentes parecia um espelhamento inverso da impaciente e agressiva gestão paradoxal ativa no ambiente acadêmico. À época da entrevista, dizia estar trabalhando internamente para firmar limites à superocupação, ainda que chocasse com os decursos individualizadores da ética laboral. O seguinte excerto reforçou o quanto a Nova Gestão Pública instrumentalizou suas estratégias defensivas em prol da viabilização do aumento de produtividade com austeridade nas condições laborais da universidade corporativa.

[S4], você acredita que a universidade, de maneira direta ou indireta, se beneficiou desse seu sofrimento? – Pesquisador.

Eu acho que, de certo modo, sim, porque **o trabalho foi feito. Mas a que custo?** Veja você: são [OMITIDO] pessoas no setor e não existe um equilíbrio de trabalho, de carga de trabalho entre elas. Mas ninguém fala nada. Ah, a aula está pronta! Quem fez? Não importa... se a pessoa está cheia de coisas para fazer, aí essa pessoa é quem tem que buscar ajuda. A aula está pronta. Para o professor, tanto faz. “Minha aula está pronta”. Se foi a [S4], foi o [COLEGA DE TRABALHO] ou o [COLEGA DE TRABALHO] que fez? Tanto faz. O trabalho foi feito e é isso que importa. Assim como eu comentei recentemente com minha terapeuta: “Ninguém está nem aí”. A pessoa quer o trabalho feito. Ninguém, no ambiente de trabalho, está preocupado com como você está se sentindo. Isso é uma coisa que a gente fala muito nas sessões: o “tudo bem” é um cumprimento. “Oi, tudo bem?”. Isso é só um cumprimento, ninguém quer saber se você está realmente bem. Se você falar: “Pô, não estou bem”. A pessoa fica desconfortável, não sabe lidar. “Essa pessoa vai descarregar os problemas dela em mim, eu não estou afim de ouvir o problema dos outros, já tenho os meus”. **Então, a universidade se beneficiou, sim, porque o trabalho foi feito.** Eu fui contratada para fazer essa função, a função que fui contratada para fazer foi feita. Mas a que custo? **O custo disso ninguém viu. Só eu** – S4, destaques nossos.

“Mas a que custo?”. No quesito financeiro, tornou-se inequívoco como, dentre as pessoas abatidas psicossomaticamente pelo trabalho alienado que participaram dessa pesquisa, todas tiveram de arcar a ajuda em saúde mental (sessões com psicólogo/psiquiatra, medicamentos etc.) do próprio bolso. Tal qual uma espécie de “uberização da loucura”, o modo de produção valia-se dela como meio de perpetuação e intensificação da exploração laboral, porém, repassava a cada proletário o ônus do abatimento tão logo ultrapassava-se o limiar de *performance*.

Nesse sentido, é interessante notar como muitos profissionais em saúde do trabalhador, de modo a tentar conquistar legitimidade das organizações flexíveis quanto as ações de apoio, tentam justificar a preocupação com o bem-estar proletário em termos de perdas as quais as instituições têm sofrido com o crescente número de afastamentos e absenteísmo. Mesmo que bem-intencionados, tal argumento, para fim de denúncia, está invertido: não há de se pensar no quanto o adoecimento psíquico custa às instituições, mas no quanto elas economizam e/ou lucram com a exploração das defesas. No caso de S4, a precarização subjetiva valeu-se das feridas abertas cotidianamente pelo patriarcado e a captura de sua ética laboral para conceber uma subjetivação sedimentada em superocupação. Defesa essa que, mesmo implicada em “Neurose da Excelência”, mantinha o laboratório funcionando efetivamente, apesar das precarizações e negligências institucionalizadas.

Trata-se de um custo psíquico e financeiro o qual não poderia ser sempre reembolsado mediante paternalismos e sociabilidades estratégicas, dado que seria evitável apenas com a real socialização do labor, amparado por cooperação, espaços públicos de fala e reconhecimento genuínos.

Quanto ao meu trabalho, eu faço além da conta, proatividade. “Vou resolver isso aqui. Não é meu problema, mas me deixa fazer, deixa eu estudar”. Quanto ao reconhecimento: o técnico, muitas vezes, não é reconhecido. Ninguém vê quem preparou toda a aula. Foi o técnico. Quem vai limpar a bagunça depois? O técnico. Ninguém lembra. Todo mundo só reclama. “O técnico não está disponível. Fui lá e o laboratório está fechado”. O reconhecimento pelo nosso trabalho é bem pouco. Não sinto que eu recebo um reconhecimento por parte das pessoas. Tem professor que fala na frente da sala de aula: “A [S4] é uma boa técnica, a gente tem uma sorte de ter ela! É uma boa técnica. No final do semestre, nós agradecemos a ela, traremos um presentinho”. Eu falo: “Não, não precisa trazer presente nenhum, não”. Isso não é o suficiente. O negócio é o respeito, respeitar o que eu falo, respeitar as regras, reconhecer que a autoridade dentro do laboratório sou eu – S4.

Na prática, suspeita-se que, caso a universidade, constrangida por mais austeridade, tivesse que desligar um ou os dois de seus colegas no futuro próximo, as ferramentas sexistas de pressão à polivalência, corresponsabilização e proatividade vigentes já haveriam preparado S4 para assumir as sobrecargas da organização enxuta. Em outras palavras, o sofrimento ético-político, a nível da psicodinâmica do trabalho da Servidora 4, cumpriria o papel de aproveitar e alinhar suas estratégias defensivas à marcha precarizadora do serviço público brasileiro.

Enfim, a análise tratou da dialética exclusão/inclusão das pessoas de pele preta no serviço público brasileiro. Tanto quanto para as mulheres, o funcionalismo dispunha de amparos e correções relativas às iniquidades étnicas. A mais proeminente delas era a Lei n.º 12.990, de 09 de junho de 2014 (Brasil, 2014), a qual reservava 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos da União a pessoas autodeclaradas negras ou pardas. No dia 03 de junho de

2025, a Lei n.º 15.142 (Brasil, 2025) foi sancionada, ampliando a reserva de vagas para 30% em concursos e seleções temporárias do âmbito estadual, incluindo-se juntamente às pessoas negras: povos indígenas e comunidade quilombola. Afora isso, o Decreto n.º 11.443, de 21 de março de 2023 (Brasil, 2023b), determinou percentuais mínimos de participação negra em comissões e funções de confiança na administração pública federal. No Estado de São Paulo, o Decreto n.º 63.979, de 19 de dezembro de 2018 (São Paulo, 2018), instituiu uma fórmula de pontuação diferenciada nos pleitos estaduais a candidatos enquadrados nesse grupo étnico. Em diversas cidades, cotas ou avaliações especiais também foram adotadas nas legislações municipais. De 2008 a 2018, a representação negra nos postos de liderança do Governo Federal aumentou em quase 33% (Guedes; Souza; Silva; Queiroz, 2024). Levando em conta que as mulheres no geral já sofriam com as desigualdades impostas pelo patriarcado, as mulheres negras, aglutinando-se os determinantes de classe e raça, eram mais afetadas ainda. Sendo assim, os direitos trabalhistas citados no começo da subseção salvaguardavam duplamente tal grupo vulnerabilizado.

Ao mesmo tempo, o serviço público – nesse caso, a universidade – também era capaz de oferecer chances de autoafirmação do sujeito de pele negra. Nesse quesito, a Servidora 8 compartilhou conosco como a sua inserção no funcionalismo não só a permitiu acessar garantias que amenizavam as contradições incutidas em sua condição de gênero e raça, mas possibilitou-a descobrir sua própria negritude.

Quando eu cheguei na [UNIVERSIDADE B], eu não me identificava como parda. Eu nem sabia que eu era uma mulher negra. Porque, na minha família, isso me foi negado. Eu sou uma mulher parda, onde a maioria das pessoas da minha família tem a pele branca. Eu estava conversando com uma pesquisadora, uma professora super gente boa, que me mostrou “A Redenção de Cam”⁸. Eu falo que a minha Redenção de Cam foi ao contrário. Todo mundo veio branco e, de repente, apareceu eu, só para lembrar de onde a gente veio. Eu tenho essa consciência hoje, mas, quando cheguei na [UNIVERSIDADE B], não. Para mim, nunca foi importante essa identidade, porque já me foi negada do berço. **Você precisa sobreviver, na verdade, e você se torna invisível. Acho que eu era invisível.** Mas aqui, eu me destaquei, porque tem poucas mulheres pardas e pretas retintas. Eu só conheci uma pessoa, na [OMITIDO], que era preta retinta. Então, a identificação, você se autoconhecer, é uma coisa importante. E a [UNIVERSIDADE B] me deu isso. Eu falo isso sempre e em qualquer lugar. A [UNIVERSIDADE B] me deu a consciência da minha condição enquanto pessoa: uma mulher negra, parda, que não era periférica, mas que era pobre, entendeu? Muito

⁸ "A Redenção de Cam", do espanhol Modesto Brocos (1895), retratou o ideal de branqueamento racial no Brasil do século XIX. A obra mostra três gerações: uma mãe mulata com seu filho branco, o pai europeu ao lado direito e, do lado esquerdo, a avó negra de pele retinta. Essa, louvava a redenção de sua linhagem graças a paulatina miscigenação de sua família com imigrantes brancos, o que resultou na aparente eliminação de fenótipos negros do seu neto. Ilustrada por um adepto das teorias eugenistas oitocentistas, a pintura simboliza como a questão racial, no final da escravidão, foi abordada pelas elites e, ideologicamente, por parte do imaginário social: o neto, representado como a infante nação brasileira, somente conseguiria desenvolver-se civilizatoriamente caso se purificasse de suas raízes negras, entendidas como elementos hereditários de atraso e selvageria, mediante o embranquecimento populacional com imigrantes europeus.

pobre. Não era pouco pobre, era muito pobre! Assim, eu me lembro dos eventos que a [SETOR RESPONSÁVEL PELAS AÇÕES AFIRMATIVAS] fez em 2016, em que foram discutidos vários temas e, em um deles, era a questão do racismo. E aí eu encontrei várias mulheres se mobilizando: alunas, TAs, docentes... [...]. Acho que a universidade me deu isso. Por essa questão positiva e a outra, de você chegar em um lugar e a pessoa reparar teu cabelo. No acolhimento, uma servidora explicou que as pessoas tinham que vir bem-apessoadas, usar o cabelo preso ou alisado, e ela olhou para mim. Eu nunca tinha percebido isso, usava o cabelo liso. Mas, naquele dia, não deu tempo de fazer chapinha. E aí, o que eu fiz? Eu olhei para trás. Pensei assim: “Tipo, é comigo?”. E aí a ficha caiu. Eu me olhei no espelho e falei: “Realmente, eu tenho traços negroides. Eu tenho cabelo crespo, eu tenho a pele parda”. Eu não posso me considerar uma pessoa que sofreu o mesmo tipo de racismo de uma mulher preta retinta. Mas aí a ficha foi caindo. Eu agradeço à [UNIVERSIDADE B] por isso. Não foi uma coisa ruim, não – S8, destaque nosso.

Apesar disso, muitas assimetrias persistiam na realidade das servidoras negras. Os mesmos concursos públicos que dispensavam avaliações subjetivistas, as quais poderiam tomar a cor da pele como viés de seleção implícito, eram demasiadamente concorridos, afastando pessoas desprovidas de tempo e dinheiro ao estudo. A disputa entre um jovem, branco, de classe média, formado nos privilégios da escola particular e materiais didáticos de ponta; e um negro, pobre, que conciliava o trabalho e estudos em uma escola pública na periferia, sem apoio adequado, não haveria de ser equilibrada. Não por falta de competência, mas de oportunidades iguais, ocultadas pela sacralidade ideológica da meritocracia (Libório; Santana, 2023).

Além disso, as ações afirmativas da Lei n.º 12.990/2014 (Brasil, 2014) ainda não surtiram os efeitos antecipados: na administração pública federal, de acordo com o Sistema Integrado de Administração de Pessoal, apenas 15,4% se identificaram como cotistas. Dentre as razões para essa disparidade, estão o baixo número geral de ingressantes durante os dez anos de vigência da lei; as cláusulas de barreira e abertura de processos seletivos via cadastro de reserva, o qual as cotas não se aplicavam (Campagnac *et al.*, 2024); a não-validade da lei para processos seletivos simplificados, ferramenta de contratação de servidores temporários muito utilizada em diversas esferas administrativas devido ao seu caráter precarizador (Oliveira; Santos; Santos, 2024); e a fragmentação de vagas nas universidades. Nesse itinerário, diversas instituições federais de ensino superior, sob pretexto de autonomia universitária, insistiam no racismo institucional ao não seguirem a lei de cotas em seus concursos públicos (Santos; Netto; Santos, Oliveira, 2024).

No âmbito federal, a média salarial das mulheres pretas ou pardas equivaliam a 71% da remuneração dos homens brancos. Nos estados, o fosso era ainda maior: os vencimentos das primeiras equivaliam a 54% da masculina e caucasiana (República.org, 2023). O apagão de dados a respeito do perfil étnico na burocracia também indicava a invisibilidade dessas injustiças sociais e graves obstruções à construção de ações afirmativas (Libório; Santana,

2023). Ainda assim, vislumbra-se um panorama severo com os dados disponíveis: o serviço público municipal, que possui as menores remunerações, contava com maioria negra, sendo que 36% dos quadros eram de mulheres pretas ou pardas e 13,8% de homens brancos. Nos estados, havia praticamente uma simetria entre os quadros dos grupos, 25% para cada. Já na administração federal, munido de maiores salários e prestígio, o quadro se invertia: os brancos eram maioria, sendo 32,1% de homens brancos, ao passo que as mulheres negras contabilizavam apenas 13,5% (Campagnac *et al.*, 2024). Foi visto que as pessoas de pele preta ou parda totalizavam 52,6% de todo o serviço público brasileiro, porém, ocupavam apenas 41,2% dos cargos de liderança (Campagnac *et al.*, 2024).

Enfim, com base apenas nos dados fornecidos pela administração federal, pessoas brancas e do sexo masculino ocupavam quase o quádruplo de cargos da alta liderança em comparação com as servidoras afrodescendentes (Guedes; Souza; Silva; Queiroz, 2024). Nessas estatísticas, a proporção de mulheres negras em cargos de gerência era 31% menor do que a de homens brancos e 32,6% menor do que a de mulheres brancas (República.org, 2023).

Figura 4 - A Redenção de Cam, de Modesto Brocos



Fonte: Brocos (1895)

O racismo manifestava-se de diversas maneiras no cotidiano dos servidores negros. Institucionalmente, decorria da reprodução direta ou indireta de privilégios e disparidades a

partir da cor da pele, inviabilizando a livre alocação de vagas mediante perspectivas e distribuições de poder excludentes, discriminações estabelecidas e veladas nos estandartes da flexibilização e meritocracia – esses, atrelados ao pacto da branquitude (Bento, 2022) –, de modo a preservar o suprasumo e prestígios da administração à branquitude (Ângelo; Arruda, 2023).

No sociometabolismo universitário, essas e outras expressões preconceituosas, como a deslegitimação das falas e conhecimentos dos trabalhadores negros; a estranheza ensejada diante de negros alocados em cargos de gestão, haja vista que o racismo estrutural selava os atributos de confiança e autoridade privativos aos brancos; o maior rigor produtivo e avaliativo submetido a tal grupo, decorrente de desconfianças à sua honestidade, disciplina e capacidade laboral, tal e qual os comportamentos englobados no assédio moral direcionados a pessoas pretas e pardas por preconceito explícito ou encoberto, passavam imoderados graças à crença no mito da democracia racial, culpabilização do negro pela própria segregação, ou desdém pela questão do racismo por parte da instituição, supervisores e colegas. Se, no decorrer deste estudo, depreendeu-se que inúmeras hostilidades atingiam os técnicos-administrativos enquanto categoria, torna-se imprescindível destacar que tais violências assumiam contornos ainda mais severos quando direcionadas aos trabalhadores negros (Ângelo; Arruda, 2023; Gonzaga, 2011).

O pacto da branquitude (Bento, 2022) operava como engrenagem silenciosa, porém eficaz, na produção e manutenção dessas desigualdades, aprofundando as assimetrias raciais no interior da universidade. Aos trabalhadores negros, eram destinadas invisibilidades ativamente produzidas – não meramente fruto do acaso, mas resultado de um projeto social que, por meio de alianças inconscientes, reafirmava cotidianamente as hierarquias raciais. Tais alianças se sustentam sob o discurso da meritocracia, que, ao ser naturalizado como critério neutro de justiça e competência, funciona como um potente mecanismo de racionalização e legitimação das desigualdades. Essa lógica desloca a responsabilidade da exclusão para o indivíduo, silenciando os efeitos estruturantes do racismo e invisibilizando os privilégios racialmente distribuídos.

Logo, o apelo meritocrático não apenas reforça a crença na imparcialidade institucional, mas também mascara as práticas de exclusão sistemática, sustentando a ficção de igualdade de oportunidades em um cenário profundamente marcado por assimetrias históricas e estruturais. Nesse contexto, a vivência dos trabalhadores negros na universidade não é apenas atravessada por barreiras objetivas – como o acesso a cargos de prestígio, promoção ou reconhecimento –, mas também por um cotidiano marcado por microviolências, deslegitimações e suspeições constantes. Trata-se de uma experiência de pertencimento negado, na qual a presença negra é,

ao mesmo tempo, incluída e excluída, reconhecida apenas na medida em que não ameaça a lógica racial que estrutura a instituição.

Tendo tudo isso em mente, é possível adentrar na história da Servidora 2: mulher cis, negra de cabelos grisalhos, mãe-solo de um filho e prestes a se aposentar. Teve uma infância marcada pela penúria e luta, juntamente da mãe e seus irmãos. Chegou a passar em um vestibular nos anos 1980, porém, sem dinheiro para arcar a matrícula e mensalidades, não pôde entrar na universidade particular. Jovem periférica, logo se destacou nas indústrias multinacionais e editoras as quais passou, trabalhando em setores estratégicos das empresas.

Um dos donos era patrão da minha mãe, que trabalhava como diarista na casa de um dos donos. E eles gostavam muito da minha mãe. Minha mãe foi recomendada por outras famílias que vieram de fora... Estados Unidos. E aí eles indicaram minha mãe para essa família, da [OMITIDO]. Minha mãe estava trabalhando lá e ela queria me colocar em um emprego. Ela conversou com o dono e ele disse: “Fala para ela ir fazer um teste”. Eu fiz o teste e trabalhei em um setor bem legal, de confiança. Eu abria e distribuía as correspondências, ajudava o setor de compras – S2.

Em meados dos anos 1990, passou em um concurso para técnica-acadêmica da Universidade A, à qual estava vinculada desde então. Durante a entrevista, reiterou sua gratidão à instituição. Depois de tantas provações no mercado de trabalho, sentiu-se finalmente incluída graças às garantias e estabilidade do serviço público, tão fundamentais ao alívio de humilhações socioeconômicas pendentes em seu fenótipo.

Como você pode ver, **a cor da minha pele faz com que seja ruim para que eu arrume emprego em qualquer lugar, principalmente nas empresas privadas.** Isso, no princípio, nunca foi muito pesado. Eu não vou ficar branca porque a pessoa não gosta, não é? Mas, para mim, me deu segurança: na empresa pública, você pode ficar independente. Você supera qualquer barreira que te colocaram por conta da cor da pele. Isso nunca foi pesado para mim, mas sempre existiu de maneira muito forte na minha vida – S2, destaque nosso.

Também, eu tenho dentro de mim uma gratidão eterna. E todo momento que eu estou aqui, eu vivo aqui agradecendo, eu sou muito grata a Deus por ser funcionária da [Universidade A], por ter a oportunidade, aproveitado e ficado aqui. Sem essa universidade, não sei o que seria de mim. **É o que me dá estabilidade emocional e financeira** – S2, destaque nosso.

Em ressonância simbólica àquilo que fazia sua mãe, compreendia o trabalho benfeito como salvo-conduto às injustiças sociais pendentes à sua condição étnica e de gênero, um meio de atrair a generosidade de pessoas mais bem inseridas na sociedade de classes. S4 sobressaiu-se na Universidade A por ser uma técnica-administrativa muito acolhedora e aguerrida ao público. Considerada como porto-seguro dos estudantes, adorava trabalhar nos balcões, atender (pós-)graduandos e dialogar com docentes. Reconhecida pela simpatia e eficiência, conquistou a solidariedade de boa parte da comunidade acadêmica no enfrentamento das barreiras que o capitalismo e o racismo a impuseram.

Tanto que, quando eu trabalhei na [OMITIDO], estava grávida. Eu ficava no setor de graduação do departamento. Eu estava no Olimpo, lá onde tinham os deuses [DOCENTES]. [...]. E quando eu fiquei grávida, teve um professor que me ajudou. **Ele me deu uma carta de recomendação para conseguir um apartamento na COHAB [Companhia de Habitação]. Para você ver! Eu era muito bem relacionada com os professores [...].** Então, graças a essa carta, eu consegui dar entrada em um apartamento. **Os outros professores me deram dinheiro para a entrada** – S2, destaques nossos.

Ao mesmo tempo, essa proeminência rendeu-lhe aversões por parte de colegas e chefias imediatas. A subseção 5.4 mostrou que a proximidade aos alunos e o grande prestígio comunitário eram compreendidos como ameaças à racionalidade autoritária. Em verdade, desde os tempos na iniciativa privada, S2 relata ter sofrido diversas campanhas de perseguição, as quais hesitava estabelecer seus nexos à sua cor de pele. De tão traumáticas, foram severamente recalçadas, o que dificultou sua rememoração de detalhes a respeito desses episódios. Por ora, destaca-se o quanto a sua posição de mãe-solo, mesmo após o diagnóstico de depressão pós-parto, tornou-se motivo de incômodo dentro e fora da Universidade A.

É interessante notar como a inclusão de uma mulher negra, solteira e genitora estava condicionada à total excelência como obrigação, de tal forma que a tolerância se afixava aos padrões excludentes e aos decursos naturais da maternidade. Essa exigência de desempenho contínuo e irrepreensível não era apenas uma demanda institucional, mas expressão do pacto narcísico da branquitude (Bento, 2022), que estabelece, mesmo de forma inconsciente, as fronteiras do que é considerado legítimo, confiável e digno de reconhecimento nos espaços de poder.

No interior desse pacto, a presença de corpos negros, especialmente femininos e maternos, só é admitida sob a condição da hiperprodutividade, da docilidade e da renúncia à complexidade de suas existências. O pacto da branquitude opera, assim, como uma engrenagem de exclusão simbólica e material, que transforma qualquer sinal de vulnerabilidade – como as demandas da maternidade – em desvio, justificando retaliações, vigilância e assédio como mecanismos de "manutenção da ordem" institucional. Diante deles, a gestão paradoxal, a mesma que a ajudava sob a insígnia da meritocracia, a assediava.

Eu sempre fui muito acolhida pelos professores. Agora, quanto aos colegas, era meio dividido. Até que, por conta do meu filho, senti que atrapalhava muitas pessoas. Às vezes eu tinha que faltar, porque a creche fazia reuniões mensais. Eu tinha essa possibilidade de faltar por conta da creche. Um dia, uma vez por mês. E isso incomodava algumas chefias. A partir daí, eu fui andando: saí do serviço de [OMITIDO], fui para o prédio de [OMITIDO] e, depois, fui trabalhar em um laboratório. E a chefe de lá não gostava muito de mim. Por quê? **Ela começou a ver que eu mudava de setor, e isso mancha a carreira do funcionário público.** Ela começou a me perseguir. Eu engolia tudo a seco, porque eu tinha um filho, eu não podia ser demitida. Até que um dia, estava eu e ela a sós no laboratório, ela chegou e começou aquela falação. Eu fechei a porta e falei: “Agora você vai olhar para a minha

cara!”. Eu desafiei-a: “Fala tudo para mim, o que está pegando?! Qual é o teu problema comigo?!”. Ela ficou assustada, porque eu ia arrebatá-la. Como eu te disse, tinha passado por Depressão Pós-Parto, então eu tomava antidepressivo depois que desamamentei – S2, destaque nosso.

E eu não sei se você sabe, mas mães-solo sofrem muito, assim, em termos de intolerância, algo que incomoda até outras mulheres, entendeu? Não sei como que eu vou explicar isso para você... Eu já percebi, não só na [UNIVERSIDADE A], até onde eu morei: uma mulher sozinha com uma criança incomodava até casais ou famílias. Acho que passava pela cabeça deles: “Como que uma mulher é capaz de viver cuidando de uma criança, se sustentando, sem a necessidade de estar com outro?”. E isso incomodava os pais dos amiguinhos do meu filho, o fato de eu ser tudo isso e ter um emprego estável na [UNIVERSIDADE A]. Eu me sustentava, ainda pagava aluguel. Eu acho que é isso. Eu sentia muito isso, uma certa distância. Mas eu nunca abaixei a cabeça, sempre andei de cabeça erguida, sempre procurei ser muito vaidosa. Sempre me colocava bonita, me vestia bonito. Eu acho que isso me dava mais força. E isso incomodava muita gente, não só dentro como fora da [UNIVERSIDADE A]. Eu tinha outras coisas para me preocupar, principalmente em dar uma assistência adequada para o meu filho. Isso não me derrubava, não – S2.

No último trecho destacado, S2 corrobora algumas constatações feitas por Loureiro (2015), Moura e Marques (2019) a respeito da remoção como estratégia defensiva que, na fuga de violências organizacionais, acaba causando mais revezes à vítima devido aos estigmas acompanhados às mudanças contínuas de repartição. Apesar de não ter conseguido se lembrar de muitas circunstâncias nas quais a perseguição ocorria, deixou veemente que seus embates sempre foram para exigir justiça, seja para si ou pelos outros, e não por aderir aos antagonismos concorrenciais da Nova Gestão Pública.

Os choques frontais às arbitrariedades, muito em conta de sua atuação sindical na Universidade A, exacerbaram diversas hostilidades gerenciais causadas pela rejeição de S2 a via normopática diante das violências laborais. Nesse sentido, sua proteção sempre foi a qualidade do próprio labor, manifestada como contraprova apriorística às possíveis acusações de caráter resultadista à sua presença nos departamentos e laboratórios por onde passou.

Eu brigava aqui, brigava ali, exigia justiça. Sempre me incomodou a injustiça, a perseguição. E eu sempre fui muito perseguida. Mas tudo bem, porque competência eu tinha para dar e vender. **Eles não podiam alegar que eu não fazia meu serviço. Tudo que me davam para eu fazer, eu fazia com muita excelência** – S2, destaque nosso.

É a partir daqui que algumas divisórias conceituais da Psicodinâmica do Trabalho tornam-se pouco distinguíveis em meio às complexidades desse sujeito. Há argumentos robustos para defender que S2 engajou-se em estratégia de mobilização subjetiva ao cativar, mediante inteligência prática, o reconhecimento de alunos e professores, empregando os produtos simbólicos do trabalho bem realizado na suplantação de barreiras impostas às contradições inscritas em sua condição de gênero e raça. O cultivo à generosidade patronal ressoa simbolicamente desde a boa convivência e zelo de sua mãe quando cuidava das casas da

alta sociedade. Por intermédio da identidade/alteridade aprazível que a Servidora 2 alcançou a casa própria, foi defendida de vexações por gerências e ocupantes de colegiados admiradores da técnica-administrativa, além de ter resgatado frações do prestígio universitário outrora negado à sua categoria. Assim como S1, o trabalho da entrevistada decantou prazeres narcísicos, habilidades e contatos com o Outro até então desertificados no seu assujeitamento.

Ao mesmo tempo, há de questionar se a aquiescência às exigências redobradas de utilidade, a necessidade individualizadora de “prová-los do contrário” e as redes de apoio condicionadas a uma ideia meritocrática de desempenho e carisma, conforme não incidiam na interrupção da descartabilidade, violência e demais dinâmicas alienadoras como causas – ao invés dos efeitos –, consistiriam na estratégia defensiva da superocupação. Tirar uma conclusão dessas, munidos somente de duas horas de entrevista, simplificaria muitos meandros *sui generis* da história de S2 – alguns que, para proteger sua anonimidade, não foram expostos.

O que é distinguível, contudo, são as semelhanças entre a sobrevivência ocupacional da Servidora 2, na condição de mulher negra, às economias simbólicas vigentes entre trabalhadoras terceirizadas da limpeza. Não deve ser à toa que a Servidora 8, no depoimento sobre a descoberta de sua negritude, depois do trecho destacado (“**Você precisa sobreviver, na verdade, e você se torna invisível. Acho que eu era invisível**”), fez o seguinte adendo no tocante ao contingente terceirizado da Universidade B:

Eu encontrei várias mulheres se mobilizando, alunas, TAs, docentes... e tem uma questão que eu acho muito complicada, que são as terceirizadas. Elas são totalmente excluídas, totalmente. Eu acho que a gente não consegue resolver esse problema no médio prazo, de como incluir essas pessoas na vivência da universidade. Elas são muito maltratadas mesmo, eu acho. As pessoas não falam “bom dia” para elas, e elas reclamam para mim: “[S8], **tem pessoas que não falam nem ‘bom dia’ para mim. É como se eu não existisse, como se ninguém me visse**” – S8, destaque nosso.

As duas frases destacadas de S8 costuravam-se com a resposta de S2 à pergunta: “E como é que a universidade, os seus gestores e os colegas de trabalho agiam diante seus momentos de fragilidade?” A entrevistada, de maneira breve, disse: “**Nunca houve uma catarse da minha parte, nem sei se me enxergavam**”. Fernando Braga Costa, no livro “Homens Invisíveis: relatos de uma humilhação social” (2004), descreve sentimentos semelhantes ocorridos no período em que trabalhou como gari no *campus* sede da Universidade de São Paulo. A experiência de ter sido tratado como “uniforme ambulante” pela comunidade acadêmica, ou seja, o desaparecimento psicossocial de sua condição singular e humana nos espaços públicos, mediante reificações e humilhações as quais impediam os trabalhadores da limpeza de serem reconhecidos para além da posição subalterna na divisão social do trabalho, acometeu-lhe do fenômeno de “invisibilidade pública”.

Na monografia, “As representações sociais sobre trabalho de trabalhadoras da limpeza de empresa terceirizada em universidade pública” (Roldão, 2022), constatou-se como as terceirizadas, em meio à grande vulnerabilidade socioeconômica, graves abusos das empresas, negligência institucional e invisibilidade pública, empreendiam – direta ou indiretamente – comportamentos de cortesia, prestabilidade e ternura com os membros da comunidade acadêmica como estratégia de inserção em redes de apoio privadas, mas determinantes à sobrevivência familiar. Em outras palavras, diversas mulheres – já que o contingente era majoritariamente feminino, além de pardo ou preto – empregavam, em demonstração de astúcia, extensos esforços relacionais para romperem, sozinhas, a ocultação elitista de suas existências.

Ao serem bem quistas como “tias da limpeza”, sempre enérgicas e de bom humor, conseguiam garimpar convites dos discentes, TAEs e docentes para faxinas aos fins de semana, doações, recomendações profissionais e até vaquinhas para cirurgias. Porém, aquelas, que não esbanjassem do mesmo ânimo e carisma (ou seja, não emitissem comportamentos tão assépticos quanto as prescrições laborais de limpeza) ficavam desprovidas de ativos para participarem daquelas trocas simbólicas e, assim, eram relegadas à reificação.

Na ausência de medidas corretivas às violências e iniquidades por parte da universidade, constricta ao sucateamento e precarização, o respeito deixava de ser um direito geral, dado que as trabalhadoras da limpeza alcançá-lo-iam conforme seu grau de excelência/utilitarismo ocupacional e reputação conquistassem o obséquio do Outro. Não obstante, até mesmo as ajuntadoras de apoio comunitário e gratidão ao emprego – essa, muito em conta da ruptura da antiga solidão e dependência quando donas de casa, bem como da informalidade preponderante entre os trabalhadores das comunidades periféricas – vivenciavam conflitos e exaustões profundas, signos de injustiça acompanhados dos sacrifícios duplicados na precarização.

Deste amálgama defensivo-mobilizador, a dialética exclusão/inclusão, ao localizar trabalhadoras terceirizadas e servidoras negras em patamares similares de invisibilidade pública e precarização subjetiva, as impunha à obrigação de serem mais úteis (aos olhos do capital) com menos condições concretas de desempenho. Tal exigência, além de reafirmar a lógica meritocrática que naturaliza desigualdades estruturais, também instaurava um regime afetivo de sobrecarga: esperava-se dessas mulheres não apenas a excelência técnica no cumprimento de suas tarefas, mas também a *performance* constante de docilidade, prestabilidade e superocupação como se fossem pré-requisitos morais para a concessão de respeito.

Nesse cenário, a exclusão não se dava apenas pela negação de direitos, mas também pela instrumentalização das subjetividades: incluíam-se na engrenagem institucional na

condição de corpos úteis, desde que servissem sem atrito, sem pausa e sem queixas. O reconhecimento, quando vinha, era condicional e volátil, sempre dependente da capacidade de mobilizar afetos positivos e de se adaptar aos estreitos marcos da aceitabilidade social impostos pelo olhar hegemônico. Assim, o que parecia inclusão operava, na verdade, como mais uma faceta da exclusão: uma inserção precária, seletiva e exaustiva, que exigia dessas mulheres o impossível – que sustentassem o funcionamento cotidiano da universidade pública enquanto permaneciam silenciadas em suas demandas mais elementares.

Em outras palavras, se a sociedade brasileira obrigava o negro a ser gênio do esporte e da arte para deixar de ostracizá-lo, há de se desconfiar que o serviço público os exigia nada menos do que a excelência como forma de pressioná-los ante a iminência de ratificarem as ameaças dos estereótipos e serem subsumidos em Barnabés. Não custa nada citar que Adhemar Ferreira da Silva, atleta negro, bicampeão olímpico, ator premiado, poliglota, então escultor, futuro graduado em Educação Física, Direito e Relações Públicas, colunista, locutor e comentarista esportivos, adido cultural na Nigéria e Herói da Pátria, apesar de sua dedicação ao trabalho no serviço público municipal de São Paulo, foi demitido pelo prefeito Jânio Quadros por, devido aos seus treinos nas horas do almoço e ausências pontuais descontadas no salário para competir, ser um “vagabundo esportista”, não um funcionário (Brisolla; Dillon; Conde, 2021).

Não cabe à pesquisa desabonar os apoios à S4 com cinismos: as raízes escravocratas da falácia meritocrática – vide a alforria como empreendimento do “bom escravo” (Mattoso, 2016) – transcendem o próprio capitalismo brasileiro, sendo assim, não há motivos para colocar em suspeição as ações solidárias dos membros da Universidade A. O que concerne à pesquisa é apenas o entendimento de como o sistema subvertia juízos empáticos para se autodefender e manter a classe trabalhadora nas rédeas da mais-valia, a ponto de estimulá-la a reopostar nos ciclos de exploração para restituir (parcialmente) garantias pressupostas universais, mas que estavam condicionadas à utilidade do sujeito em conformidade ao gênero e/ou raça. Aqui, o racismo dá suas caras na constituição da normalidade na administração civil.

S2 pontua o quanto a excelência no serviço público, mesmo às duras penas, resgatou-lhe a tranquilidade de viver e, acima de tudo, o direito de brigar pelo que acreditava ser certo.

Eu estou muito contente. **Eu nunca tive uma avaliação, nunca.** Sempre passei incólume. Mas sabe quando você não tinha mais forças para lutar? **Essas avaliações só servem para colocar um contra o outro.** Eu já tenho estabilidade. Quer dizer, eu sou celetista, mas me dá estabilidade pelo tempo de serviço que eu tenho, entendeu? Eu estava cansada de ser demitida por uma coisa ou outra nas empresas privadas. **O serviço público me deu sossego, me deu mais liberdade... até mesmo para brigar!**
– S2, destaque nosso.

Entretanto, perguntada acerca das principais dificuldades que encontrou na Universidade A por ser negra, S2 fecha o entendimento do quanto o trabalhar que fez sofrer, e o sofrer que fez trabalhar, fruiu-lhe tão somente a concessão de continuar ali, tolerada, em uma espécie de “estagnação de alto rendimento e baixas recompensas”. Uma superocupação muito proveitosa, na prática, ao serviço público enxuto e austero. O bom desempenho e afinidade comunitária, aos avaliadores, nunca foram o bastante para reconhecerem-na com as mesmas progressões de carreira de suas colegas brancas e/ou anuentes aos ciclos de violência laboral. De alguma maneira, o resultadismo ignorou as competências da entrevistada, reputadas pela própria comunidade acadêmica, como se o seu *savoir-faire* não fosse o bastante para ser incluída nas primeiras opções.

Então, as dificuldades estão em você concorrer a alguma coisa, como uma progressão de carreira, com um grande número de brancos. **Quem vai me avaliar é um branco que não faz parte da minha categoria [TÉCNICA-ADMINISTRATIVA], entendeu? Eu já muito ouvi muito: “[S2], você merece! Mas, infelizmente, só tenho tantas vagas. Você merece, nós sabemos que você merece mais”.** Aí vai lá ver e a pessoa ganhou a progressão porque puxou o saco, mas não é tão boa assim. Eu paro e penso: quantas vezes eu fiz essa palhaçada? Eu nunca deixei de participar, mesmo sabendo qual era o resultado. “Você vai se autoavaliar”. Está bom, eu fazia minha autoavaliação, como todo mundo fazia. É lógico que eu botava boas notas para mim, nunca diminuí – S2, destaque nosso.

Quando tinha evolução na carreira, era uma coisa de louco, um querendo matar o outro. Em um grupo de trinta pessoas, vinham poucas referências para a quantidade de pessoas. **E, lógico, tinha um favorecimento para os mais próximos de quem fazia a avaliação,** que eram os supervisores, os assistentes... Eu sempre fui muito rebelde, eu sabia que nunca ia ter mesmo. Nunca tive essa ilusão – S2, destaques nossos.

Desde que foi abatida pela depressão pós-parto, a Servidora 2 passou a conviver com o diagnóstico depressivo, de muito crônico nas torrentes de estranhamento despejadas sobre a entrevistada no decorrer de sua permanência institucional. Em meados dos anos 2010, em conta dos excessos de frustrações na Universidade A, S2 migrou-se do *campus* sede para outro. Por fim, informou que achou na espiritualidade a sua ambiência de amparo e reparação de sentidos existenciais.

Conclui-se essa etapa com a ideia de que os interstícios entre prescrição e realidade, a depender das interseccionalidades, são mais tortuosos do que se imaginava. Esses sujeitos não lutavam apenas pelo quefazer, mas também pela autoafirmação coletiva de que possuíam direito de serem trabalhadoras, submetidas ao esgarçamento dos elos identidade-alteridade. O reconhecimento, então, dava-se na negatividade: a excelência e utilidade atuavam como pedágios à tolerância dos grupos minorizados nesses ambientes, superocupações disfarçadas em exigências transversais do neoliberalismo. Uma peleja psicossocial ininterrupta, mais do

que outros proletários, à centralidade do trabalho à subjetividade e, também, ao privilégio da servidão – como diz Ricardo Antunes (2018). Similarmente à “neurose das telefonistas”, demonstra-se que a banalização das injustiças sociais fazia uso instrumental do sofrimento, manifestado nos rituais produtivos das defesas psicodinâmicas. No caso das minorias, a sua inclusão implicou no aproveitamento do “Sofrimento Ético-Político”, por meio de ferramentas racistas e misóginas, sobrepostas às angústias correntes à classe trabalhadora sob o capitalismo.

Compete à análise discernir os alicerces, métodos e desfechos organizacionais comuns a tais processualidades. O estudo conseguiu detectar dois conjuntos particulares às universidades estudadas: a classificação de carreiras e os abusos catedráticos.

5.3 Carreiras e o panoptismo gerencial

Estudos realizados em universidades públicas brasileiras, como os de Mayza Nazareth Silva de Andrade e Adriana Tenório Cordeiro (2022), Juliana de Fátima Pinto e Ricardo Roberto Behr (2015), asseveraram como as avaliações de carreira, aos olhos dos técnicos-administrativos em educação, eram pouco claras quanto às expectativas institucionais impostas aos trabalhadores, inadequadas às particularidades de cada função, desengajadoras aos funcionários no exercício das ocupações, desprovidas de *feedbacks* construtivos, insatisfatórios na promoção orgânica da produtividade, pouco úteis à melhoria das condições e organizações laborais, pouco confiáveis ao anonimato e segurança dos subordinados (quando esses podiam avaliar suas chefias) e fortemente enviesadas por predileções relacionais dos avaliadores.

Tais programas organizacionais, herdados das práticas e literaturas em gestão de pessoas pós-fordistas, foram instituídos pela NGP como método de forçar os trabalhadores para fora das “zonas de conforto”, haja vista que boa parte dos problemas burocrático-patrimoniais no serviço público, a exemplo da figura social das Marias Candelárias, foram interpretados tão somente na indolência dos servidores, tidos aproveitadores da estabilidade para escorarem-se na procrastinação, sem qualquer prestação de contas.

Ainda que se tente justificar esse imaginário devido ao atrativo da estabilidade e garantias salariais – os quais, admitidos por alguns entrevistados –, é necessário compreender como essas narrativas vilificadoras operam dentro de um discurso ideológico. Nesse sentido, trata-se de representações construídas para justificar relações de poder, naturalizando desigualdades e formas de controle. A figura do servidor acomodado – o chamado “marajá” – torna-se, assim, um elemento funcional para sustentar práticas autoritárias de gestão sob o argumento de que é necessário impor disciplina e produtividade para filtrar os “maus-intencionados”. Além disso, tal entendimento carrega raízes históricas profundas, vinculadas a uma herança colonialista que modela as relações entre Estado, trabalho e hierarquia, produzindo tanto entre servidores quanto entre gestores uma visão distorcida e conservadora do papel do funcionalismo público.

O diálogo social, busca pelo bem comum e melhoria conjunta do trabalho, levando em conta a racionalidade autoritária das universidades e a concretização das avaliações *de facto*, abstraíram-se, no decorrer do tempo, apenas em retórica neoliberal. Verniz democrática a estados de avaliações perpétuas que dispensavam critérios sólidos, afinal, visavam aproveitar-se do medo e antagonismos ensejados pela lógica concorrencial no proletariado para submetê-lo a um panóptico gerencial. Ou seja, a vigilância ubíqua dos pares, com custo-benefício melhor do que qualquer reforma e incentivos amplos no cotidiano laboral dos TAE, traduziam a

desconfiança prévia e angústia da “puxada de tapete” latente em padrões flexíveis e hiperprodutivos de laboração.

A taxonomia em níveis “básico”, “técnico” e “superior”, no decorrer das entrevistas, pareceu como diferenciações antidemocráticas que dividiam a valoração social dos trabalhadores: os ocupantes dos cargos com pré-requisitos de maior escolaridade, além de melhor reconhecidos financeiramente, viam seus colegas dos estratos inferiores subjugados à invisibilidade e discriminação. S1, rememorando os dramas vivenciados na Universidade A quando estava no nível básico, exemplificou como a economia de trocas simbólicas e até mesmo a reconhecimento do padecer psicossomático, a depender da carreira, seguiam direitos e deveres segregacionistas na convivência acadêmica. Do trato diário ao respeito das leis, o meio dividia os servidores entre primeira, segunda e terceira classes.

Quando a gente tinha que fazer encadernação, muitas vezes a gente trabalhava com o moço para deixar bem retinho a brochura. Isso é repetitivo. Tinha que catar umas trinta folhas para fazer apostila para o pessoal da [OMITIDO]. Então ele catava uma por uma, porque a *offset* não fazia essa seleção. A *offset* fazia bolinhos até a página vinte e um. Então, a gente tinha que correr ao redor da mesa para catar essas folhas e fazer uma encadernação. E depois, pegava isso e perfurava. E aí as pessoas mais velhas falavam: “Eu tenho a dor”. E a [S1] fazia... aí eu tive LER [LESÃO POR ESFORÇOS REPETITIVOS]. Muita dor aqui ((COLOCA AS MÃOS NO PUNHO ESQUERDA)), do almoço cair para fora. E aqui ((APONTA PARA O OMBRO ESQUERDO)) a tensão. **Quando eu fui me cuidar, eles falavam: “Ai, que frescura isso! Não vira nada”. E a fisioterapia não virava mesmo, porque a cabeça estava tão desmotivada, tensionada, que demorou.** O que eu fiz? Afastamento. Varizes... eu ficava muito tempo em pé, minha perna inchava, mesmo grávida. E eles falavam: “Que frescura! Ninguém nunca reclamou!” – S1, destaque nosso.

Eu trabalhava com um rapaz negro, nível Básico. Eu era uma pessoa branca, e também era Básica. Quando eu fui para Técnico, mudou muita coisa. Por quê? Porque eu trato direto com o professor, que pode ser o Diretor e pode ser meu avaliador. Então, eles me tratam bem, mas eu tive que provar que eu era capaz. E quando Básica, eu tive que provar um monte de vezes, do tipo: “Você mandou *e-mail* para o professor?! Não pode!”. Oi? Mas eu sou formada em [OMITIDO], eu sou concursada. “Não, tem que passar por nós, secretárias, e depois você espera”. Eu respondia: “Mas é prova que eu estou imprimindo”. Tipo assim: “Viu? Ele confiou em mim. Eu sou Básica, mas tenho as provas na mão”. **Eu não tinha valor, mas depois que eu prestei o curso e fui para a secretaria... Então, imagine o porquê eu quero ser [CARGO DE NÍVEL SUPERIOR]?** Na [UNIVERSIDADE A], a diferença é essa. O cara é Básico, negro, trabalha sozinho... eu já falei: “Meu, não tem saída de emergência onde ele trabalha, não tem um extintor, e ele trabalha sozinho. E se ele ficar doente?”. “Ah, a gente dá um jeito...” – S1, destaque nosso.

Nessa direção, o objetivo da lógica concorrencial dispensava a real avaliação dos ritmos e qualidades laborais dos servidores. Ainda assim, a divisão de carreiras tampouco agia conforme mero formalismo. Em verdade, esse sistema hierarquizado, para além de falta de empatia dentro da categoria, muito menos aplicabilidades deficitárias da Nova Gestão Pública, mantinha-se funcional à superocupação dos trabalhadores não pela via do reforçamento, mas à necessidade sociometabólica e discursiva da desigualdade.

A ambição por melhores cargos, para o baixo escalão, era cultivada na urgência de resgatarem o prestígio, condicionado à *performance* e titulação, necessário ao reconhecimento de suas dores (físicas e psíquicas), direito de falar e ser ouvido, ser tratado com dignidade etc. Aos elevados, prorrogava-se no risco de voltarem aos estratos inferiores de sociabilidade nas universidades públicas. O exponenciamento da máxima “todos são iguais, mas alguns são mais iguais do que outros” os relegavam a uma luta visceral pela própria existência profissional, valendo-se de instrumentos capitalistas e cascatas de violência, tornando-os mais produtivos ainda, apesar da precarização dos vínculos e condições ocupacionais adversas.

Em outras palavras, tais quais *DLCs* de jogos de *videogame* incompletos, revelava-se muito mais profícuo e barato ao gerencialismo vender – informal e ideologicamente – suas avaliações (leia-se “vigilância total”) como meio de os trabalhadores restituírem, sozinhos, as insuficiências antropomórficas do trabalho alienado. O direito de dirigir a palavra para qualquer sujeito, independentemente das hierarquias, dizerem “não” e deterem consentimentos genuínos. De poderem se queixar de dor, perigo e assédio ante a insalubridade e violências e de adquirirem autonomias maiores ao trabalho real. De suas presenças não mais ensejarem desconfianças por onde quer que passassem dentro da instituição. Era um ciclo de *performance* que isentava o serviço público de grandes investimentos, dependendo tão somente da instrumentalização e retroalimentação das humilhações. Mecanismo impessoal, porém, empregado à banalização das injustiças sociais.

A gente vê a nova geração, os que entraram no último concurso, eles batem mais de frente. Eles falam “não” na cara dura. “Não, professor, eu ainda tenho cinco dias para responder”. Só que eles têm mais currículo que eu... então, eu faço na hora. Porque eu sei que, **na avaliação, o currículo deles vai pesar bem mais que o meu** – S1, destaque nosso.

Na progressão de carreira anterior, valeu muito ponto para quem tinha nível superior. Por que eu fiz um MBA? Porque eu vi que a maioria tinha. Eu vou correr atrás, eu sou Técnica 1. Eu estou lá há vinte anos, mas eu corro o risco de, mesmo sendo chefe responsável do [OMITIDO], ouvir um “não”. “Ah, mas ela tem doutorado. A outra tem dois MBAs. Essa aqui foi para o exterior e aquela é chefe da [OMITIDO]”. Oi? Mas ela diz “não” na cara dura! Ela não atende no tetê-à-tetê, sendo que eu faço tudo isso! – S1.

Esse ordenamento de provas (para os outros e para si mesmo) de merecimento ao respeito pouco conseguia avaliar as imbricações verdadeiras do trabalho. A distinção conferida à instrução formal, decerto importante, realçava apenas as habilidades prescritas do labor, ignorando as cooperações e inteligências práticas florescidas no decorrer do *savoir-faire*. Ou seja, o pressuposto da meritocracia colapsava em seu próprio precedente, de modo que muitas competências ocupacionais eram ignoradas pelo fato de não estarem materializadas em

diplomas. Estes, simbolizados mais como passaportes a elos e nexos psicofísicos menos descreditados e superocupados do que conhecimentos válidos à reapropriação do trabalho pelos servidores.

Dessa forma, instaurava-se um regime de desigualdade avaliativa, em que o reconhecimento se tornava um bem escasso, disputado sob os termos do acúmulo simbólico contido nos diplomas. A muitos trabalhadores de nível básico ou técnico, restava a dependência de avaliações subjetivas e preferências pessoais para que sua dedicação fosse notada. O reconhecimento, portanto, tornava-se um privilégio distribuído de forma desigual, ao passo que a dignidade – que deveria ser universal – era fragmentada pelas engrenagens de um sistema que confundia escolaridade com superioridade, e mérito com obediência ao jogo institucional.

Há décadas, argumentou-se que a gestão universitária não haveria de ser compartilhada com os técnicos-administrativos pelo fato de suas preocupações restringirem-se somente a prospecções salariais, desinteressados pela "questão acadêmica" (Fonseca, 1996). Essa colocação, além de subestimar com elitismos o trabalho vivo desempenhado pelos servidores, ignora que a baixa participação da categoria em tais assuntos foi procriada na sobreposição do gerencialismo à hegemonia catedrática na produção do saber.

Como observa Bernardo Pilotto (Núcleo de Bioética e Ética Aplicada da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2020) a respeito da alienação ratificada pelo plano de carreiras, tão logo um técnico-administrativo conseguisse uma qualificação ou acumulasse grandes volumes de capacitações, seu conhecimento tornava-se redundante. A título de ilustração: um técnico de laboratório graduado em Biologia, caso realizasse mestrado e doutorado em Microbiologia, continuaria a exercer formalmente as mesmas funções de antes, sem ter a possibilidade de exercer atividades mais complexas com base na sua nova *expertise*. Caso quisesse, por exemplo, ser reconhecido para além de papéis “auxiliares” na produção de conhecimento acadêmico/laboratorial, teria que prestar outro concurso ou ir para a iniciativa privada. Tal fato ocorreria, nesse exemplo, pelo fato de que a pós-graduação passaria inalterada às prescrições laborais redundadas na Classe E do PCCTAE e seu teto de escolaridade de superior completo.

Para Pilotto, tal panorama institucionalizava a “fuga de cérebros” dos TAEs, já que seus quadros mais qualificados se viam obrigados, ante a falta de estímulo ao saber-fazer, a se desligarem das universidades para se sentirem valorizados. Ou seja, a constrição da busca pelo conhecimento como mero condicionante salarial, aliado à segregação da categoria na participação acadêmica, não só desperdiçava potenciais técnico-científicos imensuráveis como, ao monopolizar o trabalho intelectual aos docentes, sobrecarregava os professores com as exponenciais demandas de gestão, ensino, pesquisa e extensão. Desenha-se então um cenário

ainda mais contraditório, mas que corrobora a hipótese: a NGP não prioriza o aproveitamento do “capital humano” por seus caracteres positivos, tais quais o acúmulo de conhecimento formal e informal, mas a exploração das defesas.

O cultivo e legitimação do saber e das mobilizações subjetivas demandaria investimentos e socializações do serviço público por parte do Estado burguês, algo aterrador à lógica da austeridade e da propriedade privada. A instrumentalização do sofrimento, por ser uma fonte de produtividade barata e sorrateira, cumpre melhor o papel da administração pública capitalista.

Tem um problema aí que eu identifico: Os TAs se capacitam, se formam, vão fazer mestrado, doutorado... tem TA aqui que tem pós-doc. Mas esse conhecimento não é valorizado. Conheço vários TAs que fizeram diversas pesquisas. Eu acho que as pesquisas deles poderiam ser aproveitadas, mas a grande maioria é perdida. Existe uma disputa de poder, no meu entendimento, uma disputa de espaço. **Você não pode permitir que o TA se forme e achar que ele só está fazendo isso porque ele quer dinheiro. Tem uma questão de status, uma questão de dividir o poder.** E você vai disputar com quem? Com o docente, é isso – S8, destaque nosso.

A Servidora 5 complementa a análise ao lembrar como, na Universidade B, após mais de quarenta anos de existência, somente em 2023 foi permitido que servidores não-docentes tocassem pesquisas autonomamente, sem a coordenação de um docente. O monopólio do conhecimento por parte dos professores acabava, indiretamente, por deslegitimar os saberes acumulados e confeccionados pelos técnicos-administrativos, seja no ambiente laboral ou nas salas de aula. A alienação, aqui, apresentava-se na clássica cisão do trabalho intelectual, monopolizado por um estamento da universidade, e manual, relegada à base da pirâmide. O primeiro, ainda, reduzia-se à forma mercadoria, um atributo formalístico à força de trabalho que a conferiria melhores termos na sua compra/venda.

Nossa categoria é uma que ainda leva o chavão de ser “chão de fábrica”. É bem difícil as portas estarem abertas para todo mundo e é bem difícil você conseguir ocupar seus espaços. Por exemplo: nós temos muitos problemas com o afastamento para cursar mestrado e doutorado. Sabemos que os docentes, por exemplo, podem cursar integralmente e haverá um docente substituto. Os TAs não. Nós temos afastamentos parciais de dezesseis horas que estariam ligados à autorização da chefia. E nem toda a chefia tem comunicação – S5, destaque nosso.

Eu acho que é por isso que a greve está tão gritante. A gente está com um pedido de reestruturação de carreira. A gente basicamente cresce de duas formas: por capacitação e por qualificação. Por capacitação é mais fácil, a gente sobe do Nível 1 até o Nível 4 com horas de cursos que você faz. Mas quanto à qualificação, você sobe por academia. Assim, você precisa fazer a graduação, especialização, mestrado e doutorado. Você começa lá com 25%, 50% e 75%... eu tenho programa de gestão, eu tenho um plano de carreira, eu posso chegar lá no 75% com doutorado. **Mas qualquer coisa que eu faça, estou ligada a uma chefia, que normalmente é um docente e precisa me autorizar.** A gente sabe que, no meu caso, eu posso fazer doutorado e não haveria problema nenhum. Eu vou conseguir o afastamento, eu vou conseguir fazer as aulas, eu vou conseguir fazer arranjos no meu horário de trabalho sem problema

algun. Mas eu sei que a menina que está sentada do meu lado, TA, não vai conseguir isso. Porque, a hora que ela for pedir o afastamento, já que só tem ela na seção, a chefia vai dizer: “Não pode, não tem ninguém para seu serviço”. **É um pouco de ilusão. Eu tenho, eu posso, mas eu nunca vou conseguir** – S5, destaques nossos.

A Servidora 2, dos poucos casos de perseguição de que conseguiu se lembrar detalhadamente, contou uma ocasião na qual a educação continuada foi utilizada pela gestora como ferramenta de assédio.

Teve uma época aí, quando eu estava com a criança, que foi oferecido um curso para favorecer na evolução da carreira. Eu era secretária. Eu era Técnica e continuo Técnica. E para eu fazer o curso durante o expediente, eu tinha que pegar autorização com o superior imediato para ele me liberar. E assim, não era só eu, era um grupo que ia em determinado local para fazer o curso. E aí tinha que fazer rodízio, tipo: iam quinze pessoas, quando terminasse, iam mais quinze. Tudo isso em um período de dois meses. Cheguei para minha chefia imediata, já sabia que ela não gostava muito de mim, mas eu expliquei: “Professora, está acontecendo isso na evolução da carreira. Eu me inscrevi para o curso, você me autoriza sair para eu participar desse grupo agora?”. Ela: “E quando começa o outro grupo?”. Respondi: “Eu não sei, mas posso verificar para a senhora”. Ela disse: “Nesse mês eu não vou deixar, tem muito serviço”. Sendo que não tinha. E era assim: quem se inscrevesse iria receber o material didático. Quem não cumprisse com o custo que foi disponibilizado no material, ia descontar no salário. E ela foi saber lá nos recursos humanos sobre isso. É esse detalhe que eu não contei para ela. Quando eu perguntei de novo, no mês seguinte, ela disse: “Dessa vez não vou deixar”. Ou seja, eu acabei perdendo o curso, mesmo tendo comprado o material didático, e acabou descontando do meu salário o material todinho. Na época, eu lembro que era R\$600,00. Encerrou todo esse processo de fazer o curso e, com isso, eu não consegui evoluir a minha carreira, porque eu não tinha o título daquele curso lá. Foi duro para mim – S2.

Apesar das solidez, o funcionalismo ainda se acomodava sobre desigualdades sérias, a exemplo das mulheres e pessoas de pele preta ou parda. Tendo em mente que, em agosto de 2024, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2024d) estimou que, para atender as necessidades básicas de uma família de quatro pessoas, o salário mínimo haveria de ser R\$6.606,12, os benefícios funcionais, para diversos servidores, agiam como paliativos salariais.

A proposta original das funções gratificadas, decerto, estava arraigada nas bonificações típicas do paradigma taylorista-fordista. Pode-se até pensar que a permanência dessas bonificações em pleno desmonte no serviço público deveu-se a uma espécie de sobrevivência político-jurídico-econômico “inercial” de garantias remanescentes da falecida proposta de paz social. No entanto, Pilotto (Núcleo de Bioética e Ética Aplicada da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2020) destaca como, desde o PUCRCEE nos anos 1990, governos neoliberais utilizaram as bonificações de carreira como subterfúgio de aumento salarial sem, no entanto, elevarem os vencimentos-base – ou seja, para cortar despesas, mantinha-se a ascensão para poucos em detrimento da melhoria a todos. Além de servirem como artifício para que os adicionais trabalhistas incidissem apenas no valor-base ao invés do salário total (Exemplo: um

enfermeiro que ganhasse R\$1500,00 de valor-base e R\$500,00 de bonificação ganharia os 10% de insalubridade sobre o primeiro montante (apenas R\$150,00) ao invés da remuneração total (uma adição de R\$200,00).

Nesse sentido, a nível discursivo e operacional do sofrimento para fins de produtividade, conforme a reestruturação produtiva avançava no serviço público, as gratificações foram reaproveitadas ideologicamente e mantidas por agirem como paliativo salarial impulsionador da competitividade entre os trabalhadores. Na prática, não se tratava daqueles incentivos patronais fordistas sobrepostos a uma plataforma que – em tese – já providenciaria o proletário com remunerações suficientes à subsistência familiar, mas a um montante restritivo e concorrido entre os proletários com efeito de mitigar a oxidação dos salários, já não mais suficientes à previsível manutenção dos lares.

Seriam, então, alternativas mais baratas às instituições – se comparadas, por exemplo, à recomposição e aumento salarial de todos os servidores – oferecerem perspectivas de ascensão sob o jugo de paradigmas e avaliações calcadas no perfil flexível, ao passo que individualizavam e desviavam os focos de resistência à austeridade sobre seus salários e carreiras. Em outras palavras, promovem-se duas soluções neoliberais com uma medida só: as gratificações desobrigam o Estado de promover melhores pisos salariais e, ao mesmo tempo, incentivam a competitividade interna na condição de remédio supostamente eficaz para a apatia burocrática.

Passou um ano e eu recebi uma proposta para assumir a chefia, assumir a responsabilidade desse [OMITIDO]. Fui pressionada mais de uma vez. As pessoas diziam: “Mas você vai dizer ‘sim’? Você vai para aquele departamento lixo?”. Eu falei: “Vou, porque você sabe muito bem que se você diz ‘não’, você entra no *freezer* aqui - não é nem em uma geladeira. Nunca mais você vai receber uma proposta para receber 500 reais”. E eu ouvi de um vice-chefe da [OMITIDO]: “**Mas por 500 reais você vai para lá? E eu falei: “500 reais me ajuda muito”.** – S1, destaque nosso

O relato acima ratifica como a superocupação de S1 foi desenvolvida no contexto de precarização subjetiva e objetiva de seu trabalho. A rigor, o imperativo da subsistência familiar, subvertida pelo neoliberalismo como individualidades concorrenciais entre os técnicos-administrativos, manifestou a ascensão hierárquica da servidora em pressão, não opção. Esse fato também foi crucial para desmistificar parte do medo que as chefias possuíam em perder seus cargos: muitos dependiam dos benefícios para manter a renda familiar em patamares aceitáveis. Ou seja, em partes, não se sustentava em ambições cegas, mas nas iniquidades remunerativas. Consequentemente, o “não” e a queixa, independentemente da pertinência, quase sempre era recepcionados como indolência do servidor na luta pela sobrevivência dentro da instituição.

Daqui a pouco vai vir uma atualização [DE CARREIRA], quem sabe... mas aí a gente puxa o saco dos professores. Porque, quando vem, quem sabe ele vai me dar 5%. Há uma competição também, nem todos ganham, diferentemente dos professores, infelizmente. Então, essa é punição: **Se eu digo “não”, lá na frente ele me avalia e diz: “A [S1] disse ‘não’ naquele dia? Então é ‘não’ para ela agora”** – S1, destaque nosso.

S1, ao confidenciar a ideologia defensiva de sonegação de informações entre as secretárias; assomada de S2, ambas se referindo ao quanto “puxar o saco” dos avaliadores; e S7, quando explicou o assédio sofrido com base no temor dos supervisores em terem seus lugares tomados, deixou patente o quanto o panóptico gerencial sustentava-se na catalisação das divisões internas. Seja em uma universidade que lastreava sua progressão de carreira ao tempo de serviço, ou, mormente, aquela pautada no exame periódico de desempenho, a sociabilidade estratégica, em face de responsáveis na designação dos cargos de chefia e demais funções, por vezes tolhia a visão dos sujeitos na condição de categoria, unida em prol de reivindicações por salários que dispensassem a demanda aos paliativos salariais, e subsidiava-se na guerra total entre os trabalhadores, déspotas uns dos outros.

Uma lógica competitiva, paradoxalmente, não fundamentada apenas no resultado, mas em disputas por inclinações subservientes aos coronelismos departamentais. Pessoas que, para sobreviverem e prosperarem no serviço público, entenderam o quanto agradar tem sido mais importante do que o saber-fazer. É neste sentido que figura a valorização das “*soft-skills*” pela ideologia gerencial: não basta mais ser bom no que se faz, mas deve-se fazer com que os avaliadores gostem da pessoa em si. É por isso que o trabalhador deve ser “amável” (leia-se “dócil”), e “gentil” (leia-se “servil”), ir ao *happy-hour* com o pessoal do RH, comparecer às confraternizações das empresas, rir das piadas dos superiores, e demais caracteres pessoais que caíam no gosto daqueles que realizam avaliações subjetivistas do trabalho.

A Servidora 2 assinala um episódio marcante na transição da depressão pós-parto para a depressão recorrente. Durante sua passagem em um dos setores do *campus* sede, ela e duas colegas de trabalho firmaram um combinado que, a cada referência distribuída no setor, seriam rodiziadas entre elas, de modo que todas pudessem acessar aos benefícios de carreira sem se digladiarem. Entretanto, quando entrou em licença-maternidade, pelas suas costas, S2 foi excluída do combinado mediante uma conspiração coalhada em difamações. A rigor, a NGP estimulava tentações gananciosas para minar as mobilizações subjetivas dos servidores.

Quando eu peguei licença-maternidade, estava em um setor que tinha seis pessoas, mas vinham apenas duas referências. Então, a gente fez um rodízio. E eu sei que, quando eu fiquei grávida, teria uma avaliação. Pela sequência combinada, eu pegaria pelo menos uma referência. Eu saí de licença - não estava demitida, estava afastada - a secretária da chefia e uma da pós combinaram entre si e pegaram no meu lugar. Nossa, eu me senti tão traída! [...]. Elas pegaram as minhas referências. Mas eu não

tive nenhum problema em chegar para elas e dizer: “Foi muita canalhice de vocês duas. Sabendo que estava tudo combinado...”. Elas disseram: “Ah, mas você pode recorrer”. Eu falei: “Eu vou recorrer uma a coisa que já estava combinada? E eu sei que não vai dar em nada, não vai dar em nada. Mas saibam que vocês tiraram esse dinheiro da boca do meu filho”. Saí de lá muito mal. Eu já estava com Depressão Pós-Parto – S2.

A despeito dessas e outras decepções, S2 manteve a sua postura de aproximar as pessoas de seu convívio. Para ela, o afeto e o companheirismo eram muito mais mobilizadores ao trabalho do que as estratégias perversas de organização. Recém-transferida para um novo setor, agora no novo *campus*, encabeçava esforços para tornar o ambiente ocupacional mais leve.

Às vezes, eu trago bolo. Porque só tem homens aqui, e eu de mulher. Cheguei agora. Eu sou uma mãezona, sempre trago alguma coisa. E eu gosto disso! Tomar um café com bolinho é gostosinho. Todo mundo para e come. E nessa hora, temos aqueles minutos de relaxamento, eu acho legal. Eu gosto desse ambiente, de quebrar um pouco a rotina. Eu gosto, eu acho que eu vou conseguir juntar mais as pessoas. Eu acho que eu vou conseguir. Eu acho que trabalhar assim é muito mais produtivo. Ter um pouquinho mais de aproximação, quebrar um pouco a seriedade, tomar uma água, tomar um café. Acho que é melhor – S2.

No entanto, a entrevistada, que testemunhou décadas de mudança no serviço público da Universidade A, destacou como, no decorrer do tempo, a cultura proletária ali existente foi se esfacelando – muito em conta da competição imposta pelo sistema de carreiras. De um lado, lamentava o distanciamento das pessoas, o esfriamento das trocas e o esvaziamento dos espaços públicos. De outro, confessava estar cansada das sociabilidades estratégicas, de comparecer em eventos para “fazer média”. Essa crise está fortemente enraizada no modo de vida neoliberal, caracterizado por Richard Sennett (2015) em a “Corrosão do caráter” em vertiginosidade, utilitarismo, filosofia do “cada um por si”, transformação do camarada em adversário, privatização dos espaços e conteúdos simbólicos, bem como a rarefação dos antigos enclaves culturais do operariado.

Aqui, as pessoas são meio distantes, elas são seletivas... elas não se relacionam muito bem. Por exemplo, eu não sei quem são os funcionários, a gente não se cruza. E quando há possibilidade de confraternização, eu não vou para o local. Eu não vou porque não tenho mais saco para fazer o papel de conhecer novas pessoas – S2.

E antigamente, no outro *campus*, não era assim? – Pesquisador.

Não, até porque, em torno do campus, tinha os botecos que a gente se encontrava lá. A gente tinha mais troca. Antes de recebermos o vale-refeição, a gente comia no Restaurante Universitário. Nos víamos muito nas filas, conversávamos. Às vezes [nos] sentávamos na mesma mesa e a gente trocava ali. E aqui não, é muito ruim. Cada um vive no seu núcleo. Não dá mais para identificar mais as pessoas, falar: “Acho que já vi essa pessoa na [UNIVERSIDADE A]” pelo uniforme. Hoje, já não uso mais uniforme. Eles ficaram mais distantes... Ou sou eu? Uma boa pergunta... – S2.

O que você acha? – Pesquisador.

Acho que as duas coisas. Aqui, as pessoas são muito reservadas, elas não gostam de se misturar. Eu entendo. Também não estou mais preocupada. A gente sabe que não é só na [UNIVERSIDADE A], mas em várias universidades – S2.

No decorrer dessa subseção, foi visto que a competição fomentada pelos sistemas de carreiras, além de fetichizar avaliações que desprezam as imbricações reais do trabalho vivo e amortecer as precarizações com paliativos salariais, apostava no panoptismo gerencialista como forma de incentivar a produtividade. No entanto, o que é visível é que, além de impor cargas psíquicas e iniquidades sociais aos técnicos-administrativos, corroía os elos de cooperação necessários ao quefazer nas universidades.

5.4 *Peões na cova dos reis (e seus amigos)*

É intrigante constatar como as discriminações entre categorias, mesmo em pesquisas focadas no sexismo ou racismo, foram trazidas e enfatizadas espontaneamente pelos técnicos-administrativos em educação (Gonzaga, 2011; Marques, 2016). Muitos docentes, na condição de segmento profissional aparentemente jusnaturais à operacionalização do gerencialismo nos departamentos e centros universitários, eram prescritos ao topo de pirâmides de poder e violências pertinentes ao produtivismo científico (Moura, 2018; Nunes; Tolfo; Espinosa; Cugnier, 2017).

No andamento das entrevistas, foram vários os relatos de abusos cometidos por professores – parte dos quais, impubescíveis. Seria problemático condicionar a validação das denúncias de assédio – feitas por sujeitos que, não fossem os diálogos nessa pesquisa, permaneceriam silenciados – à bibliografia científica pura e simples. Além de incorrer na reatimização via cientificismo, criticar a academia ainda se mostrava um grande tabu para os pesquisadores brasileiros, muitos dos quais não podiam se aprofundar na problemática quando emergida nos trabalhos empíricos.

A leitura do livro “Cafetinagem acadêmica, assédio moral e autoetnografia”, redigido pelo professor universitário Igor Valentim (2022), em que descreve os rituais de humilhação vivenciados durante o começo da sua carreira docente em uma instituição pública de ensino superior, atesta a verossimilhança de muitas violências presentemente relatadas. Desde a sobrecarga de disciplinas indesejáveis aos professores novatos, monopólios de poder na coordenação de cursos, até o assédio moral e censura velada de projetos “problemáticos” à reputação ou interesses das unidades acadêmicas, era praticamente um segredo aberto em muitas universidades como a gerência do ensino, pesquisa e extensão conduzia-se por balizas pouco republicanas, as quais afetavam os docentes não-encastelados, porém, muito eficaz às pressões por financiamentos, *rankings* e currículos.

A pesquisa indica que os abusos catedráticos são parte das vigas que sustentavam a plataforma violenta onde as estratégias defensivas exploradas pela NGP operavam. Os encadeamentos da racionalidade autoritária, como visto na subseção 2.1, vêm de longa data. Tal citação de Luiz Eduardo Wanderley, redigida nos anos 1980, ainda segue válida:

A vivência e a análise da estrutura universitária mostram que desde a relação professor-aluno até as relações do chefe de Departamento com seus professores, dos diretores com os representantes das unidades, dos órgãos superiores com os de nível subordinado, da reitoria com o todo universitário, dos funcionários graduados com os menos, as formas de poder dominantes na estrutura da sociedade são transpostas para o interior da universidade e recriadas com seus atributos próprios. Com raras exceções, os processos dominantes de hierarquização e de burocratização enrijecem a

estrutura, e formas veladas ou manifestas de poder centralizador e autoritário têm tornado opacas e desconfiadas as relações entre os membros da comunidade universitária (Wanderley, 1987, p. 67).

Iniciando a análise por meio dos relatos da falta de separação entre espaço público e privado na academia: a Servidora 4, técnica de laboratório, queixou-se durante a entrevista de como não possuía um local fixo para desempenhar suas atividades cotidianas. Geralmente, no planejamento das aulas e redação dos relatórios, alocava-se em qualquer sala que estivesse disponível. No entanto, quando todos os espaços estavam ocupados, o que era frequente, ao passo que cada professor tinha salas próprias, S4 simplesmente não tinha para onde ir, interrompendo as suas atividades. Além disso, no decorrer de várias disciplinas, encontrava dificuldades em reforçar aos docentes as normas de segurança. Alguns chegavam a questionar as recomendações já pactuadas (uso de sapatos fechados, calças, luvas, jaleco etc.), desconsiderando que, em caso de acidente, a técnica-administrativa seria responsabilizada.

Eu já coloquei aluno para fora e falei para o professor: “Olha, eu coloquei o aluno para fora porque estava com bermuda”. E a professora: “Ah, mas não tem problema!”. Não tem? Se acontecer um acidente aqui, é nossa a responsabilidade. O *campus* é distante da cidade, e a gente tem uma dificuldade de atendimento se ocorrer algum acidente – S4.

A pressão produtivista, em várias ocasiões, transgredia normas e expunha os discentes a riscos por negligência, além de colocar em xeque a autoridade formal dos técnicos de laboratórios. As exigências por resultados rápidos e a flexibilização informal das regras, muitas vezes impulsionadas pela urgência em cumprir cronogramas acadêmicos, faziam com que decisões fossem tomadas à revelia das orientações técnicas. Com isso, os técnicos se viam obrigados a negociar constantemente o cumprimento de normas básicas de segurança, enfrentando resistências por parte dos docentes. Essa dinâmica não apenas fragilizava os protocolos institucionais, como também relegava os técnicos a uma posição ambígua: responsáveis legais em caso de incidentes, mas com pouca autonomia para impor limites e garantir o cumprimento das diretrizes estabelecidas.

Agora, nesse período de greve, eu tenho gente trabalhando lá. E como eu estou recebendo material de compra, fui conferir se tinha chegado alguma coisa... só dei uma passada por lá. E tinha estudante trabalhando lá dentro, sozinho! Sendo que a professora pediu a chave para mim e disse: “Ah, eu vou acompanhar os meus alunos”. E ela não estava lá! Então, eu estou sempre brigando contra isso. “Ah, eu preciso usar o laboratório de manhã”. Eu digo: “De manhã não tem ninguém, porque o nosso horário é tarde e noite, de manhã não tem ninguém. Então, você tem que acompanhar o seu estudante”. “Ah não, pode deixar que a gente vai acompanhar, não tem problema”. Aí você encontra o estudante sozinho. Ou eu falo: “Não, não pode vir”. “Ah, mas eu preciso!”. Esse é um problema que eu enfrento... o horário do laboratório é reduzido. Você pode vir, é tarde e noite. De manhã, não tem ninguém aqui, e eu não gosto que aluno trabalhe sozinho, não é para trabalhar sozinho. **Mas aí o professor fica: “Mas eu não tenho tempo, vai ter que vir, não tem como”**. Muita gente não

entende essa questão, essa limitação de horário. E se acontecer alguma coisa? **A primeira coisa que vão perguntar é: “Onde estava o técnico?”**. Mas de manhã não é horário de trabalho do técnico desse laboratório – S4, destaques nossos.

Não só o pouco caso às regras do departamento e latência de culpabilização por descuidos alheios afetaram S4, mas também a falta de valor conferida ao seu trabalho. Em um momento no qual a comunidade acadêmica precisava se unir em prol dos TAEs, sua presença, aos olhos de alguns, não era tida essencial à continuidade do laboratório. Tal percepção revelou uma lógica de descartabilidade, na qual o trabalho técnico-administrativo é tratado como secundário, mesmo sendo estruturante para as práticas de ensino e pesquisa. Essa desvalorização não apenas fragiliza o reconhecimento institucional dos TAEs, como também agrava o sentimento de desamparo e solidão no trabalho.

Agora, o que gera sofrimento... é a falta de colaboração das pessoas, a falta de valorização do trabalho na parte de algumas pessoas. Nesse período de greve, teve gente que foi dar aula no laboratório sem o técnico. Isso incomoda, porque, para mim, **passou uma mensagem de que tanto faz a presença do técnico... A aula acontece do mesmo jeito**. É mais difícil? É mais trabalhosa a aula? É... mas aconteceu do mesmo jeito. O trabalho do técnico é essencial para uma aula prática. A gente organiza, confere equipamento, prepara, limpa... – S4, destaque nosso.

Contraditoriamente, o zelo docente em relação aos laboratórios de pesquisa, controlados quase exclusivamente por professores específicos, não se manifestava nos laboratórios de ensino, espaços compartilhados entre docentes, técnicos-administrativos e discentes. Ambos eram, em princípio, ambientes públicos. No entanto, observou-se a constituição concreta de espaços privados dentro da universidade. Em *campis* frequentemente afetados por furtos, a cautela e o controle rigoroso exercidos pelos responsáveis pelos laboratórios de pesquisa tornavam o acesso praticamente restrito àqueles diretamente vinculados aos projetos em curso.

Já nos laboratórios de ensino, por não serem considerados de “usucapião”, os mesmos acadêmicos que zelavam pelo acesso restrito em seus próprios espaços mostravam resistência às normas coletivas ali estabelecidas, frequentemente ignorando regras de uso e segurança defendidas pelos técnicos. Dois lugares, dois pesos e duas medidas: conforme a proteção e o controle eram naturalizados em espaços associados à produção científica privativa de um laboratório, tornavam-se incômodos e questionáveis quando exercidos em nome do bem comum da comunidade em geral, escancarando as hierarquias simbólicas que atravessam a vida universitária.

É, tem o conflito... de querer ter mais horário disponível para usar o laboratório. O acesso à chave. “Ah, mas eu não posso ter a chave do laboratório?”. A gente tem uma chave para empréstimo. Tem gente que tem a chave. A gente trocou a fechadura recentemente porque ela quebrou. E aí o professor fez uma cópia. Eu falei: “Mas quantas cópias você vai fazer?”. “Uma para mim, uma para o meu substituto, uma

para o meu grupo de estudos...”. Não, espere! Isso é um laboratório de ensino, todo mundo pode usar, mas tem que ter um controle. É difícil. **Os laboratórios de pesquisa são muito mais bem controlados, muito mais restritos do que o nosso.** Eu encontro essa dificuldade para controlar o uso do laboratório. Todo mundo quer acesso e não entende o porquê não pode ter – S4, destaque nosso.

A Servidora 5, técnica-administrativa que ocupou posição destacada na administração de um dos *campi* da Universidade B, robustece esse exame quando expressou as dificuldades encontradas na ratificação da natureza pública dos espaços universitários.

Não tem essa separação do público e do privado ((RISO)). É a “minha sala”, é a “minha mesa”, é o “meu laboratório”, é o “meu técnico”. É bem difícil encontrar lugares onde as pessoas realmente entendam que tudo é público, que seu computador não tem senha porque uma outra pessoa pode usar também. É bem difícil você trabalhar com isso, principalmente quando se trata de pessoas. A “minha secretária”, a “minha sala”. Isso é muito frequente. E a [OMITIDO] é isso: você lidava com essa infraestrutura. Para você ter uma ideia, era briga até na divisão de sala. A [OMITIDO] tinha que distribuir as salas de aula para os docentes darem as aulas. “Eu sempre dei aula na sala cinco, por que agora eu vou dar na sala seis? É a minha sala!”. Isso também é muito difícil desconstruir. Conforme as pessoas novas vão entrando, você vai conseguindo trabalhar e mudar essa cultura [...]. Ajudou muito com os recursos que vêm para a universidade. Por exemplo, quando você trabalha com laboratórios multifuncionais, acaba sendo o espaço de todo mundo. Os FINEPs [FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS], que são recursos que vêm para a criação desses laboratórios, são destinados a espaços compartilhados. Apesar de cada um ter seu espaço lá dentro, há lugares-comuns onde as pessoas dividem os equipamentos. Isso ajuda um pouco a quebrar esse corporativismo, já que você faz um uso consociável. Mas em outros lugares, não. Ainda continua sendo: “A minha sala, que eu tranco a hora que eu vou embora” – S5, destaque nosso.

S1 salientou como boa parte do trabalho prescrito compartilhado entre técnicos-administrativos e docentes – principalmente no que concernia às regras de trabalho daquele serviço público – tinham aplicabilidades diferentes. As reivindicações por melhores condições laborais também se distinguiam legítimas conforme os cargos ocupados pelos reclamantes, sobrepondo-se à real prevenção e examinação das urgências e efeitos psicossomáticos representados pelos riscos laborais. Enfim, narrou como muitos orientadores, para acompanharem as exigências exponenciais da academia, mas em violação ao regime de dedicação exclusiva, tomavam pós-graduandos como funcionários particulares – não remunerados, diga-se de passagem – na terceirização de obrigações acadêmicas.

Tem uma diferenciação, sim, de a gente tem que pôr o dedinho no horário [PONTO ELETRÔNICO] e os professores não. Eles não têm horário para entrar e sair, nós temos. Isso é um outro diferencial. Mas de móveis, eu acho assim: ar-condicionado, a gente reclama que está sujo, que está quebrado, que não funciona direito. E eles: “Mas que frescura!” – S1, destaques nossos.

Eles colocam monitores para dar aula. Eles pedem para os doutorandos fazerem as monitorias ou aplicarem as provas, já que estão em congresso. Eles não aparecem no agendamento dos alunos para fazerem a prova de recuperação ou para orientar. E aí a gente tem que correr atrás deles, porque está em cima da hora de entregar a defesa. – S1, destaques nossos.

Enfim, nos espaços os quais, de fato, eram públicos, o panoptismo digital, na faceta digital do panoptismo gerencial, acompanhava a redução dos tempos improdutivos dos técnicos-administrativos, estabelecendo-se um *continuum* de vigilância e rendimento maximizados.

Isso eu achei muito triste. **O horário de café: eles reduziram para 15h às 15h15.** A gente tinha pedido um sofá para gente conversar ou até mesmo descansar na sala do café. **Não, deixaram tudo transparente, colocaram câmeras para todos os lados, sem falar no relógio** – S1, destaques nossos.

Em algumas conversações, os servidores queixaram-se do fato de boa parte de o trabalho real envolver rituais subservientes aos docentes, em desvio às obrigações contratuais, tais como servir cafezinho na bandeja (apesar de os departamentos/centros terem instruído a todos utilizarem as cafeteiras elétricas lá presentes) e a entrega de materiais no domicílio dos professores, muitos dos quais se recusavam a comparecer nos ambientes ocupacionais para além dos horários de aula. Entremeadada nas descrições desses fatos, cravados em privatismo, acompanhavam reclamações a respeito de atitudes arrogantes para com os TAEs.

Durante a conversa com a Servidora 1, em determinado momento, seu telefone tocou. Era um docente. Entrou em contato por conta de uma demanda pontual, porém, urgente. Por alguns minutos, a entrevistada ausentou-se para ajudar o professor, ao qual tinha certo apreço. Logo que retornou, foi lembrada que, na fase de agendamento da entrevista, S1 disse estar em período de férias. Pontuada quanto a isso, foi questionada se era habitual o acionamento dos técnicos-administrativos em períodos e horários não designados à laboração. A resposta foi “sim”. Emendou-se com uma inquirição sobre a opinião dos seus colegas TAEs a respeito dessas intromissões nos tempos não-produtivos. A Servidora 1, então, respondeu com a descrição de um cenário fortemente implicado em gestão paradoxal com autoritarismo catedrático e chantagens entrepostas pelo sistema de carreiras.

Então, se a gente comenta com alguns docentes, alguns funcionários, até mesmo chefes, eles falam: **“Você respondeu porque você quis”**. Só que a maioria faz isso. De novo, é a nossa carreira. A gente espera os 5%. Eu espero manter o meu cargo de chefia. Teve um funcionário que meteu o pau, falou: “Olha, isso não é certo!”. Só que o que fizeram? **Afastaram ele. Ele está suspenso! Conclusão: Eu vou fazer igual? Eu já sei o que vai acontecer.** Primeira coisa: vão me tirar do meu cargo. Mas eu tenho meu direito, eu estou falando a verdade. **“Você respondeu porque você quis”.** **Mas amanhã eu sou punida por eles, docentes.** – S1, destaques nossos.

A Servidora 5 delinea outros traços ambivalentes da administração acadêmica, a depender das categorias profissionais envolvidas, no Programa de Gestão e Desempenho da Universidade B. Assiduidade e proatividade, nas IFES, simbolizavam-se diferencialmente, ratificando a disposição de grupos mais imunes ao rigor da Nova Gestão Pública.

[S5], a sociedade acredita em alguns estereótipos ruins sobre quem está no serviço público. Como você se sente diante disso? – Pesquisador.

O nosso programa de gestão já faz essa crítica. A gente está dentro de um programa de gestão, voltando da pandemia, em que podemos trabalhar de acordo com os nossos horários: remoto, híbrido ou presencial. E se escuta muito: **“Olha, o campus está esvaziado porque os Tas estão trabalhando parcialmente remoto. Os lugares estão vazios. Ninguém está vindo trabalhar...”**. Mas ninguém questiona o docente que não vem, que só vem quando ele tem que dar aula. Então, assim, muito do esvaziamento cai nas nossas costas. E é muito difícil quebrar esse estereótipo. “Ah, estão em greve? Vagabundos, não trabalham mesmo! Está ali no programa de gestão, está *online*, estão reclamando do quê?” Tem muito disso. Então, é bem difícil, acho que é muita cultura para se mudar – S5, destaques nossos.

S1 pormenorizou como os padrões sistemáticos de desrealização, duplas coações indutoras de estratégias defensivas por meio da linguagem, solapando até mesmo o conhecimento formal da entrevistada em análise de discurso, imbricavam-se em hierarquias as quais, devido à sobrecarga docente na tríade ensino-pesquisa-extensão, levavam à terceirização suas funções administrativas a emissários escolhidos a dedo. Pessoas confiáveis para executar as banalizações, catalisar divisões internas e, ao mesmo tempo, blindar a cátedra de responsabilizações diretas às antinomias decorrentes dessa filosofia produtiva. Esses chamados “amigos dos reis”, se proficientes na mediação viril do quefazer coletivo e pressões por resultados perpassadas na racionalidade autoritária, além de seduzidos pelo alpinismo hierárquico, seriam recompensados por desempenharem as violências gerenciais.

A analista, a chefe [OMITIDO], é uma grossa. [...] Ninguém para lá. A gente precisa falar com ela e respirar fundo. Eu falo: “Meu Deus, eu tenho que ser educada? Quem sabe um dia ela percebe que eu não a trato assim”. Mas por quê? Porque ela é amiga do rei! Porque ela é analista... em todas as avaliações, ela é super bem avaliada. Por quê? **Porque o diretor, o vice-diretor, chefe e vice-chefe não querem se envolver nas áreas administrativas, eles são professores.** Então, confiam nela. Confiam nela porque ela está lá para ler resolução, mas ela não é advogada. E tem gestão para isso. Tem setores jurídicos dentro da [UNIVERSIDADE A] que lidam com isso. “Ah, mas eu não vou lá perguntar. Eu sei ler”. Eu também sei ler! Eu sou formada em Análise do Discurso! Eu estou vendo aqui que não tem “não”. Então, se não tem “não”, por que eu não posso consultar? “Não, vai queimar o filme do [DEPARTAMENTO] se eu fizer essa consulta”. E a secretária da diretoria cala a boca e fala: “Não, não, não, não, dá menos trabalho! Vai lá, diretor. Assina aqui e arquiva seu processo”. E essa pessoa continua sendo a grossa do setor. E aí, quem vai lá puxar o saco? Quem vai lá pagar não sei o quê de *resort* para ela? Me poupe! Uma: porque eu não tenho dinheiro. Outra: porque eu não faria isso – S1, destaque nosso.

Historicamente, as universidades brasileiras construíram-se conforme ambientes onde os acadêmicos empreenderiam, para além de disputas intelectuais, influências e prestígios sobre seus companheiros de carreira. Desde *lobbyings* em prol de grades curriculares que privilegiassem determinadas abordagens/campos até disputas por financiamentos entre os laboratórios de pesquisa, muitos departamentos se caracterizavam como lugares de competição autodestrutiva ao invés de cooperação. Tal panorama insere-se em um *modus operandi* da academia brasileira em que a visibilidade do mérito científico e a concessão de financiamentos

depende muito das conexões e poderes carregados pelos nomes dos docentes, tão ou mais importantes do que a qualidade dos projetos e suas aplicabilidades sociais. Não obstante, ao fazer uma análise da concessão de “Bolsas Produtividade” em determinada universidade pública brasileira, Mayco Lima da Silva e Norberto Quintana Guidotti de Ornelas (2025) identificaram verdadeiras “linhagens” acadêmicas, em que a ligação com determinados docentes gerava uma retroalimentação de credibilidade e poder a ponto de estabelecer-se uma espécie de “nobreza” dentro das instituições de ensino.

Enquanto o capital científico “puro” adquire-se através das contribuições à ciência que são reconhecidas, o capital “político-institucional” se adquire principalmente através da presença e atuação nos espaços políticos e, portanto, decisórios, das instituições científicas e acadêmicas. Nesse sentido, podemos dizer que enquanto aqueles detentores de capital científico puro são reconhecidos, os detentores do capital “político-institucional” são poderosos (Silva; Ornelas, 2025, p. 102).

Diante de concorrências estimuladas pela NGP, considerando o arsenal (institucional e simbólico) detido pela docência, vários limites de lealdade e legalidade eram violados pela sanha de subjugar os colegas, subir de cargo e dominar o território. Quando esses “patrícios” entravam em guerra, em meio a sabotagens e rivalidades, os mais prejudicados eram os alunos, por vezes relegados a “meios” ao invés de “fins” na deontologia do ensino superior (tendo em vista a indissociabilidade de “ser pesquisador” e “ser professor universitário” no Brasil, por vezes desdenhados como encargos secundários ou empregados conforme mão de obra em projetos sem compromissos pedagógicos) e/ou penalizados quando tidos *partisans* de algum professor-adversário, bem como os técnicos-administrativos que se recusassem a fazer o “trabalho sujo”.

A Servidora 2 narrou um caso em que, devido ao seu legalismo e alinhamento aos discentes, passou a ser vista como ameaça ao degladiamento catedrático, resultando em investidas veladas de assédio e, por fim, sua transferência para outro setor da Universidade A orquestrada por um pequeno grupo de professores integrantes de determinada linhagem no comando daquele centro, o qual guerreava contra outra “dinastia”.

O relato torna-se ainda mais preocupante diante da recordação do caso da professora Edna Soter de Oliveira da Universidade de Brasília em 1965. Ela, juntamente a mais dois professores, foi afastada pelo reitor subserviente à Ditadura Empresarial-Militar por “conveniência da administração”. Segundo dossiê feito pelo Centro de Inteligência da Marinha por solicitação do Ministério da Educação, Edna era acusada de comportamento “indesejável” devido ao fato de ser muito querida e próxima dos estudantes, tornando-a suspeita de subversão. O afastamento dos três trabalhadores da UnB desencadeou protestos entre docentes e

estudantes, revolta sufocada com o envio de tropas ao *campus*, seguido de mais quinze professores demitidos e, posteriormente, a autodemissão de quase 75% do corpo docente (Comissão Anísio Teixeira de Memória e Verdade, 2015).

Até que ele [COORDENADOR DE CENTRO] percebeu o quanto eu era próxima dos alunos, o quanto eu era muito próxima de alguns professores, inclusive colegas de área de que ele não gostava. Você sabe que existe muita rivalidade entre professores, não é? Ele, como coordenador, tentava boicotar alunos pertencentes a laboratórios desses professores rivais. Tinha um menino muito bom que era aluno de um outro professor que ele não gostava, e ele ia defender o mestrado para fazer o doutorado depois. Ele queria ver se tinha bolsa de estudo para o doutorado. E tinha. Nessa época, eu já podia saber melhor das coisas. Ele tentou conversar com o coordenador para ver se dava tempo de me entregar a tese e defender depois das provas. Ele disse que sim. Aí o aluno me entregou o material. Nisso, a gente já estava trabalhando remotamente, e era uma área nova para mim, porque não era mais no papel. Eu estava aprendendo a mexer com essas coisas digitais. E aí o menino mandou o depósito. Preparei o documento para o coordenador assinar, o orientador já tinha assinado. Eu encaminhava via *e-mail*, que era assim que a gente trabalhava. Bastava o coordenador assinar e me devolver, para eu mandar para o serviço de pós. Quando chegou o material desse menino, o [COORDENADOR DE CENTRO] não devolveu. Ele segurou. E, naquela época, era um fluxo muito grande, todo mundo queria defender para poder fazer o processo seletivo. Era um vai e vem de documentos que eu me perdia às vezes. Quer dizer, eu não vi que ele não devolveu para ir à pós e cancelar a defesa do menino. E ficou nisso. Aí, quando o menino ia defender, conforme estava lá na lousa, cadê o material do menino? “[S2], você não mandou!”. “Como não? Mandei sim, [COORDENADOR DE CENTRO]! Como não?”. E ele falando: “Ah, a [S2] segurou”. Falando como se eu tivesse perdido. Aí procurei nos enviados e mostrei, copiei todo mundo que podia estar envolvido: o responsável do serviço de pós, o coordenador, o vice dele, o aluno e o professor. Eu mandei: “Olha aqui, olha a data que eu mandei!”. Ele ficou bravo. Eu desmascarei ele perante o orientador e o aluno. Ou seja, ele quis mesmo prejudicar o aluno. Ainda assim, o aluno fez a prova. Já estava inscrito e ficou em primeiro lugar. Ele ia ter a bolsa tranquilamente, mas ele defendeu uma semana depois, já que tivemos que fazer um agendamento de defesa emergencial. E aí ele não considerou dar a bolsa para o aluno. Eu sei que eu fiquei ruim... **O que ele fez? Me tirou o acesso da plataforma para implementação das bolsas. Eu mexia nesse sistema mediante as ordens que vinham. Ele me tirou o acesso para não correr o risco de eu colocar a bolsa para o menino.** Mas eu ia colocar, sabia? Ia colocar sim. Está ali, vale o que está escrito, mas ele me tirou antes. – S2, destaques nossos.

Assim, as instituições convertiam-se em ajuntamentos de potentados, em que cada departamento ou centro encorajavam-se nas próprias esferas de influências, lidando sob portas fechadas e panos quentes com as denúncias de assédio, abusos e ilegalidades ali cometidos. Em outras palavras, a universidade destituía-se, nesta composição funcional, de sua natureza pública e comunitária. A exemplo do consórcio coronelista firmado no Brasil Colônia, as universidades, defronte a dificuldades na administração de empresas educacionais-científicas em expansão, simplificaram o aperfeiçoamento da burocracia ao repasse de seus poderes às elites locais. Vale lembrar, ainda, que muitos departamentos se faccionavam sob a insígnia catedrática mediante a feudalização em laboratórios/núcleos de pesquisa isolados nos próprios arbítrios. O signo da autonomia, portanto, além de agir como anódico aos problemas

remontados desde a “Administração Burocrática” (Bresser-Pereira, 2008), subverteu-se na regularidade de oligarquias acadêmicas assumirem a ideologia gerencial, as quais centralizavam muitos poderes decisórios em revés à “plebe” universitária, constituída de graduandos, pós-graduandos, técnicos-administrativos e docentes fora dos círculos de poder.

A promiscuidade na (não) separação entre público e privado chegava ao ponto de muitos homens assediarem sexualmente as servidoras. A presença assustadora do assédio sexual nas universidades era mais um dos seus “segredos abertos”: se os escândalos dos trotes e reações do movimento estudantil vinham desvelando cada vez mais os abusos ocorridos entre discentes, as investidas perpetradas por alguns docentes aos estudantes e funcionários ainda são escondidas do público.

Desde piadas e toques fora de hora, até chantagens e sabotagens na burocracia acadêmica, o poder catedrático não só legitimava o rompimento da ética profissional como, ante a falta de consentimento, impunha as seguintes “escolhas” às vítimas: ceder aos avanços sexuais como “pedágio” para desempenhar o trabalho em áreas comandadas pelos “coronéis de departamento”, ou negar e ter de aguentar pressões insustentáveis – as quais levavam muitas servidoras, pós-graduandas e estudantes a desistirem de suas carreiras. Relatos feitos por pessoas “de dentro” da docência, como o capítulo “A visibilidade da categoria assédio sexual nas universidades” (2022) da professora doutora Heloísa Buarque de Almeida, da USP, são inequívocos quanto ao fato desse fenômeno estar arraigado nas estruturas hierárquicas.

É preciso notar que além dessas relações estarem atravessadas por desigualdades de gênero, e muitas vezes ainda desigualdades de classe e/ou raça, a estrutura da universidade produz uma hierarquia formal entre servidores, alunos, docentes, e internamente a estas categorias (alunos de graduação diante de alunos de pós ou monitores; docentes temporários precarizados, professores doutores concursados com menor poder e prerrogativas do que os titulares, por exemplo). Além dessa hierarquia ser produzida institucionalmente (com maior ou menor agudeza, a depender da instituição ou da área acadêmica, algumas sendo notavelmente mais formais), outra hierarquia atravessa o trabalho acadêmico: aquela das “estrelas” e dos “nomões”, ou seja, dos docentes e pesquisadores renomados em suas áreas, que dispõem com maior frequência de bolsas e financiamentos para pesquisas. Muitas vezes, como se passa com outros marcadores sociais da diferença, quem está no topo não percebe como a hierarquia está colocada cotidianamente e nos pequenos atos para aqueles que estão nas faixas de baixo da pirâmide (Almeida, 2022, p. 201).

Se o machismo é um dos maiores credores do capitalismo, tais abusos retornam dividendos do segundo ao primeiro. Considerando que os colegiados não desafiavam tal lógica, em que muitos dos pares docentes preferiam compreender tais atos como “paqueras que deram errado”, revelavam-se estruturas corporativistas as quais, ao invés de apurar denúncias de forma isonômica, filtravam seletivamente as denúncias a fim de proteger a reputação da categoria (Almeida, 2022). Se esse era o caminho que, por exemplo, orientandas e funcionárias

assediadas sexualmente por um ou outro professor haveriam de percorrer, resta sopesar como outras violências laborais e assédios banalizados, desencadeadores de adoecimentos psicossomáticos e ideações suicidas (Alcantara, 2018), eram recepcionadas pelos mecanismos de *accountability* universitários.

Eu acho que as classes se protegem, João. Você as vezes tinha uma denúncia que chegava, ela ia primeiro para o Departamento, ou ia primeiro para a Diretoria de Centro, e aí se montava uma comissão, e você ia meio que acomodando. “Olha, é contra tal pessoa. Quais são as pessoas que podem ajudar essa pessoa? [...]”. Eu já participei de comissões em que me candidatei porque eu sabia que existia uma denúncia e sabia que aquele caso precisava de ajuda de um determinado lado e estava lá. Afligia muito, porque dependendo de quem você coloca ali na comissão, você sabe que a coisa não flui, **você sabe que ela vai pender mais para um lado do que o outro**. Quando envolve aluno, a gente tem muita preocupação com isso. Até para você não tirar a legitimidade da denúncia... se ela não vai para frente, a pessoa não vai mais reclamar e a pessoa vai sofrer. Isso vai virar um sofrimento de saúde mental e vai acabar com a pessoa – S5, destaque nosso.

O Servidor 7, que também ocupou, tal qual S5, postos da alta cúpula administrativa, “deu a letra” do quanto a racionalidade autoritária arraigava-se no desfinanciamento público da educação, ciência e tecnologia, tanto quanto na disputa por recursos privados e das “Organizações Públicas Não Estatais”, privilegiados pela Reforma Gerencial.

Eu acho que antes [DO BANCO PERMANENTE DE SERVIDORES], a impressão que dava é que, quando se montava a comissão, você já montava a comissão para dar um jeito de matar no ninho. “Matar no ninho”, ou seja, nem deixar ir para o [CONSELHO MÁXIMO DA UNIVERSIDADE B]. Porque eu já escutei o seguinte: **“Se a gente começar a levar isso [DENÚNCIAS] para frente, vamos manchar o nome da universidade e vamos ter problemas com os órgãos de fomento e pesquisa”**. Eu falei: “Escuta, mas como assim? Não é pior a gente ter determinadas situações dentro da Universidade?” – S7, destaque nosso.

Diante de tudo o que foi exposto nessa subseção (somente a “ponta do *iceberg*”, considerando as histórias que corriam pelos corredores ou permaneceram no silenciamento das vítimas), a pesquisa propõe o conceito de “Poder Catedrático”. Trata-se da expressão gerencialista da racionalidade autoritária ainda presente nas instituições públicas de ensino superior contemporâneas, a qual empodera docentes encastelados com o fator sociopático de resistência à mudança em prol, contraditoriamente, do inovacionismo.

Essa lógica administrativa é herdeira do mandonismo das antigas cátedras, da tecnocracia daspiana e das práticas persecutórias institucionalizadas durante a Ditadura Empresarial-Militar, hoje amalgamadas ao produtivismo da Nova Gestão Pública. Esse poder é essencial para manter, seja por omissão ou ação deliberada, um ambiente em que a violência serve à instrumentalização do sofrimento, viabilizando o funcionamento de um modelo enxuto de produção de mercadorias científicas destinadas ao mercado e às agências de fomento – única “saída” que o neoliberalismo impôs às universidades públicas brasileiras sobreviverem frente

o sucateamento do serviço público. O poder catedrático, por mais naturalizado e sorrateiro nas reputações acadêmicas, manifesta-se nos corporativismos dos colegas; nas práticas de assédio dirigidas a colegas docentes, TAEs e discentes; no monopólio do trabalho intelectual; na escolha de “amigos do rei”; no abuso da força laboral dos orientandos; nos epistemicídios; elitismos e coronelismos departamentais, enfim. A rigor, trata-se de um consórcio: a Nova Gestão Pública, ao terceirizar a autoridade administrativa aos gestores locais, transfere aos docentes encastelados a responsabilidade de conduzir a agenda do “fazer mais com menos” da universidade corporativa. Em contrapartida, tais grupos privilegiados ganham margens ainda maiores para acumular capital político-institucional em suas empreitadas acadêmicas.

Distingue-se esse fenômeno do alpinismo de carreiras que levam os técnicos-administrativos a digladiarem entre si pelo fato do poder catedrático, tal qual o imperialismo em meio às nações capitalistas, subjugar os demais dirigentes TAEs e 95% dos colegas docentes aos seus próprios interesses institucionais. Crítica essa feita não por um viés moralista: seja com professores que exerçam a educação libertadora ou que esbanjem preconceitos em sala de aula, com pesquisadores devotos a projetos voltados ao combate às mudanças climáticas ou negacionistas do colapso socioambiental, ambos precisam desse capital político-institucional para que suas carreiras e ideias não "morram na praia". Tal poder banaliza-se não somente na sedução egocêntrica, mas em questões de sobrevivência profissional. Esse é um real problema da universidade pública brasileira, não os factoides evocados na gritaria reacionária contra as "doutrinações" e "balbúrdias" esquerdistas.

Nesse sentido, um dos componentes essenciais para a precarização subjetiva é a corrosão da identidade. Dejours já havia dito que “A identidade constitui a armadura da saúde mental” (Dejours, 2006, p. 34). E, no que concerne à identidade no trabalho, o reconhecimento é o elo narcísico que dá sentido às atividades, é aquilo que inscreve no sujeito caracteres do fazer – além do ter ou ser. Quando os servidores dizem que não se sentem reconhecidos, é a identidade da categoria que é coletivamente atacada, despindo-lhes da armadura e expondo sua saúde mental às estratégias perversas de organização, enfraquecendo as resistências contra a exploração das defesas.

Conforme a literatura em saúde do trabalhador já compreende que os atos de assédio não provêm necessariamente de sadismos dos assediadores, mas da banalização institucionalizada das injustiças laborais, pode-se dizer que há uma dialética das violências: ao mesmo tempo que elas servem para instrumentalizar o sofrimento em prol do controle e produtividade, até mesmo os abusos mais “gratuitos e despropositados” prosperam organizacionalmente pelo efeito de agredir a identidade proletária. Um trabalhador sem

autoestima, que foi tolhido do seu senso de força e importância, é psicopoliticamente desestimulado a crer na existência de alternativas entre os seus semelhantes, aceitando a superocupação – por exemplo – como única forma de provar o seu valor e lutar contra aviltamentos “meritocratizados”. Tal constatação não decorre de conspirações, apenas descreve mais um dos entes fantasmáticos do capitalismo – como diria Karl Marx.

Apesar desses cenários aversivos, um forte ponto de fixação desses trabalhadores ao serviço público universitário era o prazer derivado do autorreconhecimento em estarem contribuindo à educação brasileira e, sobretudo, o reconhecimento perante os discentes. Não é para menos, afinal, em muitos quesitos, o trabalho real dos técnicos-administrativos entrevistados consistia em atuar como “Estados-tampão” à beligerância latente entre o poder catedrático e a permanência estudantil. Ainda mais considerando que a inclusão e apoio didáticos, crescentemente, prostravam-se dispêndios improdutivos à manufatura de projetos e atributos curriculares na universidade corporativa.

A subseção seguinte demonstrou que o lastreamento de humanização, entusiasmo e compromisso social dentro das instituições públicas de ensino superior, diante da fragilidade das políticas públicas, era, em maior ou menor medida, sustentado pelos empenhos localizados de TAEs na linha de frente do convívio direto com o público discente. Não fosse isso, os lemas de diversidade, acolhimento e demais missões contidas nos estatutos das Universidades A e B ficariam, mais ainda, só no papel.

Adoro quando uma aula dá certo! Quando os estudantes gostam e ficam empolgados. Eu também fico empolgada de ver o resultado. Eu trabalho com [DISCIPLINA DAS CIÊNCIAS BIOLÓGICAS]. Quando a gente inocula a amostra e todo mundo fica esperando o que vai acontecer. Aí a gente acha uma bactéria estranha, um negócio colorido - e eu vejo antes deles. Aí eu coloco lá na bancada e falo: “Pô, pessoal, cresceu um negócio legal aqui!”. Quando eles se interessam, isso é muito legal. **Quando alguém está em dificuldade e eu consigo ajudar.** Quando a aula dá certo. **Quando os estudantes gostam do semestre. Quando falam: “Pô, foi legal o laboratório! A nossa semana estava tão cansativa, mas chegou aqui no laboratório, foi legal para a gente conversar”.** Quando tem uma turma bacana, que dá para fazer uma aula legal. Isso é muito gostoso! – S4, destaques nossos.

Quando eu recebo a visita de um ex-aluno, ou encontro fora, ele para tudo e vem me abraçar. Isso é... fico até emocionada de lembrar. Isso é muito bom. Teve um dia em que um aluno estrangeiro ia defender o mestrado dele. E você vê que a educação dele era muito focada na família. A mãe estava lá e ele aqui, venceu as barreiras todas. Eu sempre tive muito acolhimento com esses alunos. Aí, no dia da defesa dele, eu sabia por que eu trabalhava com a pós... Eu até lembro do meu filho. Ele passou por mim, falei: “É daqui a pouco!”. E eu via que ele estava nervoso. Falei: “Vem aqui!”. Dei um abraço nele, senti ele tremendo. Dei um abraço e falei: “Você vai conseguir!”! Deu até emoção. E ele conseguiu! Eu não assisti porque fui em outro prédio. Aí ele veio e falou: “[S2], obrigado pelo abraço. Estava faltando isso, e eu consegui”. Quer coisa melhor que isso? Ah, isso é bom demais! Tem vários outros casos, mas esse marcou demais. Depois de alguns meses, a mãe dele veio para cá, aí ele fez questão de levar a mãe dele para me conhecer. Foi tão bom! – S2, destaque nosso.

Mas, ao mesmo tempo, você lida com gente boa. É isso que eu quero dizer. **Alunos que voltam lá e falam: “Muito obrigada por você ter me dado o contato daquele professor.** A minha orientadora não estava dando retorno, e eu sei que eu tenho direito de escolher a minha banca de defesa”. Nem era do meu departamento mais, mas eu falei: “Fala com esse professor”. Depois, ela voltou e falou: “Muito obrigada, eu passei em uma universidade pública porque você me ajudou a defender o meu doutorado!” – S1, destaque nosso.

Eu gosto mesmo é da época do SISU, apesar de ser estressante. A gente trabalha com as análises socioeconômicas, e se a pessoa não passar na análise socioeconômica, não adianta ela ter passado no vestibular, ela acaba não entrando. E isso machuca muito. Mas você tem os casos de sucesso que contaram com a nossa ajuda [...]. É difícil lidar, administrar tudo isso. Mas é aquela coisa que eu te falei: você sofre, mas há horas no dia que você vai almoçar no [RESTAURANTE] aqui embaixo e encontra um aluno que te fala: “Nossa, você é tal pessoa? **Você me ajudou muito! É por causa de você que eu estou aqui!**” – S5, destaque nosso.

Eu tinha um professor que falava assim: “Vocês estão fazendo administração pública, então, pelo menos, vocês vão ter a ilusão de que estão fazendo alguma coisa de bom para o país”. Quando você está na administração pública, no serviço público, você deseja fazer a diferença. É isso. **O que me move é que eu quero contribuir para a universidade, para a minha vida e para o meu país.** E acho que eu, cumprindo um serviço público minimamente adequado, estou contribuindo. E o serviço público tem muitos desafios. Não é uma coisa morosa, cara. Não é aquela coisa só de cumprir lei. Se você identifica aquilo como desafio, há muitos. E aí, sendo desafiador, ele é motivador. Agora, tem desafios que se transformam em problemas. Você pode ter o problema de se sentir meio paralisado. A gente corre esse risco, mas o setor público é muito desafiador. Envolve política, questão econômica, envolve tudo... disputas de poder. **Se você tiver o olhar, você consegue entender um pouco disso e, consequentemente, entende o seu país. E o contrário também** – S8, destaques nossos.

À medida em que as divisões existentes entre as categorias profissionais das universidades públicas (docentes e técnicos-administrativos) foram aprofundadas, os entrevistados atentaram a respeito de outras relações contraditórias no contingente acadêmico: as cisões interpostas entre proletariado e precariado. De um lado, a precarização procedia de acordo com a necessidade discursiva do neoliberalismo em conformar os trabalhadores menos atingidos pelo esfacelamento trabalhista à alienação. A Servidora 3 (S3), professora em educação infantil em uma creche/pré-escola da Universidade A, evocou a situação dramática de sua colega na rede municipal de ensino para tentar abstrair as severas contradições correntes na creche do *campus*, consistidas desde a não reposição do quadro funcional ao risco de queda do telhado da sala de aula.

Nós temos poucas crianças, João. Uma amiga minha, esse ano, está com vinte e três bebês na Prefeitura, sozinha. Ela falou: “Ah, quando eu vou trocar, eu levo três, já que eu sei que um morde e os outros ficam lá se distraindo”. Só para você ter uma noção de que a gente está no céu, perto de outras situações. E, por mais que a nossa situação ainda precise de muita ajuda, muita coisa para melhorar, a gente ainda está muito bem perto de outras situações. E assim, temos poucas crianças, o espaço, por mais que precise de pintura, de mais brinquedos, melhorar o mobiliário... é uma creche maravilhosa. Não me faz mal, assim, por mais que eu não seja valorizada. Mas tudo bem, mas a gente luta por isso. Mas olha o que a gente tem aqui. Eu sempre tentei

trazer isso para as pessoas. Tem uma organização, assim, de espaço, lugar, sabe, que não é uma coisa existente na Prefeitura. Imagina, tem aqueles vinte e três... você tem que trocar, dar banho... Eu acabo pensando um pouco em quem está bem pior que eu. Aí eu sinto, que por mais que a gente precise melhorar, estamos no céu – S3.

Na mesma linha, a Servidora 5 disse como, durante a greve dos técnicos-administrativos em educação de 2024, conviveu com fortes dilemas ético-políticos relativos à reivindicação de seus direitos, decerto sucateados, tendo em vista que as trabalhadoras terceirizadas da limpeza não possuíam quase nenhuma garantia. Ou seja, a precarização, além de espoliar os trabalhadores a ela profundamente submetidos, serve como chantagem psicopolítica para que os demais não reclamem das alienações existentes em seus postos.

E é o que eu te disse, João... a gente está em greve pelo plano de carreira, mas eu fui colocar o cartaz da nossa greve ali fora, na porta da [OMITIDO]. De um lado está escrita a convocação da greve, e do outro lado o porquê da nossa greve. E um dos porquês da nossa greve é o piso salarial, que é de R\$2.800,00 para quem é da categoria A. Mas aí eu pensei: “Eu não posso colocar isso aqui”. Porque quem vem limpar aqui a [OMITIDO] é uma menina da empresa terceirizada que recebe um salário mínimo! **É muito difícil sustentar as coisas dentro de um país onde tudo é muito desigual.** Como é que eu vou falar para ela que um piso de R\$2.800,00 é pequeno para mim, enquanto ela recebe metade disso? Essa é a minha crise também. – S5, destaque nosso.

Ao mesmo tempo, S5, juntamente com S7, reconheceu que situações graves de assédio presentes dentro da universidade ocorriam na convivência entre TAEs e trabalhadores terceirizados. Em poucas palavras, a mesma hierarquia de violências que, próximo ao topo, submetia os servidores a diversas arbitrariedades gerenciais, reproduzia-se, próximo da base, pelos outrora oprimidos. Estava nítido, pois, que a cadeia de banalizações subsistia no metabolismo socioproductivo como um todo, não em categorias específicas. De maneira que, quanto mais alijados à invisibilidade pública e precarização, mais vulneráveis estavam os trabalhadores das universidades.

Mas tem outra coisa também: **esse mesmo técnico que, às vezes, reclama do docente, faz pior com o terceirizado.** Vá você conversar com um terceirizado. [...] Cara, escutei várias denúncias de assédio sexual, por parte de docentes e TAs, em cima das meninas [DA LIMPEZA] – S7, destaque nosso.

E acho que, de todas as formas de assédio, **as mais violentas que eu vi foram as que nós, servidores, praticamos contra os trabalhadores de empresas terceirizadas.** Quando você pergunta de assédio, eu acho que não tem pior do que a gente faz com eles. Nós falamos que eles fazem parte da nossa comunidade, mas, em todos os espaços, a gente os coloca para fora. Vamos começar a pensar na pandemia. Fechou a sua universidade, todo mundo ficou protegido na sua casa, mas as meninas das empresas terceirizadas trabalharam. Estamos em muito descompasso de igualdade. E qualquer reclamação que elas façam, não são percebidas, é bem triste – S5, destaque nosso.

É com base nessas e outras violências perpetradas pela racionalidade autoritária que o sofrimento era semeado para cultivar estratégias/ideologia defensivas hiperativas ante as

pressões gerencialistas de qualidade total em meio a realidades laborais precarizadas pela austeridade neoliberal e instituições democraticamente frágeis na discussão e resolução comunitária de problemas na educação superior.

5.5 A hiperatividade do sofrimento ético

Dado que todo trabalho acompanha, de uma forma ou de outra, *pathos*, a Psicodinâmica do Trabalho discerne seus destinos, os quais foram explicitados na subseção 2.2, em dois tipos de sofrimento: patogênico e criativo. Todavia, no seio das vivências laborais angustiantes, uma modalidade destacava-se pela sua natureza *sui generis*: o “Sofrimento Ético”. Em suma, trata-se de experiências de sofrimento despontadas no sujeito quando participa de, coexiste com e/ou é submetido a situações ocupacionais as quais discorda moralmente, na contramão de seus valores e deontologias, em que a dificuldade de enfrentamento frontal – por conta do imperativo de manter o emprego ou a insuficiência da resistência individual para resolver problemas de caráter estrutural – o constrange em conflitos consigo mesmo e comportamentos contraditórios.

Seria, por exemplo, a angústia de um trabalhador ter de cumprir ordens controversas ou a indignação engolida à seco diante de perversões sociais que violentavam seus colegas. Quando não censurado por meio da banalização das injustiças sociais ou elaborado nas mobilizações subjetivas, o sofrimento ético tenderia a abater os sujeitos com afetos de culpa, agressividade, desencantamento, insegurança, vergonha, medo e angústia (Vasconcelos, 2013b).

Paula (2016) constatou a disseminação do sofrimento ético entre gestores acadêmicos de uma universidade particular. O choque solitário entre realidade intrincada e prescrições corporativas, mesmo abafado pela superocupação, cinismo ou negação das próprias convicções devido ao risco do desemprego e individualização de atribuições institucionais, apartavam as decisões de tais sujeitos em espaços liminares de “eu não tenho escolha” e traição de princípios comunitários; desde a discordância *versus* obrigação de cancelar a matrícula de um estudante vulnerabilizado devido à instabilidade financeira decorrente de um diagnóstico de câncer na família até a despersonalização exigida durante reuniões de negociação com manifestantes estudantis.

No âmbito do ensino superior público, o artigo “Gestão universitária: uma revalidação dos fatores relacionados ao risco de adoecimento do trabalho” (Teixeira; Marra; Lara; Diniz, 2023), valendo-se de escalas quantitativas apuradas no Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento e aplicado entre gestores técnicos-administrativos de uma universidade pública, apurou indícios de sofrimento ético nos custos afetivos associados aos papéis desses sujeitos.

Nesse itinerário, os relatos mais explícitos de sofrimento ético foram os do Servidor 7, o qual, após ter passado pelos assédios e retaliações durante o estágio probatório, a observação da angústia própria e alheia submergiu-o em um misto de indignação e mal-estar profundo. A

Universidade B, por sua vez, incentivava que a resposta haveria de ser a aquiescência à morte narcísica e indiferença sociopolítica da normopatia.

Eu sei o que eu passei, e eu ficava imaginando que outras pessoas poderiam também estar passando pela mesma coisa. Então, a partir daí, eu pensava o seguinte: **“Alguém precisa dar um basta nisso. Se for eu, que seja, mas alguém tem que dar um basta nisso e pôr o dedo nessa história”. E falar: “Aqui não!”**. Foi o que eu disse para o [REPRESENTANTE DE GESTÃO DE PESSOAS], quando ele disse que eu tinha que vestir as sandálias da área da humildade. Eu falei: “Olha, professor, o dia em que eu deixar de me indignar, talvez eu esteja morto. Por enquanto, se eu achar que determinada situação é injusta, eu vou falar sim, eu vou denunciar sim. Mesmo que eu seja o único a dizer aquilo, mas tem que ter alguém para denunciar, para dizer e reclamar daquela situação” – S7, destaque nosso.

O Servidor 7, ao não naturalizar as violências existentes no serviço público, rejeitou a saída normopática de adaptação em torno das estratégias perversas de organização do trabalho. Depois, ao ser alocado em um centro educativo, juntou-se ao sindicato da categoria e, devido à sua capacidade de articulação e engajamento nas lutas dos técnicos-administrativos, ascendeu no quadro sindical. Paralelamente à mobilização coletiva, observou mudanças em suas estratégias defensivas: no começo, S7, acuado pelas avaliações probatórias, adotou posturas de passividade, de engolir os abusos a seco, sem contestações, tudo isso na esperança de que, com o passar do tempo, eles deixassem de afligi-los tanto. Porém, com a latejante dor dos traumas, chegou ao seu limite.

Cara, eu acho que fui absorvendo, de certa forma. Só que a esponja uma hora satura e não absorve mais nada. E foi o que aconteceu, fui absorvendo. Eu ficava quieto, não falava nada. Eu procurei o [SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS] e falei: “Professor, está acontecendo isso”. E obtive como resposta: “Ah, ele é assim mesmo”. “Não, professor, a pessoa não pode ser assim. Não é normal. Ou o cara está com algum problema e precisa se tratar, ou ele vai deixar todo mundo louco aqui dentro!”. Depois de procurar uma vez, duas, três, quatro... e não ter retorno, você se sente sem respaldo. Então, o que eu tinha para fazer? Eu tinha que sair. Se eu ficasse, eu ia acabar adoecendo. Eu comecei a prestar outros concursos, eu não queria ficar naquele ambiente de maluco. **Tanto que eu falo: “A universidade é uma fábrica de loucos, de fazer loucos”** – S7, destaques nossos.

No decorrer da entrevista, nota-se que, por um lado, S7 tentou barrar a patogênese do sofrimento ético mediante a superocupação. Na prática, para restituir simbolicamente o controle sobre a própria realidade laboral, o entrevistado redobrou sua tenacidade às funções institucionais, mesmo que a Universidade B não provesse condições objetivas de realização harmoniosa das atividades, tampouco reconhecimento. O Servidor 7, desde o estágio probatório, cultivou o hábito de permanecer no trabalho até às 22h (lembrando que, no serviço público, não estava previsto o pagamento de horas extras) ou ir ao escritório nos finais de semana. Essas foram apenas duas situações selecionadas do diálogo que demonstram como a

superocupação emergia na esperança de que, ao trabalhar mais e melhor, S7 conseguiria contrabalancear, sozinho, a sobrecarga, os prazos curtos e precarização à pleno vapor.

Em verdade, enquanto convivera em meio à paranoia gerencial de “tomar o lugar” da antiga chefia, S7 já estava em superocupação. Além de não ser reconhecido, a dedicação não lhe serviu de crédito à atenuação dos assédios. A banalização emergia no amálgama de letargia e culpabilização/individualização ante as réplicas defensivas ao sofrimento ético, sobretudo nos aparelhamentos e consequências deletérias à saúde mental. Em outras palavras, nunca houve, por parte da ideologia gerencial, preocupações em depurar e acolher as angústias de S7, muito menos facilitar mobilizações subjetivas à transformação dos denominadores alienantes mais salientes. A NGP importou-se tão somente em acomodar os rituais defensivos à produtividade e, discursivamente, restringir a exploração da defesa ao “livre-arbítrio” do servidor.

E quando você, por exemplo, ficava até mais tarde, esse chefe ficava chateado? – Pesquisador.

Não, mas também não elogiava. Uma vez, ele chegou a dizer: **“Ficou porque quis, eu nunca pedi para ficar!”**. Mas eu ficava porque eu queria? Não! Eu ficava porque eu queria ver as coisas andarem, queria ver um bom andamento. Eu cheguei a falar: “Você sempre foi muito elogiado porque sempre teve alguém na sua retaguarda, dando conta das coisas. Se você não tivesse alguém na retaguarda, se eu não fizesse o meu, o teu não ia andar” – S7, destaque nosso.

No decurso de sua estadia em uma determinada unidade acadêmica e, posteriormente, em outra, o Servidor 7, por mais que não tenha mais revivido situações de violência tão agressivas quanto as de seu estágio probatório, tomou ciência de que os abusos estavam presentes em outros setores da Universidade B. As situações descritas na subseção 5.4, como a confusão entre público e privado; exigências de servilismo; encastelamento catedrático; corporativismo nos colegiados; descaso com o patrimônio comum; somados aos desvios de função; apropriações indébitas entre outros casos confidenciais na entrevista eram testemunhadas regularmente por S7. Saturado de sofrimento ético, com base na alegoria da esponja que não absorvia mais, a antiga postura do entrevistado, transpassada por silêncio organizacional, deu um giro de 180°, tornando-se bem mais reativa. Elegeu-se como exemplo o seguinte relato:

E teve outra situação também de um professor, ele tinha brigado com um professor da pós-graduação da [OMITIDO]. Ele era um cara extremamente estúpido e ignorante. A secretária do programa estava lá há vinte anos, mas não aguentou um mês com o cara. Pois bem, ele precisava mandar para a gente umas fichas de caracterização de disciplina. Eu expliquei como funcionava, e ele mandou errado uma vez. Expliquei de novo, mandou errado a segunda vez. Mandei um modelo para ele preencher, mas tinha que ser com a letra dele, eu não ia preencher para ele. O cara mandou errado de novo. Aí eu devolvi. Na terceira vez, ele me ligou: “Seu imbecil! Seu idiota! Por que você está me devolvendo isso?! Você está pensando que você é quem?!” Eu falei: “Quem é o idiota aqui?! Você que não sabe copiar ou eu que estou tendo que escutar

a sua falta de educação? Realmente... sou eu que estou sendo o idiota de escutar a tua falta de educação. Até porque, você pode ter formação, mas não tem educação, meu amigo! Agora, se você quiser falar que eu sou idiota na minha frente, eu estou subindo aí pessoalmente, aí eu quero ver se você vai ter toda essa vontade de encher a boca e falar que eu sou idiota. Mas você vai falar na minha frente que eu sou idiota, porque eu estou subindo aí!” – S7.

Apoiados nessas e outras falas, pode-se depreender que, aliada à superocupação, o Servidor 7 coadunou outra face defensiva à transfiguração da virilidade: ao invés de usar o tônus viril em prol do trabalho sujo, empregava-o nas quedas de braço contra a ideologia gerencial. Em certa medida, a colisão com o Outro, à medida que se colocava inevitável, serviria para limpar, com as próprias mãos, aquilo que compreendia ser “sujeira” no serviço público. Em outras palavras, o cultivo da dureza agia não como combustível às estratégias perversas de organização, mas como arsenal protetivo às investidas assediadoras e, principalmente, instrumento de mudanças por conta própria.

Decerto, a natureza isolada e direta da virilidade pelo avesso denotava que as broncas e rigores de S7 ligavam-se, puxando desde os assédios e punições gratuitas em seu estágio probatório, em arqueologias delineadas na descrença à institucionalidade como meio de resolução efetivo dos problemas organizacionais. O sofrimento ético, assim, ecoava ao fundo que, para não sobrar de vítima das circunstâncias e, se possível, ser agente de melhoria, o enfrentamento no *locus* laboral haveria de ser no “mano a mano”. Tratar-se-ia de uma questão de consigo mesmo, aguentar e retrucar as violências na melhor de suas possibilidades. Ao lado da luta política, ser bom de briga e pouco intimidável eram recursos bélicos para empreender a autodefesa e iniciativas enérgicas na instituição. Mais uma vez, as raízes e denominadores da mobilização subjetiva e estratégia defensiva coexistiam nos mesmos recortes.

O jeito firme e reativo frente aos abusos, a polivalência e hiperatividade produtivas, juntamente com sua atuação sindical, tornaram S7 opositor aos gestores. Em finais da década de 2010, com a eleição da oposição na Universidade B, o Servidor 7 atingiu o ápice de sua escalada institucional ao ser designado em um alto cargo de administração no *campus*. Durante o mandato, as antinomias universitárias, outrora paroquiais às unidades acadêmicas, revelaram-se ao técnico-administrativo como, de fato, generalizadas.

No decorrer da entrevista, diversas foram as suspeitas e os casos confirmados de irregularidades as quais S7, durante o contra-ataque moralizador por ele encabeçado, relatou. Nesse sentido, devido à natureza juridicamente delicada da maioria dos problemas descritos, a entrevista direcionou-se a um lugar difícil, do ponto de vista ético, para ser descrita com detalhamento nesta dissertação. De forma geral, o Servidor 7 disse que teve de intervir, apenas para ilustrar: em casos de desvios de energia, episódios de assédio sexual, brigas entre

servidores que quase chegaram as vias de fato, uso inapropriado e ilegal do espaço do *campus*, fragilidades graves na infraestrutura do campus, dentre outros. Em certo momento, o entrevistado foi indagado se conseguia estimar a porcentagem das atividades universitárias que, no período convocado à correção das falhas institucionais, respeitavam todos os fluxos burocráticos. Sua resposta foi de 30%.

Não compete à presente pesquisa a investigação desse cálculo. O que importa nesta análise é que tal leitura, realista ou hiperbólica, foi bastante esclarecedora quanto aos efeitos psicodinâmicos por ela produzidos e dela resultantes, visíveis no aprofundamento do sofrimento ético, seguido do exponenciamento da superocupação e virilidade do avesso ocorrida no período em que o trabalhador esteve na alta cúpula gerencial. Assim, elegeu-se um exemplo para dar continuidade à análise: em certo momento, S7 revisou um contrato de prestação de serviços de limpeza por uma empresa terceirizada. O valor da licitação foi definido – antes de assumir o posto – conforme o preço da limpeza por metro quadrado multiplicado pela área total a ser higienizada periodicamente. Após observações rotineiras, o Servidor 7 notou que vários espaços a serem limpos eram negligenciados pela empresa, mesmo inclusos no contrato licitatório. Encurtando a história: a divergência do valor pago ao produto recebido, depois de cinco anos, acumularia prejuízos na casa dos milhões para a instituição pública. Levada a denúncia à gestão universitária quanto à prática usurária da empresa, foi perguntado a respeito da recepção da queixa.

[DIZIAM:] “Então vamos ver...”. Ou seja: “não vamos ver, não vamos fazer nada”. **Quando falou: “Vamos ver”. Eu falei: “Não vão fazer nada”.** O que eu fiz nas minhas limitações? Chamei a empresa e falei: “O negócio é o seguinte, está acontecendo isso. Então, nós vamos rever esse contrato”. A Universidade tinha até 60 dias para efetuar o pagamento. E aí o cara falou: “Olha, já está com quase 60 dias”. Falei: “Está quase, mas não passou de sessenta dias”. Ele começou a reclamar, aí eu disse: “Senta aqui”. Peguei o contrato e comeci a mostrar para ele. Falei: “Está vendo? De toda essa área [FAZ UM CÍRCULO GRANDE COM OS DEDOS INDICADORES DE AMBAS AS MÃOS], é limpo só isso aqui [FAZ UM CÍRCULO MENOR COM OS DEDOS INDICADORES DE AMBAS AS MÃOS]. Tem essa diferença aqui, você está devendo para a universidade”. “Ah não, mas vocês assinaram nota!”. “Tudo bem, mas se eu mandar isso aqui para o TCU [TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO], sua empresa vai responder processo, bicho. Vamos entrar em um acordo aqui, porque eu acho que a gente não tem tudo isso para pagar não!”. E a gente fez uma revisão de contrato – S7, destaque nosso.

O que essa e outras falas indicaram é que, na gestão universitária, para que as coisas andassem para a frente, bem à par do ideário empreendedor no qual a NGP se fundamentou, dependia-se muito mais de iniciativas pessoais dos administradores do que de uma institucionalidade presente e uniformemente funcional. Muito similar, por exemplo, aos mitos recorridos pela democracia burguesa para justificar a sua negligência aos problemas presentes

na sociedade brasileira, os quais sustentavam que, para as coisas funcionassem, a responsabilidade recairia quase totalmente na honestidade e firmeza dos administradores do sistema, não de revoluções nas estruturas. Esse foi um diagnóstico decantado por S7 desde os assédios vivenciados no estágio probatório, fortalecido nos órgãos subsequentes em que foi alocado, e fechado quando chegou à alta tecnoburocracia local. Logo após relatar embate caloroso que teve frente a frente com um docente, após esse ter humilhado um segurança terceirizado do *campus* por ter cumprido a sua responsabilidade de adverti-lo após estacionar em local proibido, refletiu:

O que eu sinto da universidade é que não é algo institucionalizado. Não é da cultura da universidade. **Pelo contrário, a cultura da universidade é o não-investigar e o não-punir.** Eu não concordo com o “vigiar e punir”. Mas o não-punir é no sentido de não-reparar. Porque, assim, tenho a visão de que quando você comete um determinado ato, não é para fazer justiça, mas fazer reparação. Como é que você vai reparar aquilo? **Então, o que eu quis buscar ali? Reparação,** que ele pedisse desculpa, que ele não viesse a ter aquela atitude de novo – S7, destaques nossos.

No juízo do próprio técnico-administrativo, o agravamento do sofrimento ético, motivado pela institucionalidade sustentada em participação, justiça e democracia frágeis, foi um prato cheio para que a gestão o usasse como “ponta de lança” – segundo suas próprias palavras. O “vestir a camisa” da Universidade, levando em conta seu ajuntamento em potentes, corporativismos e iniciativas isoladas, obrigava a emigração de diálogos comunitários e intersetoriais rumo à “compra de brigas” nos conselhos contra agentes mais antagônicos do que cooperativos. Com isso, a superocupação de S7 agudizava-se: agora, o servidor passava a ficar até altas horas da madrugada no escritório, resolvendo demandas represadas e prazos ainda mais estreitos. Precisava atuar tal qual um síndico universitário, já que era convocado à resolução de problemas mais informais, como a advertência aos discentes que consumiam álcool nas dependências do *campus* (algo proibido por normativas internas), até os mais graves, como a revisão de contratos irregulares de terceirização. Mais do que nunca, a administração universitária começou a extrair, em nome de sua manutenção antinômica, a hiperatividade das estratégias defensivas de S7:

Foi um doar-se financeiro também. Eu cheguei a, por exemplo, por a mão no bolso para material de construção. Areia, tijolo, cimento, pedra, tinta, fio... para fazer coisas na universidade. Porque, senão, se a gente chegasse: “Meu, precisa trocar tal coisa no telhado”. “Ah, não tem o cimento, não tem areia...”. “Isso não vai ficar parado, vai lá, compra com o meu dinheiro e faz”. E outra, eu fui, ombro a ombro, com o pessoal da vigilância, apagar incêndio [FLORESTAL NO CAMPUS]. Chegou a fazer bolha de sangue na minha mão, de ficar lá com o abafador até às quatro horas da manhã junto com os caras. Carreguei entulho, desentupi encanamento... – S7.

Não só a superocupação distinguia a presença do Servidor 7 na Universidade, como a escalada das animosidades nos enfrentamentos cotidianos. A virilidade do avesso, isto é, a tentativa de resolver as inconveniências (leia-se “situações de sofrimento ético”) por conta própria e com caracteres de rigidez, ao passo que a institucionalidade se isentava de vias consistentes e ativas para resolvê-las, conferiu-lhe estigmas entre os membros da comunidade. O conflito, à moda daquele ocorrido com o professor displicente com as fichas de caracterização, haja vista que S7 preocupava-se em não contemporaneizar com as menores discrepâncias à coisa pública e “fazer o certo pelo certo”, alçava-se como desfecho diante de desrespeitos às regras.

Na leitura do Servidor 7, essa postura conferia-lhes pechas de “[...] que queria ser xerife, que eu queria ser um delegado, que eu era oito ou oitenta, que eu não tinha jogo de cintura, que eu era intransigente...”. Em meio de tantos exemplos delicados, colocou-se um último para demonstrar como a configuração defensiva de S7 conjugada à autoridade do seu cargo, ao passo que sua busca por reparação e moralização, o colocava como testa de ferro da gestão, traduzida em cinesia e reatividade, e expunha-o à antipatia alheia.

Eu lembro que, no final de um seminário organizado lá na [OMITIDO], me ligou uma professora da [OMITIDO] porque ela não conseguia dar aula, já que tinha uma professora que havia terminado o seminário dela e estava fazendo uma festa para os alunos, regada à cerveja, som alto e o escambau. Ela começou a brigar comigo. Eu falei: “Professora, eu estou aqui porque tem uma colega sua, docente, que não está conseguindo dar aula por causa da festa que a senhora está dando. Sabe o que eu sugiro? Que você leve todos os seus alunos para a sua casa. Pronto, aí o problema é da senhora com os seus vizinhos. Mas eu tenho certeza de que, na sua casa, você não vai querer que ninguém vomite no seu tapete, mexam na sua geladeira, urinem na tampa do seu vaso sanitário. Porque eu tenho certeza de que amanhã vai estar cheio de copo, garrafa, vômito e urina aqui. Aí vão falar que o [OMITIDO] não cuida da universidade. Então, professora - falei bem assim -, não [PALAVRÃO]. A sua colega de trabalho está reclamando do barulho. A senhora sabe muito bem, até porque não fui eu que inventei isso, essas regras foram aprovadas lá em 2014, que é proibido festa no *campus*” – S7.

Tão logo os gestores e a institucionalidade deixaram-no sozinho na “limpeza” do serviço público, o percurso de sua indignação e estratégias defensivas atingiram o anticlímax no começo da pandemia: não só a imagem “caxias” de S7 ficou manchada com desafeições entre diversos membros da comunidade universitária, como a falta de apoio frente ao acúmulo de nervosismo e frustrações de pouco adiantou aos olhos da gestão superior. A qual, por mensagem de texto, exonerou o Servidor 7 do cargo – segundo ele próprio – por insatisfações difusas e conjecturas forçadas, até hoje não explicadas claramente ao entrevistado. Antes do desligamento conturbado, o Servidor 7 teve de procurar ajuda psiquiátrica.

Ela [COLEGA DE TRABALHO] falou assim: “**Em um primeiro momento, a gente estranha. Um dia você chega brincando, e no outro dia não dá nem ‘bom dia’?**”.

Só depois que eu fui percebendo, aí eu já avisava: “Gente, se você ver que eu não falei ‘bom dia’, é porque eu não estou legal”. Eu até fui ver isso, recebi um **diagnóstico de bipolaridade**. Realmente, olhando para trás, tinha dia em que eu chegava brincando e tinha dia em que eu chegava com a cara fechada – S7, destaques nossos.

Com o passar do tempo, agravado pelo novo trauma da descartabilidade, os diagnósticos de S7 apenas aumentaram: à bipolaridade, juntou-se o Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade, bem como suspeitas de Transtorno do Espectro Autista. A partir daí, o paradigma biomédico em saúde mental usou a medicalização para, quase literalmente, atenuar o sofrimento ético do Servidor 7 deixando-o dopado.

Ele deu um diagnóstico, primeiro, de bipolaridade. Eu já tinha esse diagnóstico e tal, mas não tinha nada fechado. Foi uma outra psiquiatra que fechou o diagnóstico. E ela veio com TDAH e TEA. Eu falei: “Bom, o que mais que eu tenho?”. **Ela me encheu de remédio**. Mas aí eu falei: “Poxa, tenho mais de cinquenta anos, o que me interessa saber se eu tenho ou não um Transtorno do Espectro Autista? O que vai mudar na minha vida?” **E assim, eu estava tomando uma medicação que eu não conseguia ficar acordado**. Eu estava tomando Venlafaxina, Pregabalina, Clonazepan... eu estava tomando mais dois remédios que eu nem lembro o nome. Só sei que teve um dia que eu falei: “Quer saber? Eu não vou tomar mais nada disso. Eu tenho que aprender que eu sou assim. Eu tenho que lidar com as minhas dificuldades, eu tenho que lidar com isso”. Mas, para eu voltar no eixo, eu demorei uns quarenta dias. **Mesmo depois de ter parado de tomar, eu fiquei, é como se eu estivesse com labirintite severa**. Eu não conseguia andar em linha reta, tomando essa medicação para Déficit de Atenção. Eu escrevi para o psiquiatra: “Eu não estou me sentindo legal”. Aí ele respondeu para mim: “Se você não estiver contente com o tratamento, fique à vontade para procurar outro profissional”. Pensei comigo: “Baita profissional que eu arrumei”. E era com consulta particular, hein! – S7, destaques nossos.

Não há muito mais o que acrescentar, o relato do Servidor 7 fala por si só quanto ao aparelhamento da parafernália psiquiátrica em prol da alienação da força de trabalho – algo já aprofundado por autores como Davies (2021) e Whitaker (2017). Casos como o de S7 têm sido cada vez mais comuns, em que, diante do amordaçamento sintomatológico propiciado por tratamentos essencialmente baseados em psicofármacos e psicologia do *enhancement* (Safatle, 2020), “[...] a pessoa em sofrimento fica duplamente submetida à medicalização: primeiro, a fim de suportar o não-dito no trabalho; depois, por sua impotência em reivindicar reconhecimento para o seu sofrimento” (Martins, 2007, p. 68). À título de reflexão: em apenas duas horas de entrevista, sem intuítos anamnésicos, S7 reconstituiu uma história institucional marcada por violências e cooptações de estratégias defensivas. Nesse caso, a NGP contrarrevolucionou os ímpetus revoltosos de S7 para que, sem derrubar as estruturas precárias do serviço público, trabalhasse mais sob pretexto de um bem maior.

Não interessa supor possíveis corresponsabilidades de S7 na governança contraditória da universidade: a superocupação e virilidade do avesso, ao passo que não o ajudaram a elaborar dilemas introduzidos desde o estágio probatório hostil, constrangeram-no a ser ponta de lança

da gestão, apagador de incêndios na universidade corporativa e precarizada. Nesse caso, o gerencialismo demonstrou que a captura da subjetividade, quando não realizada na bricolagem de valores-fetiche, deu-se no recondicionamento de intenções republicanas e afetos revoltosos ante o *status quo*. Ao nomear a universidade como “fábrica de loucos” (ou fábrica de exploração de defesas para fins de controle e produtividade), até que ponto S7 conviveu com sintomas do Transtorno Maníaco-Depressivo ou da gestão enquanto doença social? (Gaulejac, 2007).

Depois de ter sido afastado da gestão e ser visto por alguns TAEs, docentes e discentes como *persona non grata*, S7 não só desenvolveu indícios de crise de pânico quando precisava entrar no *campus*, como teve que se refugiar em uma “ilha de excelência” (Martins, 1995): nos últimos anos, alocou-se em outro *campus* em uma organização semiautônoma de fomento à pesquisa. Ao fim da entrevista, após expandir sobre o cenário dos demais técnicos-administrativos, S7 disse: “Se você perguntar quantos servidores da universidade usam Rivotril, de cem, acho que são cento e dez”.

Uma das entrevistadas, que também revelou experiências de sofrimento ético por caminhos próprios, foi a Servidora 5. Ingressou na Universidade B ainda jovem, conciliando trabalho e estudos, e, embora inicialmente tivesse dúvidas quanto ao serviço público, desenvolveu grande identificação com a área ao longo dos anos. Atuou por décadas em diferentes setores, incluindo atendimento ao público, gestão de pessoas e administração, cargos nos quais enfrentou desafios marcados por desigualdades de gênero. Engajada em causas relativas às interseccionalidades, passou a exercer funções relativas ao apoio estudantil. Considera sua trajetória singular em comparação com outros colegas, sobretudo pela rede de apoio que encontrou e pelo entusiasmo que manteve com seu trabalho, apesar das adversidades.

Na excepcional – levando em conta o panorama geral do campo empírico – ausência de elos explicitamente violentos entre sujeito e labor em S5, além de reflexões no tocante aos contornos aflitivos e zelosos típicos do *savoir-faire* nas atividades de *care*, foram discutidas questões conjunturais da questão estudantil que, seja na inserção ou permanência, mais afetavam a trabalhadora e seu trabalho. Isto é, quais contradições estruturais da universidade pública brasileira que, cotidiana e microscopicamente, mais produziam e acumulavam demandas em seu ofício. Quando ponderada a respeito das antinomias elencadas na subseção 5.4, S5 destacou, com certo criticismo, sobre o quanto o poder catedrático oprimia os sujeitos sociais de suas ações, revelando-se como um dos principais desafios à condição de “Estado-tampão” frequentemente assumida pelos técnicos-administrativos – e, decerto, encarnada nas vinculações cotidianas e prescritas em seu posto.

Acabamos lidando com as hierarquias dos extremos: docente e discente. E esse poder pesa muito, é muito triste. **Enquanto a universidade não entender que a gente precisa mudar muitas coisas na área acadêmica para que os docentes não tenham tanto poder**, serem os donos das disciplinas, por exemplo. Me incomoda muito esses casos: tem uma disciplina X, só tem o professor X que a ministra. O poder dele está todo aí, ele é capaz de decidir a vida da pessoa. Ele não vai decidir apenas quem vai passar ou não na disciplina, mas quem vai passar no curso, sem qualquer satisfação! Então, a gente precisa começar a mudar isso. É um caminho muito lento. Enquanto a gente não mudar isso, o corporativismo vai existir. Se eu, discente, não puder escolher se eu quero ter aula com o professor A ou com professor B, corre-se o risco de um desses tripudiar em cima de alguns, e principalmente da camada que a gente lida, que é **o povo das ações afirmativas, os indígenas, as mulheres mães. É esse povo que eles vão pisar na cabeça** – S5, destaques nossos.

A Servidora 5 narrou as emoções, impasses e sacrifícios diários para que, por exemplo, conseguisse ajudar uma estudante a receber o medicamento necessário ao tratamento de urticária, acomodar uma jovem que por pouco não desistiu de sua vaga no SISU devido ao fato de ser o sustento de uma família vulnerabilizada pela pobreza e drogadição, dentre tantas outras emergências trazidas pelos estudantes. Mais indicativo ainda foram as descrições dos agradecimentos discentes que S5 recebia espontaneamente nas suas andanças pelo *campus*: “se não fosse por **você**, eu não estaria/continuará aqui”. Seguindo as pistas de responsabilização atribuída à iniciativa dos gestores para resolverem problemas sistêmicos, a técnica-administrativa foi perguntada sobre o quanto a permanência estudantil se resguardava e progredia por balizas institucionais ou dependia da boa-fé e iniciativa das pessoas à frente da pasta. Sua resposta se baseou em amostras de insensibilidade existentes em membros da alta cúpula administrativa no passado recente da Universidade B:

Eu lembro que uma vez a gente assistiu, logo que começou a pandemia, a durante a outra gestão, [...], uma *live* onde eles estavam ensinando a usar o recurso que veio para inclusão digital, que era R\$ 1.500 para comprar um computador. E o [OMITIDO] da época falou assim: “Olha, a gente sabe que R\$ 1.500 é pouco, mas você junta mais mil reais ali do seu pai e da sua mãe...”. Que pai e mãe?! A gente está trabalhando com uma mulher que está chorando porque só tem R\$ 400 e não consegue comer. **As pessoas fazem a universidade, mas a gente não pode deixar que essas pessoas que pensam desse jeito, que têm essa falta de sensibilidade, assumam esses lugares!** A gente não pode deixar que essas conquistas se percam, porque a gente pode voltar para a estaca-zero. “Tanto faz, deixa a moradia assim”. Ela não está assim porque a gente deixou assim, a gente pegou uma moradia acabada. Por quê? De onde veio a falta de sensibilidade? Tem a falta de recursos? Tem. Mas tem a falta de sensibilidade também. Então, assim, a gente não pode deixar se perder. As pessoas precisam estar nesses lugares, as pessoas que fazem diferença, porque elas contagiam! – S5, destaque nosso.

Mesmo fazendo parte da “situação”, a Servidora 5 demonstrou consciência a respeito das contradições existentes na Universidade B. Depois de trocar reflexões sobre a cultura produtivista persistente no ensino superior público brasileiro, S5 reconheceu o quanto a inserção estudantil condicionada ao rendimento impunha limites ao escopo real de suas ações, as quais eram reduzidas pelo paradigma corporativo, em alguns casos, a papéis remediativos,

enquanto a conjuntura elitista se preservava – apesar de, nos seus quadros administrativos, já haverem sujeitos suficientemente politizados quanto às necessárias transformações da estrutura educacional superior. O relato abaixo é autossuficiente em clareza quanto aos espaços liminares de lutas, deveres, impotências e travas institucionais que tais paradoxos deixavam a servidora.

[...] está tudo muito ligado à necessidade de recursos para projeto, para pesquisas. Quanto mais eu público, quanto mais eu produzo, mais vai subir meu Qualis, mais eu vou ter na minha carreira, esse lugar vai ser melhor avaliado, eu vou conseguir mais recursos... é um pouco disso. Uma coisa puxa a outra. **E para que a coisa funcione, eu preciso estar lá no top do top.** É muito difícil para a gente aqui na [OMITIDO], por exemplo, conversar com as outras [OMITIDO] e fazer as outras [OMITIDO], entenderem que as bolsas não precisam ter só mérito, não precisa ser só o [RENDIMENTO ACADÊMICO] da pessoa, que eu posso ter outros critérios além de nota, além de produtividade. Quando a gente fez uma primeira conversa com a [OMITIDO], por exemplo, para colocar ações afirmativas para indígenas dentro dos editais de pesquisa... nossa, a gente quase apanhou! Depois, você vai conseguindo trazer as pessoas que são expoentes nessas áreas, que têm destaque nessas áreas, para conversar e para falar: “Olha, eu sou indígena, eu sou pesquisadora e sou boa no que eu faço”. E aí você vai conseguindo fazer as pessoas enxergarem. Tanto que a gente teve uma aberturinha na [OMITIDO], mas é muito pouco. A gente está vendo agora na greve dos discentes, que está batendo muito na questão da permanência. **E a gente tem plena consciência de que quatrocentos reais não dão para quase nada. Mas cadê as bolsas de monitorias voltadas para discentes de ações afirmativas? Cadê as bolsas de extensão voltadas para discentes de ações afirmativas? Cadê as bolsas para as mães?** Então assim... fazer com que a universidade entenda que todo mundo pode ser um baita pesquisador dentro da sua área, se tiverem uma chance, é muito difícil. Essa coisa de: “Eu preciso erguer a nota ali, porque eu vou ter mais recursos, eu vou ter mais bolsa” acaba influenciando até nisso. **A universidade é pressionada pelas agências de fomento, e ela vai pressionar os demais.** É muito complicado você convencer que as pessoas pensem no social sem vincularem isso ao produtivismo – S5, destaques nossos.

A terceirização de responsabilidades sociais aos sacrifícios e bons sentidos dos administradores setoriais, ao invés de participações comunitárias ativas e consolidações em diretrizes/leis internas, para que suas políticas públicas surtisserem efeitos razoáveis, enquanto a conservação institucional de elitismos e injustiças sociais nos *campi* minimizavam tais cuidados como “reduções de danos”, eram fortes indicativos de sofrimento ético.

Todavia, esse tipo de mal-estar, considerando que S5 era mulher feminista, ficou totalmente descortinado a partir da seguinte situação: por efeito das ações afirmativas e avanços na permanência estudantil, reconhecidos nos auxílios/bolsas concedidas a discentes em vulnerabilidade socioeconômica, a Universidade B tinha recebido muitas estudantes de baixa renda que eram mães, as quais só puderam frequentar o *campus* como (pós-)graduandas graças à moradia, creche e outras redes de apoio que as acolhiam junto de seus filhos. A paulatina inclusão desses sujeitos, muitas das quais transpassadas por diversas, foram importantes passos em direção à democratização do acesso universitário, construída em seguida de sucessivos

esforços de governos e reitorias progressistas, mobilização da sociedade e das comunidades acadêmicas.

Porém, em típica conformidade à “Dialética Exclusão-Inclusão”, a realidade desse público recém-chegado mantinha-se coalhada de dificuldades e injustiças. A partir do primeiro trimestre de 2024, diversos protestos e ações solidárias em prol das “Mães da Universidade B” ocorreram em conjunto ao Movimento de Mulheres Olga Benário, um dos coletivos mais atuantes na IFES e representante de um grupo ainda invisibilizado por boa parcela da comunidade. Por terem sido citadas por S5, foi feita uma entrevista com a presidente local do movimento para compreender o contexto dessas movimentações.

Naquele período, diversas mães contempladas pelas ações de permanência estudantil compareceram às reuniões do Olga para desabafarem com as militantes a respeito das precariedades em que suas existências e de seus filhos orbitavam nas ambiências da Universidade B. Apenas para citar algumas, até pouco tempo atrás, não havia locais no *campus* para que pudessem trocar as roupas e fraldas das crianças. Os valores das bolsas, totalmente incondizentes às necessidades básicas de criação dos filhos, faziam com que muitas mulheres convivessem com a insegurança alimentar. A infraestrutura sucateada da moradia tornava o lar – palavra literal usada por diversos moradores – “insalubre”. A redução de vagas na creche do *campus* e a inexistência de espaços de recreação exclusivos às crianças não só sobrecarregavam as mães, como as submetiam às humilhações de alguns docentes quando, sem escolha, precisavam levar seus filhos pequenos para as aulas, fora o preconceito comunitário ante a amamentação. Os frágeis direitos de afastamento às obrigações acadêmicas durante a gestação e puerpério, assomado de mais coisas, deixavam-nas em permanente inquietação e vulnerabilidade.

A gota d’água aconteceu após o seguinte episódio no restaurante universitário: uma das mães deixou seu filho sentado por pouco tempo em uma das mesas para que pudesse servir o prato, até que, de repente, mesmo tendo passado a carteirinha de estudante na catraca e possuir direito legal de levá-lo lá, foi acusada de tentar roubar comida, sendo que a refeição estava sendo montada para o consumo local da criança. Mesmo diante do choro público, a repetição do adjetivo “mentirosa” agravava a humilhação. Vale pontuar que fazia pouquíssimos meses que o restaurante universitário dispunha de cadeirinhas para acomodar os infantes.

Todas essas insatisfações desaguaram na referida mobilização que partiu espontaneamente das mães, de modo que o Olga Benário agisse como retaguarda política e organizadora, culminando em protestos em frente ao prédio da Reitoria, com falas das próprias

mães nos microfones, que dimensionavam os problemas elencados acima conforme humilhações diárias ocorridas sob olhares apáticos da instituição.

Paralelamente a isso, as manifestantes fizeram cartazes que expressavam o quanto elas e suas proles não se sentiam bem-vindas na Universidade B. Tais papéis foram colados na portaria do órgão onde S5 trabalhava, com frases do tipo: “Respeitem nossas crianças”; “Dignidade para as mães estudantes”; “Minha gravidez não deveria romper com meus estudos”; “Meu filho também tem direito de comer no restaurante universitário”; “Vocês têm alunas mulheres e se surpreendem que elas tenham filhos?”; “Por que meu filho te incomoda?”.

No decorrer da entrevista, a presidente local do movimento destacou que as reivindicações e provocações foram direcionadas, especificamente, ao Arcabouço Fiscal e outras iniciativas de austeridade endossadas pelo Governo Lula 3, ao Estado e à instituição de ensino em seus moldes corporativos. Ou seja, não aos funcionários, haja vista que as militantes eram conscientes e solidárias a respeito do quanto as limitações impostas pelo orçamento e burocracia os deixavam de “mãos atadas”. Porém, ao mesmo tempo que o coletivo realizava acolhimentos e ações solidárias, como o angariamento de roupas – sobretudo infantis – doadas pelos alunos, defendia que assunção de encargos atribuídos à universidade equivaleria ao alívio de responsabilidades as quais a instituição deveria assumir em prol da permanência estudantil.

As opiniões dos discentes sobre o papel desempenhado pelo setor dirigido por S5 eram divididas. Nas redes sociais, várias postagens e comentários entre os estudantes da Universidade B, além de gratidões às ações afirmativas e de permanência estudantil já existentes, bem como sugestões de melhorias, apontavam a macropolítica das precarizações, indo desde como os sucessivos contingenciamentos promovidos no passado recente atingiram as verbas dedicadas às bolsas até a falta de autoridade que o órgão detinha frente, por exemplo, à oferta de linhas de ônibus municipais que iam até o *campus*. Ao mesmo tempo, demonstravam chateação ao ouvirem constantemente da equipe que “precisavam entender que a situação era complicada”, diante os impedimentos burocráticos que tornavam seus pedidos não tão recíprocos quanto as colaborações exigidas aos alunos, o sentimento de despreparo de alguns membros da equipe em acolher, o acesso difícil à informação dos editais, bem como mediações de conflito com resoluções frustrantes.

Voltando à questão em específico, o movimento tentou mediar conversas entre tal órgão institucional e as mães. Porém, em sua própria avaliação, considera que a comunicação foi ocasionalmente ruidosa e fragmentada, o que dificultava e desperdiçava aberturas de cooperação. Novamente pontuou: não por culpa dos servidores, mas do modelo pouco democrático de diálogos e deliberações existentes na instituição pública de ensino superior,

algo que incitava, do lado dos discentes e servidores da área, a generalização de sentimentos de abandono no que dizia respeito à questão da permanência estudantil.

É importante destacar que, quase no mesmo período, a Universidade B testemunhou protestos em face de suicídios ocorridos entre o corpo discente. Nesse ínterim, o movimento compartilhou preocupações no tocante à alta frequência de ideações suicidas entre as mães estudantes, fortemente determinadas pelas vulnerabilidades acadêmicas e socioeconômicas às quais estavam submersas.

A Servidora 5 foi perguntada como se sentia, tendo em vista o caráter estrutural dos problemas relatados, diante de reivindicações e questionamentos que perpassavam – mesmo que indiretamente – a sua atuação no órgão de permanência estudantil da Universidade B. A resposta foi bastante reveladora quanto ao sofrimento ético resguardado no âmago da trabalhadora. Abaixo está a réplica na íntegra:

É muito difícil. Essa parte, acho que eu ainda não sei lidar direito. É uma experiência diferente. Eu estou há trinta anos na universidade e sempre fui pedra. Eu luto pela permanência estudantil desde sempre. Sou de uma universidade em que, durante minha graduação, não havia ações afirmativas. No meu *campus*, tão logo saía um carro novo no comercial, muitos alunos de elite já chegavam dirigindo no dia seguinte. Quando houve as ações afirmativas, a gente viu uma universidade colorida. Eu vi e lutei por essa mudança, sempre estive a frente de todas as brigas desde estudante. Quando chegaram as primeiras mães no *campus* de [OMITIDO], a nossa primeira mãe foi a [OMITIDO], que é a mãe do [OMITIDO] – meu amor de paixão! Todo mundo lá foi um pouco mãe do [OMITIDO], porque não tinha espaço. Ele tinha que ir para a sala de aula com ela, os professores não deixavam. A gente ligava, buscava o [OMITIDO], e ele ficava lá conosco enquanto trabalhávamos. O restaurante universitário é aberto para todas as mães e suas crianças por conta da [OMITIDO] e do [OMITIDO], foi uma briga que começou lá com eles! Então, assim, sempre tive esse lado, mas agora eu estou do lado oposto, não é? A gente está com a porta aqui da [OMITIDO] com vários cartazes do [MOVIMENTO DE MULHERES] Olga Benário falando que nós temos que enxergar as mães, mas eu militei pelas mães a minha vida inteira! Essa é a parte que dói, porque estão batendo na gente. Mesmo não sendo em mim, é a minha pauta de vida. **E aí fica um misto de: “Será que a gente está no caminho errado? Será que a gente não está conseguindo? Será que é com a gente?”. É muito complicado lidar com isso. Choro muitas vezes quando percebo: “Nossa, é com a gente”.** É muito complicado. A reunião que eu vou ter agora, por exemplo, com a menina que está na moradia... a moradia é um lugar triste, que a gente não consegue ter pernas para suprir todas as necessidades de lá. É um lugar que, quando você entra, é impactante, a gente não consegue melhorar. Agora estamos conseguindo a reforma de um bloco inteiro. E essa menina era uma menina que bateu muito na gente. Muito, muito, muito, muito, muito! Mas agora, ela está no sentido contrário. Às vezes é isso, você tem que trazer para perto e mostrar como é a sua realidade no dia a dia, trabalhando, o que você faz, o que você consegue e o que você não consegue. “Vem cá, vem junto para construir, para a gente conseguir fazer com que as pessoas enxerguem que a gente está tentando fazer o melhor, mas não dá”. Por exemplo: se vamos falar sobre a bolsa [DE PERMANÊNCIA ESTUDANTIL] de quatrocentos reais hoje, foi tirada no [CONSELHO DE ASSUNTOS ESTUDANTIS]: **“O que a gente faz agora? A gente aumenta o número de discentes que receberão a bolsa ou aumentamos o valor da bolsa?”.** Foi votado o aumento do número de discentes. Sendo assim, nós temos dois mil e quinhentos discentes com bolsa, enquanto nas outras universidades só têm mil. Mas esses dois mil e quinhentos vão receber só quatrocentos reais. Se eu baixar para mil, eu consigo dar quase mil reais de

bolsa. São realidades tristes você trabalhar com as vulnerabilidades, com a falta de recursos, as violências... Teve pessoas na moradia que precisaram que sair de casa porque sofriam todo tipo de violência. Teve alunos na moradia que, nas férias, não vão embora para casa porque não tem casa. O que me dói muito é quando eles falam da fome... é pior do que sentir vontade. Concordo que é duro você passar em frente de um lugar, querer algo e não ter dinheiro. Mas a fome, não... a fome é uma coisa que te mata. Passar fome é o que mais dói – S5, destaques nossos.

Não havia, entre a Servidora 5 e o movimento de mães, hostilidades declaradas. A primeira, não só nessa fala, deu razão às reclamações e reivindicações das segundas. Essas, que protestaram e colaram cartazes não para atacar S5, mas como forma de deixar público à comunidade seus dramas diários, bem como as necessidades de apoio a serem providenciadas pelo Estado, governo e instituição. A rigor, a Servidora 5 descreveu um cenário de “cobertor curto” que impunha a seguinte “Escolha de Sofia”: levando em conta o orçamento congelado da instituição, distribuir-se-iam bolsas para mais alunos, só que em um valor diminuto? Ou melhorar-se-ia a qualidade de vida dos bolsistas com o aumento da quantia, mas reduzindo-se a quantidade de pessoas abarcadas pela ação afirmativa?

A raiz dessa escolha, que também se capilarizava à falta de vagas na creche, sucateamento das moradias, falta de espaços recreativos às crianças, não deveria existir para começo de conversa. Ela demonstra uma banalização das injustiças sociais de caráter sistêmico. Presa a um congelamento perpetrado por governos golpistas e ao Arcabouço Fiscal, dependente de um Ministério da Educação que não mobilizou empenho nenhum para tentar sequer revogar o desatino do Novo Ensino Médio, bem como a um governo alinhado ao capital financeiro e sob chantagem constante do Congresso Nacional, e havia um cenário o qual, mesmo sendo uma das técnicas-administrativas mais politizadas e com mais “poder” na Universidade B, encontrava-se manietada na sua capacidade de ação direta.

A materialidade e seriedade das queixas pronunciadas pelas mães, vítimas de contradições matriciais da universidade corporativa, não se choca com a apreciação crítica da realidade: por mais que tivesse disposição em dar mais dinheiro a cada um que batesse na porta de sua sala ou reformar todos os blocos residenciais dos bolsistas, para além de reclamações à Reitoria – as quais, na melhor das hipóteses, seriam repassadas à União e, provavelmente, ignoradas – ou negociações colegiadas das vacas magras com gestores igualmente pressionados a resolverem complicações crônicas nos seus respectivos setores, a Nova Gestão Pública fazia restar a S5, na condição de lastro de humanização atribuído a diversos técnicos-administrativos, empreender somente o seu melhor com os recursos e normas que lhe foram repassadas. Enfim, a superocupação.

O capital, ao singularizar a capacidade de governança e resolutividade em caracteres e sacrifícios pessoais dos administradores universitários, instituiu-os ciclos de individualização das culpas. Os autoquestionamentos, o choro, a titubeação e, sobretudo, a superocupação eram sintomáticos de um trabalho de cuidado incerto no prescrito e interminável/insuportável no real. Em que a responsabilização – financeira e moral – de problemas crônicos na institucionalidade desntrida de democracia tomava as estratégias defensivas conforme contrabalanceamento da apatia estrutural mediante a hiperatividade do sofrimento ético.

Essa constatação, caso antes não havia sido deixado claro, exime a pessoa do gestor de demonizações: a rigor, além de serem eles também alvos de violências laborais (Monteiro *et al.*, 2024), caso não cedessem às pressões para aderirem à normopatia ou às estratégias perversas de organização do trabalho, coexistiam com sofrimentos de teor ético e indeterminações no seu próprio quefazer. Tudo isso sob o escrutínio ácido da comunidade, levando-os a aderirem inconscientemente a formas (auto)agressivas de ideologia defensiva existentes na sua equipe, instituição e/ou serviço público.

Nesse ínterim, a Servidora 5 revelou que a Universidade B só conseguia pagar todas as bolsas permanência pelo fato de um deputado federal progressista e sensível à inclusão no ensino superior destinar, anualmente, quase dois milhões em emendas parlamentares ao caixa de seu órgão. A urgência de organicidade às políticas públicas obriga a fazer a seguinte pergunta: e se esse deputado não for eleito no próximo pleito ou se aposentar da vida pública? Como ficariam os bolsistas dessa IFES?

Até então, depreendeu-se que as universidades corporativas, para reagirem às defasagens orçamentárias perpetradas pelos governos neoliberais, precisaram cada vez mais competir entre si por financiamentos das agências de fomento e iniciativa privada. Os resultados disso eram visíveis nas desigualdades existentes entre *campi* e centros educacionais. Na Universidade B, apenas para dar um exemplo, alguns departamentos, contemplados com fartas parcerias de grandes multinacionais e agências de fomento, recebiam equipamentos de ponta e gordos editais de pesquisa. Enquanto isso, outros departamentos viviam às mínguas. Mais do que um incentivo à ciência, tornava-se um imperativo precário e isolacionista de sobrevivência, o qual, dentre outras antinomias produtivistas, instituiu as hierarquias de violência nos departamentos, laboratórios, programas de pós e centros de pesquisa. Em suma, esse sistema nada mais era do que o amadurecimento do modelo fundacional imposto pela Ditadura Empresarial-Militar, o qual relegava o ensino superior brasileiro a um estado permanente de crise e luta por recursos.

De acordo com o levantamento feito por Fernandes e Junges (2025) quanto às bolsas concedidas na Universidade Federal de Santa Maria, ficou evidente que o modelo de competição por financiamento das agências de fomento têm privilegiado algumas áreas de conhecimento sobre outras, criando-se uma hierarquização arbitrária, como se as *hard sciences* (biologia, química, física, engenharias etc.) fossem muito mais importantes do que as *soft sciences* (psicologia, linguística, terapia ocupacional etc.), já que as primeiras atenderiam mormente a acumulação dependente do capitalismo brasileiro.

Desde o Golpe Parlamentar de 2016, o Poder Legislativo Federal tem dominado mais e mais o poder político e orçamentário da União: as emendas parlamentares, sob pretexto de diversificar e regionalizar investimentos outrora executivos, colocou nas mãos dos deputados – com interesses muitas vezes voltados às clientelas eleitorais – a decisão sobre quais pontos do serviço público receberiam apoio estatal, frequentemente sem os devidos estudos e planejamentos realizados nos ministérios. Ou seja, se a Nova Gestão Pública já obrigava instituições e gestores como S5 a, de pires em mãos, mitigarem o desfinanciamento crônico mediante a atração de recursos no setor empresarial, hoje, chegou-se a um novo patamar: para sobreviverem, serviços públicos essenciais à garantia de direitos constitucionais precisariam disputar, sob a lógica privatista do mercado, o financiamento do próprio Estado. Porém, ao passo que o subsídio mercantil estava condicionado ao inovacionismo burguês de suas mercadorias e modo de produção, o subsídio parlamentar, considerando que a Legislatura 2022-2026 era a mais reacionária da história do Brasil, geralmente viria com acordos coronelistas e angariamentos de votos. Não é à toa que, enquanto muitos de nossos Centros de Apoio Psicossocial viviam às traças, as comunidades terapêuticas, com todas as suas opressões e ineficiências manicomialis, prosperavam na base de emendas parlamentares (Borges, 2023).

As implicações psicossomáticas do trabalhar redobrado por efeito da angústia, em S5, manifestavam-se na agudização de enxaquecas crônicas, controladas no uso diário de medicamentos. A servidora avalia que o adoecimento no trabalho não escalou em psicopatologia devido aos fatores protetivos representados em seus *pets*, o contato rotineiro com a natureza, a boa relação familiar e a rede de apoio que os funcionários do setor construíram. Não foi possível apurar com S5 as etiologias, por exemplo, das falhas de comunicação e mediações de conflito insatisfatórias, inteirados *a posteriori* da entrevista. Basta, por ora, é refletir sobre o quanto o “tirar leite de pedra” imposto nas precarizações da NGP dependia do custo psíquico trazido por estratégias/ideologias defensivas retroalimentadas por sofrimento ético, mas muito úteis à contemporaneização da austeridade na universidade neoliberal.

Por falar em “trabalho de *care*”, a entrevista da Servidora 3, em seu papel de “linha de frente” nestas atividades da Universidade A, proporcionou um melhor entendimento quanto às nuances e aproximações existentes entre os técnicos-administrativos a depender de suas funções. S3, desde meados dos anos 1990, desenvolvia seu trabalho em um órgão tido, com o passar do tempo, como atividade secundária à trinca “ensino-pesquisa-extensão”: a creche e pré-escola do *campus*, local em que os filhos dos discentes, docentes e servidores recebiam educação infantil em tempo integral. Antes disso, S3 chegou a trabalhar no comércio e, após o magistério, em escolas particulares. Depois disso, prestou concurso para “Técnica de Apoio Educativo”, ingressando na Universidade A no ano seguinte. Nesse ínterim, devido à necessidade de conciliar uma jornada de oito horas semanais e o cuidado do filho recém-nascido, optou por cursar Pedagogia à distância. Em quase três décadas, a Servidora 3 passou por todas as turmas da creche e pré-escola, desde o berçário até a última faixa etária, sendo inclusive coordenadora de módulo por alguns anos.

A rotina de trabalho naquela escola infantil era bastante exigente: a partir das 7h30, os portões se abriam para receber as crianças. Os chamados “Grupos” eram divididos por idades, cada um com sua sala, coordenada por duas professoras e uma estagiária⁹. Pouco depois, os alunos de S3 tomavam o café da manhã e, terminado o horário de entrada, iam para a sala. Lá, os alunos passavam por metodologias de aprendizagem adequadas às suas fases de desenvolvimento, com propostas elaboradas pelas professoras responsáveis e alinhadas ao programa pedagógico geral.

Às 11h30, a Servidora 3 e sua colega de grupo levavam seus alunos ao refeitório novamente para almoçarem. Vale frisar que todas as refeições eram fornecidas gratuitamente, pensando no melhor equilíbrio nutricional infantil. Nessa faixa, as duplas docentes se revezavam para fazer seu próprio horário de almoço. Escovados os dentes, a parte da tarde consistia em brincadeiras no parque ou demais atividades interativas nas dependências da creche e pré-escola. A partir das 16h, os portões se abriam para que os responsáveis buscassem as crianças. Porém, não era raro que as professoras precisassem ficar até às 17h30 aguardando seus últimos alunos irem embora.

A descrição acima, de fato, é demasiadamente simplista a um cotidiano bastante complexo. Mensalmente, as professoras faziam reuniões para alinhar projetos, planejamentos e problemas. Muitas delas, seja em ações conjuntas ou fora do expediente, formavam-se continuamente com livros e cursos. Frequentemente, era possível ver, seja dentro da creche ou

⁹ Usou-se aqui os termos no gênero feminino pois, naquele órgão, todas as professoras e estagiárias eram mulheres cis.

em exposições na Universidade A, a pluralidade de atividades desenvolvidas pelos alunos (Ex.: projeto de artes sobre africanidades, folclore nacional, meio ambiente e outros temas). Dentro de suas possibilidades, cada momento em que as crianças passavam diariamente na escola era pensado em prol do melhor bem-estar, educação e segurança – algo que implicava na invasão laboral dos tempos improdutivos. Seja com dezenas de bibliografias ou apenas duas horas de entrevistas, seria possível descrever adequadamente as profundidades existentes entre prescrição e real no quefazer das educadoras infantis.

A carga afetiva às crianças ocupava, ao mesmo tempo, implicações inescapáveis do convívio continuado, fontes de autorrealização, reafirmações das grandes responsabilidades envolvidas no ofício, desafios à moderação do afago e da instrução, latências de cansaço emocional e aflição – este, principalmente em face de alunos que, fora da creche, conviviam com vulnerabilidades socioeconômicas –, e recursos do *savoir-faire*. Em mais uma prova das capilarizações psicossomáticas do trabalho à corporalidade/subjetividade segundo a Psicodinâmica do Trabalho (Dejours; Barros; Lancman, 2016), o acúmulo de experiências e exercício da sensibilidade, seja ela auditiva, emocional ou contextual, ao choro de uma criança, era fundamental à sustentação de comunicação e atenção a sujeitos que, até então, estavam desenvolvendo linguagem e autorregulação.

Se a ideologia privatista impregnada na sociabilidade capitalista tentava subestimar o quefazer das professoras à “supervisão de crianças” enquanto os pais estavam nos empregos, ao passo que o estigma não encontrava lastro no norreamento científico e pluralidade do quefazer educacional, denunciava muito sobre as expectativas de terceirização do cuidado familiar na reprodução capitalista e as investidas ideológicas/utilitárias sobre a educação infantil.

No momento da entrevista, a creche e pré-escola do *campus* contava com quatorze professoras. Um corpo funcional que, nos últimos dez anos, apenas diminuiu: em parte, devido aos Planos de Demissão Voluntária (PIDV) ocorridos na Universidade A; em outra, devido às aposentadorias e transferências não-repostas pela instituição com o congelamento de novos concursos públicos. A perda de força de trabalho e manutenção do número de alunos, por simples matemática, intensificou a carga laboral daquelas que remanesciam. Tal fato atingia em cheio a sustentabilidade da escola no que dizia respeito aos riscos ergonômicos implicados nas atividades educacionais: a necessidade de abaixar e pegar crianças no colo, seja para trocá-las, niná-las, levantá-las etc., impunha estresses osteomusculares gigantescos no corpo das professoras. Muitas das quais, como S3, haviam ficado vinte anos mais maduras desde o começo da trajetória naquele órgão.

O berçário, especificamente, era particularmente penoso aos pescoços, ombros, braços, punhos e pernas. Tão logo passavam por aquele grupo, as professoras desenvolviam severas morbidades, a ponto de perderem a capacidade de movimentação nas extremidades superiores, não possuírem mais firmeza muscular para segurarem sequer um copo d'água, fazerem usos indiscriminados de relaxantes musculares e anti-inflamatórios. Enfim, o número de afastamentos médicos, não surpreendentemente, era alarmante. Considerando que a maioria das professoras, tão veteranas na escola quanto S3, desenvolveram algum diagnóstico psicossomático que afetava a tônus corporal, a distribuição anual de educadoras ao berçário tornava-se uma força tarefa de identificar quem eram as “menos contundidas” e mandá-las ao “*front*”. Com a ausência de reposição contingencial, essa missão ficava cada vez mais difícil.

Porém, nem todo o desgaste atribuía-se à redução de funcionárias, afinal, a escola não foi construída pensando na adequação ergonômica das condições de trabalho aos corpos, mas o contrário. Pias, fraldários, cadeiras e mesas inadequadas impunham cargas psicofísicas desnecessárias ao labor. O espaço da creche e pré-escola, na opinião de S3, não era passível de críticas em si. Afinal, o amplo espaço das salas, parque, salão, refeitório e áreas arborizadas proporcionavam boas ambiências às crianças. Porém, a política de austeridade adotada pela Universidade A não só privava a escola de manutenções, deixando-a com equipamentos quebrados e velhos, como expunha servidoras e crianças a riscos infraestruturais.

[...] eles [UNIVERSIDADE A] não têm esse respeito sequer de olharem para aquele lugar, aquelas pessoas, o que nós precisamos. Quando eu entrei na creche, nossa, quebrava uma coisinha, já tinha uma pessoa arrumando. A creche estava sempre impecável. **Hoje, quando vão trocar uma torneira, colocam outra pior** – S3, destaque nosso.

Faz um tempinho que não está tendo manutenção, principalmente de pintura. Sabe, eu olho para as paredes, estão todas descascadas, uma coisa que nunca aconteceu. Eu lembro que, logo quando eu entrei, janeiro e julho eram a manutenção da creche. Pintavam por dentro e por fora. Depois, só pintavam por fora. Ainda assim, o lado de fora era sagrado, todo ano pintavam. Ficava aquela creche bonita. Tudo pintado. E agora, eu vejo que parou com essa coisa. Não tem mais essas manutenções que tinham antes. É aquela coisa de sucatear, a gente já conhece bem isso no país em que a gente vive ((RISOS)). **Por exemplo, choveu lá, e o telhado está cedendo quando dá aquelas chuvas fortes! Chove dentro de algumas salas.** E agora, no começo do ano, nós fomos conversar sobre isso com o [OMITIDO]. Só que não senti firmeza, entende? Não senti muita firmeza. Ele falou que estava ciente, de que uma mãe tinha mandado um vídeo em que mostrava a chuva dentro da creche. Disse que ia pedir para o engenheiro ir lá, para ver qual é o problema, mas não deu em nada – S3, destaque nosso.

Aliás, essa não foi a primeira vez que o telhado da escola desabrigou as professoras de previsibilidade e segurança na Universidade A: no começo dos anos 2010, após a constatação de fadiga infraestrutural no teto do local, um laudo de engenharia confirmou que a estrutura corria riscos de desabamento. A toque de caixa, creche e pré-escola foram realocadas em uma

casa externa ao *campus*. A residência, por sua feita, era muito mais precária do que o antigo espaço, contando com muros tortos e rachados, aspecto envelhecido e malcuidado, espaços estreitos e desprovidos de facilidades básicas à acomodação das crianças. Pelo fato de aquele ambiente ter sido previsto como provisório, a mudança não gerou tantos protestos. Afinal, paralelamente, a gestão local da Universidade A havia prometido às professoras que uma nova creche e pré-escola seria construída.

Aqui, faz-se necessária uma breve contextualização: o *campus* da Universidade A foi construído em uma época em que o município estava nos estágios iniciais do êxodo rural e industrialização. Ou seja, não foi feito pensando na explosão demográfica e consequente expansão imobiliária tão marcante com a chegada de migrantes e estudantes na cidade a partir do último quartil do século XX. Assim, o terreno universitário, outrora localizado na franja do perímetro urbano, foi completamente cercado por novos bairros, impossibilitando qualquer forma de expansão contínua. À medida que o escopo de ensino, pesquisa e extensão se ampliava, faltava espaço físico para acomodar a expansão da universidade. Nesse sentido, um segundo *campus* foi inaugurado na mesma cidade, uma espécie de exclave da instituição, localizado em uma das extremidades da zona urbana.

Era lá que a nova escola estava prevista, conforme um projeto de centenas de milhares de reais. No passar dos meses, nenhum canteiro de obras havia sequer sido aberto. Passaram-se um, dois anos, e o que era para ser temporário calcificava-se permanente. Tanta demora, assomada às precariedades incontornáveis do domicílio, levantou suspeitas às técnicas-administrativas, de modo que as educadoras começaram a buscar informações sobre o imbróglio. Resumindo: no final das contas, descobriram que não só a construção da escola havia sido interrompida indeterminadamente, como a Universidade A tinha de planos de demolir o espaço original para construir espaços para os professores e estudantes visitantes.

Sim, o motivo oficial dado à paralisação das obras deveu-se ao choque de austeridade ocorrido em meados da década de 2010 em face do endividamento institucional. Porém, a falta de dinheiro não explicou, até hoje, a intenção de, em primeiro lugar, realocarem as crianças a quilômetros de distância dos locais de trabalho e estudo da grande maioria dos seus pais e, depois, em um local totalmente inadequado, que drenava recursos com reparos emergenciais e aluguéis caros. No mínimo, revela a questionável ordem de prioridades que a Universidade A sustentou frente aos seus planos e crises. Ante a mobilização de pais e funcionárias, a gestão local, pressionada, tomou iniciativa de resolver em pouco tempo o que havia sido postergado por anos, e uma rápida reforma no telhado permitiu a reativação do espaço.

Essa não foi a única vez em que o território da educação infantil foi alvo de assédio expansionista. Antes da pandemia, houve departamentos e setores que, a pretexto de construir auditórios e portais, insistiram em negociar a apropriação de espaços da escola em troca de reformas na estrutura sucateada pela administração. Todo esse cenário não deixava de ressoar às educadoras, Servidora 3 inclusa, que a sobrevivência da creche e pré-escola, constantemente ameaçada pelo sucateamento, perpassava “jogos de interesses”.

É lógico que o projeto do [OMITIDO] é fingir que as creches não existem. Por parte deles, acho que é realmente não fortalecer mesmo. Não ter contratação, não ter reformas. Eu fico pensando nisso também: o dinheiro vem, João. Mas cadê? Esse dinheiro vem, mas por que não pintam? Por que não arrumam o telhado? É uma incógnita. Por quê? A gente cai em um ponto em que tem muita gente envolvida, talvez querendo o nosso espaço. [...]. **Eles veem portal, veem hotel, veem tudo. Só não querem ver a creche, mas ela existe** – S3, destaque nosso.

Em meio a articulações fadigadas, infraestrutura decadente, contingente reduzido, falta de reconhecimento comunitário, negligência institucional, isolamento político e frustrações acumuladas, tudo isso enquanto trabalhos pedagógicos diversificados e de qualidade eram, apesar de tantas e crescentes dificuldades, mantidos na base do sacrifício, S3 fez um potente desabafo durante a entrevista. Sem precisar adicionar comentários teóricos, depõe em primeira mão a respeito das contradições vigentes na universidade em moldes corporativos, tomada pelos constrangimentos da lógica do empreendedorismo-de-si, os quais privavam crianças e trabalhadores de direitos contidos nos regimentos e estatuto.

A gente se sente como se não fôssemos da [UNIVERSIDADE A] mesmo. E eu acho assim, eu vejo muito que o pessoal ali é essa coisa de burocrata. Essa coisa de... principalmente o pessoal que é da direita, extrema-direita. **Eles têm aquela cabeça no modo empresa.** Se eles realmente entendessem sobre universidade, eles iam valorizar demais a creche, pensariam na educação. Mas eles têm uma cabecinha... Mesmo que eles sejam professores da [UNIVERSIDADE A], são todos assim, **aquela cabeça fechada de “ensino, pesquisa e extensão”.** A gente vê muito isso, os departamentos mesmo são muito... um tem birrinha com o outro. A [OMITIDO] contra a [OMITIDO]. Engraçado, dentro de uma universidade como [UNIVERSIDADE A] e ter essa coisa toda. Infelizmente, dentro de uma universidade, não era para ser assim. Era para ser um negócio pensado para a educação, e creche é educação! Agrega para os funcionários, alunos e professores. Tinham que valorizar. Mas olha só... a gente vive em uma universidade que não valoriza! **E, infelizmente, a maioria tem essa cabeça de coaching.** Sabe aquela coisa? Quando a gente ia fazer aquelas coisas de fim de ano, a [OMITIDO] fazia uma finalização, chamava todos os funcionários e chamava aquele pessoal que ficava falando sobre como vencer na vida. Tipo *coaching* mesmo. Eu fico: “Gente, isso é tão ultrapassado”. Eu lembro que, quando trabalhava na loja, eles faziam isso. E você vê isso dentro da universidade, trinta anos depois. Eu fico: “Como isso existe ainda?”. A cabecinha deles ainda está aqui [COLOCA AMBAS AS MÃOS PARALELAS ÀS TÊMPORAS, SIMULANDO UM ANTOLHO]. Não conseguem ver a importância dessa creche. E olha que as creches da [UNIVERSIDADE A] são muito renomadas. São creches que sempre fizeram pesquisa, têm livros a respeito... É um trabalho que sempre foi feito com seriedade. Mas a própria [UNIVERSIDADE A] não tem esse olhar para a gente – S3, destaques nossos.

Importante destacar o quanto as creches e pré-escolas universitárias eram importantes para a inclusão de estudantes e funcionários marginalizados. A Servidora 2, por exemplo, em sua condição de mãe-solo, periférica e negra, atribuiu grande parte das oportunidades que teve de permanecer na Universidade A ao fato de, durante os expedientes, saber que seu filho pequeno estava seguro em um ambiente de cuidado e aprendizado enriquecido. Mal desconfiava S2 que, passados vinte anos, as condições laborais e organizacionais das escolas infantis da Universidade A havia, em grande medida, recrudescido. O ataque às tais “atividades secundárias”, portanto, também se revelava como agressão à permanência estudantil e diversidade dentro dos *campi*.

Veja você as escolas públicas. Meu Deus do céu! Dá dó do aluno precisando de um atendimento, de um professor, de um... sei lá. De um auxiliar de limpeza, de algo. Não tem... não tem esse atendimento, não tem o psicólogo. **Na universidade tem. Quando meu filho estudava na creche da [UNIVERSIDADE A], eu ficava pensando, quando eu saía com ele no colo: “Se todo mundo tivesse a base que meu filho está tendo, poxa vida, esse mundo ia ser diferente!”.** É tão bom o trabalho que eles fazem, que eles dão para os alunos, até para os pais. É importante esse trabalho da [UNIVERSIDADE A]. É um exemplo que deveria ser seguido por muitos órgãos. Eu acho que seríamos melhores! – S2, destaque nosso.

O poder de organização das professoras entrelaçava-se em duas faces contraditórias. De um lado, o grau de insulamento institucional da creche e pré-escola permitiu que as técnicas-administrativas se inserissem, ao contrário do despotismo gerencialista tão característico em outros setores, em relativa socialização do trabalho. Apenas para ilustrar brevemente: *a priori*, todas as técnicas-administrativas lá dispostas estavam, a nível da Universidade A, em paridade hierárquica. Ao invés das indicações e eleições catedráticas vigentes nos departamentos e centros, as coordenadoras de divisões específicas, bem como a da escola em geral, eram escolhidas democrática e periodicamente por todo o corpo funcional.

Os papéis da coordenação, além de representarem formalmente o órgão em diálogos com a instituição e buscarem articulações internas e externas, diluíam-se nas discussões abertas com todas as funcionárias. A título de exemplo, essa era a atuação de uma coordenadora pedagógica: por mais que, em sua autoridade eletiva, devesse observar a integridade do projeto pedagógico ante a autonomia reservada às duplas docentes dos grupos e nas atividades desenvolvidas durante o período letivo; elencar possíveis problemas; e rascunhar alternativas para o próximo ano; toda a discussão, planejamento, repactuação e deliberação sobre mudanças nessa área ocorreria no coletivo, com participação e votação paritária.

Esse fato é importante, afinal, em um caso raro na Universidade A e B, as educadoras infantis tinham a prerrogativa, da porta da escola para dentro, de mobilizarem sua cooperação e inteligência prática mediante espaços públicos de discussão em prol da concretização e

melhoria do trabalho vivo, sem a tutela de emissários gerenciais. Essa horizontalização, por não recair nos embustes neoliberais da Nova Gestão Pública, deixava as professoras como *outliers* dentro da racionalidade autoritária e a cisão entre trabalho intelectual e manual. Não à toa, das insatisfações que S3 e suas colegas compartilhavam, nenhuma dizia a respeito sobre a linha pedagógica revisitada anualmente e a qualidade da educação ofertada. Mesmo com as discordâncias surgidas durante as reuniões, o comprometimento – claro, dentro das competências e estratégias defensivas de cada uma – com os projetos de educação votados era consensual e construtiva, o que constituía um cenário totalmente inesperado: em meio à concretização gerencialista e estrebuchar neoliberal da Universidade A, a creche sobrevivia sob um modelo semiautogestionário entre as professoras com princípios análogos ao centralismo democrático.

As mobilizações coletivas das professoras merecem destaque, sobretudo, por um episódio: no passado, devido à formação majoritária nos magistérios, as educadoras infantis eram admitidas via carreira de nível Técnico. No decorrer do tempo, com o privilegiamento da graduação em Pedagogia para atuar na área, as técnicas-administrativas, apesar de desempenharem todas as responsabilidades de uma professora, não eram reconhecidas, para fins carreirísticos, como tais. Assim, juntamente às demais creches e pré-escolas dos outros *campi* da Universidade A, juntaram-se no começo dos anos 2010 para reivindicarem a elevação de seus vínculos ao nível Superior.

Depois de vários atos, conversas, negociações, mandados de segurança e chicanas legais, passou-se quase uma década e, apesar de boa parte das educadoras já terem corrido atrás do pré-requisito do diploma em Pedagogia, a solução dada pelo sindicato era que cada trabalhadora, individualmente, entrasse na justiça para conseguir a elevação. Tão contrariada quanto suas colegas, S3 sugeriu contatar um deputado estadual progressista e relatar o impasse. O parlamentar, eleito em grande medida pelos votos da categoria docente dos níveis fundamental e médio, munido de documentações e relatos das educadoras, aderiu a essa pauta. Destacou que, se bem-sucedidas, abrir-se-ia um precedente para as professoras da rede estadual de ensino. A combinação da luta sindical com a pressão parlamentar possibilitou, no começo da década de 2020, a ascensão da carreira conforme princípio constitucional ratificado posteriormente pelo Supremo Tribunal Federal.

No entanto, para revelar a contraface desse cenário, com o passar do tempo, a rede de solidariedade institucional e união política existente entre as diversas creches e pré-escolas da Universidade A foram, bem à moda da reestruturação produtiva, se dissipando, o que contribuiu

não só para a desmobilização geral frente às precarizações descritas anteriormente, como à individualização das reações contra as injustiças sociais.

Então, é o seguinte: a gente sempre foi meio distante. Mesmo quando a gente era [OMITIDO], só de vez em quando a gente se encontrava. Cada um tinha o seu jeito de ser, de viver... tinha coisa que acontecia em uma creche e não na outra. Hoje nós estamos um pouco assim também, João. Um pouco não, acho que mais. A gente não sabe muito o que acontece. Só alguma coisa ou outra que contam. A gente não se une mais. Sabe, não tem mais aqueles encontros de creche, que era para a gente estar fazendo, se unindo – S3.

Diante das crescentes fragilidades, pode-se descrever a postura da Universidade A frente às educadoras como paradoxal: ao mesmo tempo em que gestores se propunham, diversas vezes, a conversar com representantes, a maioria dos contatos não só era infrutífero, como frustrante. Nos últimos dez anos, o mesmo ciclo de geração e sepultamento de esperanças se repetia. A abertura de janelas estratégicas animava as professoras que a instituição ouviria suas demandas. Nesses casos, os gestores locais, inicialmente diligentes e solidários às queixas, pediam que se mobilizassem para providenciarem relatórios e outras documentações relativos aos problemas da creche e pré-escola. A esperança aumentava a cada reunião agendada e promessa feita. Com o passar do tempo, asseguradas com a palavra do representante institucional, o aguardo para que ela fosse cumprida postergava-se em silêncios sepulcrais e indisponibilidades de novos diálogos. A inquietação, assim, encontrava desfecho na decepção tão logo tomavam ciência do engavetamento ou esquecimento da pauta devido à emergência de “outras prioridades” e “falta de recursos”. Esse ritual de decepção, reiterado próximo da dezena nos últimos anos, apenas abria novas feridas psicossociais na sangria da precarização.

A Servidora 3 relata um cenário em que boa parte das suas colegas – não por má-fé, mas cansaço – prostravam-se à apatia. Isto é, sequer conseguiam dar-se ao direito da indignação perante um telhado cedente. Há de se pensar que a carga psíquica penosa, de tão agressiva à subjetividade, com o passar dos anos, dispensou a participação ativa em diversos assuntos para evitar decepções e economizar os exíguos esforços restantes. A democracia no contexto laboral seria um meio de viabilizar mobilizações subjetivas e coletivas, ações concretas às situações desafiadoras do labor. Porém, em meio ao acúmulo de notícias ruins, dores psicossomáticas e sobrecargas laborais, bem como frustrações a horizontes de melhora e apoio comunitário vacilante, a cooperação, por não conseguir acompanhar o volume de adversidades ali surgidas, tornava-se cada vez mais frágil e conflituosa ante à constatação coletiva de que a organização grupal não era o suficiente para contrabalancear a investida precarizadora e surtir os efeitos necessários à acomodação plena do trabalho vivo.

Aqui, a gestão paradoxal revela-se como estratégia perversa de organização: a mesma cooperação, com sua potencialidade autogestionária descrita anteriormente, era descaracterizada pelo “morde e assopra” e negligência institucionais como mecanismo das trabalhadoras “se virarem” para atingirem a qualidade total. Ou seja, à medida que a liberdade se restringia à passagem do prescrito ao real, as mesmas mãos gerencialistas que espremiavam as condições laborais da escola, lavavam-se quanto às preocupações de manterem suas próprias responsabilidades cidadãs ratificadas por lei.

Assim, a falta de reconhecimento do valor da educação infantil, patente desde a pintura descascada ao risco de falha estrutural; os rituais de humilhação nas promessas vazias; o perigo latente de fecharem a escola e usarem seu espaço em prol da tríade “ensino-pesquisa-extensão”; tanto quanto o silêncio em face do sofrimento físico, psíquico e ético das funcionárias; tudo isso em conflito à necessidade de manterem seus empregos e, principalmente, ao senso visceral de missão para com as crianças, banalizavam a injustiça social com o efeito prático de responsabilizarem as professoras individualmente às contradições neoliberais de suas ocupações, bem como a mitigação e/ou contemporaneização dessas. Em outras palavras, conforme o trabalho se impregnava ao imperativo de “fazer das tripas, coração” – ou melhor, fazer da universidade corporativa, uma universidade inclusiva – as técnicas-administrativas eram forçadas a agirem, mais uma vez, conforme lastro de humanização e empenho social no solo movediço e produtivista da Nova Gestão Pública. Aqui, o desabafo de S3 fica em melhor perspectiva.

Consequentemente, as professoras conviviam em um estado tão paradoxal quanto a gestão da universidade. O contingente, exaurido demais para despender esforços maiores à cooperação, cansado de tanta falta de reconhecimento e injustiças institucionais, desiludido com capacidade grupal de resolução dos problemas crônicos da creche e pré-escola, via-se obrigado a escolher entre três estratégias defensivas:

- a superocupação como resposta individualista para, na base do esforço próprio – como visto em S5 e S7 –, empreender restituições de sentidos e domínios em ambientes de trabalho que, por efeito do agravamento da alienação, tornavam-se cada vez menos controláveis e propositados à práxis laboral;
- a transferência de setor, verificada em estudos como os de Alcantara (2018), Loureiro (2015) e Moura e Marques (2019);
- ou o “Desinvestimento”, constatado em pesquisas como a de Tavares (2003) com servidores públicos de um tribunal judiciário, caracterizado pela subestimação das

próprias competências laborais, o arrefecimento do trabalho conforme centralidade subjetiva humana e o não-envolvimento em atividades complexas no quefazer.

Em outras palavras, diante da precarização galopante, as trabalhadoras da escola eram forçadas a optar pelo exponenciamento de sacrifícios em horizontes desanimadores, mas altamente fatigantes nas exigentes articulações coletivas, sob alteridades comunitárias pouco gratificantes e laborações mais penosas. Diante dessa alternativa, a qual arriscava a aceleração do colapso psicossomático, muitas se refugiavam nas designações mínimas da prescrição (tal qual uma “operação-padrão”) para, assim, estocarem fôlegos e suportarem a permanência do emprego por mais tempo. Ou mudavam de setor, de modo a não serem mais submetidas a cargas psíquicas tão pesadas e manterem a “sanidade”. Para muitas, a segunda e terceira opções, apesar de malvistas ante a romantização da proatividade e do “vestir a camisa”, restituíria simbolicamente parte da justiça e longo prazo tomados pela organização.

No caso da Servidora 3, os choques impostos pela NGP à sua missão de professora fizeram-na internalizar a superocupação como meio de batalhar pela sobrevivência da creche e pré-escola. Na prática, à medida que havia menos funcionárias para distribuir as tarefas, S3 internalizou a obrigação de permanecer mais e mais horas de seu tempo livre no ambiente de trabalho. Não o bastante, aos sábados e domingos, também ia ao local organizar programas e espaços a serem usufruídos pelas crianças nos dias úteis, além de levar materiais para sua casa, de modo a antecipar a produção de decorações e atividades. A sobrecarga voluntária de S3, por sua feita, era bastante calcada em racionalidade. Nas suas palavras:

Quanto ao trabalho, o que acontece? Quando eu vi lá que eles queriam fechar mesmo [A CRECHE E PRÉ-ESCOLA], eu falei: “A gente precisa começar a colocar a creche em evidência e mostrar as coisas que a gente faz. Se a gente não fizer isso, **como que essas pessoas vão ver esse trabalho? Como vão dar valor para esse trabalho?**” E aí, eu comecei. Fiz um projeto legal na creche de fazer exposição em vários lugares da [UNIVERSIDADE A]. **Teve vezes que fui lá durante a noite, sair do trabalho para carregar e montar as coisas...** mas era uma coisa que eu fiz pensando em melhorar esse meu trabalho que eu gosto muito e não quero sair. **Eu prestei para isso, eu gosto de fazer isso, estou aqui porque eu quis, ninguém me obrigou a ficar nesse lugar** – S3, destaques nossos.

Esse processo não era desprovido de prazer. Pelo contrário, a cada iniciativa bem-sucedida, os esforços eram recompensados com reconhecimento. Porém, tratava-se de uma relação contraditória, em que luta pela manutenção de sentidos laborais amalgamava-se às disputas por valorização da escola sob o viés utilitarista do capital flexível. Além disso, o arrebatamento de mais forças para empreender, sozinha, tais iniciativas, não só se chocava ao espírito grupal necessário à mobilização subjetiva e coletiva em prol da escola, como ao padecimento psicossomático vivenciado também pela Servidora 3. Mais grave: a lógica

individualista inscrita na superocupação em S3 revelava-se na capitulação ideológica de sua garra e boa vontade de batalhar por si e pelas crianças. Sob a expectativa de que, ao aderir à competição por atenção da comunidade acadêmica, essa se conscientizaria da importância de algo que, a rigor, haveria de ter seu valor ratificado *a priori* pelo senso comum e prioridades institucionais.

Em outras palavras, na economia das trocas simbólicas na Universidade A, conforme a “atenção do Outro” se metamorfoseava à forma mercadoria, a lógica concorrencial colocava em pé de igualdade a disputa valorativa entre o único educandário ali disposto e mais um dos tantos auditórios existentes no *campus*. Pouco importava, nesse sentido, se era justo comparar a materialização de um direito inalienável à permanência estudantil/proletária com um projeto fortemente implicado na disputa corporativa e narcisista entre as escolas daquele *campus*, o qual já contava com infraestrutura suficiente para todos – se os espaços fossem compartilhados.

Veja, se era impossível confrontar a falsa equivalência, tentava-se fazer o melhor com as regras que ela impunha. Sob essa estratégia defensiva, legitimava-se que comunidade olhasse para professoras e crianças tais quais participantes de um programa “*Shark Tank*”, os quais precisassem fazer “*pitchs*” para convencerem os jurados de que eram dignos de frações de suas preocupações academicistas. Tudo isso, vale pontuar, apenas para **não fecharem** a escola, haja vista que, após várias exposições, ela continuava no mesmo estado. “*Pitchs*” esses que consumiam ainda mais músculos, nervos, articulações, tempos e psiquismos fora das atribuições laborais de pessoas já esgotadas por expedientes penosos.

Esse ardil ideológico não é conformável em simplificações em supostas inocências ou anuências de S3 e suas colegas ante a lógica concorrencial. Corroborava, isso sim, a instrumentalização do sofrimento ético de trabalhadoras inquietas e cansadas, cercadas onírica, política e até geograficamente pela ideologia gerencial. De modo que, assim como em S5 e S7, os vetores de indignação e vontade de mudança fossem, no interior da Nova Gestão Pública, revertidos em direção à manutenção e/ou aprofundamento proativo do *status quo*. Era o trabalho que fazia sofrer, e o sofrimento que fazia trabalhar (mais e mais).

Outro exemplo cristalino do quanto a superocupação afixava-se na lógica gerencial estava na posição de S3 em relação ao berçário. Muitas creches e pré-escolas localizadas em outros *campi* da Universidade A, de tão insustentáveis em face da precarização, tiveram que fechar algumas turmas para reacomodá-las ao contingente e condições laborais limitadas. O berçário, grupo mais exigente ao corpo e mente fadigados das professoras, era o mais cogitado ao encerramento, o qual mitigaria temporariamente as sobrecargas causadas pela falta de contratações. A Servidora 3, juntamente com outras colegas, no entanto, era uma das opositoras

mais vocais a essa alternativa. À primeira vista, a carga emocional contida em suas argumentações suspeitava tratar-se de uma posição fortemente arraigada no vínculo afetivo que tinha com os alunos mais novos. Todavia, quando pedido para que explicasse melhor seus argumentos, ficou nítido que, além do conteúdo sentimental e senso de missão, havia ali uma linha de raciocínio bastante pragmática no que dizia a respeito da sobrevivência da escola segundo as regras impostas pela universidade corporativa.

Olha, é assim: anualmente, nas listas de ingresso das crianças, de matrícula, os berçários são maiores. A gente não tem, nas outras turmas, muita procura. A procura maior é o berçário. O berçário sempre tem lista de espera, é o que move a creche. **Se você fecha o berçário, não tem mais crianças. Sem crianças, não tem mais creche. Fechar o berçário é fechar a creche, porque não vai ter mais quem queira entrar.** Não sei, posso estar errada. **A gente já pensa no sentido mesmo de procura e oferta.** E esse lance de não ter essa contratação, para você ver, as pessoas mais novas que entraram depois de mim já não têm mais condições físicas de ir ao berçário. E antes era o contrário. Quando eu entrei, as pessoas que não podiam mais iam saindo e as mais novas entravam. Muitas já estão debilitadas, aí chamam estagiárias, que é aquela coisa rápida, dois anos no máximo. E outra: são estagiárias. Você não pode deixá-las responsáveis pela turma. – S3, destaques nossos.

Se S3 e suas companheiras eram impedidas de desvencilhar totalmente o trabalho vivo da lei de oferta e demanda, princípio norteador do produtivismo hegemônico na Universidade A, a organização em torno da incerteza quanto ao longo prazo e do desígnio mercadológico, o qual adquiria *status* de regra natural, era um meio perpetuamente fugaz de evitar que crianças e técnicas-administrativas fossem, no horizonte mediano, despejadas. Nesse sentido, a banalização das injustiças sociais por parte do gerencialismo acabava operacionalizando a chantagem institucional, a qual coagia as trabalhadoras admitirem que mais valeria a pena o adoecimento psicossomático causado por condições ergonômicas precárias e defasagem funcional, do que correrem o risco de perderem o emprego – e, acima de tudo, o compromisso/contacto humano enraizado em suas profissões – com apatia ou revolta. Essa é a raiz da superocupação, o lema meritocrático de “superar os próprios limites” que eufemizam o drama vivenciado pelos camundongos de Richter.

“Sob o império do medo [...]”, como diria Dejours (2022, p. 96), tal estratégia defensiva, retroalimentada na banalização das injustiças sociais, não só mantinha os resultados em patamares aceitáveis, mesmo diante do racionamento por espoliação perpetrado pela NGP, como ocupava o espaço da mobilização política. Ao final da entrevista, quando perguntada se, a exemplo do que estava ocorrendo com as professoras da creche e pré-escola da Universidade B naquele período, entraria em greve caso ocorresse na Universidade A. Ao ponderar sobre os dramas vivenciados quando, na saída da residência provisória, as professoras terem aderido a uma greve que ocorria no *campus*, S3 explicou:

Já entrei muito em greve. Nossa, já aconteceu muito. Mas hoje, João, eu não entraria. Quando a gente estava lá na outra creche - isso eu não te contei - e a gente estava para voltar, e o pessoal queria entrar em greve. **Eu falei: “Não, gente! Agora não dá para a gente entrar de greve. Se a gente entrar, os pais tiram as crianças e o [OMITIDO] simplesmente fecha a creche! Não é hora, vamos voltar para lá!”**. [...]. Naquele momento, a gente estava lutando para ter nosso emprego, para estarmos na educação infantil, estarmos na creche. Foi aí que nós conseguimos voltar. Ainda bem que conseguimos segurar, senão, ia ser assim: “Ah, vocês entraram de greve? Já vou levar meu filho para outro lugar”. Já que as greves sempre foram marcos para muita gente tirar os filhos da creche. Eu falava [PARA O COMANDO DE GREVE]: “Gente, vocês lutam pelo salário, mas nós lutamos pela permanência da creche. Vocês lutam e nós também”. Parecia que a gente não lutava. Só que hoje, é entrarmos em greve e fecharem creche. Eu falei até para o [DIRIGENTE DO SINDICATO] na época: **“Não é essa a questão. Você vai desligar o seu computador, mas você vai voltar e vai estar com o seu emprego lá. Se eu voltar aqui e não tiver criança, não tem mais emprego. Não é só desligar o computador e depois acumular serviço. Nesse caso, eu não vou ter criança e não vou ter emprego!”**. [...]. Na questão da greve, é isso. Se eu parar e não tiver criança, eu não volto para o meu trabalho. Então, hoje, eu não pararia. Eu já parei lá atrás, mas a gente não tinha esse problema. Saía uma ou duas crianças, não tinha problema. Eu imagino que hoje a creche fecharia se a gente parasse – S3, destaques nossos.

Tanto no caso das exposições, do berçário ou da greve, não se tratava de um livre consentimento às ideologias legitimadoras da precarização. Em verdade, no Apêndice 1, S3 demonstra uma consciência de classe bastante robusta. Tratava-se de dilemas corrosivos à psiquê, alojados em sofrimentos éticos embotados defensivamente graças ao esgotamento da proatividade, à disparidade de poderes entre servidores e universidade, bem como à invisibilidade da comunidade ante uma atividade dita “secundária”. Dilemas esses, tal qual define Mark Fisher (2020), reflexos do “Realismo Capitalista” de nossos tempos.

Nesse sentido, tal qual S5, a configuração neoliberal do serviço público impunha seguidas “Escolhas de Sofia” às professoras. De um lado, haveriam de fazer nada menos do que o melhor em circunstâncias cada vez piores para manterem a creche e a pré-escola aberta, conservando-se o *status quo* adoecedor. De outro, poderiam se insubordinar via desinvestimento ou rebelião, sob a quase-certeza de abrirem pretextos para que a austeridade e a trinca “ensino-pesquisa-extensão” ocupassem aquele espaço. Não só esses dois caminhos mais verossímeis – em um realismo dominado pela lógica capitalista – eram frustrantes, como a agonia se exacerbava tão logo lembravam que, insuladas, a (não) escolha impactaria a vida de dezenas de crianças. A luta, assim, condensava-se à semiótica e hiperatividade do trabalho alienado, tolhendo o potencial autogestionário existente na estrutura da escola.

Por mais que as três estratégias defensivas fossem igualmente detrimenais às mobilizações subjetivas, o capital legitimava tão apenas a superocupação, ao passo que tomava as outras como subterfúgio para selecionar bodes expiatórios ante problemas estruturais no serviço público. Nesse sentido, a defesa de S3, desde a não adesão à greve até a expectativa de

suas colegas aderirem também à superocupação, colocou-a em rota de colisão com muitas professoras. Em verdade, o acúmulo de pressões, desamparos e frustrações tornou a convivência paulatinamente conflituosa entre as trabalhadoras da creche e pré-escola. No entanto, o relato da Servidora 3 evidencia como as interdições no trabalho real neutralizavam as potencialidades contidas na cooperação e, ao tomar a injustiça como mera questão de individualidade, catalisava divisões internas. Algo que, na prática, beneficiava a dominação do capital, segundo a máxima do “dividir para conquistar”.

Conforme as condições e organizações da escola ficavam mais difíceis, algumas trabalhadoras começavam a buscar formas de se transferirem para outros setores da Universidade A e, assim, apegarem-se à perspectiva de que, com a mudança de posto, as violências e colapso psicossomático seriam interrompidos. Nesse ínterim, diversos órgãos institucionais – constrictos pela falta de reposição geral de servidores na Universidade A – também seduziam as servidoras, S3 inclusa, para que desertassem a escola. A creche, além de ter o seu espaço físico ameaçado, era alvo de “canibalismo” funcional pela instituição. A cada informação do tipo, a asserção de que era interessante o desmonte da escola perdia sua aparência conspiracionista e comprovava-se na realidade.

E cheguei a falar para o [OMITIDO]: “A creche não tem condições de vocês ficarem tirando pessoas”. Ai ele: “Não, a gente não está tirando”. Não, imagina! **Eu recebi propostas de transferência por parte de um chefe. Mas recusei, eu sou da creche. Eu percebi que tinham muitas pessoas [GESTORES] que estavam pensando em pegar funcionárias da creche do que em dar continuidade àquilo** – S3, destaque nosso.

Afora a defasagem causada pelas aposentadorias, afastamentos e desligamentos, S3 e parte das professoras perceberam que, tão logo uma trabalhadora pedisse transferência, aquela vaga deixava de ser preenchida. Literalmente, era como se o posto parasse de existir caso a servidora o deixasse, algo não previsto pelas portarias e regulamentos da Universidade A. Sendo assim, conforme a perda da força de trabalho aumentava a angústia de sobrecarga às remanescentes e, no médio prazo, o fechamento da creche e pré-escola, a Servidora 3 tornou-se antagônica às prospecções de suas colegas em solicitarem transferência.

Nas discussões, muitas das quais acaloradas, tentava pontuar que a questão não era pessoal. Pelo contrário, reconhecia as razões pelas quais levaram a chegar naquele ponto. No entanto, era intransigente à posição de que, a menos que os pedidos acompanhassem pressões ativas para que as vagas fossem preenchidas, era contra as transferências. No final das contas, as impressões polarizavam-se entre supostas faltas de empatia por parte daquelas em superocupação, insensíveis ao padecimento psicossomático das companheiras e aquiescentes à

lógica precarizadora; ou egoísmo e indolência das trabalhadoras em desinvestimento e transferência, como se estivessem colocando o próprio conforto à frente das obrigações contratuais e deontologias de suas profissões.

Em verdade, mesmo que nenhuma dessas posições fosse deliberadamente subjacente às argumentações de ambos os lados, fomentou-se um clima de beligerância nas relações interpessoais do contingente. Conflitos velados e abertos entre sujeitos sob estratégias defensivas diferentes, as quais reservavam verdades e pragmatismos parciais sobre a realidade do trabalho precarizado, minavam cooperações e diálogos necessários não só à organização da luta coletiva pela escola, como alinhamentos básicos às atividades cotidianas. A luta contra a precarização, assim, era rebaixada pelas condições e lógicas impostas pela NGP como luta entre estratégias defensivas (as quais ganhavam feições claras de “ideologias defensivas”), reforçando o panoptismo gerencial, a corrosão da identidade TAE e, assim, o aumento da precarização subjetiva e a exploração das defesas.

É possível demonstrar que tanto as bases materiais quanto as lógicas internas do desinvestimento, da transferência e da superocupação carregavam consigo, sim, fortes afetos opostos às injustiças sofridas em comum pelas trabalhadoras. A rigor, a redução do empenho como tentativa de contrabalancear, com as próprias mãos, o reconhecimento exíguo da Universidade A e, assim, restituir parte do essencial senso de justiça (há tempos violado); a transferência como método de manter-se empenhada a um ganha-pão/quefazer social sem ter o equilíbrio psicossomático totalmente desandado por efeito das violências direcionadas àquele setor laboral; e a superocupação como ajuntamento das energias restantes para tentar frear, somente na base do trabalho duro, a marcha da precarização e, em suma, não ser consumida pelo sofrimento ético, tem como essência os estranhamentos causados por um serviço público submerso na banalização das injustiças sociais como operacionalização da angústia em prol das organizações reduzidas, não em moralidades díspares entre as proletárias ante a meritocratização do martírio.

Na prática, com as apostas substanciadas nas estratégias defensivas, quem só sairia ganhando era a casa: quanto mais pessoas em transferência ou desinvestimento, mais o paulatino sucateamento e atomização técnico-administrativa tornaria a privatização ou encerramento da escola menos escandaloso. Ao mesmo tempo, quanto mais pessoas permanecessem em superocupação, menos a organização sentir-se-ia pressionada em agir em prol da oferta e qualidade do serviço, já que o “fazer mais com menos” não só era correspondido pelas defesas ao sofrimento ético das professoras, como individualização de um encargo

institucional. Em ambos os casos, a austeridade agiria conforme instrumentalização do sofrimento e tônus do funcionalismo neoliberal.

Não sei te explicar. Eu não sei se ela [UNIVERSIDADE A] faz uma coisa de: “Eu vou fechar a creche para ferrar aquele funcionário”. Não é isso, eu acho. **Eu acho que a universidade tem interesse naquele espaço, independentemente de quem está lá.** “Vamos passar o trator!”. Você vê, eles não pensam nem nas crianças que estão ali! O telhado está lá, chovendo... e se cair na cabeça das crianças? Você vê, eles não pensam nem na responsabilidade deles. Eles não pensam nem nas crianças que estão naquele espaço. Ou na gente também! Nos seres humanos que estão ali. Só que eles não querem. Não sei se não querem, ou se fingem... – S3, destaque nosso.

Em suma, a corresponsabilização das antinomias laborais, típica da reestruturação produtiva, somada à privação de arbítrio sobre as estruturas gerenciais e ao incentivo de empreenderem iniciativas individuais como resposta às violências institucionais tinham, como efeito derradeiro, a subversão do sentimento de injustiça em exploração das defesas – sobretudo, a estratégia de superocupação. As relações de amor e dor dos sujeitos com o trabalho subvertiam os objetos de indignação e estigmatizavam as figuras das colegas de labor. Assim, mesmo sob a latência do repúdio consensual às investidas de austeridade contra a educação infantil e consciência de classe, o realismo capitalista despistava-os e, nas entrelinhas do pragmatismo, fabricava as divisões internas necessárias à contenção de rebeldias, desorganização das oposições aos assaltos neoliberais, e instrumentalização do sofrimento.

Esse *ethos* de responsabilização individual ante o sofrimento ético, à medida que correspondia à semiótica do gerencialismo, impunha cargas psíquicas consideráveis aos sujeitos. A próxima subseção aponta para possíveis respostas à seguinte pergunta: o que acontece com o sujeito – e, sobretudo, com a sua força de trabalho – quando a estratégia defensiva de superocupação se esgota?

5.6 Desmistificando o desinvestimento

Até agora, os entrevistados demonstraram estratégias/ideologias defensivas bastante enérgicas e flexíveis ao gerencialismo. Se a gestão pode ser vista como doença social (Gaulejac, 2007), o principal sintoma até agora constatado foi a superocupação. Entretanto, as banalizações da Nova Gestão Pública arriscam-se nas linhas tênues entre hiperprodutividade e colapso psicossociossomático. Nessa direção, o Servidor 6 proporcionou olhares desmistificadores acerca das trajetórias, contradições, motivos e exaustões do “servidor público desanimado”.

Depois de ter passado por quase uma dezena de empregos desde meados dos anos de 1980, de linhas de produção até áreas administrativas, S6 ingressou em um curso de graduação na Universidade B na década de 2000. Rompendo o etarismo, o entrevistado formou-se e, logo em seguida, prestou dois concursos para ser técnico-administrativo na mesma universidade na qual se formou: um para a área *strictu sensu* e outro para auxiliar da referida área. Foi convocado no segundo certame. Pela primeira vez, o trabalhador, salvaguardado pela estabilidade do serviço público, não seria mais exposto às repetidas demissões sem justa-causa acumuladas em sua estadia na iniciativa privada.

Apesar do ânimo inicial, relata que a sua chegada não foi acolhedora. O setor em que S6 seria alocado atuava, em grande parte, com atendimento ao público, e a Universidade B precisava de alguém na recepção durante o período noturno. Caso não aceitasse esses termos, o próximo candidato seria chamado. Nas palavras do entrevistado, aceitou “por livre e espontânea pressão”.

Rapidamente, S6 entendeu as razões pelas quais nenhum técnico-administrativo havia permanecido no posto: o balcão ficava em frente às portas e, conseqüentemente, correntes de ar frio deixavam o ambiente gélido, principalmente no inverno. Apesar dos casacos grossos, a edificação antiga, desprovida de isolamento térmico, abatia os trabalhadores com resfriados e gripes frequentes. Além disso, a insistência administrativa em manter o órgão aberto até tarde da noite, mesmo com baixíssima movimentação discente, assomada à baixa luminosidade e criminalidade considerável no *campus*, contribuíam ao clima soturno, permeado na subutilização laboral dos servidores ali dispostos. Em outras palavras, a partir das 18h, S6 tinha de ficar lá, parado, no frio e no escuro, sem ter o que fazer. A precarização, ali, precipitava-se em agressão ao ciclo circadiano, endotermia, na fragilidade do sistema imunológico e, sobretudo, à vitalidade do labor.

Com o passar do tempo, outras fragilidades atingiram o quefazer do Servidor 6 e seus colegas. Os computadores eram ultrapassados e defeituosos. As cadeiras, quebradas,

agravavam a falta de ergonomia no espaço. Pisos e paredes descascavam com a falta de manutenção. O trabalho braçal de transportar, repetidamente, materiais pesados entre os andares do prédio, ao passo que o elevador de serviço completava quase duas décadas enguiçado, extenuava músculos e articulações dos técnicos-administrativos com o avançar da idade. Os fluxos comunicacionais erráticos amplificavam a sobrecarga laboral dos servidores remanescentes, havendo de compensar o crescente *déficit* funcional via polivalência. Ou seja, à medida que funcionários pediam transferência ou afastamento por aposentadoria, adoecimento ou assédio, a Universidade B não abria processos seletivos para repor as vacâncias, multiplicando a carga de atividades atribuídas a cada um. Por fim, a instauração de um sistema integrado entre os órgãos de diferentes *campi*, além de sobrepor competências das gestões locais, acentuou as disputas institucionais e, na prática, o assédio moral.

No que concerne a esse último, S6 acreditava que a indicação de “amigos do rei”, isto é, emissários do poder catedrático daquela instituição, era a razão principal do interstício entre prescrição e realidade fazer-se tão ruidoso ao trabalho dos servidores. A falta de reconhecimento, espaço público de fala, cooperação e incentivo à inteligência prática, assim, decorreria da falta de representatividade direta do “servidor comum” nos postos de gestão. Acreditava que, resolvendo esse problema, os demais teriam desfechos orgânicos. Em meados dos anos 2010, a repartição passou por fases muito turbulentas. A ascensão da chapa de oposição para assumir a Reitoria estremeceu boa parte das estruturas gerenciais pré-existentes. Conseqüentemente, a indicação de diretores locais e do sistema integrado antagônicos um ao outro instaurou um clima de guerra nos fluxos operacionais. Em meio aos conflitos, mais assédio e precarização atingiam os servidores.

Desde cedo, S6 buscou contrabalancear as antinomias em seu trabalho com a estratégia defensiva de superocupação: quando não havia clima organizacional bom, dizia buscar atender os usuários com o dobro de atenção e simpatia, colocava-se à disposição mesmo sobrecarregado e sem reciprocidade na cooperação, vestir a camisa da Universidade B e ser mais proativo. O *ethos* hiperativo dos outros servidores analisados nessa seção também se aplicava aqui. Seu *modus operandi* culminou, diante do aprofundamento da crise setorial, na candidatura à gestão local. Diante de duas renúncias de chefia consecutivas, segundo S6, a Reitoria não viu outra saída para apaziguar a espiral desordeira senão escolher o novo diretor via eleição direta por pares.

Movido pelo mesmo espírito de S7, o Servidor 6, que gozava de grande apreço entre os colegas, foi eleito. Finalmente, um *outsider* exerceria mando naquele órgão. Porém, similarmente ao Servidor 7, as cúpulas administrativas tradicionais aproveitaram-se de seu

prestígio e sofrimento ético para fazê-lo de “ponta de lança”. Ainda assim, diferentemente daquele, S6 não conseguiu subverter a virilidade para autodefender-se. Durante sua estadia no cargo, o entrevistado relatou escanteamentos e dificuldades promovidas pelos demais gestores. Em poucas palavras, tendo em mente os privatismos e mandonismos lá vigentes, o seu temperamento brando, conciliador e busca pelo diálogo, ao não lhe fazer se impor/intimidar no espaço eletivo, deixou-o exposto ao coronelismo dos demais. Nas palavras literais do servidor: “Aí descobri que todo cargo de gestão tem o lado negro da força. Tipo *Star Wars* ((RISOS)). A gestão é muito complicada, você não pode ser apenas gestor. Muitas vezes, as pessoas colocam problemas pessoais, amizade ou inimizade, acima do profissionalismo”.

Durante dois anos de mandato, além de não ter passado por uma transição decente, enfrentar graves falhas de infraestrutura e o caos pandêmico, os outros gestores passaram a sonegar informações, isentarem-se de cooperar com S6, criar procedimentos redundantes, sobrecarregar-lhe de tarefas desnecessárias, negligenciar os fluxos decisórios e comunicacionais, além de assediá-lo via mensagens de texto.

Durante a pandemia, quando fechou e começamos a trabalhar de *home office*, aí foi o tipo de atrapalhar. **E essa pessoa fez de tudo para me negar informação, de chegar atrasada, discutir comigo. A pessoa começou a pegar no meu pé. Alguns procedimentos foram criados nesse período, e eu precisava saber de algumas coisas, mas ninguém passava nada para mim.** O Zé falava que tinha que falar com o Mané, que tinha que falar com Ciclano, depois passavam para o Beltrano... e manda *e-mail* para um, e começa aquele apuro. Gente cobrando de mim, sendo que os outros não falavam nada, aí sai um estresse. [...]. Comecei a me comunicar por *e-mail* para deixar tudo registrado. Começaram a discutir comigo, **tentavam me deixar estressado...** aí eu falei: “Eu vou procurar o sindicato e vou denunciar o diretor do [OMITIDO], porque eu não estou aguentando mais”. Ninguém me ajudava, essa pessoa estava infernizando minha vida. Não dormia direito, estava com estresse em casa, estresse com a esposa – S6, destaques nossos.

Levando em conta o pedido do entrevistado em não expor tantos detalhes relativos a violências vividas durante o seu mandato, S6 explicitou que a ascensão de um forasteiro eleito com ampla maioria pelos seus pares foi recepcionada com estranheza e temor pela cúpula gerencialista tradicional. A postura enérgica de S7 não foi muito diferente quanto às mobilizações subjetivas e coletivas, consistentes e sólidas, necessárias frente aos problemas por ele constatados. O jeito não-combativo do entrevistado, o qual justificava: “Às vezes, é melhor um mau acordo do que uma boa briga”; juntamente à ausência efetiva de mobilização contínua e audível dos seus pares em torno de agendas comuns; assomado às sabotagens institucionais perpetradas pelos outros administradores, deixaram-no sozinho ante proatividades suscitadas em seu sofrimento ético e pilhas de complicações crônicas no órgão universitário, ambos tolhidos pelas virilidades dos outros coordenadores. Quando perguntado se a Universidade B

havia tirado proveito de seu sofrimento no trabalho, o técnico-administrativo respondeu: “A gestão se aproveitou de mim porque eu não era amigo do rei. Colocaram alguém que tinha simpatia do pessoal para mandarem e desmandarem. Então, se aproveitaram sim”. Depreende-se que as violências submetidas à S6 cumpriam duplas funções: no que concerne ao assédio moral, a forja de um clima insustentável visava forçar o desligamento de um elemento considerado destoante à lógica gerencialista lá consolidada; dialeticamente, as estratégias perversas de organização buscaram aproveitar da superocupação e prestígio de S6 para dar maior legitimidade e estabilidade frente a um período de crise de hegemonia da precarização subjetiva ocorrida no seu órgão.

Terminado seu curto período na função gratificada, S6 foi remanejado em alguns subsetores da repartição. Irônico e significativo, depois de mais de uma década de experiência, foi o fato de o entrevistado ter retornado ao primeiro posto que ocupou Universidade B da mesma maneira a qual foi admitido: imposição sem diálogos pela chefia imediata. Mais revelador ainda foi a forma como o Servidor 6 foi lá alocado após aderir ao Plano de Gestão de Desempenho: se quisesse trabalhar na modalidade híbrida, o trabalhador haveria de “pagar o pedágio” – segundo suas palavras – ao ocupar, quando presencialmente, este posto nas mesmas condições vivenciadas em seu estágio probatório. Isto é, de noite. No mesmo frio, solidão e subocupação de antes. Por fim, disse que possuía motivos para desconfiar que sua “ousadia” em superocupar-se transpondo as membranas gerenciais que separavam os técnicos-administrativos da administração “gratificou-lhe” com reedições e retrocessos às violências e precarizações a ele submetidas.

[A CHEFIA] fez um rodízio, quem trabalhava em *home office* era obrigado a trabalhar um dia [NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO] à noite por livre e espontânea pressão, já que a Reitoria cobrava que [A REPARTIÇÃO] ficasse aberta. Eu já disse que não tem jeito de ficar aberta à noite, ninguém quer trabalhar à noite. [...]. **Mas aí virou uma espécie de castigo:** trabalha um dia em *home office* e no outro era à noite, das 18h às 21h – S6, destaque nosso.

Há tempos, o Servidor 6 convivia com episódios de ansiedade. Passou a dormir pouco e mal, alimentar-se insuficientemente, vivenciava crises, ficava com a boca seca e irritadiço, algo que lhe afetava nos elos familiares. Tal qual os demais entrevistados até agora, a história de S6 poderia terminar aqui. Porém, mesmo com o pedido do entrevistado de poupar detalhes do período laboral descrito acima, o desfecho revela um cenário interessante. Não é surpreendente que, diante de repetidas experiências frustrantes, descartabilidade, assédios e desvalorizações frente suas devoções ao trabalho, S6 tenha desistido da superocupação para aderir à estratégia defensiva de desinvestimento psíquico.

Cara, vou falar uma coisa para você: passei muito sufoco antes de ser funcionário público. Eu cheguei a chorar em banheiro de empresa por causa de pressão e de assédio. **Eu tento não bancar o fraco, porque, seja no público ou no privado, é a lei da selva. Você anda sempre no fio da navalha.** Um dia eu não aguentava mais, mas ninguém me viu chorar. Fui ao banheiro, descarreguei, chorei, respirei fundo, abri a cara e saí. Hoje eu peço licença, vou tomar uma água, um café, vou ao banheiro, dou uma volta, tento dar uma acalmada. Tem dia que tenho que matar um leão por dia, e tem dias que ele está feroz – S6, destaque nosso.

Sua defesa, no contexto da pesquisa, fazia-se destoante das hiperatividades constatadas nos demais entrevistados. A rigor, tensionado pelos constantes desgastes organizacionais, embotamentos pulsionais, de sentido e reconhecimento, assentados nas hiperatividades defensivas, o malogro da aposta nas relações alienantes esgotava a psiquê e causava desencantamento geral ao quefazer. Sem outras saídas, o sujeito protestava às exigências e irreciprocidades do projeto do empreendedor-de-si com a “Operação Padrão”, isto é, no aniquilamento prévio do trabalho vivo por aferro à prescrição.

Em outras palavras, S6, assim como diversas colegas de S3, deparou-se com um difícil dilema: continuo a lutar pelo meu quefazer mediante a superocupação – única via possibilitada pelo realismo capitalista da NGP – sob o risco cada vez maior de um colapso laboralmente incapacitante daqui a poucos anos? Ou renuncio de meus investimentos psíquicos, apegando-me a apatias quase-normopáticas, para preservar o resto de energia e equilíbrio interno necessários à continuação da venda de minha força de trabalho até minha aposentadoria, ainda que sem o tônus produtivo e sentidos de antes? Nesse caso, considerando que a superocupação não conseguia mais angariar resultados, razões, prazeres e perspectivas mínimas para se retroalimentar, a única via para o sujeito postergar o desgaste psicossocial – e, por parte do capital, prolongar a vida útil da força de trabalho – foi deprimir-se ao máximo das adversidades laborais e, conseqüentemente, fazer o mínimo exigido. Eis a estratégia defensiva de “Desinvestimento”.

Olha, vamos dizer, eu tentava ser mais legal com as pessoas. **Mas hoje eu faço a minha obrigação.** Eu não tenho contrato de trabalho, **mas se o edital diz que eu tenho que fazer X funções nesse departamento, eu faço as X funções apenas.** Cumpro o meu horário, faço o melhor que eu posso. **Eu não sou mais o colega para dar uma mão, porque o pessoal não dá uma mão.** E além de não dar uma mão, atrapalham, certo? Tenho apenas dois ali que são colegas, o resto, é “bom dia” e “boa tarde”. Os outros não olham na nossa cara. Eu cumpro a minha missão. Sou funcionário, sou pago para trabalhar das 12h às 18h e para fazer X. Eu faço X, eu não faço mais do que isso. Antes eu tentava ser mais colega, mas agora... – S6, destaques nossos.

Em maior ou menor medida, suspeitou-se que o último estado psicodinâmico de S6 refletia o desfecho vindouro das superocupações incorporadas pelos outros entrevistados: a exaustão defensiva e psicossomática do trabalho e do trabalhador que, de tão explorado em sua

subjetividade, não tinha mais excedentes intelectuais a dar. À medida que não era possível, segundo a semiótica da NGP, acabar com a precarização subjetiva na base da potencialização – alienada/defensiva – do trabalho vivo, a solução era encarada no autoboicote à subjetivação exigida pelo labor.

O drama vivido por S7 dá um norteamento para a seguinte pergunta: se muitos servidores públicos se encontram em superocupação, por que o funcionalismo aparenta ser tão apático e ineficaz? Levando em consideração a falta de planejamento e investimento – os quais já foram percorridas na subseção 2.1 –, depreende-se que a Nova Gestão Pública se apresenta como uma doutrina administrativa a qual, ao explorar a subjetividade dos trabalhadores almejando os paradigmas do modo de produção flexível, empurra-os aos estados de vulnerabilidade psicossocial que comprometem o sujeito e o trabalho vivo. Ou seja, conforme a NGP consegue, no curto prazo, extrair uma produtividade barata nas defesas exploradas, no longo prazo, pela falta de sustentabilidade intrínseca a esse modo de laborar, procria um contingente desanimado, exausto e adoecido que, na crônica falta de escolhas ao próprio *savoir-faire*, refugia-se na "Operação-Padrão". Logo, os ataques à estabilidade do serviço público também almejam descartar os servidores públicos tão logo o “prazo de validade” da superocupação vença, otimizando os ciclos de exploração das defesas.

Ao fim e ao cabo, trata-se de uma administração pública que degrada seus trabalhadores e sabota a si mesma. Afinal de contas, segundos os próprios entrevistados: S1 demonstrava domínio de línguas portuguesa e estrangeiras, além de interesse pelas práticas de saúde do trabalhador (via CIPA) e sustentabilidade institucional; S2 apresentava notáveis habilidades interpessoais e de acolhimento, essenciais para o suporte aos estudantes; S3 acumulava uma rica experiência em educação infantil que, muitas vezes, superava o conteúdo teórico de cursos de pedagogia; S4 havia desenvolvido competências didáticas e experimentais superiores às de muitos docentes; S5 possuía saberes sólidos e compromissos ético-políticos voltados às interseccionalidades e à democratização do ensino superior público; S6 mostrava-se engajado em otimizar sistemas e em promover o diálogo com colegas; S7 dominava conhecimentos administrativos e demonstrava forte apego aos princípios do legalismo. Essas foram apenas algumas das expressivas riquezas intelectuais e humanas reveladas pelos trabalhadores.

O que se depreende das entrevistas é que a universidade e os serviços públicos demonstraram pouco – quando não nenhum – interesse em promover o aprimoramento do trabalho vivo dos técnicos-administrativos. Quando o fizeram, foi apenas para impor o desenvolvimento profissional como uma exigência formal, um critério compulsório para evitar a corrosão das condições mínimas de subsistência social previstas nas carreiras. E isso sem

sequer considerar a ampliação de horizontes que as mobilizações subjetivas poderiam proporcionar tanto aos trabalhadores quanto aos usuários do serviço público.

Igualmente, não houve nenhum interesse institucional em aplicar sua *expertise* técnico-informacional para desenvolver tecnologias facilitadoras ao quefazer dos servidores. Um caso tragicômico disto refere-se ao fato de que, em uma das universidades pesquisadas, caso um docente ofereça uma palestra gratuita para – por exemplo – duzentas e cinquenta pessoas, é de seu encargo confeccionar e enviar manualmente cada um dos certificados. Veja bem, a ausência de um sistema informatizado e universalmente disponível faz com que os professores, em tempos nos quais poderiam estar fazendo pesquisa ou estudando, permaneçam horas em programas de edição redigindo as informações de cada um dos inscritos no evento.

Nesse contexto, a gestão paradoxal revela suas maiores contradições: ao apostar em um produtivismo alienante sustentado pela precarização subjetiva, incorre no desperdício sistemático de habilidades, talentos e desejos – elementos que seriam fundamentais em um projeto de sociabilidade verdadeiramente emancipador para o Brasil. Edith Seligmann-Silva (2022), ao ponderar sobre as críticas de Gaulejac à gestão, resumiu:

[...] o autor mostra que a obsessão gerencialista avançou no setor privado ao longo da reestruturação produtiva norteada pelo neoliberalismo. **E que esta obsessão tem como objetivo compatibilizar a maximização de todas as vantagens com o mínimo de custos – sempre no prazo mais curto possível.** As vantagens almejadas são financeiras (lucros) e de domínio do mercado. O meio de conquistá-las é, por um lado, o aproveitamento máximo do mínimo de recursos financeiros e materiais e, **pelo outro, a exploração de pessoas** – que correntemente também são reduzidas à condição de recursos... humanos, na linguagem administrativa tradicional. Gaulejac expressa sua estranheza diante de tal forma de administração haver penetrado no setor público, que deveria estar preservado das disputas do mundo dos negócios. A perversão resultante é que os administradores passam a considerar mais desejáveis os resultados contábeis que os resultados sociais (Seligmann-Silva, 2022, p. 580, destaques nossos).

O suposto “investimento em recursos humanos” tão exaltado pela Nova Gestão Pública nada mais é do que um investimento em recursos defensivos – ou seja, investimentos em precarização subjetiva. O neoliberalismo, com sua obsessão austera, não destina um centavo sequer às habilidades e mobilizações subjetivas dos trabalhadores. A ordem da reestruturação produtiva sempre foi produzir mais com menos, em maior velocidade e menor resistência. Além disso, a valorização e libertação do trabalho vivo implicaria na socialização das organizações, algo inadmissível ao capitalismo e ao Estado moderno. Partindo das conceituações de violência propostas por Faria (2013), considera-se que a Nova Gestão Pública, na prática, configura-se como “Tecnologia da Violência”, a qual, mediante a banalização das injustiças sociais, dialética inclusão/exclusão, gestão paradoxal e outras antinomias, busca superexplorar a força de

trabalho muito além das possibilidades concretas existentes nos meios de trabalho, potencializando resultados e enxugando gastos.

Ainda que tal fenômeno já encontre respaldo nas críticas ao neoliberalismo, propõe-se uma hipótese: a forma como a sociedade brasileira, historicamente, tem conduzido a economia, marcada pela indissociabilidade entre superexploração dos trabalhadores e dependência do capital externo, embora nem sempre tenha conseguido, consistentemente, promover o desenvolvimento, revelou-se notavelmente eficiente na criação e aperfeiçoamento de tecnologias da violência. Desde as técnicas de tortura aplicadas aos corpos escravizados até os rituais de assédio vigentes nas empresas flexíveis contemporâneas, a superexploração manifestou-se como um meio recorrente das elites para compensar os limites estruturais impostos pela fragilidade produtiva nacional, através da sistemática instrumentalização do sofrimento proletário como ferramenta de controle e maximização da produtividade. Essa racionalidade perversa responde, portanto, à lógica da acumulação dependente e da superexploração, tal como formulada por Marini (2000), na qual a precarização deixa de ser efeito colateral e se torna recurso estruturante do processo produtivo.

Em outras palavras, a violência – física, simbólica, psíquica etc. – opera como mecanismo compensatório diante da incapacidade de o capital encabeçar a inovação tecnológica e o desenvolvimento da força de trabalho sob bases autônomas. O Brasil, como caso emblemático do capitalismo periférico, não apenas tolerou, mas aperfeiçoou dispositivos de controle, repressão e adoecimento, elevando-os à condição de tecnologias da violência. Assim, o sofrimento deixa de ser um efeito colateral da exploração e passa a ser um instrumento de gestão, funcional à manutenção da ordem dependente e à extração intensificada de mais-valor. Essa seria a base da violência psicossociossomática no trabalho brasileiro que, atualmente, extrapola os muros da empresa privada e invade o serviço público nos moldes da Nova Gestão Pública.

Deste modo, a figura do “burocrata” desinvestido, no mais das vezes, era tido como bode expiatório pela sociedade civil e colegas servidores. Esses últimos, expressadas na condição de ideologia defensiva (Dejours, 2006). Em artigo publicado por Nunes, Tolfo, Cantera e Cugnier (2017), os servidores técnicos-administrativos de uma universidade federal, ao responderem um questionário de caracterização da natureza humana dos membros de sua categoria, definiu-os como: preguiçosos, egoístas, descomprometidos, dependentes, conformistas, desleais, irracionais e simples. Esses termos, severos, indicam alteridades e autoimagens deveras estigmatizadas sobre seu próprio grupo. Em verdade, esses estigmas estão presentes no imaginário social desde o Brasil Colônia.

Vale destacar que este *modus operandi* do serviço público tem raízes históricas. Antes da Independência, frente a necessidade portuguesa de manter o controle sobre uma “empresa colonial” de dimensões continentais e há milhares de quilômetros da sede metropolitana, a coroa utilizou cargos públicos para estabelecer uma governabilidade suportada na “Economia Política de Privilégios” (Fragoso; Gouvêa; Bicalho, 2000): a distribuição de funções estatais simbolizava o convênio coronelista da autoridade régia com os colonos poderosos, de modo que seus monopólios econômicos e coercitivos estivessem comportados à soberania portuguesa na América e, amparados pela terceirização da administração além-mar a níveis regionais, mantivessem a lógica imperialista nas atividades da colônia (Janotti, 1981). Com isso, o cascadeamento da gestão colonial sob critérios de subserviência à metrópole e confiança das elites locais eram representados nos “Filhos da Folha”, sujeitos que viviam às custas do Estado apenas para servir aos interesses mercantis (Martins, 1995).

Com a Revolução Burguesa a pleno vapor a partir de 1822, à medida que a baixa burocracia havia de recorrer às contravenções e corrupções para compensar os salários de fome, os fidalgos alojados na média e alta camadas também eram repelidos pela população. Em suma, por viverem às custas dos impostos escorchantes enquanto trabalhavam em detrimento do povo, apenas para – na grande maioria – aparelharem o funcionalismo em prol de clientelas eleitorais, tráficos de influência, estratificação social e contemporaneização de interesses aristocráticos no sistema agrário-exportador (Candido, 2007; Fernandes, 2020).

Mesmo com a Revolução de 1930, o choque de gestão daspiano e a ratificação legal de conquistas da classe trabalhadora, a figura do funcionário público ainda consubstanciava descontentamentos populares, a rigor, enraizados nas contradições latentes da administração científica e da burocracia a serviço do capital. Ambos ainda deixavam largas margens de cooptação das elites em prol de vantagens no sistema acumulativo, além de descartarem a promoção de cidadania no seu rol de prioridades nacional-desenvolvimentistas.

A pretexto de combater os “Marajás”, tal demonização dos servidores públicos serviu como espantalho para que a onda neoliberal dos anos 1990 chegasse ao Brasil e, sob uma visão estritamente fiscal da crise estrutural do capitalismo, prescrevesse ataques de austeridade nas estruturas estatais mais sensíveis aos direitos cidadãos (saúde, educação etc.). Com a ascensão de governos golpistas, a figura do funcionário “parasita” e “mamateiro” continuou a ser fomentada pelas elites a fim de redobrar a aposta liberalizante na reprodução social.

Ou seja, a visão que os servidores técnicos-administrativos tinham de seus pares era, em boa medida, uma interiorização das generalizações feitas pela opinião pública, a qual

generalizavam qualquer servidor exaurido pelas violências gerenciais como “filhos da folha”, “Marias Candelárias” e “marajás” acomodados nas suas estabilidades.

No decorrer das entrevistas, foram várias as alusões aos colegas pouco proativos, denominados “folgados”, como a causa principal das antinomias vivenciadas por cada um na Nova Gestão Pública. Considerando o caráter deôntico e interdependente da cooperação, bem como as exigências difusas de polivalência e superocupação da ideologia gerencial, é compreensível a leitura de que, a cada um desinvestido, haveria um servidor sobrecarregado. Caso um formulário a ser enviado para uma agência de fomento precisasse passar por quatro setores acadêmicos, haja vista que, nessa instituição, os fluxos comunicacionais eram deficitários, cabendo a cada técnico-administrativo o garimpo árduo de informações básicas ao funcionamento burocrático, se o primeiro par de mãos fosse de um técnico-administrativo desinvestido por conta das longínquas contradições naquele serviço público, os outros três trabalhadores, mesmo em superocupação, teriam sérias dificuldades para encaminhar o documento mal preenchido.

A concordância implícita ao discurso moralista do capital manifestava-se no desdém dos servidores aos colegas em estratégia de desinvestimento psíquico e/ou transferência, como se esses fossem os principais culpados às complicações causadas, a rigor, por gestões paradoxais assentadas em violências. Obviamente, o interesse ideológico em tais convicções era nítido: ao divergir a atenção de injustiças estruturais do sociometabolismo produtivo ao caráter dos funcionários, o capital flexível não só se eximia de responsabilidades, como catalisava as divisões internas da classe trabalhadora.

Com esse intuito, incluiu-se em todas as entrevistas a seguinte indagação: “Parte da sociedade acredita em estereótipos negativos sobre os(as) servidores(as) públicos(as). Como você se sente em relação a isso?”. As respostas a essa pergunta, bem como os comentários realizados antes e depois dela, evidenciaram nuances discursivas marcadas tanto por estratégias defensivas – em especial a do “bode expiatório” – quanto por sinais de possíveis mobilizações coletivas. Diante dessa complexidade, fez-se relevante adotar a perspectiva da análise de discurso para compreender mais profundamente as especificidades desse material. Assim, os trechos selecionados das transcrições foram submetidos aos mapas dialógicos: instrumento analítico que, por meio de quadros divididos em categorias discursivas pertinentes à temática e abordagem do estudo, dá visibilidade às interanimações dialógicas, repertórios, rupturas, processualidades de sentido e relações de saber-poder (Nascimento; Tavanti; Pereira, 2014).

Na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, a figura do “bode expiatório” aparece como um mecanismo de defesa usado por coletivos de trabalho diante de situações de tensão

ou sofrimento. Nessa dinâmica, os conflitos que afetam o grupo são projetados sobre uma pessoa ou um pequeno grupo, que passa a ser responsabilizado pelos problemas vivenciados. Ao concentrar a culpa em alguém, cria-se uma sensação momentânea de alívio psíquico, pois o mal-estar é deslocado e externalizado. No entanto, essa estratégia tende a mascarar as causas sistêmicas do sofrimento, dificultando sua elaboração e a construção de soluções mais coletivas e transformadoras.

O que o mapa dialógico contíguo no Apêndice 1 deixa bastante visível é a flutuação discursiva (às vezes de uma oração para outra) entre a apologética aos estigmas, apoiadas nos bodes expiatórios (isto é, a generalidade do Outro indolente e incapaz, interditor da cooperação necessária à laboração coletiva, contrastado apenas pelo Eu excepcional), e as críticas, estendidas desde o Eu proativo como prova de um coletivo laboral pluralizado nos trabalhos vivos, até mobilizações coletivas latentes, as quais reconheciam os caracteres estruturais da precarização no serviço público, com repreensões ao projeto neoliberal, ao Estado empresarial e até mesmo à burguesia. No primeiro caso, nota-se que os agentes do discurso se restringiam fortemente à identidade/alteridade dos técnicos-administrativos, em adesão à lógica individualizadora da NGP. Conforme as reprimendas, decerto suscitadas pela pergunta disparadora, invocavam muito mais agentes – representados nos símbolos legendados – que, direta ou indiretamente, eram (co)responsáveis ao panorama contraditório do funcionalismo nas universidades. Além de situar os entrevistados como membros de uma categoria e, a rigor, da classe trabalhadora.

Esse “*ping-pong*” entre as categorias, ou seja, entre a estratégia/ideologia defensiva e a mobilização subjetiva/coletiva, denota o cunho movediço das enunciações dos técnicos-administrativos. Considerando a verbalização como uma protoforma das posturas no quefazer, esse fato atesta que as mobilizações e defesas não são tão modulares quanto a vulgaridade analítica supõe: ambas são tão dialógicas quanto a loucura e normalidade no trabalho.

O “Dialogismo” é um conceito em linguística, introduzido pelo filósofo russo Mikhail Bakhtin, que compreende o processo comunicacional como fluxos que perpassam, interna e externamente ao sujeito, pela palavra do Outro. Tendo em conta que o real se apresenta aos seres sociais por meio da semiótica, os objetos da realidade percorrem representações já existentes na linguagem (Fiorin, 2011). Sob essa perspectiva, quando perguntado aos técnico-administrativos ou um grupo de servidores, por exemplo, sobre os estigmas atrelados ao funcionalismo público, antes mesmo de verbalizarem a primeira palavra, sua resposta dialogará com categorizações, opiniões, valorações e constituições heterogêneas, interagidas pelos seus

pares, mídia, criação familiar, cultura, educação formal, sistema de crenças, moralidades, ideologias, pensamentos de época, modo de produção, dentre tantos outros agentes.

A depender das respostas, a relação compositiva não se dará, por assim dizer, apenas do “macro para o micro”: caso se insiram na disputa entre ideologia defensiva e mobilização coletiva, poderão estruturar não só pensamentos hegemônicos, como modos de agir válidos ou desviantes naquela instituição. Assim, a construção de discursos, sejam eles análogos, díspares ou equânimes entre si, não brotam espontaneamente, mas atravessam-se, compõem-se e referenciam-se nos sentidos de enunciados alheios, alojados tanto no diálogo face a face quanto nas dimensões – em termos marxistas – infra e superestruturais da sociabilidade; nexos espaço-temporais do passado, presente e futuro; bem como os devires comportados em determinada totalidade (Fiorin, 2011)

Bakhtin, ao denotar que os enunciados, para existirem, precisam percorrer o discurso alheio, manifestando-se separados ou bivocais, compreendia o dialogismo não só como processualidade constitutiva das comunicações, mas como funcionamento real e visível da linguagem em si. Assim, tendo em mente que, para os linguistas, desde os monólogos internos à materialização de constructos sociais, a linguagem é o enquadramento da subjetividade, o assujeitamento dar-se-ia em elos dialógicos do ser/estar no mundo (Fiorin, 2011).

A apreensão do mundo é sempre situada historicamente, porque o sujeito está sempre em relação com outro(s). O sujeito vai constituindo-se discursivamente, apreendendo as vozes sociais que constituem a realidade em que está imerso, e, ao mesmo tempo, suas inter-relações dialógicas. Como a realidade é heterogênea, o sujeito não absorve apenas uma voz social, mas várias, que estão em relações diversas entre si. Portanto, o sujeito é constitutivamente dialógico. Seu mundo interior é constituído de diferentes vozes em relações de concordância ou discordância. Além disso, como está sempre em relação com o outro, o mundo exterior não está nunca acabado, fechado, mas em constante vir a ser (Fiorin, 2011, p. 47).

Nesse sentido, o dialogismo é um conceito que faz coro à natureza social do ser, impedindo que seja enquadrado em mecanicismos sociológicos e atomizações subjetivistas. Vícios esses, acredita-se, que acabam figurando em muitas análises modulares das conjunturas defensivas e mobilizadoras na Psicodinâmica do Trabalho.

O mundo interior é a dialogização da heterogeneidade de vozes sociais. Os enunciados, constituídos pelo sujeito, são constitutivamente ideológicos, pois são uma resposta ativa às vozes interiorizadas. Por isso, eles nunca são expressão de uma consciência individual, descolada da realidade social, uma vez que ela é formada pela incorporação das vozes sociais em circulação na sociedade. Mas, ao mesmo tempo, o sujeito não é completamente assujeito, pois ele participa do diálogo de vozes de uma forma particular, porque a história da constituição de sua consciência é singular. O sujeito é integralmente social e integralmente singular. Ele é um evento único, porque responde às condições objetivas do diálogo social de uma maneira específica, interage concretamente com as vozes sociais de um modo único. A realidade é centrífuga, o

que significa que ela permite a constituição de sujeitos distintos, porque não organizados em torno de um centro único (Fiorin, 2011, p. 49).

Assim, a pesquisa sustenta que a natureza social e contraditória das mobilizações subjetivas/coletivas e estratégias/ideologias defensivas sustentadas discursivamente pelos técnicos-administrativos, no tocante aos estigmas e problemas estruturais do funcionalismo, sugerem que ambos os fenômenos da Psicodinâmica do Trabalho não seriam mutuamente excludentes, mas dialógicos. Isto é, na condição de linguagens do trabalho vivo, em atos descritivos e vinculares aos objetos da atividade, disputavam e dialogavam entre si. Constituindo-se desde a internalidade do sujeito, nos elos diretos com o Outro, passando pela materialidade ideológica da gestão organizacional, chegando às interações e determinações de agentes sociais, econômicos, políticos e culturais.

Por fim, cabe à pesquisa refletir o porquê e como, no dialogismo defensivo-mobilizador dos servidores entrevistados, o componente do bode expiatório detinha tanto peso. Hipotetiza-se que a liberdade negativa, o individualismo e outros aparatos ideológicos da reestruturação produtiva catalisavam as divisões internas na classe trabalhadora para, assim, alojar na alteridade concorrencial os nexos antinômicos do capital. O reconhecimento se dava tão somente por atributos positivos, isso é, aquilo que o sujeito conseguia fazer de útil ou belo no trabalho. Afinal, uma economia de trocas simbólicas sustentadas nessas valorações, tornando-se referencial importante na condução da cooperação entre os trabalhadores de um mesmo grupo, pressupunha coesões assentadas em seres sociais capazes, constantemente, de oferecerem contribuições dignas à estima dos seus pares.

O entendimento do laço social no trabalho apenas sob esses aspectos poderia redundar em noções utilitaristas. Na prática, correr-se-ia o risco de legitimar, a nível teórico, o isolamento de um trabalhador depressivo pelo fato dele, em função do desinvestimento psicopatológico, não ter provado aos seus colegas os valores estéticos ou úteis no seu *savoir-faire*, como se isso fosse natural às trocas simbólicas humanas e não algo perpassado pelas sociabilidades mediadas pelas ideologias vigentes na sociedade mais ampla. Os tipos de reconhecimento propostos pela PdT, tanto quanto as demais descrições fenomenológicas presentes na teoria de Dejours, (des)constroem-se na totalidade, passando longe de serem fatos modulares e herméticos da condição humana.

Assim, um dos fatos determinantes no arranjo dialógico de forças entre mobilização e defesa dos técnicos-administrativos (no tocante aos estigmas e contradições existentes no funcionalismo público) era carência de um reconhecimento ancorado no não-conseguir-fazer. No feio e no infrutífero passíveis à condição humana e, principalmente, proletária. No

entendimento mútuo e desnaturalizado das limitações e explorações que os uniam em uma mesma categoria, ao invés das comparações individualistas de desempenho e devoção às demandas exponenciais e violentas da NGP. A empatia politizada de que as precarizações, violências, desgastes e possível colapso psicossomático rondavam tanto aqueles em superocupação quanto os em desinvestimento. Um tipo de reconhecimento cultivável na socialização não-estratégica e não tutelada pela ideologia gerencial, no compartilhamento e escuta ativa dos dramas laborais com os parceiros de instituição, na compreensão etiológica de injustiças causadas pela não-socialização e compromissos antipopulares da burocracia ao invés da quantidade de sacrifícios suportados pelos técnicos-administrativos.

Em suma, a consolidação da consciência de classe não apenas como iluminação racional sobre o funcionamento do mundo e sua posição nele, mas como laço social desbanalizador por meio da compreensão, identificação e comoção paulatina dos sofrimentos instigados e aparelhados pelas organizações enxutas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, por meio de reconstituição histórica da gestão universitária e da atuação dos servidores técnicos-administrativos na educação superior no Brasil, demonstrou-se que ambos se deram por racionalidades autoritárias. Isto é: controles opressivos, falta de reconhecimento público e institucional, separação arbitrária do trabalho intelectual e manual em seus quefazeres, elitismos academicistas e participação política marginalizada. Com a ascensão do neoliberalismo e da Nova Gestão Pública nos anos 1990, posteriormente endossada por governos progressistas e aprofundada por mandatários golpistas, a situação dos TAEs tornou-se ainda mais grave.

A literatura sobre o tema mostra que o congelamento das carreiras, as defasagens contingenciais implicadas em as sobrecargas laborais, precarizações estruturais causadas por cortes orçamentários e os adoecimentos psicossomáticos crescentes eram apenas alguns dos fatos que colocavam em xeque a sustentabilidade desta categoria, para não dizer da existência das universidades públicas. Reiterou-se a veracidade do quadro ao analisar-se, documentalmente, as contradições institucionalizadas na inserção e permanência dos servidores em duas universidades públicas.

Empunhados desse horizonte historiográfico e do aporte teórico da Psicodinâmica do Trabalho, referencial teórico-metodológico potente em sua indissociabilidade entre “loucura” e “normalidade” no labor, bem como pelo conceito de trabalho como unidade contraditória formadora do ser e mercadoria no âmbito das organizações na sociedade capitalista, foram entrevistados servidores técnicos-administrativos dispostos a compartilhar as vicissitudes de seus sofrimentos no trabalho.

Após análise temática de conteúdo dos diálogos transcritos, dispôs-se de material empírico suficiente para corroborar a hipótese de que o sofrimento laboral – expresso na forma de estratégias/ideologias defensivas – não se portava como mero subproduto refratário do gerencialismo nas instituições públicas, mas era instrumentalizado pela ideologia gerencial para fins de coagir e dissimular disciplinamentos produtivos perversos, mas de melhor custo-benefício, atingindo os paradigmas das organizações reduzidas por meio da angústia generalizada entre os servidores técnicos-administrativos.

Na subseção 5.1, evidenciou-se como o estágio probatório, com todas as assimetrias gerenciais nas avaliações e determinações das atividades no serviço público, em vez de acolher e formar os recém-chegados, introduzia-os às violências e medos determinantes na gestão austera dos serviços universitários, preparando terreno à doutrinação e apropriação das estratégias defensivas para fins da Nova Gestão Pública.

A subseção 5.2 verificou a “Dialética Exclusão/Inclusão” conforme metabolismo de precarização subjetiva de servidoras brancas e negras, no qual a banalização de injustiças sociais constringidas às condições de gênero e cor/raça, perpetradas por um funcionalismo que, mesmo com suas salvaguardas socioeconômicas, promovia inclusões perversas em sexismo e racismo. Na prática, a perlaboração de ambições e receios das trabalhadoras eram amalgamadas forçosamente à convivência com violências e invisibilidades misóginas e racistas, as quais só poderiam ser neutralizadas mediante a duplicação da *performance* e provas meritocráticas. De modo que a NGP instigasse, como manejo individualizado do “Sofrimento Ético-Político”, a rendosa e flexível estratégia de “Superocupação”.

A subseção 5.3 examinou o quanto o sistema de carreiras dos técnicos-administrativos dividia-os em primeira, segunda e terceira classes; conduzida por avaliações que desprezavam as condições, organizações, saberes, práticas e resultados reais do trabalho vivo; a forma a qual as funções gratificadas agiam como empreendimento pequeno-burguês de ascensão e dominação burocrática, tanto quanto paliativo ante salários defasados; além de catalisar divisões da categoria ao instituir o panoptismo concorrencial.

No 5.4, compilou-se as queixas que os TAEs acumulavam a respeito de suas relações com os docentes e o poder catedrático: confusões do público com o privado, exigências de servilismo, monopólio professoral das decisões administrativas, envolvimento passivo de servidores em rivalidades acadêmicas, corporativismo nos colegiados, violações éticas e regimentais etc. Nesse mesmo íterim, destacou-se como o trabalho real do servidor técnico-administrativo abarcava o papel informal de agir como lastro de humanização aos discentes nas universidades públicas, tanto quanto o de ser Estado-tampão na ocasional beligerância existente entre os professores e estudantes.

Já a subseção 5.5 versou sobre como as estratégias defensivas retroalimentadas no “Sofrimento Ético”, expressadas nas tentativas dos trabalhadores subverterem a virilidade, individualizarem-se de culpas institucionais e/ou superocuparem-se, eram apropriadas pela Nova Gestão Pública em conta do contrabalanceamento hiperativo e monocrático dos sucateamentos e negligências neoliberais, fazendo os servidores serem pontas de lança e fazerem sacrifícios nas prescrições incertas e realidades insuportáveis de trabalho.

Por fim, a subseção 5.6 finalizou a análise destacando os desdobramentos e significados da estratégia defensiva de “Desinvestimento”, emergida em sucessivas desilusões dos técnicos-administrativos aos rituais e resultados proporcionados pela superocupação. Ainda desamparados pela falta de participação/representação ativa nas universidades corporativas e precarizados pela Nova Gestão Pública, tomavam a via da “Operação Padrão” para evitarem o

colapso psicossomático e dar sobrevida à sua força de trabalho. Esse falecimento antecipado do labor vivo, considerando que a ancoragem no prescrito esvaziava a cooperação e proatividade, estigmatizavam os esmorecidos, seja no imaginário da população geral ou dos próprios colegas, em Marias Candelárias, isto é, “Bodes Expiatórios” de atravancamentos causados, a rigor, pelos paradigmas e divisões do trabalho antipopulares. Ainda assim, a coexistência de clareza no tocante à estruturalidade dos problemas e consciência de classe latentes nos mesmos discursos reprodutores de estigmas demonstrou a natureza dialógica das mobilizações subjetivas e estratégias defensivas existentes entre os TAEs.

Em geral, a partir do instante em que a Psicodinâmica do Trabalho inverteu perspectivas redundantes em “disfuncionalidades”, compreende-se que, para a organização acadêmica, a exploração do sofrimento proletário era bastante **funcional** às pressões produtivistas e constrições austeras do serviço público neoliberal, especialmente nas universidades.

Cientes da importância da práxis científica não só para compreender problemas de estudo sob um prisma ético-político alinhado à classe trabalhadora, mas propor alternativas com base nas análises e referenciais evocados, a pesquisa toma a liberdade de adicionar esforços à elaboração de pautas – principalmente no que tange ao combate a modos de organização dependentes da violência – as quais servidores técnicos-administrativos nas universidades públicas brasileiras já vem desenvolvendo com as comunidades acadêmicas.

Decerto, não havia nada nos regimentos, estatutos e códigos universitários que instruíam os gestores a enlouquecerem os técnicos-administrativos e, assim, torná-los mais controláveis e produtivos. A existência dessa cadeia “enlouquecedora” tampouco era determinada pelo sadismo dos administradores dos departamentos, centros e reitorias – apesar desses, em muitos casos, intensificarem-na. Afinal, detinham poucos poderes em face do desfinanciamento da educação e ciência por governos submissos ao neoliberalismo, que repassaram os encargos constitucionais às agências de fomento, obrigadas a selecionarem o urgente apoio às instituições conforme a lógica concorrencial. A mesma que, na cascata de pressões mercadológicas, moldava, em servilismos hostis, a relação de muitos orientadores e pós-graduandos/estagiários, professores titulares veteranos e temporários novatos e, principalmente, no trato das empresas terceirizadas ao precariado invisível dos *campi*.

A rigor, em complemento aos teóricos do assédio moral no trabalho, não se faz necessário discernir caracteres de maldade na personalidade dos gestores: por efeito do resultadismo cego da Nova Gestão Pública, o bom gestor seria aquele que entregasse desempenho com maior celeridade e volumes, valendo-se menos recursos. Sendo esse o critério máximo de reconhecimento na universidade corporativa, a estrutura acadêmica preferia

personagens e práticas eficientes em entenderem a violência como ferramenta gerencial de melhor custo-benefício. O sofrimento relatado pelos servidores técnicos-administrativos, para além de “disfunções” ou “transtornos” interpessoais no cotidiano de trabalho, decorriam de uma racionalidade autoritária que, em uma amálgama da natureza sociopática do poderio catedrático e os interesses burgueses da universidade corporativa, dependia do produtivismo como forma de extrair, na base das eficientes e baratas violências gerenciais, maior financiamento/prestígio ante a iniciativa privada e agências de fomento, de modo a sobreviver aos ataques neoliberais contra seus orçamentos e contingentes funcionais.

Assim, pode-se dizer que há uma relação direta e determinante entre a alienação do trabalho técnico-administrativo, o modelo institucional universitário, impregnado de um ordenamento burocrático, e a *racionalidade autoritária* que comanda as relações de poder na Universidade (Fonseca, 1996, p. 70, destaques do autor).

Entendido o cerne do problema, o que fazer para resolvê-lo? A resposta, decerto, não é simples. Mas um bom começo seria reconhecer que o sofrimento laboral relatado pelos entrevistados da pesquisa não é etéreo ou restrito apenas às relações diretas no cotidiano: a rigor, possuem uma base histórico-material, reiterada nas estruturas institucionais das universidades. Durante a pesquisa, rejeitou-se interpretações estritamente legalistas ou culturalistas das violências relatadas. A primeira não se sustenta porque tanto os regimentos internos quanto as normas gerais dos servidores públicos federais e estaduais continham abundantes regras as quais, em tese, impediriam grande parte das estratégias perversas de organização do trabalho. Além disso, os caminhos de denúncia, apuração, julgamento e punição de desvios éticos, sem perder de vista a fragilidade contingencial de algumas ouvidorias, também estavam robustamente delimitadas na letra da lei.

A legitimação gerencial das violências não se explicaria puramente pela fragilidade legal. As complexidades das situações relatadas indicam que as vivências de sofrimento laboral não partiam meramente de aspectos culturais de cada universidade pública ou da categoria técnico-administrativa: ainda que muitas violências estivessem simbolicamente ancoradas em constructos ideológicos reproduzidos nas relações cotidianas e culturas acadêmicas, a causa e operacionalização dessa dava-se na concretude da organização laboral, das estruturas e objetivos das universidades corporativas. Em outras palavras, seria contrafactual dizer que as situações analisadas demandavam tão somente mudanças na “cultura organizacional” existente entre técnicos-administrativos e gestores.

Logo, se, aos sujeitos, é necessário conceder poder de elaboração subjetiva e material dos entraves no labor, precisa-se evidenciar quem, de fato, exerce o poder maior em suas

atividades nas universidades públicas brasileiras. No decorrer desse ensaio, foi evidenciado que o trecho escrito por Sguissardi (1993), pouco mudou. Para plagiá-lo, bastaria excluir uma palavra: “A universidade era vista como reprodutora da estrutura não democrática do poder vigente na sociedade brasileira ao excluir ~~professores~~, alunos e funcionários das decisões da universidade” (p. 207). Considerando que, quando a pesquisa se refere a “professores”, reporta-se a um estrato acadêmico monopolizador do trabalho intelectual e operacionalizador da racionalidade autoritária – em detrimento, inclusive, da maioria dos colegas docentes – faz-se preciso, para ontem, socializar o poder técnico-administrativo com aqueles que mais sabem a respeito do próprio trabalho e das violências sofridas. Representações ativas, isto é, de servidores comprometidos com a popularização da universidade sem corporativismos, seja nas entidades independentes, como os sindicatos e as CIPAs, seja na estrutura burocrática.

Se a universidade pública possui donos, ou se todos são donos das universidades públicas, será necessário equilibrar a proporcionalidade de categorias nos órgãos colegiados. Em outras palavras, faz-se necessário pautar a derrubada do parágrafo único do Artigo 56 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 1996) e as respectivas normativas a nível estadual. Não se trata de substituir as cadeiras, tampouco as reduzir, mas adicioná-las às mesas de deliberação. Para não se estender em críticas já discorridas no decorrer da pesquisa, ratifica-se apenas o seguinte: a universidade não pode subscrever à crença neoliberal de que o “excesso de democracia” torná-la-ia ingovernável.

Faz-se inadiável a transformação dos parâmetros e sistemas de gestão, de modo que o serviço público cumpra o compromisso popular com os usuários e trabalhadores. Não se trata de demonizar o ato de gerir: a “Gestão da Clínica”, por exemplo, é um dos modelos mais integrados, eficazes e humanizadores de manejo do cuidado na saúde coletiva, contrário à ossificação setorial e à desorganização polivalente (Padilha *et al.*, 2018). A crítica está no uso da gestão como *buzzword* e aparato ideológico de captura da subjetividade proletária a serviço do capital.

O bastante não é mais o suficiente. Eis aí uma síndrome familiar aos trabalhadores que acabam descobrindo que receber um “satisfatório” em uma avaliação de rendimento já não é mais satisfatório. Em diversas instituições de ensino, por exemplo, se um docente recebe esta nota, por certo será obrigado a realizar um curso de aperfeiçoamento antes da próxima avaliação.

O fato que medidas burocráticas tenham se *intensificado* sob governos neoliberais que se apresentam como antiburocráticos e antiestalinistas poder, a princípio, parecer um mistério. No entanto, viu-se, na prática, proliferar uma nova forma de burocracia – uma burocracia dos “objetivos”, dos “resultados esperados”, das “declarações de princípio” – ao mesmo tempo em que ganha força a retórica neoliberal sobre o fim do comando vertical e centralizado. Pode parecer que essa volta da burocracia é algo assim como um retorno do reprimido, ironicamente, reemergindo no coração de um

sistema de jurou destruí-lo. Mas seu triunfo no neoliberalismo é bem mais que um atavismo ou uma anomalia (Fisher, 2020, p. 72).

As reações, portanto, não podem incidir na visão do funcionalismo como um fóssil vivo, ileso às “modernizações neoliberais”. Ou seja, deve visar a socialização efetiva do meio de trabalho, não à aplicação de novos receituários gerencialistas. Assim, no que se refere aos debates e decisões necessários nas realidades dos servidores, discentes e muitos docentes não-encastelados, faz-se mister aprender com os movimentos de Pessoas com Deficiência (PCD) a respeito do dizer: “nada sobre nós, sem nós”.

Concomitantemente a isso, será necessário ter programas permanentes voltados não só às vítimas e adoecidos – aos quais não podem se bastar à transferência ou adaptação ao trabalho alienado –, mas igualmente aos agressores e ambientes precarizados, sem que os primeiros tenham blindagens em tecnicidades e chicanas legais. Deverão ser planejamentos de longo prazo, envolvendo redes de apoio e reeducações com base em boas práticas na literatura, experiências exitosas e comunidade. Faz-se necessária, inclusive, a existência de grupos de apoio voltados aos servidores, organizados e conduzidos conforme o método clínico da Psicodinâmica do Trabalho.

A recente criação de programas internos de saúde mental demonstram boas e reais preocupações ante os alarmantes quadros de adoecimento entre discentes e técnicos-administrativos. Suas propostas, no papel, carregam potencialidades e articulações nunca vistas na história do ensino superior público brasileiro. No entanto, caso os membros dessas iniciativas sejam desautorizados na coragem e isonomia de promoverem espaços coletivos com vozes que denunciem as implicações cotidianas da universidade corporativa sob moldes catedráticos, bem como no desenvolvimento de ações sólidas sob a égide da Saúde Coletiva Crítica, a latência vanguardista será subvertida em mais um dos braços da ideologia gerencial nos *campi*.

Idem, garantir a plena liberdade e transparência para que discentes, docentes e técnicos-administrativos denunciem, debatam e pesquisem sobre os problemas das universidades públicas, sem represálias, impedimentos, desqualificações e amedrontamentos.

Todavia, há de ser reconhecer que a implementação certa de qualquer mudança, além de não ser feita “de cima para baixo”, depende do melhor esclarecimento possível a respeito do fenômeno. Investigações não feitas de portas fechadas ou encomendadas pelas gestões, mas esforços coordenados de participação popular ampla voltados à reforma. Tendo em mente que a justiça não pode se degenerar em “caça às bruxas”, mas que a necessidade de reparações e compreensão das injustiças são direitos inalienáveis dos cidadãos. Levando em consideração que a inspeção abrangente de denúncias individualizadas congestionaria as ouvidorias, além de

concentrarem – em muitos casos, na vítima – compreensões e deliberações que deveriam ser sistêmicas, sugere-se às universidades públicas brasileiras que estabeleçam apurações das violências e violações mais graves e frequentes em suas estruturas, à moda das Comissões Especiais (vide a Comissão Nacional da Verdade)

Isto é, comissões com representação paritária e plural, sem aparelhamentos corporativistas ou justicamento, responsável por examinar violações aos direitos humanos praticadas por ação ou omissão da estrutura universitária e seus agentes, capazes de produzir relatórios que revelem as violências do presente e passado, com recomendações de reformas inadiáveis à correção e prevenção de novos episódios, desde mudanças nos estatutos e regimentos até reeducações nas relações laborais cotidianas.

Considerando que os descabros nos trotes universitários começaram a ser controlados após a instituição de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (Almeida, 2022), as comissões especiais internas podem ser a saída mais eficaz se comparada às apurações pontuais e menos traumáticas do que os crescentes escrachos e vinganças – últimos meios os quais muitos membros das comunidades acadêmicas têm recorrido para buscarem justiça (Gama; Baldissera, 2022) – para combater-se o assédio moral e sexual nos *campi*.

Juntamente a isso, as reputações das universidades públicas, seus centros, departamentos, programas de pós e laboratórios devem provir dos diálogos e contribuições concretas à sociedade brasileira, o rompimento dos filtros sociais e da presunção de monopolizar as “cabeças pensantes”, de expandir seu papel para além da formação da alta tecnointelectualidade em prol da burguesia, e não dos encobertamentos de abusos e produtivismos vazios. Nesse sentido, faz-se mister que a educação superior pública, a exemplo do que já ocorre com o Sistema Único de Saúde, institua controles sociais às instituições. Ou seja, conselhos que permitam e incentivem não só a participação e decisão de docentes, discentes e TAEs, mas também membros da sociedade como um todo.

Por fim, mas também um ponto central, faz-se urgente questionar o modo de funcionamento das universidades públicas, de modo que essas, asfixiadas pela austeridade a serviço do capital financeiro, não sejam mais pressionadas a competirem (auto)destrutivamente pelo financiamento, garantidas as condições básicas de formação intelectual e científica em todo o território, tornar-se desnecessária a adesão às cascatas de violências gerenciais demandadas pelo produtivismo acadêmico. No que diz respeito às agências de fomento, o problema não reside em sua existência: ao contrário, tratam-se de instituições fundamentais para o desenvolvimento da educação, da ciência e da tecnologia. A crítica recai sobre o papel ingrato que os governos neoliberais lhes atribuíram: não mais o de impulsionar o potencial

técnico-científico da nação, mas o de racionalizar recursos – sob a insígnia da meritocracia – diante de instituições públicas ensino superior carentes de investimentos, que se acotovelam sobre seus editais e pareceristas com pires na mão.

Considerando que a identidade técnico-administrativa foi construída nas lutas democráticas dos anos 1970/80, a pesquisa defende que a produção de mudanças sistemáticas e subjetividades não-tuteladas pelas tecnologias de controle e produtividade acadêmicas passam pelo combate organizado ao poder catedrático mediante a quebra hegemônica de sua forma institucional, além da resistência contra os paradigmas neoliberais e capitalistas no que tange a educação pública. Haja vista que as políticas públicas, por mais importantes que sejam às comunidades universitárias, não substituem a ação popular de trabalhadores e estudantes na promoção de reformas estruturais, o foco não pode estar somente em reações às demonstrações de “loucura” do trabalho, tais quais o padecimento psicossociossomático dos servidores, mas ao tipo de normalidade violenta e alienadora perpetuada nas universidades públicas.

Melhor do que qualquer prescrição de protocolos ou instrumentos organizacionais, tal como simplificações de que a solução dar-se-ia unicamente no aumento da oferta de serviços em saúde mental, defende-se que as ações elencadas aqui são mais assertivas para deixar de remediar sofrimentos decorrentes de violências laborais e, enfim, prover meios para os sujeitos que a elas são submetidos elaborarem-nas coletivamente e, cada vez mais, apropriarem-se (i)materialmente do próprio trabalho. A Carta de Cuiabá da FASUBRA, elaborada em um período histórico repleto de crises e incertezas, mas também de lutas e esperanças, aponta a necessidade as causas dos técnicos-administrativos serem projetadas em um biombo muito maior de emancipação da classe trabalhadora.

[...] estamos convencidos de que, lado a lado com professores e estudantes, nós, servidores universitários, conquistaremos nossas reivindicações; da luta pela construção de uma nova sociedade, justa e solidária haverá de surgir a verdadeira universidade brasileira. Esta deverá ser aberta ao povo e aos trabalhadores pelos seus próprios objetivos e alicerçada nas idéias que hoje defendemos, as quais serão comprovadas no encontro histórico entre o fazer e o saber, associação esta capaz de fazer crescer a consciência do trabalhador universitário, em conjunto com todos os trabalhadores, avançando rumo à emancipação total da classe trabalhadora e da humanidade em seu todo (Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil, 1986, p. 2 *apud* Fonseca, 1996, p. 126).

REFERÊNCIAS

- ABREU, Rafael Abreu de. O serviço público neoliberal. **A Terra é Redonda**, [S.l.]. 05 dez. 2023. Disponível em: <https://aterraeredonda.com.br/o-servico-publico-neoliberal/>. Acesso em: 23 dez. 2023.
- ACERVO O GLOBO. O que fazer com um camarada que estuprou uma moça e matou? Tá bom... Tá com vontade sexual, estupra, mas não mata! **Globo.com**. [S.l.]. [S.d.]. Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/frases/o-que-fazer-com-um-camarada-que-estuprou-uma-moca-matou-ta-bom-ta-com-vontade-sexual-estupra-mas-nao-mata-19388303>. Acesso em: 16 jun. 2024.
- AGUIAR, Rafaela Gomes; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S.l.], p. 157 – 184, 2017. DOI: 10.18593/race.v0i0.15111. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/15111>. Acesso em: 28 dez. 2023.
- AKOTIRENE, Karla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Polén, 2019.
- ALCANTARA, Ariana Celis. **Trabalho, adoecimento e saúde mental na Universidade de São Paulo**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências da Saúde) – Faculdade de Odontologia, Escola de Enfermagem e Faculdade de Saúde Pública, Programa de Mestrado Profissional Interunidades em Formação Interdisciplinar em Saúde, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. DOI: 10.11606/D.108.2018.tde-05112018-093814. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/108/108131/tde-05112018-093814/pt-br.php>. Acesso em: 07 jun. 2024.
- ALMEIDA, Heloísa Buarque de. A visibilidade da categoria assédio sexual nas universidades. *In: ALMEIDA, Tânia Mara Campos de; ZANELLO, Valeska (Orgs.). Panoramas da violência contra mulheres nas universidades brasileiras e latino-americanas*. Brasília: Editora OAB, 2022. p. 195 – 220.
- ALVES, Giovanni. A disputa pelo intangível: estratégias gerenciais do capital na era da globalização. *In: ANTUNES, Ricardo (Org.). Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III*. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2014. p. 55 – 72.
- ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Boitempo, 2015.
- ALVES, Giovanni. Trabalho flexível, vida reduzida e precarização do homem-que-trabalha: perspectivas do capitalismo global no século XXI. *In: VIZZACCARO-AMARAL, André Luís; MOTA, Daniel Pestana; ALVES, Giovanni (Orgs.). Trabalho e saúde: a precarização do trabalho e a saúde do trabalhador no século XXI*. São Paulo: LTr, 2011. p. 39 – 55.
- AMARAL, Grazielle Alves; MENDES, Ana Magnólia Bezerra; CHATELARD, Daniela Schienkman; CARVALHO, Isalena Santos. O Lugar do Conceito de Sublimação na Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Polis e Psique**, Porto Alegre, v. 7, n. 3, p. 200 – 223, 2018. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/PolisePsique/article/view/66740>. Acesso em: 27 nov. 2023.
- AMORIM, Andrêssa Gomes Carvalho de. Para uma crítica marxista do Estado e da administração pública. **Revista em Pauta: Teoria social e realidade contemporânea**, Rio de

Janeiro, v. 6, n. 23, p. 101 – 116, jul. 2009. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistaempauta/article/view/449/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2018.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

ARAÚJO, Adriane Reis de. O uso instrumental do assédio moral pelas organizações. In: SOBOLL, Lis Andréa Pereira (Org.). **Violência psicológica no trabalho e assédio moral**: pesquisas brasileiras. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 75 – 92.

ASSOCIAÇÃO DOS DOCENTES DA USP. **O Controle Ideológico na USP**: 1964 – 1978. São Paulo: ADUSP, 2004.

AUBERT, Nicole. A neurose profissional. Tradução de: Maria Irene Stocco Betiol. Revisão de: Edith Seligmann Silva. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 84 – 105, fev. 1993. DOI: 10.1590/S0034-75901993000100009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Yy5nHCkqvBzGfBZn7zgMQMMC/>. Acesso em: 07 fev. 2024.

ÂNGELO, Cristina Aparecida Pimenta dos Santos; ARRUDA, Dyego de Oliveira. As marcas do racismo institucional na trajetória de trabalhadoras negras em uma universidade federal. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, v. 146, n. 1, p. 97 – 117, jan./abr. 2023. DOI: 10.1590/0101-6628.305. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sssoc/a/wJkkDFfKzG4qKkBCdpZGZjK>. Acesso em: 29 jul. 2024.

BARBO, Sérgio. Ciência negligenciada: cortes, salários sem reajustes e privatização afetam pesquisa em SP. **Agência Pública**, [S.l.], 06 ago. 2024a. Disponível em: <https://apublica.org/2024/08/ciencia-negligenciada-cortes-salarios-sem-reajustes-e-privatizacao-afetam-pesquisa-em-sp/>. Acesso em: 09 ago. 2024.

BARBO, Sérgio. O que a ciência brasileira perdeu com a repressão durante a ditadura? **Agência Pública**, [S.l.], 07 abr. 2024b. Disponível em: <https://apublica.org/2024/04/o-que-a-ciencia-brasileira-perdeu-com-a-repressao-durante-a-ditadura/>. Acesso em: 11 ago. 2024.

BARNABÉ. Intérprete: Emilinha Borba. Compositores: Haroldo Barbosa; Antonio Almeida. São Paulo: Continental, 1948. 1 marcha (2min 50).

BARRETO, Arnaldo Lyrio; FILGUEIRAS, Carlos Alberto Fernandes. Origens da Universidade Brasileira. **Química Nova**, São Paulo, v. 30, n. 7, p. 1780 – 1790, 2007. DOI: 10.1590/S0100-40422007000700050. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/qn/a/rzxmW6ggvDDvXJYLBfkg38m>. Acesso em: 02 dez. 2023.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral**: a violência sutil – análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. 2005. Dissertação (Doutorado em Psicologia Social) – Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde, Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17370>. Acesso em: 21 dez. 2023.

BASTOS, Maria Luiza Almeida; SILVA JUNIOR, Geraldo Bezerra da; DOMINGOS, Elza Teresa Costa; ARAÚJO, Ruth Maria Oliveira de; SANTOS, Alexandre Lima dos.

Afastamentos do trabalho por transtornos mentais: um estudo de caso com servidores públicos em uma instituição de ensino no Ceará, Brasil. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 53 – 59. 2018. DOI: 10.5327/Z1679443520180167. Disponível em: <https://www.rbmt.org.br/details/293/pt-BR/afastamentos-do-trabalho-por-transtornos-mentais--um-estudo-de-caso-com-servidores-publicos-em-uma-instituicao-de-ensino-no-ceara--brasil>. Acesso em: 28 dez. 2023.

BELANDI, Caio; GOMES, Irene. Censo 2022: pela primeira vez, desde 1991, a maior parte da população do Brasil se declara parda. **Agência de Notícias IBGE**, [S.], 22 dez. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38719-censo-2022-pela-primeira-vez-desde-1991-a-maior-parte-da-populacao-do-brasil-se-declara-parda>. Acesso em: 01 fev. 2024.

BENTO, Maria Aparecida Silva. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BERNARDO, Marcia Hespagnol. Produtivismo e precariedade subjetiva na universidade pública: o desgaste mental dos docentes. **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. spe., p. 129-139, 2014. DOI: 10.1590/S0102-71822014000500014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/ttnsStJFJYSPq4dbgxDcZhB/>. Acesso em: 05 abr. 2025.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Éve. **O novo espírito do capitalismo**. Tradução de: Ivone C. Benedetti. Revisão de: Brasília Sallum Junior. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BORGES, Stella. Emendas para comunidades terapêuticas crescem mesmo sem resultado atestado. **UOL**, São Paulo, 25 jun. 2023. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2023/06/25/emendas-parlamentares-comunidades-terapeuticas.htm>. Acesso em: 16 set. 2024.

BRAGA, Ruy. **A rebeldia do precariado: trabalho e neoliberalismo no Sul Global**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2017.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Parecer n. 00001/2023/PG-ASSEDIO/SUBCONSU/PGF/AGU**. Direito Administrativo. Processo Administrativo. Processo Administrativo. Programa de Auxílio à Prevenção e de Combate ao Assédio Sexual nas autarquias e fundações públicas federais da Procuradoria-Geral Federal. Uniformização de atuação e entendimento no âmbito da Procuradoria-Geral Federal como medida de segurança jurídica. Interessados: Procuradoria-Geral Federal, 15 de agosto de 2023 [2023a]. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/parecer-da-agu-fecha-pena-de-demissao-para-casos-de-assedio-sexual-nas-autarquias-e-fundacoes-publicas-federais/Parecern.01.2023.PGASSEDIO.SUBCONSU.PGF.AGUUniformizaenquadramentojuridicodoassdioparafinsdaresponsabilidadedisciplinar.pdf/view>. Acesso em: 26 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República, [1994]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 12 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 6.029, de 1 de fevereiro de 2007**. Institui Sistema de Gestão Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República,

[2007]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm. Acesso em: 12 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9262.htm. Acesso em: 15 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10185.htm. Acesso em: 15 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 13 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023**. Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República, [2023b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm. Acesso em: 29 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024**. Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, [2024a]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-12.122-de-30-de-julho-de-2024-575297946>. Acesso em: 01 ago. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1967]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 11 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Rio de Janeiro, DF: Presidência da República, [1938]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html>. Acesso em: 05 dez. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras

providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1998]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 23 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.177, de 19 de novembro de 1983.** Dispõe sobre a escolha de dirigentes de fundações de ensino superior e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1983]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1980-1988/L7177.htm. Acesso em: 13 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, [1990]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm. Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995.** Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Brasília, DF: Presidência da República, [1995a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9192.htm. Acesso em: 23 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [1996]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 23 nov. 2024.

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, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2005a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm. Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005.** Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis nºs 10.862, de 20 de abril de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.094, de 13 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei nº 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2005b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11233.htm. Acesso em: 21 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano

de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2012]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12772.htm#art44. Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 09 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF: Presidência da República, [2014]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Acesso em: 29 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei n 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm. Acesso em: 22 out. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.540, de 03 de abril de 2023. Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal. Brasília, DF: Presidência da República, [2023c]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14540.htm. Acesso em: 26 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.673, de 14 de setembro de 2023. Altera a remuneração de servidores e de empregados públicos do Poder Executivo federal; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2023d]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14673.htm#art54. Acesso em: 07 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 15.142, de 03 de junho de 2025.

Reserva às pessoas pretas e pardas, indígenas e quilombolas o percentual de 30% (trinta por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União e nos processos seletivos simplificados para o recrutamento de pessoal nas hipóteses de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público para os órgãos da administração pública federal direta, as autarquias e as fundações públicas; e revoga a Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Brasília, DF: Presidência da República, [2025]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/L15142.htm. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. MEC investe na consolidação e expansão da educação superior. **Ministério da Educação**, [S./], 18 set. 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/setembro/mec-investe-na-consolidacao-e-expansao-da-educacao-superior>. Acesso em: 12 abr. 2025.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Ministério de Administração e Reforma do Estado, 1995b. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRASIL. **Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024**. Aprova a nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o “Anexo I - Termos e definições” da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, [2024c]. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf>. Acesso em: 04 set. 2024.

BRASIL. **Portaria nº 15.543, de 2 de julho de 2020**. Divulga o Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Diário Oficial da União, [2020]. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso_informacao/copy_of_pdf/portaria-me-n-15-543-de-2-jul-2020-manual-de-conduta.pdf. Acesso em: 12 jun. 2024.

BRASIL. **Portaria GM/MS nº 1999, de 27 de novembro de 2023**. Altera a Portaria de Consolidação GM/MS nº 5, de 28 de setembro de 2017 para atualizar a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). Brasília, DF: Ministério da Saúde, [2023d]. Disponível em: https://bvsm.sau.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2022/prt4282_14_12_2022.html. Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 1904, de 17 de maio de 2024**. Acresce dois parágrafos ao art. 124, um parágrafo único ao artigo 125, um segundo parágrafo ao artigo 126 e um parágrafo único ao artigo 128, todos do Código Penal Brasileiro, e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, [2024d]. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2434493>. Acesso em: 16 jun. 2024.

BRASIL, Felipe Gonçalves; CEPÊDA, Vera Alves; MEDEIROS, Tiago Batista. O DASP e a formação de um pensamento político-administrativo na década de 1930 no Brasil. **Temas de Administração Pública**, [S./], v. 9, n. 1, p. 60 – 90, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/da740fff-0dda-4b7e-98e4-35c33108b220>. Acesso em: 05 dez. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, [S./], n. 45, p. 49 – 95, 1998. DOI: 10.1590/S0102-64451998000300004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia Pública na Construção do Brasil**. São Paulo: Editora FGV, 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. *In*: SACHS, Ignacy; WILHEIM, Jorge; PINHEIRO, Paulo Sergio (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 222 – 259.

BRISOLLA, Felipe; DILLON, Lorena; CONDE, Paulo Roberto. 20 anos sem Adhemar: Esporte Espetacular e ge revisitam vida do primeiro herói olímpico brasileiro, bicampeão no salto triplo, que partiu em janeiro de 2001. **Globo Esporte**, São Paulo, Rio de Janeiro, 17 jan. 2021. Olimpíadas. Disponível em: <https://interativos.ge.globo.com/olimpiadas/materia/20-anos-sem-adhemar.ghtml>. Acesso em: 31 ago. 2024.

BRITO, Lydia Maria Pinto. Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem – instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação**, Pelotas, n. 31, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://periodicos-old.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/1748>. Acesso em: 18 mar. 2025.

BROCOS, Modesto. **A Redenção de Cam**. 1895. 1 pintura, óleo sobre tela, 199 x 166cm.

BUENO, Marcos; MACÊDO, Kátia Barbosa. A clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, Campos dos Goytacazes, v. 2, n. 2, p. 306 – 318, 2012. Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1010>. Acesso em: 25 jan. 2024.

CALDAS, Fabiana Botelho; REIS, Maria Carolina Padilha Montenegro; VIEIRA, Roberta de Lima Sousa; FERREIRA, Breno de Oliveira. Saúde mental e trabalho na universidade pública: uma revisão sistemática. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 81 – 96, jan./jun. 2022. DOI: 10.36517/revpsiufc.13.1.2022.7. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/71478>. Acesso em: 04 mai. 2024.

CALGARO, José Cláudio Caldas. Servidão voluntária. *In*: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 391 – 394.

CAMPAGNAC, Vanessa; PESSANHA, Ana Luíza; FRIAS, Paula; SALES, Ana Paula. **Anuário de gestão de pessoas no serviço público – 2024**. Rio de Janeiro: República.org, 2024.

CANDIDO, Antonio. **Um funcionário da monarquia**: Ensaio sobre o Segundo Escalão. 2. ed. Rio de Janeiro: Ouro sobre Azul, 2007.

CAPPELLANO, Thatiana; CARRAMANHA, Bruno. **Trabalho e sofrimento psíquico**: Histórias que contam essa História. São Paulo: Atarukas Produção Editorial, 2019.

CARNEIRO, Luciana. O Assédio Moral como forma de gestão e exploração do Capital no Serviço Público e no Judiciário. *In*: VIZZACCARO-AMARAL, André Luís; RIBEIRO, Bruno Chapadeiro; ALVES, Giovanni (Orgs.). **Trabalho, saúde e barbárie social**: pandemia, colapso ecológico e desenvolvimento humano no século XXI. Marília: Projeto Editorial Praxis, 2023. p. 187 – 206.

CASEMIRO, Poliana; MOURA, Rayane. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. **g1**, [S.l.], 10 mar. 2025. Trabalho e Carreira. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml>. Acesso em: 25 mar. 2025.

CÁSSIO, Fernando. ‘PPP do Tarcísio’ para escolas paulistas é a antessala de uma derrota muito maior. **Carta Capital**, [S.l.], 31 out. 2024. Opinião. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/opiniaoppp-do-tarcisio-para-escolas-paulistas-e-a-antessala-de-uma-derrota-muito-maior/>. Acesso em: 04 nov. 2024.

COMISSÃO ANÍSIO TEIXEIRA DE MEMÓRIA E VERDADE. **Relatório da Comissão Anísio Teixeira de Memória e Verdade da Universidade de Brasília**. Brasília: Universidade de Brasília, 2015. Disponível em: [https://www.comissaooverdade.unb.br/images/docs/Relatorio Comissão da Verdade.pdf](https://www.comissaooverdade.unb.br/images/docs/Relatorio%20Comissao%20da%20Verdade.pdf). Acesso em: 18 abr. 2025.

CONSTRUÇÃO. Compositor e intérprete: Chico Buarque. *In*: CONSTRUÇÃO. Intérprete: Chico Buarque. Rio de Janeiro: Phonogram/Philips, 1971. 1 LP, faixa 4 (6min 24).

COSTA, Fernando Braga da. **Homens invisíveis**: relatos de uma humilhação social. São Paulo: Globo, 2004.

COSTA, Frederico Lustosa de. **Reforma do Estado e contexto brasileiro**: crítica do paradigma gerencialista. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

CROSS, Di; THOMSON, Simon; SINCLAIR, Alexandra. **Research in Brazil**: A report for CAPES by Clarivate Analytics. Filadélfia: Clarivate Analytics, 2018. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/17012018-CAPES-InCitesReport-Final.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2023.

CUNHA, Elcemir Paço. Ontogênese e Formas Particulares da Função de Direção: Introdução aos Fundamentos Históricos para a Crítica Marxista da Administração *In*: CUNHA, Elcemir Paço; FERRAZ, Deise Luiza (Orgs.). **Crítica marxista da administração**. Rio de Janeiro: Rizoma, 2018. p. 13 – 67.

D’AGOSTINHO, Toni. **Cartum Assédio Moral**. [S.l.]. 27 ago. 2018. Instagram: @tonidagostinho. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Bm98gSpBBqN/>. Acesso em: 04 jul. 2024.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução de: Mariana Echalar. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

DAVIES, James. **Sedated**: How Modern Capitalism Created our Mental Health Crisis. Londres: Atlantic Books, 2021.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Tradução de: Luiz Alberto Monjardim. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de: Ana Isabel Paraguay; Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. São Paulo: Cortez; Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. Alienação e clínica do trabalho. *In*: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Orgs.). **Christophe Dejours**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Tradução de: Franck Soudant. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008a. p. 219 – 244.

DEJOURS, Christophe. Centralidade do trabalho e saúde mental. Tradução: Paulo César Zambroni-de-Souza. Revisão de: Vanessa Andrade de Barros. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 26, p. 1 – 9, 2023. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.cpst.2023.213340. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/213340>. Acesso em: 29 jan. 2024.

DEJOURS, Christophe. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. *In*: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Tradução de: Franck Soudant. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008b. p. 49 – 106.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. Tradução de: Maria Irene Stocco Betiol; Maria José Tonelli. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

DEJOURS, Christophe. Para uma clínica da mediação entre a psicanálise e a política: a psicodinâmica do trabalho. *In*: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Tradução de: Franck Soudant. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008c. p. 187 – 218.

DEJOURS, Christophe. Sofrimento e prazer no trabalho: masoquismo, compulsividade ou alienação? *In*: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Tradução de: Franck Soudant. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008d. p. 143 – 158.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho Vivo I: Sexualidade e trabalho**. Tradução de: Franck Soudant. Brasília, DF: Paralelo 15, 2012.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho Vivo II: Trabalho e emancipação**. Tradução de: Franck Soudant. Revisão de: Laerte Idal Sznelwar. São Paulo: Blucher, 2022.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. Tradução de: Débora Miriam Raab Glina. *In*: BETIOL, Maria Irene Stocco. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011. p. 119 – 145.

DEJOURS, Christophe; BARROS, Juliana de Oliveira; LANCMAN, Selma. A centralidade do trabalho para a construção da saúde. **Rev Ter Ocup Univ São Paulo**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 228 – 235, mai./ago. 2016. DOI: 10.11606/issn.2238-6149.v27i2p228-235. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rto/article/view/119227>. Acesso em: 30 jan. 2024.

DEJOURS, Christophe; BÈGUE, Florence. **Suicídio e trabalho: o que fazer?** Tradução de: Franck Soudant. Revisão de: Laerte Idal Sznelwar; Selma Lancman. Brasília, DF: Paralelo 15, 2010.

DEJOURS, Christophe (Dir.); BENSÁÏD, Annie; GUIHO-BAILLY, Marie-Pierre; LAFOND, Patrick; GRENIER-PEZÉ, Marie. **Psicodinâmica do trabalho: Casos clínicos**. Tradução de: Vanise Dresch. Porto Alegre; São Paulo: Dublinense, 2017.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Dicionário da atividade sindical: 100 termos técnicos úteis ao trabalho de sindicalistas, militantes e assessores/as sindicais**. São Paulo: DIEESE, 2023.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Financiamento das Universidades Federais no Brasil entre 2010 e 2022: uma abordagem preliminar.** Brasília, DF: 2024a. Disponível em: <https://www.andes.org.br/conteudos/noticia/aNDES-sN-divulga-estudo-do-dieese-sobre-financiamento-das-universidades-federais1>. Acesso em: 15 jun. 2024.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Pesquisa nacional da Cesta Básica de Alimentos.** Salário mínimo nominal e necessário. São Paulo: DIEESE, 2024b. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html>. Acesso em: 07 set. 2024.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Síntese Especial - Subsídios para debate.** Reforma Administrativa do Governo Bolsonaro. São Paulo: DIEESE, 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2020/sinteseEspecialReformaAdministrativa.htm> 1. Acesso em: 24 dez. 2023.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Síntese Especial - Subsídios para debate.** Reforma administrativa: mudanças na PEC 32 ignoram demandas dos trabalhadores. São Paulo: DIEESE, 2021. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2021/sinteseEspecial5Pec32.html>. Acesso em: 24 dez. 2023.

DESIDÉRIO, Mariana. Bolsonaro diz que não estupra deputada porque ela não merece. **Exame**, [S.l.], 09 dez. 2014. Disponível em: <https://exame.com/brasil/bolsonaro-diz-que-nao-estupra-deputada-porque-ela-nao-merece/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

DIAS, Vanessa Tavares de Jesus. Estado e Sociedade no diálogo com a Administração Pública. *In: CUNHA, Elcemir Paço; FERRAZ, Deise Luiza (Orgs.). Crítica marxista da administração.* Rio de Janeiro: Rizoma, 2018. p. 161 – 188.

DRUCK, Graça; FILGUEIRAS, Luiz. Por que estamos em greve nas Universidades Federais? **Revista Forum**, [S.l.], 07 mai. 2024. Disponível em: <https://revistaforum.com.br/debates/2024/5/7/por-que-estamos-em-greve-nas-universidades-federais-por-graa-druck-luiz-filgueiras-158461.html>. Acesso em: 16 jun. 2024.

DUNKER, Christian. **Mal-estar, sofrimento e sintoma: uma psicopatologia do Brasil entre muros.** 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2015.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise.** Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

ESCURRA, María Fernanda. O trabalho como categoria fundante do ser social e a crítica à sua centralidade sob o capital. **Verinotio - Revista On-line de Filosofia e Ciências Humanas**, Rio das Ostras, n. 22, p. 12 – 28, out. 2016. Disponível em: <http://www.verinotio.org/sistema/index.php/verinotio/article/view/333>. Acesso em: 16 jun. 2024.

FACHIN, Patricia. Inovacionismo causa distorção nas universidades: a supervalorização das áreas com capacidade de produzir invenções rentáveis. Entrevista especial com Marcos Barbosa de Oliveira. **Instituto Humanitas Unisinos**, São Leopoldo, 08 ago. 2022. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/espirtualidade/159-noticias/entrevistas/621013-inovacionismo->

[causa-distorcao-nas-universidades-a-supervalorizacao-das-areas-com-capacidade-de-produzir-invencoes-rentaveis-entrevista-especial-com-marcos-barbosa-de-oliveira](#). Acesso em: 19 dez. 2023.

FARIA, José Henrique de. Dissimulações Discursivas, Violência no Trabalho e Resistência Coletiva. *In*: MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MENDES, Ana Magnólia; MORAES, Rosângela Dutra de (Orgs.). **O Sujeito no Trabalho: Entre a Saúde e a Patologia**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 119 – 138.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17 – 36, dez. 2006. DOI: 10.1590/S0104-40602006000200003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/yCrwPPNGGSBxWJCmLSPfp8r/>. Acesso em: 02 dez. 2023.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. Da cátedra universitária ao departamento: questões para um debate. *In*: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 23., 2000. **Anais [...]**. Caxambu: ANPED, 2000. Disponível em: <http://23reuniao.anped.org.br/textos/1118t.PDF>. Acesso em: 28 dez. 2023.

FEDERAÇÃO DE SINDICATOS DE TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO BRASIL. **Plenária Nacional – 09 de março de 2024**. Brasília, DF: FASUBRA, 2024. Disponível em: <https://fasubra.org.br/wp-content/uploads/2024/03/ID-1-de-14-de-marco-de-2024.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2024.

FERNANDES, Fernanda Sena; JUNGES, Matheus Balduino Salkovski. A elite científica: bolsistas de produtividade em pesquisa do CNPQ e as relações de poder simbólico na UFSM. *In*: PICOLOTTO, Everton (Org.). **A elite acadêmica: estudos sobre as formas de (re)produção do capital acadêmico**. Cachoeirinha: Fi, 2025. p. 81 – 98.

FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa: ensaio de interpretação sociológica**. 6. ed. Curitiba: Kotter Editorial; São Paulo: Contracorrente, 2020.

FERNANDES, Florestan. **Universidade brasileira: reforma ou revolução?** 1. ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1975.

FERNANDEZ, Michelle; MARQUES, Ananda. Mulheres na liderança da burocracia federal: desafios e dificuldades para ascensão na carreira. **República.org**, [S.l.], 14 mai. 2024. República em Dados. Disponível em: <https://republica.org/emnotas/conteudo/mulheres-na-lideranca-da-burocracia-federal-desafios-e-dificuldades-para-ascensao-na-carreira/>. Acesso em: 23 jul. 2024.

FERRAZ, Flávio. Alienação e sublimação no trabalho. *In*: MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MENDES, Ana Magnólia; MORAES, Rosângela Dutra de (Orgs.). **O Sujeito no Trabalho: Entre a Saúde e a Patologia**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 139 – 148.

FERREIRA, João Batista. “Perdi um jeito de sorrir que eu tinha”: Estudo sobre trabalho, sofrimento e patologias sociais do trabalho. *In*: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz; FACAS, Emílio Peres (Orgs.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília, DF: Paralelo 15, 2007. p. 93 – 104.

FERREIRA, João Batista; MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz; FACAS, Emílio Peres; GHIZONI, Liliam Deisy. Entre a mobilização subjetiva e a subtração do desejo: Estudos com base na Psicodinâmica do Trabalho. *In*: MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MENDES, Ana Magnólia; MORAES, Rosângela Dutra de (Orgs.). **O Sujeito no Trabalho: Entre a Saúde e a Patologia**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 101 – 118.

FERREIRA, Poliana Gonçalves. Absenteísmo-doença: perfis de adoecimento dos servidores públicos federais de uma universidade federal do Estado do Pará. **Trabalho (En)Cena**, Palmas, v. 6, p. 1 – 19, 2021. DOI: 10.20873/2526-1487e0210010. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/8425>. Acesso em: 28 dez. 2023.

FIORIN, José Luiz. **Introdução ao pensamento de Bakhtin**. São Paulo: Ática, 2011.

FISHER, Mark. **Realismo capitalista: é mais fácil imaginar o fim do mundo do que o fim do capitalismo?** Tradução de: Rodrigo Gonsalves; Jorge Adeodato; Maikel da Silveira. Revisão de: Arthur Dantas Rocha; Amauri Gonzo. São Paulo: Autonomia Literária, 2020.

FONSECA, João Eduardo do Nascimento. **Novos atores na cena universitária**. Rio de Janeiro: UFRJ NAU, 1996.

FORMIGA, Tarcila Soares. O impacto de políticas neoliberais nas instituições federais de ensino: a presença dos valores inovação e empreendedorismo no projeto de lei Future-se. **Contemporânea**, São Carlos, n. 1, v. 13, p. 161 – 190, jan./abr. 2023. DOI: 10.4322/2316-1329.2023008. Disponível em: <https://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/download/1252/553/3980>. Acesso em: 19 dez. 2023.

FRAGOSO, João; GOUVÊA, Maria de Fátima Silva; BICALHO, Maria Fernanda Baptista. Uma leitura do Brasil colonial: Bases da materialidade e da governabilidade no Império. **Penélope: revista de história e ciências sociais**, Lisboa, n. 23, p. 67 – 88, 2000. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2655500.pdf>. Acesso em: 13 out. 2023.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **World Economic Outlook database**: April 2023. Washington, DC: FMI, 2023. Disponível em: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/April/weo-report?c=512,914,612,171,614,311,213,911,314,193,122,912,313,419,513,316,913,124,339,638,514,218,963,616,223,516,918,748,618,624,522,622,156,626,628,228,924,233,632,636,634,238,662,960,423,935,128,611,321,243,248,469,253,642,643,939,734,644,819,172,132,646,648,915,134,652,174,328,258,656,654,336,263,268,532,944,176,534,536,429,433,178,436,136,343,158,439,916,664,826,542,967,443,917,544,941,446,666,668,672,946,137,546,674,676,548,556,678,181,867,682,684,273,868,921,948,943,686,688,518,728,836,558,138,196,278,692,694,962,142,449,564,565,283,853,288,293,566,964,182,359,453,968,922,714,862,135,716,456,722,942,718,724,576,936,961,813,726,199,733,184,524,361,362,364,732,366,144,146,463,528,923,738,578,537,742,866,369,744,186,925,869,746,926,466,112,111,298,927,846,299,582,487,474,754,698,&s=GGX_NGDP,&sy=2022&ey=2022&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1. Acesso em: 23 nov. 2023.

GAMA, Fabiene; BALDISSERA, Marielen. Violências contra mulheres em universidades brasileiras: escrachos, denúncias e mediações. *In*: ALMEIDA, Tânia Mara Campos de;

ZANELLO, Valeska (Orgs.). **Panoramas da violência contra mulheres nas universidades brasileiras e latino-americanas**. Brasília: Editora OAB, 2022. p. 325 – 356.

GARCIA, Alexandre Novais. Lula lança Plano Safra 2024/2025 com valor recorde de R\$ 475,56 bi. **UOL**, Economia, São Paulo, 03 jul. 2024. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2024/07/03/plano-safra-20242025.htm>. Acesso em: 12 abr. 2025.

GAULEJAC, Vincent. A NGP: a Nova Gestão Paradoxal. Tradução de: Maria Helena C. V. Trylinski. Revisão de: Pedro Bendassolli. *In*: BENDASSOLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andréa Pereira (Orgs.). **Clínicas do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2021. p. 94 – 109.

GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social**: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução de: Ivo Storniolo. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GERNET, Isabelle; DEJOURS, Christophe. Avaliação do trabalho e reconhecimento. Tradução de: Maria Helena C. V. Trylinski. Revisão técnica de: Pedro Bendassolli *In*: BENDASSOLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andrea (Orgs.). **Clínicas do trabalho**. Belo Horizonte: Artesã, 2021. p. 70 – 79.

GHIZONI, Liliam Deisy. Cooperação. *In*: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 99 – 103.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. *In*: MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 79 – 108.

GONZAGA, Yone Maria. **Trabalhadores(as) técnico-administrativos em educação na UFMG**: Relações raciais e a invisibilidade ativamente produzida. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-8RWRAU>. Acesso em: 30 jul. 2024.

GUEDES, Dyeggo Rocha; SOUZA, Luana Passos de; SILVA, Juliana de Sales; QUEIROZ, Maria Salete Alves. Desigualdades de gênero e raça no setor público brasileiro: um olhar sobre os cargos de liderança. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 29., 2024. Marabá. **Anais do [...]**. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Psicologia Política, 2024. Área: Gênero, Raça e Diversidade. p. 1 – 25. Disponível em: https://enep.sep.org.br/uploads/1313_1710710448_Artigo_-_com_identifica%C3%A7%C3%A3o_pdf_ide.pdf. Acesso em: 29 jul. 2024.

GUIMARÃES, Ligia. Greve das federais reflete década de desfinanciamento e demandas reprimidas. **Folha de São Paulo**, [S.l.], 16 abr. 2024. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2024/04/greve-das-federais-reflete-decada-de-desfinanciamento-e-demandas-reprimidas.shtml>. Acesso em: 16 jun. 2024.

GURGEL, Claudio Roberto Marques; RIBEIRO, Agatha Justen Gonçalves. Administração Contemporânea e Neoliberalismo: O Monopólio da Distribuição das Ideias. *In*: CUNHA, Elcemir Paço; FERRAZ, Deise Luiza (Orgs.). **Crítica marxista da administração**. Rio de Janeiro: Rizoma, 2018. p. 68 – 98.

HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica**: O neoliberalismo e as novas técnicas de poder. Tradução de: Maurício Liesen. Preparação de: Lígia Azevedo. Revisão de: Ana Martini; Fernanda Alvares. Belo Horizonte: Áyiné, 2018.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: Uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural. Tradução de: Adail Ubirajara Sobral; Maria Stela Gonçalves. 17. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral**: Gestão por Humilhação. Curitiba: Juruá, 2018.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595 – 609, set. 2007. DOI: 10.1590/S0100-15742007000300005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/>. Acesso em: 07 abr. 2025.

HONNETH, Axel. **Reificação**: Um estudo de teoria do reconhecimento. Tradução de: Rúrion Melo. São Paulo: UNESP Digital, 2018

I Can Do It with a Broken Heart. Intérprete: Taylor Swift. Compositores: Taylor Swift; Jack Antonoff. Los Angeles; Nova York: Conway Recording; Electric Lady, 2024. 1 música (3min 38).

INSTITUTO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS CRIMINAIS. **Nota Técnica conjunta contra a privatização no sistema prisional e os recentes incentivos do Governo Federal para a transferência da gestão dos presídios à iniciativa privada**. [S.l]: IBCCRIM, 2023. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2023/09/Nota-Privatizacao.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Informações de saúde: subsídios ao enfrentamento regional à COVID-19**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101713_notas_tecnicas.pdf. Acesso em: 9 abr. 2025.

INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION. **Burnout – 30% sofrem do tipo de estresse mais devastador**. Porto Alegre: ISMA Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.ismabrasil.com.br/artigo/burnout-y-30-sofrem-do-tipo-de-estresse-mais-devastador>. Acesso em: 18 dez. 2023.

JACQUES, Maria da Graça. O nexos causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia. **Psicologia & Sociedade**, Recife, v. 19, n. spe, p. 112 – 119, set. 2007. DOI: 10.1590/S0102-71822007000400015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/K5n86jffFsmCF6PDzLm9bjqk>. Acesso em: 28 ago. 2023.

JACOB, Myrelle. Servidoras e servidores públicos contra assédio e violência no trabalho: limites da estabilidade como mecanismo de proteção. **República.org**, [S.l], 05 dez. 2023. Disponível em: <https://republica.org/emnotas/conteudo/servidoras-e-servidores-publicos-contra-assedio-e-violencia-no-trabalho-limites-da-estabilidade-como-mecanismo-de-protecao/>. Acesso em: 21 dez. 2023.

JANOTTI, Maria de Lourdes Monaco. **O coronelismo**: uma política de compromissos. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

JUNIOR, Mario. Chegou o momento de construir a greve nas bases. **SINASEFE**, Brasília, DF. 03 jan. 2024. Disponível em: <https://sinasefe.org.br/site/chevou-o-momento-de-construir-a-greve-nas-bases/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

KAËS, René. Realidade psíquica e a sofrimento nas instituições. *In*: KAËS, René; BLEGUER, José; ENRIQUEZ, Eugène; FORNARI, Franco; FUSTIER, Paul; ROUSSILLON, René; VIDAL, Jean Pierre. **A Instituição e as Instituições**: Estudos Psicanalíticos. Tradução de: J. P. Neto. Revisão Técnica: L. Yazigi. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1989. p. 01 – 40.

LANE, Silvia. Trabalho e classe social. *In*: LANE, Silvia. **O que é psicologia social**. 22. ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

LELES, Leticia Cabral; AMARAL, Grazielle Alves. Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. **Laborativa**, Assis, v. 7, n. 1, p. 53 – 73, abr./2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/233142273.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2023.

LIBÓRIO, Bárbara; SANTANA, Jamile. **Onde estão os negros do serviço público?** [S.]: República.org, 2020. Disponível em: <https://www.negrosnoservicopublico.com/formul%C3%A1rio>. Acesso em: 28 jul. 2024.

LIMA, Roberta de; HECKMANN, Maria Izabel Ovellar; GOMES-SOUZA, Ronaldo. Mulher, assédio e trabalho na universidade. *In*: ANTLOGA, Carla; SANTOS, Maria Liliane Gomes dos; ROSSAFA, Renata Garutti (Orgs.). **Psicanálise e Trabalho**: Ser e sofrer no trabalho contemporâneo. Curitiba: CRV, 2022. p. 219 – 238.

LINHART, Danièle. Entrevista: Danièle Linhart. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 187 - 198, jun. 2011. DOI: 10.1590/S1981-77462011000100011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/sL4mqKtZYBrgtVCMHGK4ZrR/>. Acesso em: 05 abr. 2025.

LINHART, Danièle. Modernização e precarização da vida no trabalho. Tradução de: Fernanda Murad Machado. *In*: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2014. p. 45 – 54.

LONGO, Ivan. Servidores da Anvisa comemoram saída de diretor indicado por Bolsonaro: "Fim da intervenção militar". **Revista Fórum**, [S.], 22 dez. 2024. Disponível em: <https://revistaforum.com.br/brasil/2024/12/22/servidores-da-anvisa-comemoram-saida-de-diretor-indicado-por-bolsonaro-fim-da-interveno-militar-171414.html>. Acesso em: 4 abr. 2025.

LOPES, Eugênia. Metade dos servidores públicos recebe salário menor ou igual a R\$ 3.391 no Brasil. **República.org**, [S.], 06 set. 2023. Disponível em: <https://republica.org/2023/09/06/metade-dos-servidores-publicos-recebe-salario-menor-ou-igual-a-3391-no-brasil/>. Acesso em: 17 nov. 2023.

LOPEZ, Felix; GUEDES, Erivelton. **Três décadas do funcionalismo público no Brasil (1986 – 2017)**. Brasília, DF: IPEA, 2020. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10169/1/td_2579.pdf. Acesso em: 24 dez. 2023.

LOUREIRO, Thiago. **Remoção e vivências de prazer-sofrimento de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São Carlos**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de

Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/7138>. Acesso em: 28 dez. 2023.

LUNA, Mara Lizandra Quirino Oliveira. **Transtornos mentais relacionados ao trabalho em servidores de uma universidade federal**. 2020. Dissertação (Mestrado em Práticas de Saúde e Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/31892/1/Transtornosmentaisrelacionados_Luna_2020.pdf. Acesso em: 28 dez. 2023.

MAIA, Donatella. O assédio moral com ênfase no estágio probatório dos servidores públicos. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 22, n. 5035, 14 abr. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/36303>. Acesso em: 17 jul. 2024.

MAIA, Heribaldo. **Neoliberalismo e sofrimento psíquico: o mal-estar nas universidades**. 2. ed. Recife: Ruptura, 2024.

MANSUR, Gabriel. Material didático exclusivo do governo Tarcísio 'ensina' que Dom Pedro II assinou a Lei Áurea. **Jornal do Brasil**, [S.l.], 1 set. 2023. Disponível em: <https://www.jb.com.br/brasil/2023/09/1045727-material-didatico-exclusivo-do-governo-tarcisio-ensina-que-dom-pedro-ii-assinou-a-lei-aurea.html>. Acesso em: 4 abr. 2025.

MARIA Candelária. Intérprete: Blecaute. Compositores: Armando Cavalcanti; Klecius Caldas. São Paulo: Continental, 1951. 1 marcha (3min 32).

MARINI, Ruy Mauro. **Dialética da dependência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

MARQUES, Alinne Gomes. **Gênero e trabalho no setor público: um estudo de caso do segmento técnico-administrativo da UFU**. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Instituto de Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016. DOI: 10.14393/ufu.di.2016.527. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/19060>. Acesso em: 23 jul. 2024.

MARTINS, José de Souza. A invenção da USP, um ato intencionalmente revolucionário. **Jornal da USP**, [S.l.], 26 fev. 2024. Disponível em: <https://jornal.usp.br/articulas/jose-de-souza-martins/a-invencao-da-usp-um-ato-intencionalmente-revolucionario/>. Acesso em: 27 fev. 2024.

MARTINS, Luciano. **Reforma da Administração Pública e Cultura Política no Brasil: uma visão geral**. [S.l.]: ENAP, 1995. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1748/1/caderno%20enap%208.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2023.

MARTINS, Soraya Rodrigues. Clínica do trabalho: (En)cena uma tragédia contemporânea. *In: In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz Lima; FACAS, Emílio Peres. (Orgs.). Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília, DF: Paralelo 15, 2007. p. 59 – 74.

MARX, Karl. Glosas críticas marginais ao artigo “O rei da Prússia e a reforma social”. De um prussiano. **Germinal: marxismo e educação em debate**, v. 3, n. 1, p. 142 – 155, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/download/9501/6925>. Acesso em: 09 abr. 2025.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política (Livro I). Tradução de: Rubens Enderle. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

MATTOS, Fernando Augusto Mansor de. Trajetória do emprego público no Brasil desde o início do século XX. **Ensaio FEE**, v. 36, n. 1, p. 91 – 122, jun. 2015. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/ensaios/article/view/3095>. Acesso em: 09 abr. 2025.

MENDES, Ana Magnólia. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. *In*: MENDES, Ana Magnólia (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método, pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a. p. 16 – 30.

MENDES, Ana Magnólia. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. *In*: MENDES, Ana Magnólia (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método, pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007b. p. 31 – 39.

MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. A expressão dos coletivos de trabalho: a clínica em instituições brasileiras. *In*: MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. **Clínica Psicodinâmica do Trabalho**: O Sujeito em Ação. Curitiba: Juruá, 2012a. p. 65 – 90.

MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. Os dispositivos clínicos para escuta qualificada. *In*: MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. **Clínica Psicodinâmica do Trabalho**: O Sujeito em Ação. Curitiba: Juruá, 2012b. p. 39 – 64.

MENDES, Ana Magnólia; DUARTE, Fernanda Sousa. Normopatia. *In*: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 263 – 266.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BOTTEGA, Carla Garcia Bottega; PEREZ, Karine Vanessa. Clínica psicodinâmica do trabalho: limites e possibilidades de intervenção na realidade de trabalho brasileira. *In*: MONTEIRO, Janine Kieling; MORAES, Rosângela Dutra de; FREITAS, Lêda Gonçalves de; GHIZONI, Liliam Deisy; FACAS, Emílio Peres. **Trabalho que Adece**: Resistências teóricas e práticas. Porto Alegre: Fi, 2019. p. 145 – 172.

MINAYO, Maria Cecília. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. *In*: MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 61 - 78

MONTALVÃO, Luciano Alvarenga. Marxismo e Psicodinâmica do Trabalho: aproximações possíveis. **Trabalho (En)Cena**, Palmas, v. 3, n. 2, p. 65 – 79, 2018. DOI: 10.20873/2526-1487V3N2P65. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/4947>. Acesso em: 28 jan. 2024.

MONTEIRO, Janine Kieling; FERREIRA, João Batista de Oliveira; HELOANI, José Roberoto; TRAESEL, Elisete Soares; MARCOS, Christiane Barros; ABREO, Leandro de Oliveira. Contribuições da psicodinâmica e clínica do trabalho ao enfrentamento do assédio moral no trabalho. *In*: MONTEIRO, Janine Kieling; MORAES, Rosângela Dutra de; FREITAS, Lêda Gonçalves de; GHIZONI, Liliam Deisy; FACAS, Emílio Peres. **Trabalho que Adece**: Resistências teóricas e práticas. Porto Alegre: Fi, 2019. p. 79 – 116.

MONTEIRO, Janine Kieling; POOLI, Adriana Machado; TRAESEL, Elisete Soares; SANTOS, Andréia Garcia dos; HELOANI, José Roberto Montes; LIMA, Flavia Traldi de. A Precarização Social do Trabalho e o Assédio Moral no Serviço Público Brasileiro: Como Fica a Saúde dos(as) Trabalhadores(as)? **Trabaho (En)Cena**, Palmas, v. 9, p. 1 – 23, 2024. DOI: 10.20873/2526-1487e024027. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/19128>. Acesso em: 19 set. 2024.

MORAES, Rosângela Dutra de. Estratégias de Enfrentamento do Sofrimento e Conquista do Prazer no Trabalho. *In*: MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MENDES, Ana Magnólia; MORAES, Rosângela Dutra de (Orgs.). **O Sujeito no Trabalho**: Entre a Saúde e a Patologia. Curitiba: Juruá, 2013. p. 175 – 186.

MORI, Letícia. 'Pela primeira vez me senti acolhida': as ocupações que acolhem vítimas de violência doméstica e correm risco de despejo. **BBC News Brasil**, São Paulo, 28 mai. 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-61487111>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MOURA, Rosiane Valério de. **Estratégias defensivas na psicodinâmica do trabalho**: um estudo entre servidores de uma universidade pública. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30449>. Acesso em: 03 set. 2024.

MOURA, Rosiane Valério de; MARQUES, Denilson Bezerra. A remoção como um tipo de estratégia de defesa coletiva dos servidores de uma universidade pública. **Gestão Pública: práticas e desafios**, Recife, v. 11, n. 2, 2019. DOI: 10.51359/2177-1243.2019.242728. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/242728>. Acesso em: 28 dez. 2023.

NASCIMENTO, Vanda Lúcia Vitoriano do; TAVANTI, Roberth Miniguine; PEREIRA, Camila Claudiano Quina. O uso de mapas dialógicos como recurso dialógico analítico em pesquisas científicas. *In*: SPINK, Mary Jane Paris; BRIGAGÃO, Jacqueline Isaac Machado; NASCIMENTO, Vanda Lúcia Vitoriano do; CORDEIRO, Mariana Prioli (Orgs.). **A pesquisa de informação na pesquisa social**: compartilhando ferramentas. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2014 p. 247 – 272.

NAVARRO, Vera Lucia; MACIEL, Regina Heloisa; MATOS, Tereza Glauca Rocha. A questão do trabalho no Brasil: uma perspectiva histórica a partir do desenvolvimento industrial. *In*: COUTINHO, Maria Chaflin; BERNARDO, Marcia Hespagnol; SATO, Leny (Orgs.). **Psicologia Social do Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2017. p. 25 – 48.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. Assédio Moral em Universidade: as Possíveis Consequências em Comentar e/ou Denunciar a Violência. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 4, p. 144 – 151, out./dez. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3515/3515556454002.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2024.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana; CANTERA, Leonor; CUGNIER, Joana Soares. Servidores universitários: percepções sobre a imagem do docente e técnico-administrativo de uma universidade federal. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 1., 2017, Florianópolis, **Anais [...]**. Florianópolis: CIDEP, 2017.

Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Nunes-10/publication/319112657_Servidores_universitarios_percepciones_sobre_a_imagem_do_docente_e_tecnico-administrativo_de_uma_universidade_federal/links/59af0cd5aca2720370735f48/Servidores-universitarios-percepciones-sobre-a-imagem-do-docente-e-tecnico-administrativo-de-uma-universidade-federal.pdf. Acesso em: 03 set. 2024.

NÚCLEO DE BIOÉTICA E ÉTICA APLICADA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **A Carreira de Técnicos(as)-administrativos: A história e a luta pelo reconhecimento**. [S.l]: Nubea Ufrj; 2020. 1 vídeo (117 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/live/ROpcc0vLUOQ>. Acesso em: 07 nov. 2024.

OBSERVATÓRIO DA PRESENÇA NEGRA NO SERVIÇO PÚBLICO. **Remuneração e tempo de serviço dos servidores**. ENAP, Ministério da Igualdade Racial, [S.l]. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNmI0OGE0ZjAtZDhjNC00NjA0LTkwZTUtNjcyMjg3ZTgxZGFlIiwidCI6ImFiNzcyYzYzLWVhMzgtNGIxZS1iZWY3LTdiNjBIZDhhY2RmMSJ9>. Acesso em: 04 abr. 2025.

OBSERVATÓRIO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. **Perfil dos Afastamentos – INSS**. SmartLab, [S.l]. Disponível em: <https://smartlabbr.org/sst/localidade/0?dimensao=perfilCasosAfastamentos>. Acesso em: 04 abr. 2025.

OLIVEIRA, Ana Luisa Araujo de; SANTOS, Edmilson Santos dos; SANTOS, Alisson dos Gomes. A Lei nº 12.990/2014 e os processos seletivos simplificados. **Le Monde Diplomatique Brasil**, [S.l]. 17 jul. 2024. Disponível em: <https://diplomatique.org.br/a-lei-no-12-990-2014-e-os-processos-seletivos-simplificados/>. Acesso em: 08 ago. 2024.

OLIVEIRA, Jéssica Regina Nahas de; FRANCO, Elisabete; GUTIERREZ, Beatriz Aparecida Ozello. Psicodinâmica do trabalho: envelhecer trabalhando em universidade pública. **Revista Kairós-Gerontologia**, São Paulo, v. 24, p. 177 – 202, 2021. DOI: 10.23925/2176-901X.2021v24i0p177-202. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/kairos/article/view/53772>. Acesso em: 28 dez. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Experiences of violence and harassment at work: A global first survey**. Genebra: OIT, 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/major-publications/experiences-violence-and-harassment-work-global-first-survey>. Acesso em: 10 jun. 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Depression and Other Common Mental Disorders: Global Health Estimates**. Genebra: OMS, 2017. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/depression-global-health-estimates>. Acesso em: 28 out. 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Mental health at work: Policy brief**. Genebra: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>. Acesso em: 28 out. 2023.

PADILHA, Roberto de Queiroz *et al.* Princípios para a gestão da clínica: conectando gestão, atenção à saúde e educação na saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 12,

p. 4249 – 4257, dez. 2018. DOI: 10.1590/1413-812320182312.32262016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/ZXL7LvL8MWnDfhv9sMKBC8m/>. Acesso em: 27 mar. 2025.

PADUA, Danielle de Souza. **A expansão do ensino superior no Brasil: a mercantilização, o acesso e a luta pela permanência.** 2018. Dissertação (Bacharelado em Serviço Social) – Instituto de Ciências da Sociedade e Desenvolvimento Regional, Departamento de Serviço Social, Universidade Federal Fluminense, Campos dos Goytacazes, 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/13248>. Acesso em: 28 out. 2023.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. **O poder das organizações.** Tradução de: Maria Cecília Pereira Tavares; Sonia Simas Favatti. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PATRIMONIAR. **Patrimoniar #08.** Claudionor Brandão, Magno de Carvalho e Neli Wada: memória do Sindicato dos Trabalhadores da USP. São Paulo: Centro de Preservação Cultural da Universidade de São Paulo, 28 ago. 2023. Podcast. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/1CQIvhv9OtSKyEi6P4GjYM?si=ch7ydpv7SKq5bGVZq1cmQg>. Acesso em: 11 dez. 2023.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PAULA, Victor Gomes de. **Os desafios da Gestão na Educação Superior Privada: Um estudo exploratório na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho.** Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Educação, Universidade Católica de Brasília, 2016. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2028>. Acesso em: 09 set. 2024.

PEDRO ABIB – PEDRÃO. **BATATINHA E O SAMBA OCULTO DA BAHIA (2007).** [S./]: Pedro Abib, 2016. 1 vídeo (48 min). Disponível em: <https://youtu.be/qvGZkTuyhHY?feature=shared&t=1456>. Acesso em: 10 fev. 2024.

PESSOA, Robertônio Santos. Notas para uma crítica marxista da Administração Pública. **Princípios**, São Paulo, v. 42, n. 168, p. 197 – 216, set./dez. 2023. Disponível em: <https://revistaprincipios.emnuvens.com.br/principios/article/view/322>. Acesso em: 10 abr. 2025.

PEYON, Eduardo Rodrigues. **Sobre o trabalhar contemporâneo: Diálogos entre a Psicanálise e a Psicodinâmica do Trabalho.** São Paulo: Blucher, 2019.

PÉRILLEUX, Thomas. O trabalho e os destinos políticos do sofrimento. Tradução de: Ricardo Avelar de Sousa. In: MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MENDES, Ana Magnólia; MORAES, Rosângela Dutra de (Orgs.). **O Sujeito no Trabalho: Entre a Saúde e a Patologia.** Curitiba: Juruá, 2013. p. 73 – 92.

PICOLOTTO, Everton. Universidade: reprodução e transformação. In: PICOLOTTO, Everton (Org.). **A elite acadêmica: estudos sobre as formas de (re)produção do capital acadêmico.** Cachoeirinha: Fi, 2025. p. 13 – 48.

RAMOS, Lila de Fátima de Carvalho; MACÊDO, Kátia Barbosa. Reflexões sobre o adoecimento dos servidores técnico-administrativos em educação. **Argumentum**, Vitória, v.

10, n. 3, p. 107 – 122, ago./dez. 2018. DOI: 10.18315/argumentum.v10i3.16911. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/argumentum/article/view/16911>. Acesso em: 28 dez. 2023.

RATATOUILLE. Direção: Brad Bird. Produção: Brad Lewis. Estados Unidos: Walt Disney Pictures; Pixar Animation Studios, 2007. Streaming.

REIS, Ana Carolina; SILVA, Eduardo Pinto e. “Como se fosse uma Companhia de Mineração e nós fôssemos os mineiros”: O estudo do pós-graduando como trabalho precarizado e não-reconhecido. **Trabalho (En)Cena**, Palmas, v. 9, p. 01 – 27, 2024. DOI: 10.20873/2526-1487e024031. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/19063>. Acesso em: 19 set. 2024.

REGO, Vitor Barros. Aceleração. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 33 – 37.

REPÚBLICA.ORG. **Estatuto estaduais dos servidores públicos e proibição do assédio**. [S.]: República.org, 2024. Disponível em: <https://dados.republica.org/dados/estatutos-estaduais-dos-servidores-publicos-e-proibicao-do-assedio>. Acesso em: 21 jul. 2024.

REPÚBLICA.ORG. **Burocracia representativa e as desigualdades salariais de mulheres no mundo e no Brasil: o teto de vidro no funcionalismo público**. República.org, [S.]. 08 mar. 2023. República em Dados. Disponível em: <https://republica.org/emdados/conteudo/burocracia-representativa-e-as-desigualdades-salariais-de-mulheres-no-brasil-e-no-mundo-o-teto-de-vidro-no-funcionalismo-publico/>. Acesso em: 21 jul. 2024.

REPÚBLICA.ORG. **Pessoas do Setor Público – Dados**. Disponível em: <https://dados.republica.org/pessoas-do-setor-publico/dados>. Acesso em: 4 abr. 2025.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. **Lutas sociais**, São Paulo, v. 19, n. 35, p. 65 – 79, jul./dez. 2015. DOI: 10.23925/ls.v19i35.26678. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ls/article/view/26678>. Acesso em: 19 nov. 2023.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, DF, v. 33, n. 1, p. 192 – 207, 2013. DOI: 10.1590/S1414-98932013000100015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/wt4yyKk3N5ZGRV977Z8ZyVn/>. Acesso em: 17 dez. 2023.

RODA VIVA. **Roda Viva | Mário Covas | 1994**. [S.]: Roda Viva, 2020. 1 vídeo (89 min). Disponível em: https://youtu.be/hR9aoG_h4F0?feature=shared&t=1204. Acesso em: 17 dez. 2023.

ROLDÃO, João Marcos Leão. **As representações sociais sobre trabalho de trabalhadoras da limpeza de empresa terceirizada em universidade pública**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/17135>. Acesso em: 19 dez. 2023.

ROLDÃO, João Marcos Leão. “Quiet Quitting” e a práxis silenciada das novas gerações. **Trabalho Necessário**, Niterói, v. 21, n. 46, p. 01 – 21, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/58493>. Acesso em: 10 jan. 2024.

RT BRASIL. **Por que é mais fácil imaginar o apocalipse do que pensar na possibilidade de mudar o sistema social vigente? - Entrevista RT.** [S.l.]: RT Brasil, 2025. 1 vídeo (26 min). Disponível em: <https://rtbrasil.com/programas/entrevista-rt/9485-entrevista-rt-christian-dunker/>. Acesso em: 09 abr. 2025.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, [S.l.], v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SAAD FILHO, Alfredo; MORAIS, Lecio. **Brasil: Neoliberalismo versus democracia.** São Paulo: Boitempo, 2018.

SAFATLE, Vladimir. A economia é a continuação da psicologia por outros meios: sofrimento psíquico e o neoliberalismo como economia moral. In: SAFATLE, Vladimir; SILVA JUNIOR, Nelson da; DUNKER, Christian (Orgs.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico.** Belo Horizonte: Autêntica, 2020. p. 14 – 43.

SANSON, Cesar. A arrogância e a insensibilidade dos ex-sindicalistas e dos ministros docentes no governo Lula. **Instituto Humanitas Unisinos**, [S.l.], 04 jun. 2024. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/639981-a-arrogancia-e-a-insensibilidade-dos-ex-sindicalistas-e-dos-ministros-docentes-no-governo-lula-artigo-de-cesar-sanson>. Acesso em: 16 jun. 2024.

SANTOS, Luiz Alberto dos. Julgamento da ADI 2.135 e fim do regime jurídico único: o STF errou. **Consultor Jurídico**, [S.l.], 08 nov. 2024. Opinião. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-nov-08/julgamento-da-adi-2-135-e-fim-do-regime-juridico-unico-o-stf-errou/>. Acesso em: 09 nov. 2024.

SANTOS, Edmilson Santos dos; NETTO, Anibal Livramento da Silva; SANTOS, Alisson Gomes dos; OLIVEIRA, Ana Luisa Araújo de. A autonomia universitária é um salvo-conduto para promover o racismo institucional? **Le Monde Diplomatique Brasil**, [S.l.], 15 ago. 2024. Disponível em: <https://diplomatique.org.br/a-autonomia-universitaria-e-um-salvo-conduto-para-promover-o-racismo-institucional/>. Acesso em: 16 ago. 2024.

SANTOS, Fernando Sergio Dumas dos; VERANI, Ana Carolina. Alcoolismo e medicina psiquiátrica no Brasil do início do século XX. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 7, supl. 2, p. 401 – 420, dez. 2010. DOI: 10.1590/S0104-59702010000600008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/hcsm/a/BdSBLb4vtb3dGT43bk9DL5M/>. Acesso em: 02 ago. 2023.

SANTOS, Lais; BARBOSA, Milka Alves Correia. Prazer, sofrimento e retaliação: um estudo com servidores públicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 9., 2022, São Paulo, **Anais [...]**. São Paulo: SBAP, 2022. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/553>. Acesso em: 16 de set. de 2023.

SAWAIA, Bader. Introdução: Exclusão ou Inclusão perversa? In: SAWAIA, Bader (Org.). **As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001a. p. 7 – 13.

SAWAIA, Bader. O sofrimento ético-político como categoria de análise da dialética exclusão/inclusão. *In*: SAWAIA, Bader (Org.). **As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001b. p. 97 – 118.

SÃO PAULO [Estado]. **Decreto nº 63.979, de 19 de dezembro de 2018**. São Paulo: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, [2018]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2018/decreto-63979-19.12.2018.html>. Acesso em: 29 jul. 2024.

SÃO PAULO [Estado]. **Relatório final – CPI Enel**. São Paulo: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, [2023]. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2023/12/Relatorio-CPI-Enel-13-dez-2023.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2023.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida; ROLDÃO, João Marcos Leão; JULIANI, Rafael Paulino; ALMEIDA, Gabriela Perissinotto de; SOUZA, Gabriela da Rocha. "Trabalhar é preciso, viver não é preciso": ideologia e necropolítica na pandemia covid-19. **Revista de Psicologia Política**, Florianópolis, v. 21, n. 51, p. 390-408, 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2021000200007. Acesso em: 02 dez. 2023.

SE eu fosse o Getúlio. Intérprete: Nelson Gonçalves. Compositores: Arlindo Marques Junior; Roberto Roberti. [S.]: RCA Victor, 1954. 1 marcha (3min 02).

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez Editora, 2022.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução de: Marcos Santarrita. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

SENNETT, Richard. **O artífice**. Tradução de: Clóvis Marques. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2019.

SERAFINI, Mariana. Apagão de professores. **Carta Capital**, Educação, 25 jan. 2024. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/politica/apagao-de-professores/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade, fundação e autoritarismo: o caso da UFSCar**. São Carlos: EDUFSCar, 1993.

SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JÚNIOR, João dos Reis. **O trabalho intensificado nas federais: pós-graduação e produtivismo acadêmico**. 1. ed. São Paulo: Xamã.

SILVA, Mayco Lima da; ORNELAS, Norberto Quintana Guidotti da. “Herança acadêmica”: a transmissão de capital científico dos bolsistas produtividade em pesquisa do CNPQ (PQ-1A) na UFSM. *In*: PICOLOTTO, Everton (Org.). **A elite acadêmica: estudos sobre as formas de (re)produção do capital acadêmico**. Cachoeirinha: Fi, 2025. p. 99 – 120.

SINDICATO NACIONAL DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. **Cerca de 20 instituições federais de ensino estão sob intervenção no país**. [S.]: 2020. Disponível em: <https://www.andes.org.br/conteudos/noticia/cerca-de-20-instituicoes-federais-de-ensino-estao-sob-intervencao-no-pais1>. Acesso em: 13 jul. 2024.

SINDICATO NACIONAL DOS SERVIDORES FEDERAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA, PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA. **CNG-SINASEFE lista conquista do movimento paredista 2024**. Brasília, DF: 2024. Disponível em: <https://sinasefe.org.br/site/cng-sinasefe-lista-conquistas-do-movimento-paredista-2024/>. Acesso em: 02 jul. 2024.

SINDICATO NACIONAL DOS SERVIDORES FEDERAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA, PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA. **Perdas salariais de docentes (carreira EBTT) e técnico-administrativos (carreira PCCTAE) de 01/07/2010 até 31/12/2021**. Brasília, DF: 2021. Disponível em: <https://sinasefe.org.br/site/download/perdas-salariais-de-docentes-carreira-ebtt-e-tecnico-administrativos-carreira-pcctae-de-01-07-2010-ate-31-12-2021/>. Acesso em: 15 jun. 2024.

SINDICATO NACIONAL DOS SERVIDORES FEDERAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA, PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA. **Relatório da CNS – Comissão Nacional de Supervisão do SINASEFE**. Brasília, DF: 2023. Disponível em: <https://sinasefe.org.br/site/download/relatorio-da-cns-sinasefe-com-simulacoes/>. Acesso em: 15 jun. 2024.

SOUZA, Raoni de Lucena. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 48, p. 1 – 7, 2023. DOI: 10.1590/2317-6369/38222pt2023v48e22. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/jYpSYJhwSwW9rBqrGBMHGqt/> Acesso em: 13 jun. 2024.

SPENCER, Steven; LOGEL, Christine; DAVIES, Paul. Stereotype threat. **Annual review of psychology**, v. 67, n. 1, p. 415 – 437, 2016.

TAVARES, Daniela Sanches. **O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um tribunal judiciário federal**. 2003. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. DOI: 10.11606/D.6.2003.tde-20032004-083408. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-20032004-083408/pt-br.php>. Acesso em: 16 out. 2023.

TEIXEIRA, Mariana Barros; MARRA, Adriana Ventola; LARA, Samara de Menezes; DINIZ, Gustavo Figueiredo Camponia. Gestão universitária: uma revalidação dos fatores relacionados ao risco de adoecimento do trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 25, n. 65, p. 1 – 17, 2023. DOI: 10.5007/2175-8077.2023.e82275. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/82275>. Acesso em: 09 set. 2024.

THEGLOBALECONOMY.COM. **Public services index - Country rankings**. [S.l]: 2024. Disponível em: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/public_services_index/. Acesso em: 28 set. 2024.

VALENTIM, Igor. **Cafetinagem acadêmica, assédio moral e autoetnografia**. Rio de Janeiro: ComPassos Coletivos, 2022.

VASCONCELOS, Ana Cláudia Leal. Ressonância simbólica. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013a. p. 363 – 398

VASCONCELOS, Ana Cláudia Leal. Sofrimento Ético. *In*: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013b. p. 433 – 438.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765 – 790, dez. 2013. DOI: 10.1590/S0104-06182013000300007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/>. Acesso em: 22 jul. 2024.

VENTURA, Dalia. A cruel experiência que apontou: a esperança não é a última que morre, mas a primeira. **Terra**, 25 jun. 2022. Disponível em: <https://www.terra.com.br/byte/ciencia/a-cruel-experiencia-que-apontou-a-esperanca-nao-e-a-ultima-que-morre-mas-a-primeira,c69febed045a3abcd842b1eb7e1de2a2j20ucnk7.html>. Acesso em: 05 abr. 2025.

VIANA, Diego. Mulheres enfrentam barreiras para a ascensão no serviço público brasileiro. **Revista FAPESP**, São Paulo, ed. 325, p. 73 – 76, mar. 2023. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/mulheres-enfrentam-barreiras-para-a-ascensao-no-servico-publico-brasileiro/>. Acesso em: 21 jul. 2024.

WANDERLEY, Luiz Eduardo Waldemarin. **O que é universidade**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

WAHRLICH, Beatriz de Souza. **Reforma administrativa na era de Vargas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983.

WEISS, Gabriella; WALENDORFF, Rafael. Com déficit de R\$ 200 milhões, Embrapa pode ter orçamento ainda menor em 2025. **Globo Rural**, Brasília; São Paulo, 12 jan. 2025. Disponível em: <https://globorural.globo.com/politica/noticia/2025/01/com-deficit-de-r-200-milhoes-embrapa-pode-ter-orcamento-ainda-menor-em-2025.ghtml>. Acesso em: 12 abr. 2025

WESTIN, Ricardo. Em 1968, MEC passou a priorizar faculdades privadas. **Arquivo do Senado**, Brasília, DF, 58 ed., 01 jul. 2019. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/arquivo-s/em-1968-mec-passou-a-priorizar-faculdades-privadas>. Acesso em: 10 dez. 2023.

WHITAKER, Robert. **Anatomia de uma Epidemia: Pílulas Mágicas, Drogas Psiquiátricas e o Aumento Assombroso da Doença Mental**. Tradução de: Vera Ribeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2017.

XAVIER SOBRINHO, Guilherme Gaspar de Freitas. Modelo japonês. *In*: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 156 – 161.

ZGIET, Jamila. **Saúde mental e moral capitalista do trabalho: a dialética das alienações**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2021.

APÊNDICE 1 – MAPA DIALÓGICO DOS ESTIGMAS ASSOCIADOS AOS SERVIDORES PÚBLICOS

	<i>Apologética ao estigma</i>	<i>Neutro</i>	<i>Crítica ao estigma</i>
<i>SI</i>	<p>Na [UNIVERSIDADE A], tempo é, qualidade. Se a maioria dos funcionários [Ω] e professores [Σ] ocupassem bem o seu tempo, seria outra história. Eles [Ω Σ] vão, fazem meia hora em quatro, tomam café, aí criticam, querem ser livrados do serviço... falam errado, falam feio, falam de qualquer jeito... vão embora e tomam café – Linhas 98 – 101.</p> <p>Na minha opinião, eu [Θ] dou muito mais [DO QUE RECEBO DA UNIVERSIDADE]. Principalmente quando eu comparo com outras pessoas [Ω Σ] que enrolam no jardim, ficam fazendo política, fazem fofoca com professores e funcionários mais velhos que ganham três vezes mais. Elas [Ω Σ] mesmas falam, muitas vezes: “[S1], você faz muito, muito rápido e você se envolve com muita coisa”. Então, eu ganho pouco. E eu não precisava fazer mais, porque eu já saí do meu exame probatório há muito tempo. Mas eu [Θ] não sei ser como elas [Ω Σ]. Não sei e não quero. Sabe o peso na consciência? Eu trabalho em troca de muito pouco. Se a [UNIVERSIDADE A] [Y] quebrar, não é por causa de mim [Θ]! Isso eu tenho certeza, entendeu? – Linhas 759 – 766</p> <p>Olha, dependendo da pessoa que fala, eu [Θ] concordo. Ainda mais se ela já viveu lá dentro, situações do tipo: “Ah, passa três dias úteis que eu te dou a declaração”. Eu quero morrer da catapora! Porque eu também vivi isso na [EM OUTRA UNIVERSIDADE]. Meu curso era noturno, eu tinha que ir lá durante o dia. Chegava lá, estava fechado, ou eles falavam: “Volte aqui amanhã”. Eu falava: “Meu, se fosse empresa, não teria isso” [Y]. Se eu vou ao banheiro, tem alguém que me substitui. – Linhas 775 – 779</p>	<p>[Linhas 1 – 98]</p> <p>[Linhas 101 – 758]</p> <p>[Linhas 766 – 774] [Pergunta]</p>	<p>Mas se for alguém [Γ] que nunca entrou em uma [UNIVERSIDADE A] e que acha que gente vive abonando e emendando feriado, eu falo: “Não é bem por aí. Você já teve um filho estudando lá? O professor [Σ] que viaja para o exterior ou para João Pessoa, não está a passeio. Você viu o quanto ele se atualizou quando ele voltou em sala de aula? O artigo, a pesquisa...”. Então, aí eu defendo. Sabe, aquele cara que é</p>

	<p>Eu [Θ] também já fui de fora e pensava: “Eu quero trabalhar na [UNIVERSIDADE A] [Υ]. Que beleza que é! Ganham bem, emendam tudo...”. – Linhas 785 – 786</p>		<p>empresário [Ψ], bolsonarista para caramba? Aí eu bato o pé. Entendeu? Depende muito. – Linhas 780 - 785</p> <p>Hoje eu tenho que pagar horas, ponte. Ficamos de recesso, mas eu trabalhei e não ganho vale a alimentação. Olha que legal! A gente trabalha, a gente fica em casa, mas não come. Olha que bacana! E os empresários [Ψ]? Eles estão lá com seus vinhos, <i>whisky</i>... Entram 8h30 no trabalho, tem duas horas de almoço que usam para dormir. Sei disso porque eu acompanho uma pessoa [Ψ] bem perto de mim que faz isso. Quatro horas? Está indo para a sauna. E aí dá vontade de falar: “Então, eu cumpro horário. No mínimo, eu cumpro horário” [Θ]. – Linhas 786 – 793</p>
S2	<p>Não é todo mundo não. Eu gosto de trabalhar, eu trabalho [Θ]! E não é que eu procuro demonstrar, eu mostro o que eu sou, o que eu gosto. De trabalhar, de atender. – Linhas 591 – 593</p> <p>[...] se estiverem trabalhando, ela [Ω] merece ser respeitada. – Linhas 597 – 598</p>	<p>[Linhas 793 – 869]</p> <p>[Linhas 1 – 590] [Pergunta]</p>	<p>Eu [Θ] sempre mostro o contrário, que não é assim não. – Linha 591</p> <p>Eu já ouvi muitas vezes: “Você [Θ] é diferente”. Eu falo: “Não, é você [Γ] que olha diferente. Todo servidor [Θ Ω] tem seu valor!”. Não é à toa que estão aonde estão. Sabe aquela plaquinha com uma lei que as pessoas colocam? Que a falta de respeito ao servidor é passível de penalidade... eu acho isso ridículo. Te juro! Porque assim, você [Γ] tem que respeitar as pessoas de qualquer jeito, onde elas estiverem [...] – Linhas 593 – 597</p> <p>Porque tem uma lei lá? A lei é para todo mundo, não precisa ter essa lei específica [Π]. A gente tem que respeitar o serviço da pessoa [Ω]– Linhas 598 – 599</p>
S3	<p>Eu não sinto isso, as pessoas [Ω] com vontade de lutar pela creche. E aí eu nem sei o que fazer, porque eu estou em um momento sem saber o que fazer, entende? [Θ] O interesse era para ser de todo mundo [Ω]. Todo mundo trabalha ali, não é? Todo mundo quer ver aquilo lá melhor. Se o espaço estiver melhor, melhora para todo mundo [Θ Ω]. Mas... não sei. Porque assim, eu não entendo... por que as pessoas [Ω]</p>	<p>[Linhas 600 – 640]</p> <p>[Linhas 1 – 108]</p>	

<p>não querem lutar? Deixar as coisas, a creche, daquele jeito... – Linhas 108 – 113</p> <p>Então, João, eu [Θ] sou um pouquinho a pedrinha no sapato de quem [Ω Φ] queira fechar. Eu estava lutando ainda por aquilo. Teve dias que eu me perguntei: “O que eu estou fazendo aqui? Lutando por isso...” [Θ]. E acabo me desgastando com o tempo. Se todo mundo [Ω] tivesse muito envolvido querendo manter a creche mesmo... “Eu gosto disso aqui, gosto do meu trabalho. Vamos melhorar isso daqui? Vamos todos nos unir aqui para melhorar?”. E eu vejo ao contrário. “Vamos nos unir para não deixar isso aqui ir para frente” [Ω]. Então, são questões que eu vejo durante esse tempo: as pessoas [Ω] não estão ali para aquilo, para melhorar aquilo. Ao contrário. É duro, eu [Θ] estou nadando contra a maré. Se tivesse todo mundo [Ω] engajado em querer manter a creche, era mais fácil. – Linhas 213 – 221</p>	<p>[Linhas 113 – 213]</p> <p>[Linhas 222 – 481] [Pergunta]</p>	<p>Olha, dentro do meu trabalho, falando por mim [Θ], tento fazer o melhor. É lógico que, perfeito, ninguém é. Erramos, acertamos... [Θ Ω] mas sempre se questionando, sempre observando aquilo que você faz. Isso é o ser humano. Infelizmente, é um projeto. Um projeto [X] contra as instituições públicas [Y], eles [Π Ψ] querem mesmo é privatizar tudo. Tem professor [Σ] que é funcionário público que também pensa assim. “O melhor é o privado, porque isso, aquilo...”. Isso é fermentado na mídia [Δ]. Fermenta-se que o público é ruim, que o público é cabide de emprego? O Tarcísio [Π], que está aí querendo passar a boiada [X]. Já estão começando a vender escolas públicas! Então, infelizmente, é um projeto [X] que eu espero que a gente consiga superar. Eu acho que as pessoas [Γ] têm que olhar para o Rio Grande do Sul e ver como o Estado é importante. Sem o Estado, não adianta [Π]. Ia ter pessoas [Γ] ajudando? Ia. Mas a maioria das coisas têm que ser feitas, principalmente quando uma federação sofre essa calamidade, é o Estado [Π]. O Estado tem que ser forte [Π]. A gente paga imposto, as pessoas têm que lembrar que esse dinheiro é delas [Γ]. E não é só para o empresário [Ψ] da Coca-Cola, que vem aqui, usa nossa [Γ] água, estrada, e não paga o imposto que deveria. Mas a gente [Γ] paga para eles. E o Estado [Π] é forte para eles [Ψ] e para a gente [Γ], fraco. Eles [Ψ] defendem isso. Para o povo [Γ], Estado</p>
--	---	---

		[Linhas 505 – 574]	Mínimo [II]. Para o milionário [Ψ], Estado forte. Estado forte [II] é para o povo [Γ]. Tem que ser para educação, saúde e segurança. Não pode, de jeito nenhum, visar lucro, não pode. Quando a gente [Γ] visa lucro, aí... Daqui a pouco não vamos mais à praia, tem pessoas [Γ] que já não vão viajar por não terem dinheiro para pagar o pedágio. E era para ter pedágio? Não! É um cara [Ψ] lá que está ganhando dinheiro em cima de algo que era do Estado [II]. – Linhas 484 – 504
S4	<p>Tem muito servidor [Ω] que se encaixa nisso, de ser folgado, vagabundo, privilegiado. De chegar a hora que quer, sair a hora que quer, ganhar bem. É desconfortável, porque eu acho que eu não me encaixo [Θ]. Porque eu trabalho, eu cumpro direito [Θ]. Eu não tenho ponto, não tenho que passar o cartão, não tenho controle de ponto. Mas, na minha consciência, eu penso: “Pô, eu cheguei mais cedo hoje, vou ficar um pouco mais, então amanhã eu tenho ali um limite, posso sair um pouquinho mais cedo, já que fiz uma hora extra hoje”. Eu procuro ser certinha no meu horário [Θ]. É ruim quando você [Θ] se depara com uma pessoa [Γ] e você fala: “Ah, eu sou funcionária pública”. “Ei, vida boa!” – Linhas 475 – 482</p> <p>É meia dúzia de maçãs podres [Ω] que acaba fazendo essa fama. – Linha 483</p>	<p>[Linhas 1 – 472] [Pergunta]</p> <p>[Linhas 484 – 485]</p> <p>[Linhas 494 – 501]</p>	<p>É desagradável, porque eu [Θ] não me encaixo neles. – Linha 475</p> <p>Não! Tem muito trabalho, isso sim! – Linhas 482 – 483</p> <p>As pessoas [Γ] acham que é má vontade do servidor de fazer as coisas. Quando alguém vai em alguma repartição pública [Y} e precisa de um documento, algum serviço público, e acha que o mau serviço é devido à má vontade do servidor. “Ah, esse servidor é preguiçoso e eu [Γ] não consigo as coisas por causa dele”. Só sendo servidor para você saber mesmo o tanto de burocracias [Ξ] que você está amarrado. A cada passo que você dá, você tem que estar dentro da legislação, você tem muitas regras [Ξ] a seguir. Não dá para você simplesmente ir lá na loja e comprar o que você [Γ] está precisando. Você precisa submeter o orçamento ao jurídico [Ξ]. Só sendo servidor para saber essas burocracias [Ξ] assim. – Linhas 486 – 493</p>
S5		[Linhas 1 – 429]	

		<p>[Pergunta]</p>	<p>O nosso programa de gestão [Φ] já faz essa crítica. A gente está dentro de um programa de gestão, voltando da pandemia, em que podemos trabalhar de acordo com os nossos horários... remoto, híbrido ou presencial. E aí se escuta muito: “Olha o <i>campus</i> está esvaziado porque os TAs estão trabalhando parcialmente remoto. Os lugares estão vazios. Ninguém está vindo trabalhar...”. Mas ninguém questiona o docente [Σ] que não vem, que só vem quando ele tem que dar aula. Então, assim, muito do esvaziamento cai nas nossas costas. E é muito difícil quebrar esse estereótipo. “Ah, está em greve, vagabundos, não trabalham mesmo! Está ali no programa de gestão, está online, tão reclamando do quê?” Tem muito disso. Então é bem difícil, acho que é muita cultura para se mudar. A gente não consegue nem lidar com isso aqui dentro [Υ], imagina você mudar isso lá fora [Γ]. – Linhas 432 – 441</p>
S6	<p>Quer dizer, cobram para você ser multitarefa [Φ], sendo que o outro não é multitarefa, você vê gente encostada [Ω]. – Linhas 348 – 349</p> <p>Quem quer trabalhar... desculpa, mas eu tenho que te falar. Eu sou um funcionário público, mas existe isso, tá? Outro que se encosta, fica estável [Ω Φ]. Ele faz isso porque sabe que, na prática, para você ser mandado embora, é muito raro [Ξ]. – Linhas 355 – 358</p> <p>As pessoas [Γ], depois de saberem que eu entrei de greve, perguntam: “Você está recebendo?”. Quer dizer, dois meses em greve e recebendo? Vou dizer uma coisa para você: como eu trabalhei na iniciativa privada, tem hora que eu tenho vergonha de trabalhar na coisa pública [Υ Π]. Tem hora que eu tenho vergonha. Não falo isso para ninguém, só para quem é tenho muito chegado, esposa, amigo,</p>	<p>[Linhas 442 – 461]</p> <p>[Linhas 1 – 347]</p> <p>[Linhas 350 – 353]</p> <p>[Linhas 363 – 408]</p> <p>[Pergunta]</p>	<p>O problema é a dependência dos amigos do rei [Φ], a pessoa que deveria trabalhar, mas, além de não trabalhar, quer te incomodar. – Linhas 354 - 355</p> <p>A direção é indicada, e esse diretor indica as chefias [Φ]. Então... é aquela história, um tipo de cabo de guerra. A direção não enfrenta o [SUPERIOR] porque foi indicado por eles, as chefias não enfrentam a direção porque foram indicados por ela [Φ]. E você [Θ] que está lá embaixo? E o operacional [Ω] que está na luta? – Linhas 358 – 362</p>

	<p>essas coisas. O estereótipo existe porque muita gente [Ω] realmente faz lambança. E eu posso dizer, pegando o universo [DO SETOR], e isso se estende para a [UNIVERSIDADE B] [Y]. Tem trabalho, tá? – Linhas 411 – 416</p> <p>Mas o problema é o seguinte: o que você não trabalha acaba sobrecarregando o outro [Ω]. E aí dá manchada. – Linhas 418 – 419</p>	<p>[Linhas 419 – 430]</p>	<p>O trabalho não para. Quem [Γ] vê de fora acha que é tudo sossegado, funcionalismo público... Não é! – Linhas 416 – 418</p>
--	---	---------------------------	---

Legendas
Γ - Sociedade
Δ - Mídia
⊖ – Eu
Ξ – Legislação
Π – Estado/Governo
Σ – Docentes
Υ – Instituição
Φ – Gestores/Gestão
Ψ – Burguesia
Ω – Demais servidores
X – Neoliberalismo

ANEXO 1 – MENSAGEM-PADRÃO PARA CONVITE

Olá, tudo bem?

Convido os(as) servidores(as) da [OMITIDO] que estejam convivendo com sintomas/situações de sofrimento psíquico associados ao(à) seu(sua) realidade de trabalho para participar de minha pesquisa.

O estudo, intitulado “Ideologia gerencial e sofrimento psicossocial: o trabalho de servidores(as) em uma universidade pública brasileira” tem como objetivo investigar como as atividades laborais de servidores(as) em uma instituição pública de ensino superior brasileiro se correlacionariam com as vivências/sintomas de sofrimento psíquico dessa classe.

Para atingir tal objetivo, seriam realizadas entrevistas com esses(as) trabalhadores(as) com perguntas relacionadas à situação de trabalho, descrições quanto ao funcionamento das atividades em seu setor/departamento, bem como possíveis sintomas e vivências de sofrimento associados à ocupação.

Essa pesquisa não foi encomendada pela instituição a qual esses(as) servidores(as) públicos estão vinculados(as), nem por qualquer outra. A realização desse estudo é direcionada por interesses científicos e está vinculado à aquisição do título de Mestre em Psicologia pelo estudante João Marcos Leão Roldão.

A participação, além de anônima, é voluntária, ou seja, você tem total liberdade em aceitar ou negar colaboração com essa pesquisa.

Caso queira saber mais detalhes da pesquisa ou esteja interessado(a) em participar, entre em contato com o pesquisador via *e-mail* [OMITIDO] ou *WhatsApp* pelo *link* abaixo: [OMITIDO]

Projeto aprovado pelo Comitê de Ética. CAAE: 69090923.4.0000.5504

ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Orientações gerais:

- Sendo pertinente, pedir para que o(a) participante dê exemplos de situações vivenciadas por ele(a) que possam estar abarcadas nas perguntas;
- As perguntas numeradas são consideradas “básicas”, ao passo em que as perguntas precedidas por “o” são adicionais, ou seja, serão feitas caso as respostas precisem de maior detalhamento.

- *Objetivo: Reconstituir a história laboral;*
 - 01) Quais ocupações você já assumiu ao longo de sua trajetória de vida?
 - 02) Como foi seu ingresso enquanto servidor(a) da Universidade?
 - o Dentro da universidade, você já ocupou setores anteriores ao atual? Quais?
- *Objetivo: Reconstituir o trabalho prescrito;*
 - 03) Quais atividades da Universidade estão na responsabilidade de seu setor?
 - 06) Quais funções estão atribuídas a você atualmente?
 - o Houve algum treinamento prévio para o exercício dessas atividades?
 - 09) Quais regras e/ou expectativas você deve se atentar no exercício de seu trabalho?
 - o Elas estão registradas em algum manual, protocolo ou contrato?
- *Objetivo: Reconstituir o trabalho real;*
 - 04) Como você avalia as suas condições de trabalho? (equipamentos, ambiente, etc.).
 - 05) Quais hierarquias e processos de trabalho existem em seu setor?
 - 07) Descreva-me detalhadamente como você realiza estas atividades;
 - 08) Quais são as principais dificuldades que você encontra no exercício de seu trabalho?
 - o De que formas você busca lidar, contornar ou resolver a tais dificuldades?
 - 10) Como as regras e/ou expectativas citadas são averiguadas no dia-a-dia do trabalho?
- *Objetivo: Identificar possíveis conflitos com a ideologia gerencial;*
 - 11) O que aconteceria caso as regras/expectativas citadas não fossem seguidas?
 - 12) Você concorda com essas regras? E com a forma que elas são aplicadas?
 - 13) Como você avalia a relação dos(as) gestores(as) com os(as) trabalhadores(as) do seu setor?
 - 15) Quais foram as principais mudanças no funcionamento da Universidade que mais lhe afetaram?
 - 20) Como os(as) gestores(as) e a Universidade agem diante de seu sofrimento no trabalho?
 - 21) Você acredita que os(as) gestores(as) e/ou a Universidade, de maneira direta ou indireta, se beneficiam de seu sofrimento no trabalho?
- *Objetivo: Identificar possíveis manifestações de prazer e sofrimento no trabalho;*
 - 16) Quais características de seu trabalho lhe dão prazer e sentimentos de realização?
 - o O quão frequentes são esses sentimentos/vivências em seu cotidiano?
 - 17) O seu trabalho tem lhe causado sofrimento?
 - o De que maneiras esse sofrimento se manifesta em seu corpo, mente e/ou relações interpessoais?

- Quando esse sofrimento se iniciou? Ele piorou com o passar do tempo?
 - Quais fatores em seu trabalho mais lhe causam ou são afetados pelo sofrimento?
- 22) Se você olhar seu emprego como sendo uma troca entre você e a universidade, você mais “dá”, mais “recebe” ou trata-se de uma troca igual?
- Você acha que seu trabalho é importante para a universidade? Explique.
 - Você acha que a universidade reconhece importância em seu trabalho? Explique.
- 23) Parte da sociedade acredita em estereótipos ruins sobre os(as) servidores públicos(as), como você se sente diante disso?
- 24) Quais fatos sobre o(a) servidor público(a) você acredita que a sociedade não dá atenção?
- *Objetivo: Identificar possíveis ideologias defensivas/estratégias de mobilização subjetiva;*
 - 14) Como você avalia a relação entre os(as) servidores(as) do seu setor? E os(as) da Universidade como um todo?
 - 18) Como esse sofrimento tem influenciado em seu dia-a-dia de trabalho?
 - 19) Como você busca manejar o sofrimento dentro e fora do ambiente de trabalho?
 - Você já procurou, em algum momento, por algum tipo de ajuda?

ANEXO 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA PRESENCIAL)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCAR
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS – CECH
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA – DPSI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - PPGPSI

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Resolução CNS 510/2016)

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) para participar de uma pesquisa intitulada: Ideologia gerencial e sofrimento psicossocial: o trabalho de servidores técnicoadministrativos em universidade pública brasileira. Tal qual anuncia o título, esse estudo tem como objetivo investigar como o trabalho de servidores técnico-administrativos em uma universidade pública brasileira se correlaciona com suas vivências de sofrimento psíquico, com enfoque especial aos processos de gestão.

Essa pesquisa não foi encomendada pela instituição a qual você está vinculado, nem por qualquer outra. A realização desse estudo é direcionada por interesses científicos e está vinculado à aquisição do título de Mestre em Psicologia pelo estudante João Marcos Leão Roldão. Sua participação é voluntária, ou seja, você tem total liberdade em aceitar ou negar colaboração com essa pesquisa.

Mesmo que você tenha o direito a saber sobre o teor das indagações contidas em uma possível entrevista, garantindo uma tomada de decisão informada, sua participação será iniciada após a leitura e explicação deste termo por parte do pesquisador. Você tem total abertura em pedir qualquer esclarecimento que se faça necessário para a compreensão dos objetivos e procedimentos de pesquisa. Caso concorde em participar desse estudo, seu consentimento será demonstrado mediante à assinatura digital desse termo por uma plataforma virtual. O *link* para tal lhe será enviado pelo pesquisador via *e-mail* ou mensagem de texto. Ao rubricar o documento, o arquivo em *PDF* desse termo assinado será enviado automaticamente ao pesquisador. Também via *e-mail* ou mensagem de texto, o pesquisador encaminhará tal *PDF* a você, de modo que ambos possuam uma via com as assinaturas. Tal documento não será divulgado ou distribuído, já que ele tem a função de registrar a sua ciência e consentimento quanto à participação na pesquisa.

Sua participação consistirá, caso aceite participar da pesquisa, em responder questões relacionadas à sua situação de trabalho, descrições quanto ao funcionamento das atividades em seu setor/departamento, bem como possíveis sintomas e vivências de sofrimento psicológico associados à sua ocupação. Prevê-se que tais procedimentos conseguirão ser realizados em duas ou três sessões de entrevistas com duração média de 60 minutos. Novas sessões mais curtas poderão ser solicitadas pelo pesquisador caso haja a necessidade de tirar dúvidas ou detalhar informações.

As entrevistas serão realizadas virtualmente via chamada de vídeo. Todo o diálogo será registrado pelo pesquisador mediante o uso de ferramentas virtuais de gravação de áudio e vídeo. É importante que pesquisador e participante tenham acesso a um computador ou *smartphone*, bem como a uma conexão de *internet* que suporte transmissões simultâneas de voz

e imagem. Recomenda-se que ambos realizem o diálogo em local reservado, para evitar interferências de outras pessoas. Em deferência às diferentes familiaridades tecnológicas dos participantes, os diálogos poderão ser realizados pelas plataformas *Google Meet* ou *WhatsApp*. Em ambos os casos, as entrevistas serão registradas em forma de áudio, por intermédio do software “*OBStudio*”. Posteriormente, tais gravações – contidas em arquivos .mp3 - serão transcritas manualmente para que, em seguida, sejam analisadas. Assim que os relatos forem textualizados, os registros em áudio e a transcrição literal das conversas não serão distribuídos para ninguém. As informações coletadas nessa pesquisa serão utilizadas somente para fins científicos e os registros serão acessados apenas pelo pesquisador.

A preservação de seu anonimato será garantida pelo pesquisador com base na Resolução CNS 510/2016, ou seja, nenhuma informação que possibilite a sua identificação será utilizada em qualquer etapa dessa pesquisa ou em demais atividades científicas, tampouco serão reportadas para agentes de dentro ou fora de sua instituição de trabalho. Além disso, nada relacionado aos diálogos e seus conteúdos serão compartilhados em interações extraprofissionais que o pesquisador venha a ter.

Nenhum dos questionamentos terão a finalidade ou a capacidade de avaliar/diagnosticar aspectos de sua personalidade e/ou comportamentos. Sendo assim, as perguntas não serão reguladas por respostas “certas” ou “desejáveis”.

Caso aceite participar dessa pesquisa, você terá o direito de deixar de responder a qualquer uma das questões feitas, sem nenhum prejuízo ou necessidade de justificativa. Você também terá o direito de se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou necessidade de justificativa. Se a situação do diálogo lhe causar qualquer tipo de desconforto, o pesquisador estará de prontidão para fornecer apoio emocional e esclarecimentos que se fizerem necessários.

Caso aceite participar dessa pesquisa, o dia e horário das entrevistas serão detalhadamente combinados antecipadamente, de modo que não haja grandes comprometimentos em sua rotina. Em todo caso, asseguramos a possibilidade de encurtarmos ou segmentarmos a entrevista conforme a sua disponibilidade.

A pesquisa foi elaborada de modo que não haja custos monetários e nem remunerações aos seus participantes. Todavia, caso a sua possível participação implique em algum gasto monetário (como, por exemplo, a compra de créditos para acesso à *internet*), será garantido o ressarcimento dos valores no ato da realização da entrevista, mediante a comprovação da despesa (cupom fiscal, comprovante de pagamento eletrônico, etc).

De modo a mitigar o risco de invasão por parte de terceiros durante os diálogos, os *links* para as chamadas de vídeo não são fixos, ou seja, serão criados e enviados individualmente. Nesse mesmo íterim, o acesso às chamadas de vídeo será controlado pelo pesquisador mediante ao sistema de “solicitações de entrada” presente nas plataformas a seres utilizadas. De modo a mitigar a possibilidade de vazamento de dados e assegurar sua privacidade, o pesquisador – única pessoa que terá acesso às gravações e transcrições - irá apagar todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem” dos dados coletados e do registro do TCLE virtual. Todos os arquivos referentes à pesquisa serão mantidos unicamente em um dispositivo eletrônico de armazenamento local.

Os riscos da pesquisa, ainda que mínimos, podem consistir em manifestação de embaraço diante de perguntas relacionadas a eventos ou assuntos desconfortáveis ao participante, ou ainda cansaço à medida em que a entrevista tenha maior duração. Devido ao caráter virtual das entrevistas, há a possibilidade – ainda que minimizadas pelas medidas

preventivas elucidadas anteriormente - de violação da confidencialidade em caso de ataques às plataformas e/ou dispositivos utilizados pelo pesquisador e/ou participante.

Por fim, em caso de queda ou oscilações de conexão com a *internet*, há o risco de interrupção abrupta da entrevista.

Não há benefícios e vantagens diretos associados a participação dessa pesquisa. Os benefícios indiretos da pesquisa resumem-se a oportunidade de reflexão quanto a temáticas relacionadas às suas vivências de trabalho.

Por fim, o pesquisador garantirá o acesso ao registro deste Termo de Consentimento sempre que for solicitado, bem como os resultados de pesquisa (quando ela for finalizada) aos seus participantes, a ser realizada mediante a entrega (via *e-mail*, mensagens via *smartphone* ou uma via física) de um resumo explicativo contendo as constatações gerais do estudo após a análise dos conteúdos verbais.

O Comitê de Ética em Pesquisa é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes de pesquisas. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFSCar que está vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da universidade, localizado no prédio da reitoria (área sul do campus São Carlos). Endereço: Rodovia Washington Luís km 235 - CEP: 13.565-905 - São Carlos-SP. Telefone: (16) 3351-9685. *E-mail*: cephumanos@ufscar.br. Horário de atendimento: das 08h30 às 11h30.

O CEP está vinculado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde (CNS), e o seu funcionamento e atuação são regidos pelas normativas do CNS/Conep. A CONEP tem a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo CNS, também atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam. Endereço: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar - Asa Norte - CEP: 70719-040 - Brasília-DF. Telefone: (61) 3315-5877. *E-mail*: conep@saude.gov.br.

Os responsáveis pela pesquisa são o estudante de Pós-Graduação em Psicologia da UFSCar, João Marcos Leão Roldão, e a professora orientadora, Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho.

[OMITIDO]

Assinatura da professora orientadora.

[OMITIDO]

Assinatura do estudante.

Considerando que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será a minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, autorizo a gravação de vídeo e áudio das entrevistas, como também concordo que as informações obtidas nessa entrevista sejam utilizadas para fins científicos. Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Assinatura do(a) participante.

Nome:

Data:

ANEXO 4 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA VIRTUAL)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCAR
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS – CECH
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA – DPSI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - PPGPSI

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.

(Resolução CNS 510/2016)

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) para participar de uma pesquisa intitulada: Ideologia gerencial e sofrimento psicossocial: o trabalho de servidores técnico-administrativos em universidade pública brasileira. Tal qual anuncia o título, esse estudo tem como objetivo investigar como o trabalho de servidores técnico-administrativos em uma universidade pública brasileira se correlaciona com suas vivências de sofrimento psíquico, com enfoque especial aos processos de gestão.

Essa pesquisa não foi encomendada pela instituição a qual você está vinculado, nem por qualquer outra. A realização desse estudo é direcionada por interesses científicos e está vinculado à aquisição do título de Mestre em Psicologia pelo estudante João Marcos Leão Roldão. Sua participação é voluntária, ou seja, você tem total liberdade em aceitar ou negar colaboração com essa pesquisa.

Mesmo que você tenha o direito a saber sobre o teor das indagações contidas em uma possível entrevista, garantindo uma tomada de decisão informada, sua participação será iniciada após a leitura e explicação deste termo por parte do pesquisador. Você tem total abertura em pedir qualquer esclarecimento que se faça necessário para a compreensão dos objetivos e procedimentos de pesquisa. Caso concorde em participar desse estudo, seu consentimento será demonstrado mediante à assinatura de duas vias deste termo. Uma das versões ficará em posse do pesquisador e outra lhe será entregue. Tal documento não será divulgado ou distribuído, já que ele tem a função de registrar a sua ciência e consentimento quanto à participação na pesquisa.

Sua participação consistirá, caso aceite participar da pesquisa, em responder questões relacionadas à sua situação de trabalho, descrições quanto ao funcionamento das atividades em seu setor/departamento, bem como possíveis sintomas e vivências de sofrimento psicológico associados à sua ocupação. Prevê-se que tais procedimentos conseguirão ser realizados em duas ou três sessões de entrevistas com duração média de 60 minutos. Novas sessões mais curtas poderão ser solicitadas pelo pesquisador caso haja a necessidade de tirar dúvidas ou detalhar informações.

As entrevistas serão realizadas presencialmente. Todo o diálogo será registrado pelo pesquisador mediante o uso de ferramenta de gravação de áudio em *smartphone*. Posteriormente, tais gravações – contidas em arquivos *.mp3* - serão transcritas manualmente para que, em seguida, sejam analisadas. Assim que os relatos forem textualizados, os registros em áudio e a transcrição literal das conversas não serão distribuídos para ninguém. As informações coletadas nessa pesquisa serão utilizadas somente para fins científicos e os registros serão acessados apenas pelo pesquisador.

A preservação de seu anonimato será garantida pelo pesquisador com base na Resolução CNS 510/2016, ou seja, nenhuma informação que possibilite a sua identificação seria utilizada em qualquer etapa dessa pesquisa ou em demais atividades científicas, tampouco serão reportadas para agentes de dentro ou fora de sua instituição de trabalho. Além disso, nada relacionado aos diálogos e seus conteúdos serão compartilhados em interações extraprofissionais que o pesquisador venha a ter.

Nenhum dos questionamentos terão a finalidade ou a capacidade de avaliar/diagnosticar aspectos de sua personalidade e/ou comportamentos. Sendo assim, as perguntas não serão reguladas por respostas “certas” ou “desejáveis”.

Caso aceite participar dessa pesquisa, você terá o direito de deixar de responder a qualquer uma das questões feitas, sem nenhum prejuízo ou necessidade de justificativa. Você também terá o direito de se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou necessidade de justificativa. Se a situação do diálogo lhe causar qualquer tipo de desconforto, o pesquisador estará de prontidão para fornecer apoio emocional e esclarecimentos que se fizerem necessários.

Caso aceite participar dessa pesquisa, o dia, horário das entrevistas serão detalhadamente combinados antecipadamente, de modo que não haja grandes comprometimentos em sua rotina. De todo modo, asseguramos a possibilidade encurtarmos ou segmentarmos a entrevista conforme a sua disponibilidade. O diálogo se dará em uma sala de acolhimento cedida pelo serviço de atenção psicossocial da universidade a qual você trabalha, localizada dentro do serviço social do *campus*.

A pesquisa foi elaborada de modo que não haja custos monetários e nem remunerações aos seus participantes. Todavia, caso a sua possível participação implique em algum gasto monetário (como, por exemplo, no transporte até o local da entrevista e alimentação), será garantido o ressarcimento dos valores em espécie e no ato da realização da entrevista, mediante a comprovação da despesa (cupom fiscal, comprovante de pagamento eletrônico, etc).

De modo a mitigar a possibilidade de vazamento de dados e assegurar sua privacidade, o pesquisador – única pessoa que terá acesso às gravações e transcrições – irá apagar todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem” dos dados coletados e do registro do TCLE virtual. Todos os arquivos referentes à pesquisa serão mantidos unicamente em um dispositivo eletrônico de armazenamento local.

Os riscos da pesquisa, ainda que mínimos, podem consistir em manifestação de embaraço diante de perguntas relacionadas a eventos ou assuntos desconfortáveis ao participante, ou ainda cansaço à medida em que a entrevista tenha maior duração. Além disso, há a possibilidade, minimizadas pela medida preventivas elucidada anteriormente, de violação da confidencialidade em caso de ataques ao sistema e/ou dispositivos utilizados pelo pesquisador.

Não há benefícios e vantagens diretos associados a participação dessa pesquisa. Os benefícios indiretos da pesquisa resumem-se a oportunidade de reflexão quanto a temáticas relacionadas às suas vivências de trabalho.

Por fim, o pesquisador garantirá o acesso ao registro deste Termo de Consentimento sempre que for solicitado, bem como os resultados de pesquisa (quando ela for finalizada) aos seus participantes, a ser realizada mediante a entrega (via *e-mail*, mensagens via *smartphone* ou uma via física) de um resumo explicativo contendo as constatações gerais do estudo após a análise dos conteúdos verbais.

O Comitê de Ética em Pesquisa é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes de pesquisas. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFSCar que está vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da universidade, localizado no prédio da reitoria (área sul do campus São Carlos). Endereço: Rodovia Washington Luís km 235 - CEP: 13.565-905 - São Carlos-SP. Telefone: (16) 3351-9685. *E-mail*: cephumanos@ufscar.br. Horário de atendimento: das 08h30 às 11h30.

O CEP está vinculado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde (CNS), e o seu funcionamento e atuação são regidos pelas normativas do CNS/Conep. A CONEP tem a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo CNS, também atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam. Endereço: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar - Asa Norte - CEP: 70719-040 - Brasília-DF. Telefone: (61) 3315-5877. *E-mail*: conep@saude.gov.br.

Os responsáveis pela pesquisa são o estudante de Pós-Graduação em Psicologia da UFSCar, João Marcos Leão Roldão, e a professora orientadora, Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho.

[OMITIDO]

Assinatura da professora orientadora.

[OMITIDO]

Assinatura do estudante.

Considerando que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será a minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, autorizo a gravação de áudio das entrevistas como também concordo que as informações obtidas nessa entrevista sejam utilizadas para fins científicos. Estou ciente que receberei uma via desse documento.

_____, ____ de _____ de _____.



Impressão dactiloscópica.

Assinatura do(a) participante.

ANEXO 5 – COMPOSIÇÕES DOS COLEGIADOS DO *CAMPUS* DA UNIVERSIDADE A

Composição das Congregações na Universidade A

- o Diretor, seu Presidente, com mandato de quatro anos;
 - o Vice-Diretor, com mandato de quatro anos;
 - o Presidente da Comissão de Graduação, com mandato variável aos regimentos internos de cada Unidade;
 - o Presidente da Comissão de Pós-Graduação, com mandato variável aos regimentos internos de cada Unidade;
 - o Presidente da Comissão de Pesquisa, caso a unidade os tenha, com mandato variável aos regimentos internos de cada Unidade;
 - o Presidente da Comissão de Cultura e Extensão Universitária, caso a unidade os tenha, com mandato variável aos regimentos internos de cada Unidade;
 - os Chefes dos Departamentos;
 - a representação docente, com mandato de dois anos e direito a recondução, definida por:
 - pelo menos a metade dos Professores Titulares da Unidade, assegurado um mínimo de cinco;
 - Professores Associados em número equivalente à metade dos Professores Titulares referidos acima, assegurado um mínimo de quatro;
 - Professores Doutores em número equivalente a 30% dos Professores Titulares referidos acima, assegurado um mínimo de três;
 - um Assistente;
 - um Auxiliar de Ensino
 - a representação discente, equivalente a 10% do número de membros docentes da Congregação, distribuída proporcionalmente entre estudantes de graduação e pós-graduação;
 - a representação dos servidores não-docentes, lotados na Unidade, equivalente 5% do número de membros docentes da Congregação, limitado ao máximo de três representantes, sendo cada um, necessariamente, de carreira funcional distinta;
 - a critério de cada Unidade, um representante dos antigos alunos de graduação, eleito por seus pares, com mandato de um ano.
-

Composição dos Conselhos Técnico-Administrativas da Universidade A

- Diretor e Vice, ambos escolhidos periodicamente pela Reitoria via listas tríplices de Professores Titulares elaboradas pela Congregação, com mandato de dois anos;
 - Chefes de Departamentos, com mandato de dois anos;
 - um representante discente, com mandato de um ano;
 - um representante dos servidores, com mandato de um ano.
-

Composição dos Conselhos de Departamento da Universidade A

- pelo menos 75% dos Professores Titulares do Departamento, assegurado um mínimo de cinco;
- 50% dos Professores Associados do Departamento, assegurado um mínimo de quatro;
- 25% por cento dos Professores Doutores do Departamento, assegurado um mínimo de três;
- 10% dos Assistentes do Departamento, assegurado um mínimo de um;
- um Auxiliar de Ensino;

- a representação discente, equivalente a 10% do número de membros docentes do Conselho, assegurada a representação mínima de um estudante de graduação.
-

Composição dos Conselhos Gestores da Universidade A

- Prefeito do *campus*, indicado pela Reitoria;
 - os Diretores de cada Unidade, Museu, Instituto Especializado e Órgão Complementar que constituíssem a estrutura do *campus*;
 - nos campi constituídos por até dez Unidades e/ou órgãos, a representação docente dessas Unidades e órgãos, eleita por seus pares;
 - representantes discentes, escolhidos entre estudantes regularmente matriculados em cursos desenvolvidos nas Unidades e órgãos que constituíssem a estrutura do campus, eleitos por seus pares, em número equivalente a 20% dos membros docentes do Conselho Gestor, mantida a proporcionalidade entre graduação e pós-graduação;
 - representantes dos servidores técnicos e administrativos que desenvolvessem atividades no campus, eleitos por seus pares, em número equivalente a 10% do total de membros docentes do Conselho Gestor, limitado ao máximo de três;
 - um representante de expressão da região, sem vínculo com a Universidade A, indicado pelo Conselho Gestor e nomeado pelo Reitor.
-

ANEXO 6 – COMPOSIÇÕES DOS COLEGIADOS DA UNIVERSIDADE B

Composição do Conselho Universitário da Universidade B

- Reitor, que o presidirá;
 - Vice-Reitor, como vice-presidente;
 - pelos Pró-Reitores (sete efetivos, até o fechamento da pesquisa);
 - por um representante do Conselho de Graduação;
 - por um representante do Conselho de Pós-Graduação;
 - por um representante do Conselho de Pesquisa;
 - por um representante do Conselho de Extensão;
 - por um representante do Conselho de Administração;
 - por um representante do Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis;
 - pelos Diretores de Centro (oito efetivos);
 - por um representante de cada Conselho de Centro (oito efetivos no total);
 - por representantes do corpo docente, eleitos por seus pares (vinte efetivos no total);
 - por representantes do corpo discente de graduação, eleitos por seus pares (seis efetivos);
 - por representantes do corpo discente de pós-graduação, eleitos por seus pares (dois efetivos);
 - por representantes do corpo técnico-administrativo, eleitos por seus pares (seis efetivos);
 - por um representante da comunidade externa, designado pelo próprio conselho.
-

Composição dos Conselhos de Centro da Universidade B

- Diretor, eleito pela comunidade, que presidia o Conselho;
 - Vice-diretor, também eleito pela comunidade, vice-presidente do Conselho;
 - todas as Chefias de Departamento abarcadas pelo Centro;
 - todos Coordenadores dos Cursos de Graduação abarcados pelo Centro;
 - todos os Coordenadores dos Programas de Pós-Graduação abarcados pelo Centro;
 - representantes do corpo discente de pós-graduação, eleitos pelos seus pares, com mandato de um ano;
 - representantes do corpo discente de graduação, eleitos pelos seus pares, com mandato de um ano;
 - representantes do corpo técnico-administrativo, eleitos pelos seus pares, com mandato de dois anos.
-

Composição dos Conselhos de Departamento da Universidade B

- Chefe do Departamento, como seu presidente, eleito pela comunidade local;
- pelo Vice-Chefe, como seu vice-presidente, eleito pela comunidade local;
- pelos docentes efetivos lotados no departamento;
- por representantes do corpo discente vinculados ao departamento, eleitos pelos seus pares;
- por representantes dos servidores técnico-administrativos lotados no departamento, eleitos pelos seus pares.

Composição da Comissão Permanente de Promoção, Prevenção e Cuidados em Saúde Mental da Universidade B

- um presidente (profissional de saúde com atuação e experiência em saúde mental), indicado pelo Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis a cada dois anos;
 - representantes dos departamentos que desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e/ou extensão em saúde mental, indicadas anualmente pelo Centro o qual fazem parte;
 - representantes dos departamentos que compõem a Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis dos campi, indicados internamente a cada ano;
 - representantes das Unidades de Saúde da instituição, escolhidas pelas suas chefias a cada ano;
 - um representante de cada Conselho de Centro da Universidade B, indicado internamente a cada ano;
 - um representante da Pró-Reitoria de Graduação, indicado internamente a cada ano;
 - um representante da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, indicado internamente a cada ano;
 - um representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, indicado internamente a cada ano;
 - um representante da Pró-Reitoria de Extensão, indicado internamente a cada ano;
 - um representante da Secretaria de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade, indicado internamente a cada ano;
 - um representante docente, indicado pelo Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis a cada ano;
 - um representante técnico-administrativo, indicado pelo Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis a cada ano;
 - um representante discente de graduação, indicado pelo Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis a cada ano;
 - um representante discente de pós-graduação, indicado pelo Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis a cada ano;
 - um representante de cada órgão de representação (graduandos, pós-graduandos, técnicos-administrativos e docentes), indicados internamente a cada ano;
 - um representante externo vinculado às gestões da RAPS de cada município.
-