UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

JULIUS CHRISTIE DE ARAUJO BRANDÃO

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA:

entre o prescrito e o real do trabalho dos assistentes em administração de uma IFES.

Recife
2018

JULIUS CHRISTIE DE ARAUJO BRANDÃO

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA:

entre o prescrito e o real do trabalho dos assistentes em administração de uma IFES.

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques

Recife
2018

Catalogação na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

B817o Brandão, Julius Christie de Araujo

Organização do trabalho e mobilização subjetiva: entre o prescrito e o real do trabalho dos assistentes em administração de uma IFES / Julius Christie de Araújo Brandão. - 2018.

142 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2018.

Inclui referências e anexos.

1. Trabalho. 2. Psicodinâmica do trabalho. 3. Subjetividade. I. Marques, Denilson Bezerra (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2018 – 127)

JULIUS CHRISTIE DE ARAUJO BRANDÃO

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA: ENTRE O PRESCRITO E O REAL DO TRABALHO DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA IFES

Dissertação Apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em: 09/08/2018

Banca Examinadora

Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profª. Drª. Mônica Maria Barbosa Gueiros (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Profª. Drª. Estela Maria Leite Meirelles Monteiro (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Anísio José da Silva Araujo (Examinador Externo)
Universidade Federal da Paraíba

Dedico este estudo a todos os funcionários públicos que, nos últimos anos, vivenciam uma deterioração de sua imagem e reputação, o que os leva à desmotivação e ao sofrimento na vida laboral e familiar.

AGRADECIMENTOS

É com imensa satisfação que venho, aqui, agradecer por tudo que ocorreu em minha vida nesse caminho que durou dois anos. A lista é imensa e a ordem não reflete maior importância de uns perante outros. Primeiramente, agradeço à Deus por me permitir existir, por me fornecer saúde física e mental e por oferecer essas oportunidades de adquirir conhecimento. Agradeço aos meus pais por estarem sempre atenciosos às minhas decisões e por compreenderem os caminhos que percorro. Aos meus irmãos por conceberem o antagonismo de minhas atitudes de forma natural e humana. À minha esposa Josie pelo amor, apoio familiar, paciência, carinho, parceria, coragem ao me acompanhar nas missões dos concursos públicos que nos levaram a viver distante de toda família e amigos. À minha filha Julie, pela ternura e doçura em seu comportamento, sempre carinhosa, sincera e amorosa, e por compreender minhas ausências quando preciso estudar. Sei que não foi nada fácil pra minha filha sair de casa aos dois anos de idade para morar com o pai e a mãe numa casa a mil e quinhentos quilômetros de distância de João Pessoa – PB, e um apartamento precário onde o que se destacava era uma estante de livros. A vida acadêmica é por tantas vezes sofrida, e a cooperação entre os estudantes é fundamental para suportar as exigências necessárias para um crescimento acadêmico. Agradeço aos meus colegas de turma, figuras essenciais em todo processo acadêmico. Aos professores das disciplinas pela transmissão de conhecimentos de forma enfática e suave ao mesmo tempo. Aos meus colegas de trabalho, especialmente à Luana, psicóloga do Departamento de Qualidade de Vida/UFRPE, que além de colega de trabalho se tornou minha coorientadora, me ajudando a destrinchar os labirintos da Psicodinâmica do Trabalho. Aos meus antigos colegas de trabalho Camila, Marcelo, Emanuele e Angelita que abriram meus olhos em relação ao Mestrado. À todos os colegas da Unidade Acadêmica de Serra Talhada. E por fim, agradeço ao meu orientador Prof. Denilson Bezerra Marque, pela proposta “indecente”, pela sobriedade na transmissão de conhecimentos complexos e pela confiança depositada em mim.

RESUMO

O estudo propôs investigar as causas do sofrimento do servidor público que, mesmo diante de situações precárias no ambiente laboral, se mantêm em estado de normalidade. Outros objetivos foram analisar a relação entre a organização do trabalho e a saúde mental dos servidores Técnicos Administrativos em Educação, ocupantes do cargo de assistente em administração, e investigar o processo de mobilização subjetiva diante da discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real desenvolvido por estes servidores. Para isso, foi utilizada a abordagem teórica da Psicodinâmica do Trabalho, que subsidia possibilidades de compreender o vazio acadêmico para entender as relações entre trabalho e saúde mental. É pressuposto desta investigação que o engajamento do servidor na construção e evolução da organização do trabalho contribui para evitar o desenvolvimento do sofrimento e aflorar prazer na vida laboral. Para coleta de dados, foram utilizadas, como instrumento, uma entrevista semiestruturada e a observação. O local de estudo foi uma Pró Reitoria Administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Os dados coletados foram analisados por meio da abordagem elaborada por Mattos (2005), com base na análise pragmática da linguagem. Para isso, foram analisadas as características do contexto da organização do trabalho e sua influência nas vivências de sofrimento, levando em consideração a reestruturação produtiva e a acumulação flexível do capital relacionada às características da pós-modernidade. Em seguida, foi analisada a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real e sua influência na saúde mental dos servidores para identificar e analisar os elementos da mobilização subjetiva dos trabalhadores e como esses elementos influenciaram as vivências prazerosas no ambiente laboral. Observamos que a reforma gerencialista surgiu como influência para as diversas formas de gestão com uma orientação cada vez mais voltada para as tarefas e menos para as pessoas, precarizando o trabalho. Os elementos da organização do trabalho que atuaram como forças desencadeadoras de sentimentos ruins em relação às vivências no ambiente laboral e que se destacaram nas falas dos servidores foram: a influência política, a ausência de autonomia e a interdependência na execução da tarefa; o significado da tarefa; a sobrecarga de trabalho; e o uso das tecnologias da informação e comunicação. Nas lacunas entre o prescrito e o real do trabalho foram constatadas contradições, conflitos, incoerências e inconsistências do trabalho, chamados de constrangimentos que impuseram dificuldades aos trabalhadores. Entretanto, foram evidentes situações agradáveis em decorrência das prescrições do trabalho, como maior autonomia dos servidores e diminuição das influências externas na execução do trabalho. Entre os elementos da mobilização subjetiva identificados e analisados estão o reconhecimento; a cooperação e o espaço de discussão; e a inteligência prática. Evidenciou-se que os servidores vivenciaram situações de sofrimento relacionadas à organização do trabalho, entretanto, se utilizaram dos elementos da mobilização subjetiva para transformar e adaptar as prescrições do trabalho, o que favoreceu vivências prazerosas que harmonizaram o ambiente laboral. Concluímos que os setores estudados dessa Pró Reitoria Administrativa demonstraram estar vivenciando uma intensa e perceptível transformação em sua organização do trabalho em decorrência do aperfeiçoamento das atribuições, gerando conflitos e precarizando as relações de poder que influenciaram a subjetividade dos servidores.

Palavras Chaves: Trabalho. Psicodinâmica do Trabalho. Subjetividade. Trabalho prescrito e trabalho real. Mobilização Subjetiva.

ABSTRACT

This dissertation investigated the causes of suffering for public employees who under poor work conditions keep themselves in a state of normalcy. This research focused on the analysis of the relation between work organization and the mental health of Administrative Technicians in Education employed as Administrative Assistants and the investigation of processes of subjective mobilization regarding the divergence between prescribed work and real work performed by these employees. The theoretical approach of Psychodynamics of Work was used as it supports the possibility of understanding the relations between work and mental health where there is an academic gap. Data collection relied on semi-structured interviews and field observations. The research was conducted in an Administrative Pro-Rectory of a Federal Institution of Higher Education (IFES). Data analysis followed the approach developed by Mattos (2005), based on the pragmatic analysis of language. Therefore, context characteristics of work organization and its influence on experiences of suffering were analyzed considering productive restructuring and cumulation of flexible capital as related to post-modern features. Afterwards, the divergence between prescribed work and real work and its influence on the mental health of employees was analyzed to identify and analyze the elements of subjective mobilization of employees and how these elements influenced their pleasurable experiences at work. It was noted that managerial reform is emerged as source of influence for several management models focusing more on tasks rather than on people thus devaluing work. Elements of work organization that acted as trigger forces for bad feelings regarding the work place experiences and that were highlighted on employees' speech were: Political influence, autonomy and interdependency in task execution; meaning of the task; work overload; and the use of information and communication technologies. The gaps between prescribed and real work allowed for contradictions, conflicts, incoherence and inconsistences here called embarrassments that imposed difficulties on workers. However, pleasant situations that derived from work prescriptions such as greater autonomy and reduction of external influences on task execution were also found. Among the elements of subjective mobilization which were identified and analyzed were recognition; cooperation and space for discussion; and practical intelligence. It was noted that assistants experienced suffering related to work organization, nonetheless they used elements of subjective mobilization to transform and adapt work prescriptions which favored pleasurable experiences that harmonized the work place. In conclusion, the investigated sectors of this Pro-Rectory to be undergoing intense and perceptible transformation in their work organization due to improvement of attributions, which generates conflict and jeopardizes power relations that influence employees' subjectivities.

Keywords: Prescribed work and real work. Psychodynamics of Work. Subjective Mobilization. Subjectivity. Work.

LISTA DE ORGANOGRAMAS

Organograma 01 – Organograma da Pró Reitoria Administrativa 17
Organograma 02 – Divisão hierárquica baseado na narrativa da Gestora 01.....39
Organograma 03 – Divisão hierárquica baseado na narrativa do Assistente em Administração 01 40
Organograma 04 – Divisão hierárquica da organização do trabalho real.....41
Organograma 05 – Organograma da Pró Reitoria de Administração.....43
Organograma 06 – Divisão hierárquica da organização do trabalho Real 43

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Quantitativo de servidores, assistentes em administração e entrevistados por setor. 17
Tabela 02 – Perfil dos entrevistados.....18
Tabela 03 – Dias, horários e duração das entrevistas.....23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASSECOL	- Assessoria de Contratos e Licitações
CLT	- Consolidação das Leis Trabalhistas
CONSUNI	- Conselho Universitário
CPL	- Comissão Permanente de Licitação
DAF	- Divisão de Administração Financeira
DM	- Divisão de Materiais
IFES	- Instituição Federal de Ensino Superior
LPCT	- Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho
MEC	- Ministério de Educação
NAPS	- Núcleo de Atenção e Promoção à Saúde
PDI	- Plano de Desenvolvimento Institucional
PdT	- Psicodinâmica do Trabalho
PRA	- Pró Reitoria de Administração
PROAP	- Programa de Apoio à Pós-Graduação
PROGEP	- Pró Reitoria de Gestão de Pessoas
REUNI	- Restruturação e Expansão das Universidades Federais
SCDP	- Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SIPAC	- Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
TAE	- Técnico Administrativo em Educação
TIC	- Tecnologia da Informação e Comunicação
UFMA	- Universidade Federal do Maranhão
UFPE	- Universidade Federal de Pernambuco
UFRJ	- Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNB	- Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....13
2. METODOLOGIA DE PESQUISA 19
2.1 Lócus de investigação e sujeitos em análise 20
2.2 Instrumento de coleta de dados.....25
2.3 Considerações sobre o levantamento e análise dos dados 28
2.4 Limitações da pesquisa.....31
3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SOFRIMENTO: UMA REALIDADE ACEITÁVEL. 33
3.1 Introdução 335
3.2 A reforma gerencial e a organização do trabalho no serviço público 37
3.3 A Organização do Trabalho Prescrita e do Trabalho Real 42
3.4 Organização do trabalho e sofrimento.....49
3.4.1 A influência política, a autonomia e a interdependência na execução da tarefa **..... 51**
3.4.2 O significado das tarefas **.....55**
3.4.3 Sobrecarga de trabalho **.....58**
3.4.4 As tecnologias da informação e comunicação no trabalho **.....63**
3.5 Considerações Finais 65
4. ENTRE O PRESCRITO E O REAL DO TRABALHO 68
4.1. Introdução.....70
4.2 Trabalho e Subjetividade.....72
4.3 Trabalho Prescrito e Trabalho Real 76
4.3.1 O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP **78**
4.3.2 O Setor de Cadastro **.....80**
4.3.3 A Comissão Permanente de Licitação – CPL **.....85**
4.4 Considerações Finais.....89
5. MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA: UMA ESTRATÉGIA EM BUSCA DA FELICIDADE!.....93

5.1 Introdução 95
5.2 Elementos da Mobilização Subjetiva 98
5.2.1 Reconhecimento pelos pares e pela gestão 99
5.2.2 A Cooperação e o Espaço de Discussão 104
5.2.3 A Inteligência Prática 108
5.3 O prazer no trabalho 112
5.4 Considerações Finais 115
6. CONCLUSÃO E SUGESTÕES 119
REFERÊNCIAS 123
ANEXOS 138

1. INTRODUÇÃO

Todo trabalho precisa de uma organização, de uma lógica de funcionamento, para que a produção aconteça como desejado. Nas organizações, públicas ou privadas, a organização do trabalho é geralmente determinada pelo mais alto nível hierárquico da gestão. Segundo Gaulejac (2007, p. 25), na sociedade hipermoderna cada indivíduo pode ser ao mesmo tempo produtor e produto do sistema, ser o ator e o agente dele, fazê-lo funcionar, tanto quanto suportá-lo. Neste sentido, o que a organização do trabalho visa é a diminuição do desperdício de tempo e de materiais para uma otimização do lucro que, no caso das instituições públicas, deveria se refletir em eficiência e eficácia dos sistemas produtivos e gerenciais.

Esta dissertação tem como objetivo principal a análise da relação entre a organização do trabalho e a saúde mental dos servidores Técnicos Administrativos em Educação - TAE, ocupantes do cargo de assistente em administração, bem como, do processo de mobilização subjetiva dos sujeitos envolvidos diante da discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real desenvolvido por estes servidores.

Desde o ingresso em uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES, ocupando o cargo de enfermeiro, em 2010, me chamou atenção a complexa relação entre a gestão e sua determinação na organização do trabalho e a influência desta no processo de subjetivação dos servidores, principalmente da categoria dos Técnicos Administrativos em Educação. Atuando no Núcleo de Atenção e Promoção à Saúde - NAPS, recebia uma demanda de servidores apresentando problemas relacionados à saúde, muitas vezes, caracterizados por sintomas relacionados à ansiedade e ao sofrimento.

Entretanto, não parece comum investigar as causas do sofrimento do servidor público. Segundo Calado (2016), normalmente, parece existir um desinteresse por parte das organizações em investigar o sofrimento mental dos trabalhadores, sendo o procedimento mais comum desconsiderar a possibilidade de sua existência.

As primeiras preocupações em relação ao adoecimento do trabalhador ocorreram na década de 50 do século passado, com o surgimento da psicopatologia do trabalho. Fundada por autores dentre os quais se destacam L. Le Guillant, C. Veil e P. Sivadon, a Psicopatologia do Trabalho tinha como objetivo a busca de um nexo causal entre determinadas organizações, as condições de trabalho e o adoecimento mental (LANCMAN; UCHIDA, 2003). Dejours e os autores da psicopatologia, influenciados pelas teorias da medicina ocupacional, tinham como propósito compreender o sofrimento psíquico no trabalho, direcionando seu

entendimento no sentido de estabelecer relações entre as injunções e constrangimentos organizacionais e a desestabilização psicológica dos indivíduos (LANCMAN; UCHIDA, 2003). Entretanto, Dejours, partindo do trabalho de campo e estudando situações concretas de trabalho, observava que isso frequentemente não ocorria, o que o deixava um tanto perplexo. Ao contrário, ele encontrava o que denominou "um estranho silêncio". Não encontrava os "ruídos" da loucura do trabalho, mas um estado de normalidade (LANCMAN; UCHIDA, 2003, p. 82).

Na década de 1970, Christophe Dejours empreendeu as primeiras investigações sobre o trabalho de operários da construção civil e servidores públicos franceses e imigrantes, que se submetiam, em bom número, a condições de exploração às vezes gritantes. Entretanto, os estudos empreendidos não apresentaram o resultado esperado de caracterização clara de doença mental. Diferentemente, os resultados evidenciaram uma fragilização psíquica que favorecia uma eclosão de doenças pelo corpo (ALVES, 2014). Assim, a psicopatologia do trabalho foi gradualmente sendo substituída pela psicodinâmica do trabalho, pela qual era observado um estado de "normalidade", no qual os trabalhadores resistiam às pressões psíquicas do trabalho evitando a descompensação e a loucura.

Partindo da teorização desenvolvida por Christophe Dejours no início da década de 1980, este estudo se utiliza da abordagem teórico-metodológica da Psicodinâmica do Trabalho. Os estudos em Psicodinâmica do Trabalho (doravante PdT) iniciaram-se no início da década de 80, na França, com Christophe Dejours, sendo muito bem acolhida no Brasil não só por sua originalidade, mas também por preencher um vazio acadêmico que tentava compreender as relações entre trabalho e saúde mental. De acordo com Facas et al (2017), no Brasil, nos últimos dez anos, a Psicodinâmica do Trabalho (PdT) vem se expandindo significativamente, principalmente, após a criação, do primeiro Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho na Universidade de Brasília – LPCT/UnB –pioneiro no uso sistemático da PdT em pesquisas.

Os estudos em PdT realizados por Dejours tomaram como objeto de estudo a relação entre a organização do trabalho e a saúde mental dos sujeitos a partir da observação e da intervenção em realidades e processos de trabalho na França, que apresenta condições de trabalho bem diferentes da realidade brasileira. Dessa forma, "a produção científica com a metodologia da PdT no Brasil marca especificidades coerentes com o nosso contexto de trabalho, caracterizados por ambientes de trabalho perigosos e insalubres e com grande predominância do taylorismo/fordismo nas periferias capitalistas" Merlo (2017 apud MONTEIRO et al., 2017, p.9).

Segundo Facas et al. (2017, p.18), a organização do trabalho tem sido estudada na realidade brasileira com diversas categorias profissionais, empregando a PdT,

> se destacando os estudos realizados em categorias profissionais pouco estudadas como catadores de material reciclável (Ghizoni, 2013; Souza, 2007), cuidadores sociais (Lima, 2011), condutores de trem de metrô (Facas et al., 2013), pilotos de helicópteros (Medeiros, 2012), taquígrafos (Alves, 2014), desempregados (Oliveira, 2013), profissionais de odontologia (Ferreira, 2013), profissionais do sexo (Ribeiro, 2010), atletas profissionais de futebol (Silva, 2010) e trabalhadores resgatados do trabalho em condições análogas a de escravo (Chehab, 2015).

Em se tratando do conceito de mobilização subjetiva, Facas et al (2017) entende que há uma escassez de publicações que a tratam como objeto de estudo, destacando os estudos de Gama et al. (2016); Duarte e Mendes (2015); Ghizoni e Mendes (2014); Ferreira e Mendes (2012); e Ferreira (2011). De acordo com esse mesmo autor, há outros estudos que fazem referência transversal às dimensões da mobilização: inteligência prática, espaço público de discussão, cooperação e reconhecimento.

Sob o aspecto científico, sobretudo, nas realidades laborais dos trabalhadores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), há uma predominância de estudos com os professores. Os outros atores, como servidores técnico-administrativos, trabalhadores terceirizados e estagiários, ocupam uma posição marginal, quando não, anônimas (LOUREIRO, 2017, p. 65). Ribeiro (2012 apud LOUREIRO, 2017, p.64) destaca que:

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

Dos estudos que tratam da categoria dos técnicos administrativos em educação utilizando as diretrizes da Psicodinâmica do Trabalho, no período de 2007 à 2017, estão: Coutinho et al (2008), que realizou uma pesquisa com o objetivo de investigar os sentidos atribuídos ao trabalho por servidores técnico-administrativos de uma universidade pública; o estudo de Lima (2010) que foi uma proposta de identificação das competências necessárias ao assistente em administração do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); a tese de Ribeiro (2011), que analisou o trabalho dos assistentes em administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), bem como os impactos dessa atividade na saúde e nos modos de ser desses profissionais; o estudo de Calado (2016), que procurou conhecer a história pessoal e profissional de

servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) para identificar a existência de sofrimento psíquico no desenvolvimento de suas funções e, sobretudo, compreender se tal vivência tem relação com a organização do trabalho e; o estudo de Loureiro (2017), que versa sobre as vivências de prazer e sofrimento dos assistentes em administração em uma Instituição Federal de Ensino Superior no estado de São Paulo os quais manifestaram algum tipo de adoecimento relacionado às atividades laborais.

A proposta de pesquisa contemplada neste estudo reveste-se de significativa relevância acadêmica e social, pois, apesar de existirem estudos sobre trabalho nas universidades públicas, a grande maioria se limita ao trabalho docente, restando poucas pesquisas sobre a categoria dos técnicos administrativos.

Dessa forma, uma série de questionamentos críveis surgem, cujas respostas ensejam adentrar em dimensões subjetivas destes trabalhadores. Algumas das inquietações que nortearam e movimentaram esta pesquisa foram: a organização do trabalho pode se diferenciar em organizações rígidas e inflexíveis, cabendo ao servidor seguir a prescrição do trabalho? Questões inerentes à democracia e à maior flexibilidade organizacional, favorecem aberturas de espaço para o servidor se engajar na construção e evolução dessa organização do trabalho? Esse engajamento implica alguma estratégia pessoal para transformar o sofrimento em prazer dentro do ambiente laboral?

Acho necessário esclarecer que o conceito de servidor público abordado nesse estudo se refere aos ocupantes de cargo público. O termo funcionário público foi posposto pela Constituição Federal de 1988, a qual adota uma denominação mais vasta sobre a figura do servidor público. Este, em uma consideração genérica, não apenas é um membro da administração pública, ele é de fato o estado, enquanto representação, ente imaterial, constituído por pessoas físicas, que desempenharão cargos e/ou funções tendo em vista o bem comum e o interesse público, assim como descreve a doutrina subjetiva da Administração Pública. É necessário fazer essa diferenciação, pois, segundo Di Pietro (2010), o conceito de servidor público abrange três grupos distintos: o primeiro, formado pelos servidores estatutários, titulares de cargos públicos, submetidos em lei a regulamentos estabelecidos pelas unidades da Federação; o segundo, dos empregados públicos subordinados às normas da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT e ocupantes de emprego público, e o último grupo, formado pelos servidores temporários contratados para exercer funções por prazo determinado.

Assim, no intuito de alcançar os esclarecimentos desejados para essa investigação, delineamos os seguintes objetivos específicos:

• Caracterizar o contexto da organização do trabalho dos assistentes em administração da Pró Reitoria de Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior;

• Analisar as vivências de prazer-sofrimento dos servidores no trabalho;

• Analisar a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real desenvolvido pelos assistentes em administração e as repercussões subjetivas para os servidores e;

• Identificar e analisar os elementos da mobilização subjetiva na relação entre os servidores e a organização do trabalho.

Tendo em vista o problema de pesquisa quanto à relação entre a organização do trabalho e a mobilização subjetiva dos assistentes em administração – para o qual o principal pressuposto de trabalho a ser investigado se refere aos processos de engajamento do servidor na construção e evolução da organização do trabalho, podendo, assim, amenizar o processo de desenvolvimento do sofrimento e favorecer o prazer na realização do seu trabalho – adotamos uma metodologia que buscasse fornecer os instrumentos necessários para a realização de uma pesquisa qualitativa.

Na abordagem teórica, optamos por priorizar as temáticas: organização do trabalho, mobilização subjetiva, subjetividade, trabalho prescrito e trabalho real, técnicos administrativos e universidade pública. O estudo dessas categorias temáticas visou fornecer subsídios que possibilitassem encontrar, com mais facilidade, as respostas concernentes aos objetivos específicos.

O estudo foi organizado em três capítulos teóricos, nos quais são abordadas as problemáticas dos objetivos específicos. No capítulo três, iniciamos uma abordagem que analisa as características do contexto da organização do trabalho e sua influência nas vivências de sofrimento dos servidores públicos. A introdução desse capítulo abrange aspectos que se referem à reestruturação produtiva e à acumulação flexível do capital relacionada às características da pós-modernidade, o que faz gerar novas formas de gestão refletindo em novas formas do trabalho se organizar.

Partindo destes pressupostos iniciais, aprofundamos um pouco mais a discussão sobre a influência da reforma gerencial na organização do trabalho no serviço público brasileiro. Será que temos que reproduzir modelos da iniciativa privada, quando deveríamos ser um laboratório de novas propostas organizacionais? Nesse ponto, identificamos algumas ferramentas gerenciais utilizadas pela IFES estudada. Invadindo um pouco mais a realidade

do campo de estudo, a Pró Reitoria de Administração, abordamos algumas diferenças entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real deste setor.

Estudamos, também, a organização do trabalho como espaço de sofrimento dos servidores, e nesse aspecto, se destacaram quatro fatores que facilitaram as vivências de sofrimento, são eles: a influência política, a ausência de autonomia e a interdependência na execução da tarefa; o significado das tarefas para os servidores; a sobrecarga de trabalho embutida na execução das tarefas; e o impacto das tecnologias da informação e comunicação no trabalho.

No capítulo quatro, discutimos as prescrições do trabalho e a real forma como ele se apresenta para os trabalhadores. O início dessa discussão aborda os aspectos subjetivos envolvidos no trabalho. O trabalho aparece para o homem como algo central na construção do ser social, e o trabalhador apresenta-se como um ser histórico e participante na construção de seu processo de subjetividade. O debate, inicialmente, se apoia nos princípios e conceitos psicanalíticos que trazem um embasamento teórico capaz de sustentar a influência dos desejos na ação humana inconsciente dentro e fora do ambiente laboral. Verificou-se, também, a forma com que a organização apreende esses desejos para manipular e, até mesmo, sequestra a subjetividade dos trabalhadores no intuito de melhor alcançar os objetivos organizacionais. E, por fim, analisamos a discrepância entre o prescrito e o real do trabalho, observando como os servidores se comportam diante das situações reais apresentadas e quais as consequências para sua subjetividade.

No último capítulo deste trabalho, buscamos identificar e analisar os elementos da mobilização subjetiva dos trabalhadores e como esses elementos influenciam as vivências prazerosas no ambiente laboral. Segundo Dejours (2011), essa capacidade de transformar o sofrimento no trabalho em prazer está relacionada com a mobilização subjetiva, que é o engajamento do sujeito na construção e evolução da organização do trabalho em termos de esforços de inteligência e esforços para construção de opiniões sobre a melhor maneira de superar as contradições e as dificuldades.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa realizada e aqui apresentada adotou uma abordagem metodológica qualitativa, por ser considerada a mais apropriada ao tipo de problema de pesquisa formulado. Segundo Louzada e Oliveira (2013), no Brasil, atualmente, muitas pesquisas estão sendo realizadas utilizando como base a psicodinâmica do trabalho. Alguns estudos, como por exemplo, os do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho, da Universidade de Brasília (LPCT), são pioneiros nessa linha de pesquisa, com destaque para uma grande produção que utiliza, na análise de seus dados, adaptações do método original criado por Dejours.

Na pesquisa qualitativa, os dados coletados são predominantemente descritivos; o material adquirido é rico em descrição de pessoas, situações e acontecimentos, e todo ele é considerado importante (DINIZ; VIEIRA, 2008). Nesse sentido, cabe pontuar as considerações feitas por Gil (2008), que afirma que não há como negar as limitações das ciências sociais, não apenas em relação à objetividade, mas também à generalidade. Se as pesquisas nas ciências naturais com frequência conduzem ao estabelecimento de leis, nas ciências sociais não conduzem mais do que à identificação de tendências.

Dessa forma, segundo a concepção de Richardson (2009), a pesquisa qualitativa pode ser vista como "a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos" (p. 90). Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), abordando as maneiras de analisar uma carga psíquica, afirmam que: "não é possível quantificar a vivência, que é em primeiro lugar qualitativa. O prazer, a satisfação, a frustração, a agressividade, dificilmente se deixam dominar por números" (p. 22).

Minayo (2010) informa que a pesquisa qualitativa trabalha valores, desejos, motivos e atitudes que constituem a realidade social, sob a visão dos atores e das relações. A autora complementa dizendo que a pesquisa qualitativa traz à tona aspectos da realidade que extrapolam a quantificação.

O objeto principal a ser investigado nesse estudo é o ser humano, considerando, principalmente, os aspectos subjetivos presentes na sua relação com o trabalho dos servidores. Segundo Silva e Heloani (2007), as análises relativas à Psicodinâmica do Trabalho buscam compreender os aspectos psíquicos e subjetivos mobilizados pelas relações na organização do trabalho. Aguiar (2013) complementa lembrando que este tipo de investigação se caracteriza

pela análise e avaliação das inter-relações laborais humanas a partir de dados qualitativos centrados nas falas dos sujeitos sob estudo. Há certo consenso entre os pesquisadores ao dizerem que “para realizar atenção à saúde do trabalhador faz-se necessário ouvir as pessoas que trabalham. Outros irão dizer: não basta ouvir, tem que escutar” (MARTINS; MENDES, 2012, p. 174).

Em relação à finalidade da pesquisa, podemos considerá-la como uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (2008), envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não estruturadas e estudo de caso e são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Em relação aos meios técnicos de investigação utilizados, dispomos de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo (GIL, 2008, p. 50). Trata-se de pesquisa documental porque foram utilizados relatórios, estatutos, regimentos e instruções normativas da instituição investigada, além de Leis e Decretos. Segundo Marconi e Lakatus (2003), o levantamento de dados, primeiro passo de qualquer pesquisa científica, é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias). Pode ser considerado estudo de campo, pois houve uma busca do aprofundamento das questões propostas através de entrevista semiestruturada e observação participante.

2.1 Lócus de investigação e sujeitos em análise

O local escolhido para a realização da pesquisa foi uma IFES, mais precisamente a Pró Reitoria de Administração em sua relação com as demais Pró Reitorias. Ao analisar o Relatório de Gestão (2016) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018) desta IFES, separamos algumas informações importantes para a caracterização desta instituição. A Universidade objeto desse estudo tem como compromisso social e político motivar a comunidade universitária a construir conhecimentos e a trabalhar em razão da emancipação humana. Por sua vez, objetivando atender aos atuais anseios da sociedade, particularmente no que se refere à criação, à aplicação e à democratização do conhecimento, estabelece como missão a geração e difusão do conhecimento que possa propiciar o desenvolvimento científico-tecnológico, socioambiental, econômico e cultural por meio de atividades de

ensino, pesquisa e extensão, em estreita interação com os poderes públicos, setor produtivo e movimentos sociais de modo a construir uma sociedade mais justa.

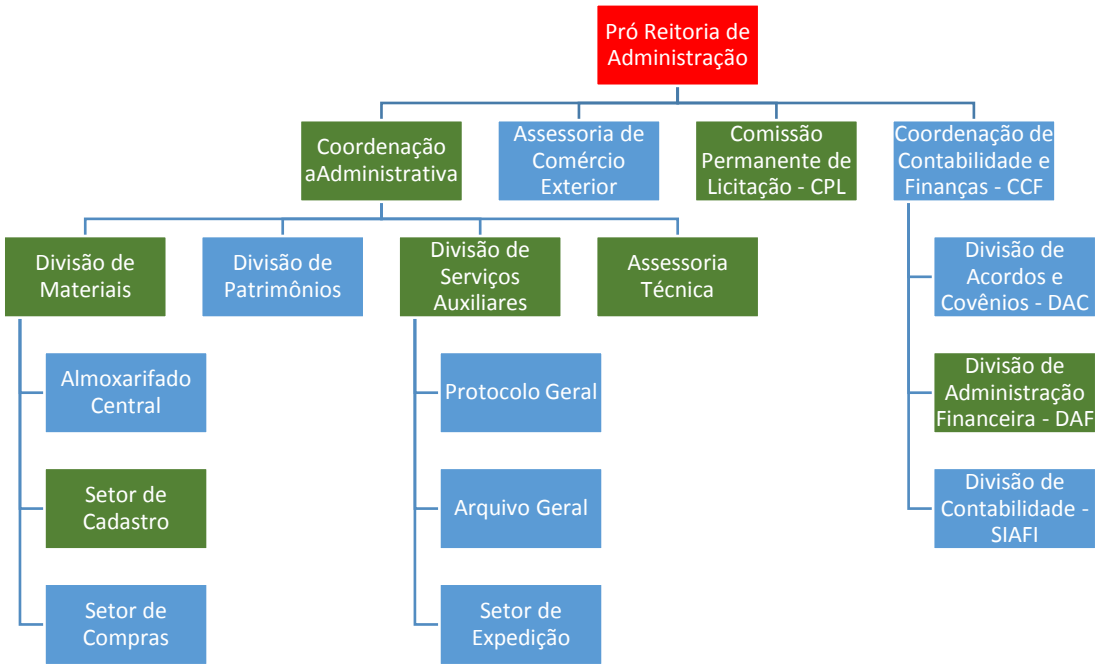
A Universidade em questão é configurada como uma Instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com estrutura multi-campi, desenvolvendo atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão nas seguintes áreas de conhecimento: Ciências Exatas e da Natureza, Engenharias, Ciências Médicas e da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Artes, Educação, Tecnologias.

Atualmente, a Universidade oferece 123 cursos de graduação e 120 cursos de pós-graduação em diversas áreas de conhecimento (sendo 12 de Especialização, 60 Mestrados Acadêmicos, 10 Mestrados Profissionais e 38 Doutorados). Na pesquisa, a mesma possui 445 grupos de pesquisa que comportam 1.897 linhas de pesquisa e mais de 8 mil pesquisadores (estudantes, professores e técnicos). Na extensão, conta com ações que buscam promover uma formação cidadã e contribuir com o desenvolvimento local, regional e nacional, além de difundir a cultura brasileira através das diversas manifestações artístico-culturais.

Toda essa estrutura presta atendimento a 39.283 (trinta e nove mil, duzentos e oitenta e três) alunos matriculados e, para isso, conta com o trabalho de 2.637 (dois mil, seiscentos e trinta e sete) servidores docentes de terceiro grau e 129 (cento e vinte e nove) servidores docentes de segundo grau. Portanto, para o atendimento das atividades fins desta instituição, faz-se necessário um corpo técnico administrativo robusto e bem capacitado. Dessa forma, a Universidade conta com 3.572 (três mil, quinhentos e setenta e dois) servidores técnicos administrativos em educação, além de 1.331 (mil, trezentos e trinta e um) trabalhadores terceirizados.

O local específico do estudo é a Pró Reitoria Administrativa, a qual, segundo o Estatuto, é o órgão auxiliar de direção superior incumbido de funções específicas e delegada pelo Reitor nas áreas de administração contábil e financeira, material, patrimônio e atividades auxiliares. Abaixo, disponibilizamos um organograma baseado no Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018). Em verde, estão os setores que tiveram servidores entrevistados.

Figura 1 – Organograma da Pró Reitoria de Administração/ PDI – 2014-2018



Fonte: Pró Reitoria de Administração/ PDI – 2014-2018

Cabe ressaltar, que a Assessoria do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP não aparece nesse organograma, estando alocada na Divisão de Serviços Auxiliares. É necessário esclarecer, também, que essa organização hierárquica do trabalho não expressa a organização real, assunto que será melhor debatido no capítulo três. Dessa forma, os setores utilizados no estudo foram os seguintes: a Coordenação de Administração, a Comissão Permanente de Licitação, a Divisão de Materiais, a Divisão de Serviços Auxiliares (mais especificamente a Assessoria do SCDP), a Assessoria Técnica, o Setor de Cadastro e a Divisão de Administração Financeira. Destacamos abaixo a Tabela 01 com o número de servidores, o número de assistentes em administração e o número de entrevistados por setor:

TABELA 01: Quantitativos de servidores, assistentes em administração e entrevistados por setor

Setor de Trabalho	Quantidade de Servidores	Quantidade de Assistentes em Administração	Quantidade de servidores Entrevistados
Coordenação de Administração	11	03	01(gestor)
Divisão de Materiais	17	07	01(gestor)
CPL	08	04	02
Setor de Cadastro	03	03	02
SCDP	05	05	02
DAF	11	02	01
Assessoria Técnica	03	02	01

Total	58	26	10

Fonte: elaborado pelo pesquisador

O site da Pró Reitoria de Administração informa que atualmente 119 (cento e dezenove) servidores trabalham nessa Pró Reitoria. O quadro acima demonstra que o setor de cadastro e o SCDP são formados exclusivamente por assistentes em administração em seu quadro de servidores. Para realização das entrevistas, foram convidados, de forma aleatória, servidores técnicos administrativos em educação que ocupam o cargo de assistentes em administração, além de dois gestores que ocupam o cargo de técnico contábil. Esses servidores se mostraram disponíveis durante as visitas implementadas em fevereiro de 2018.

Ao chegar nessa Pró Reitoria, o pesquisador entrou em contato com os gestores da Coordenação de Administração e da Divisão de Materiais, convidando-os para conhecer e participar da pesquisa. Após os gestores concordarem em participar da pesquisa, o pesquisador entrou em contato com assistentes em administração de diversos setores, convidando-os, também, para conhecer e participar da pesquisa. Nem todos assistentes em administração convidados a participarem da pesquisa concordaram, alegando falta de tempo, alguns demonstrando antipatia e resistência em participar e outros não comparecendo ao encontro pré-agendado. Entretanto, os que concordaram, mostraram entusiasmo com o tema da Psicodinâmica do Trabalho no decorrer da entrevista.

Existiu o cuidado de entrevistar servidores considerando as distinções de gêneros, idades, setores e tempos de serviço variados, como se pode aferir na Tabela 02, com o intuito de trabalhar com maior diversidade e representatividade de opiniões e experiências possíveis. Dos entrevistados, seis eram masculinos e quatro femininos. A idade dos entrevistados variou entre 26 e 66 anos e o tempo de serviço variou de 01 a 37 anos.

TABELA 02 – Perfil dos entrevistados, local de trabalho e tempo de serviço

Nº	Setor	Gênero	Idade	Cargo	Tempo de Serviço
01	Coordenação de administração	Feminino	66 anos	Tec. Contábil	24 anos
02	SCDP	Masculino	26 anos	Assis. em Adm.	1 ano
03	Assessoria de serviços	Masculino	37 anos	Assis. em Adm.	1 ano
04	Setor de Cadastro	Feminino	26 anos	Assis. em Adm.	1 ano
05	Setor de	Feminino	33 anos	Assis. em	9 anos

	Cadastro			Adm.	
06	Divisão de Materiais	Masculino	40 anos	Tec. Contábil	12 anos
07	CPL	Masculino	62 anos	Assis. em Adm.	37 anos
08	CPL	Masculino	31 anos	Assis. em Adm.	1 ano
09	SCDP	Feminino	28 anos	Assis. em Adm.	5 anos
10	DAF	masculino	60 anos	Assis. em Adm.	28 anos

Fonte: elaborado pelo pesquisador

O critério de escolha dos sujeitos da pesquisa foi a acessibilidade, ou seja, disponibilidade e abertura para participar da pesquisa. Esse tipo de amostragem pode ser definido como amostragem por acessibilidade, um tipo de amostragem não probabilística que segundo Gil (2008, p. 94):

> Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

O número efetivo total de participantes da pesquisa foi definido pelo critério de saturação, pois, segundo Minayo (2010), a coleta permanece até o momento em que houver convergências suficientes para configurar o fenômeno investigado. Richardson (2009) também fez considerações sobre esse ponto, reforçando que o foco deve estar na qualidade das informações, admitindo que os fundamentos da entrevista em profundidade estão na convicção de que as pessoas envolvidas em um fenômeno têm pontos de vista ou opiniões que só podem ser descobertas por meio da pesquisa qualitativa. Portanto, o que importa é a qualidade das informações, não o número dos entrevistados que compartilham a informação.

Dessa forma, configuramos uma entrevista com dez servidores, sendo dois gestores e oito assistentes em administração, como vimos na Tabela 02. Ressaltamos, ainda, que, durante a entrevista, respeitamos todas as posturas, opiniões e visões dos entrevistados, inclusive as omissões e silêncios.

2.2 Instrumento de coleta de dados

Utilizamos, como instrumento para coleta de dados, a entrevista, por possibilitar acessar as relações dinâmicas do trabalho através do discurso do trabalhador, partindo do pressuposto de que apenas aquele que vivencia a dinâmica, mediante o uso da palavra, é capaz de traduzir sua realidade de trabalho (AGUIAR, 2013). Aguiar (2013) destaca ainda que o espaço da fala expressa a dinâmica específica de cada contexto e favorece o acesso aos processos de subjetivação e às vivências de prazer e sofrimento dos sujeitos. Assim, "a pesquisa qualitativa abre espaço para que o sujeito extrapole os limites da consciência e traga à superfície os seus conteúdos internos inerentes ao tema tratado" (AGUIAR, 2013, p. 43).

Segundo Gil (2008), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais, sendo muito utilizada por psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos, valendo-se dessa técnica não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação. Dessa forma a entrevista pode ser definida como:

> a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008, p. 109).

Marconi e Lakatos (2003) seguem esse entendimento ao afirmar que a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Segundo Boni e Quaresma (2005), os dados subjetivos só poderão ser obtidos através da entrevista, pois se relacionam aos valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados.

Optamos pela entrevista semiestruturada por considerá-la a forma mais adequada de extrair informações da vida pessoal e profissional dos servidores. Para Boni e Quaresma (2005, p. 75):

> As entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O

> pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha "fugido" ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Dessa forma, além da observação de campo, os dados foram coletados por meio de questões que abordassem temas como o trabalho e sua organização, a autonomia do servidor e seu relacionamento com os gestores e com os pares, sua rotina de trabalho, as normas que prescrevem o trabalho e a forma real com que este acontece, sua satisfação/insatisfação no trabalho e, as estratégias de mobilização para transformação da organização do trabalho (Anexo C).

A observação, como método de investigação, é definida por Gil (2008) como o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2003). Nesta pesquisa, utilizamos o tipo assistemático de observação. Segundo Boni e Quaresma (2005), nesse tipo o pesquisador procura recolher e registrar os fatos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais, ou seja, sem planejamento ou controle. Geralmente, este tipo de observação é empregado em estudos exploratórios sobre o campo a ser pesquisado. Dessa forma, nos períodos pré-entrevista, entre as entrevistas e pós-entrevistas, o pesquisador, com autorização dos gestores, ocupava uma mesa de algum funcionário que não estivesse trabalhando naquele turno, e acompanhava a rotina de trabalho dos servidores com a atenção direcionada aos comportamentos, atitudes e a forma de trabalhar, correlacionando com os fundamentos teóricos levantados da pesquisa bibliográfica.

Inicialmente, realizamos um encontro com os gestores da Divisão de Materiais e da Coordenação de Administração, no qual fizemos uma apresentação do tema, dos objetivos e dos aspectos metodológicos da pesquisa. Após essa apresentação e assinatura da carta de solicitação para autorização de pesquisa (Anexo A) pelos gestores, fizemos contato com os

servidores para apresentação e convite para realização das entrevistas. Em momento posterior, iniciou-se o trabalho de escutar os servidores, dando andamento às entrevistas e à consequente concessão do espaço da fala. Devido à falta de sala privativa para realização das entrevistas, essas ocorreram na copa da Coordenação de Administração, pois apenas esse espaço nos fornecia privacidade e silêncio para essa dinâmica.

Várias dificuldades foram encontradas, principalmente nos momentos de conciliar o horário do pesquisador e do pesquisado, o que ocasionou, algumas vezes, espera prolongada e repetidas visitas aos locais escolhidos e, em alguns casos, a remarcação dos encontros. Entretanto, não houve qualquer prejuízo para a pesquisa e nenhuma entrevista foi dividida em etapas, interrompida ou excluída. Em função da pouca disponibilidade de tempo inerente à organização do trabalho dos servidores e como não se pretendia realizar a entrevista fora do expediente de trabalho, os encontros foram realizados em datas e horários eleitos por eles mesmos, sendo a entrevista conduzida apenas pelo pesquisador responsável por este trabalho. O agendamento de horários para entrevistas conforme interesse dos participantes justificou-se pelo fato de os servidores possuírem grandes carga de trabalho e responsabilidades e não poderem ausentar-se do trabalho em determinadas situações, caso contrário não se conseguiria conjugar suas agendas com a agenda de pesquisa.

Ao optar por trabalhar com seres humanos, esta pesquisa considerou todos os aspectos éticos e legais contemplados na Resolução 466 de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde. Dessa forma, as entrevistas foram realizadas nos turnos matutino e vespertino de acordo com a disponibilidade de cada servidor. Foram fornecidas aos participantes informações acerca do objetivo e do caráter acadêmico da pesquisa, assim como um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B), apresentado em duas vias, das quais uma permaneceu com o participante e a outra foi arquivada pelo pesquisador. Os dados foram coletados em fevereiro de 2018. Para assegurar o anonimato dos participantes, estes foram identificados pelo cargo ou função e um numeral indicando a ordem de sua inserção no estudo. As entrevistas com cada servidor foram gravadas utilizando um celular do tipo smartphone com um aplicativo do tipo Gravador de Voz Fácil, versão Pro., que não possui limites de tempo e permite escolher um formato comprimido. O tempo médio de cada entrevista foi de 50:44 (cinquenta minutos e quarenta e quatro segundos), sendo a mais curta em 20:37 (vinte minutos e trinta e sete segundos) e a mais longa em 1:39:06 (uma hora, trinta e nove minutos e seis segundos), conforme a Tabela 03 que expõe um resumo das datas, horários e tempos das entrevistas.

TABELA 03: Expressa os dias, horários e duração das entrevistas

Nº	Data	Horário	Tempo de Entrevista
1ª Entrevista – Gestor 01	22/02/2018	14:37	49:05
2ª Entrevista – Ass. em Adm 01	22/02/2018	15:36	38:41
3ª Entrevista – Ass. em Adm 02	22/02/2018	16:18	20:37
4ª Entrevista – Ass. em Adm 03	23/02/2018	09:41	47:46
5ª Entrevista – Ass. em Adm 04	23/02/2018	13:09	42:55
6ª Entrevista – Gestor 02	23/02/2018	14:35	25:54
7ª Entrevista – Ass. em Adm 05	26/02/2018	10:05	1:14:46
8ª Entrevista – Ass. em Adm 06	26/02/2018	11:27	34:00
9ª Entrevista – Ass. em Adm 07	27/02/2018	11:35	1:13:53
10ª Entrevista – Ass. em Adm 08	28/02/2018	09:47	1:39:06

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Ressaltamos que as perguntas que compuseram a entrevista foram elaboradas com o intuito de articular os pressupostos teóricos usados neste estudo, buscando extrair a realidade, na percepção dos servidores, das vivências de ordem pessoal e profissional para, nessa conjuntura, sistematizar categorias de análise adequadas aos objetivos propostos pela pesquisa. Para a condução da entrevista, foi elaborado um roteiro (Anexo C) com 17 perguntas que abordavam algumas questões da vida particular, mas que focaram principalmente na vida profissional dos servidores. Esse roteiro foi organizado a partir de alguns tópicos centrais amplos que davam espaço para complementações com novas perguntas de acordo com a necessidade observada pelo pesquisador.

Durante a fase de entrevista, com apoio do roteiro, o pesquisador pôde incluir perguntas singulares para cada entrevistado, uma vez que “as respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm, podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador que poderão ser de grande utilidade em sua pesquisa” (BONI; QUARESMA, 2005). Lembramos que o roteiro da entrevista foi elaborado a partir dos pressupostos teóricos trazidos pelos autores estudados na etapa de revisão bibliográfica da pesquisa, dando um maior enfoque ao âmbito da organização do trabalho e ao sofrimento mental do trabalhador, cujo nome de maior expressão é Christophe Dejours.

2.3 Considerações sobre o levantamento e análise dos dados

Precisamos entender que as análises relativas à Psicodinâmica do Trabalho buscam compreender os aspectos psíquicos e subjetivos mobilizados pelas relações na organização do trabalho (SILVA; HELOANI, 2007). Nesse compasso, em pesquisas de natureza interpretativista, a questão da identidade social, mesmo quando não tematizada, está sempre presente, afinal, ao narrarem suas histórias, as pessoas o fazem de modo a estabelecerem sua adequação identitária a determinada estrutura social (SANTOS, 2013).

Os dados coletados foram analisados por meio da análise pragmática da linguagem. A análise de entrevistas é enriquecida com uma aproximação à análise pragmática da linguagem, e a razão principal a favor disso é que a entrevista não-estruturada ou semiestruturada realmente é uma forma especial de conversação. Em tal interação linguística, não é possível ignorar o efeito da presença e das situações criadas por uma das partes (o "entrevistador") sobre a expressão da outra (o "entrevistado") (MATTOS, 2005, p. 825,826).

Assim, após finalizar as entrevistas, passamos para a fase de escuta dos áudios obtidos e a transcrição das falas, pois "É preciso primeiro recuperar, em sentido amplo, o momento da entrevista; transcrever o que foi gravado, depois de ouvir a fita atentamente, fazendo anotações preliminares de memória, sobre significados que parecem emergir de alguns momentos especiais, e que ficarão no aguardo da análise" (MATTOS, 2005, p. 840).

Então, os dados foram transcritos para um editor de textos e foi realizada a leitura flutuante. É o que Mattos (2005) considera como a primeira "demão" de leitura e audiência do texto, que é dirigida a observar como se desenrolou o contexto pragmático do diálogo. Em seguida, foram realizadas sistematizações preliminares de seus conteúdos e indicações de alguns significados nucleares das respostas, com destaque, neste estudo, para a organização do trabalho, o sofrimento no trabalho, o trabalho prescrito e o trabalho real, e a mobilização subjetiva e o prazer no trabalho. Nesse momento da pesquisa, é importante destacar que, segundo Gil (2008), as respostas fornecidas pelos elementos pesquisados tendem a ser as mais variadas. Para que essas respostas possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário organizá-las, o que é feito mediante o seu agrupamento em certo número de categorias.

Para a categorização significativa das narrativas fizemos uso de cores e símbolos que indicavam determinada categoria. Assim, cada categoria identificada nas narrativas era indicada por uma cor, ficando da seguinte forma: organização do trabalho (verde); discrepância entre trabalho prescrito e trabalho real (roxo); sofrimento no trabalho (azul escuro); prazer no trabalho (azul claro); elementos da mobilização subjetiva, como inteligência prática (vermelho); cooperação (laranja); espaço coletivo de discussão (amarelo).

No que se refere às categorias de análise que foram construídas, é viável apresentar agora os três itens que irão compor os capítulos três, quatro e cinco deste trabalho: relação entre organização do trabalho e o sofrimento do servidor; registro de sofrimento no trabalho perante a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real; registro da presença dos elementos da mobilização subjetiva como causa de transformação do sofrimento em vivências prazerosas no trabalho.

Destacamos, ainda, que os elementos da mobilização subjetiva investigados que, de acordo com Mendes (2007), são dotados da capacidade transformadora da organização do trabalho, adequando esta organização às características subjetivas dos trabalhadores são o reconhecimento, a inteligência prática, a cooperação e o espaço de discussão. Dessa forma, utilizamos as categorias de análise para interpretar as entrevistas dos servidores selecionados. Nesta ocasião, para cada categoria foram escolhidas algumas falas dos entrevistados e correlacionadas com os subsídios teóricos da pesquisa bibliográfica; as falas representadas pelas cores facilitaram a dinâmica de reconhecimento da categoria.

Louzada e Oliveira (2013) afirmam que algumas pesquisas têm em comum a procura por uma articulação teórica com a psicodinâmica do trabalho aliada a uma prática de procedimento de coleta e análise de resultados que se ampara em uma diversidade de métodos, o que visa adequá-los à realidade dos estudos. Esses mesmos autores citam, ainda, o entendimento de Mendes (2007) que afirma o seguinte:

> de forma nenhuma somos "escravos do método", visto que ele permite adaptações, o que, não determina a diminuição do seu caráter científico, mas, mantendo-se os princípios fundamentais da teoria, as variações podem ampliar a visão sobre a complexidade do trabalho e possibilitar aos pesquisadores a oportunidade de aproximar o método à sua realidade, tal como visto na utilização da entrevista individual no lugar da clássica visão de entrevistas de grupos, ditas preferenciais para Dejours, substituição ocorrida em razão dessas, na prática, muitas vezes, tornarem-se inviáveis pelas condições de trabalho de determinadas organizações.

Segundo Bastos e Santos (2006), os trechos da entrevista a serem posteriormente selecionados para análise devem caracterizar-se como momentos em que os elementos de interesse do pesquisador sejam evidentes na construção narrativa do entrevistado. Santos (2013, p. 27) afirma que:

> O pesquisador deve sempre considerar que, na pesquisa interpretativista, uma das principais vantagens de se trabalhar com a narrativa é que se trata de um instrumento através do qual as pessoas atribuem unidade e coerência à sua existência, e o estudo de como as pessoas costuram elementos dispersos para realizar essa construção pode ajudar na compreensão de como essas

> produções dão forma ao significado da existência humana no âmbito pessoal e coletivo em vários contextos sociais.

Portanto, entendemos que através da análise das narrativas criamos sentido segundo determinados posicionamentos teóricos a respeito daquilo que foi dito na interação com o entrevistado, possibilitando a compreensão de determinado contexto organizacional.

2.4 Limitações da pesquisa

Em relação aos limites da pesquisa é necessário esclarecer, primeiramente, as dificuldades relacionadas à experiência do pesquisador. Apesar de sua formação acadêmica na área da saúde (enfermeiro), e de ampla prática em atendimentos individualizados abrangendo consulta clínica e anamnese, este estudo se apresenta como contato inicial com a metodologia de pesquisa que utiliza a entrevista como método de coleta de dados. Para Boni e Quaresma (2015) as desvantagens da entrevista aberta e semiestruturada se relacionam muito mais às limitações do próprio entrevistador. Já Lancman e Heloani (2004), afirmam que a abordagem qualitativa de investigação exige, por parte do pesquisador, rigor metodológico e certa experiência no trato dos documentos, entrevistas, e mesmo observações pessoais. Uma forma de minimizar essa deficiência com o método se deu através do domínio do tema tratado na entrevista

Outro aspecto importante de ser mencionado se refere ao local da entrevista. O ambiente físico que a Pró Reitoria de Administração ocupa na Universidade é o prédio da Reitoria, que abriga diversos setores administrativos, tais como Pró-Reitoria de gestão de Pessoas, Pró Reitoria de Graduação, Pró Reitoria de Pós-Graduação, dentre outros. Dessa forma, não houve salas ociosas e o único ambiente disponibilizado para a realização da entrevista foi a copa que fica em frente a sala da Divisão de Materiais. Apesar de não ser o ambiente mais adequado, não houve falta de privacidade para a realização das entrevistas.

Outro aspecto que merece destaque se refere à impossibilidade de uma análise mais completa da organização do trabalho por se tratar de um pequeno recorte no universo da Pró Reitoria Administrativa. Santos (2013) alerta que todas as práticas de pesquisa têm implicações e todas as formas de representação da experiência são retratos limitados.

Analisando o método de entrevistas, percebemos várias dificuldades no processo de condução desse método, relacionadas à disponibilidade de horários dos participantes e de local apropriado; ao lento, minucioso e cansativo processo de transcrição; e ao complexo

processo de categorização das narrativas. Dessa forma, essas etapas foram as que mais demandaram tempo e esforço para a execução da pesquisa.

3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO COMO ESPAÇO DE SOFRIMENTO

RESUMO

O processo de subjetivação dos sujeitos no trabalho se relaciona diretamente com a organização do trabalho e as relações de poder. A lógica da racionalidade econômica, principal fonte inspiradora para as novas formas de organização do trabalho, cria novas formas de subjetivação, de sofrimento. Um dos aspectos mais evidentes do poder das organizações é o de influenciar o inconsciente (MARTINS; MENDES, 2012). Assim, este capítulo tem como objetivo caracterizar o contexto da organização do trabalho dos técnicos administrativos em Educação (TAEs), ocupantes do cargo de assistente em administração de uma Pró-Reitoria Administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior e com isso analisar as vivências de sofrimento desses servidores públicos no trabalho. A reforma gerencialista surge como uma nova proposta de gestão que busca transferir tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público. Essa orientação gerencialista está cada vez mais voltada para as tarefas e menos para as pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaços de diálogo e de exercício da criatividade. Essas transformações nas organizações alteram sua estrutura que passam a apresentar duas situações distintas, conforme descreve Dejours (2003): a organização prescrita, com sua estrutura visualizada num organograma e seus elementos prescritivos da tarefa constituídos em documento oficial da instituição e a organização real, resultado do aperfeiçoamento das relações de trabalho. O sofrimento advindo da organização do trabalho e seus desdobramentos perpassam diferentes significados, pois cada sujeito é portador de uma visão de mundo derivada de sua história pessoal, familiar, social e do trabalho. Nesse estudo, os elementos da organização do trabalho que atuaram como forças desencadeadoras de sentimento ruins em relação as vivências no ambiente laboral e que se destacaram nas falas do servidores, foram: A influência política, a carência de autonomia e a interdependência na execução da tarefa; o significado da tarefa; a sobrecarga de trabalho; e o uso das tecnologias da informação e comunicação. Entre os sintomas mais comuns se destacaram: a desmotivação, angustia, irritação, fadiga, medo, ansiedade, dentre outros. Muitas dessas vivências de sofrimento no trabalho decorrem do impacto que o servidor tem quando se depara com o que não estava prescrito para ele executar.

Palavras chaves: Organização do trabalho, Sofrimento, Subjetividade.

ABSTRACT

The process of subjectivation of individuals at work is directly related to work organization and its power relations. The logics of economic rationality, the main source of inspiration for new forms of work organization, creates new forms of subjectivity from subjective suffering. One of the most evident aspects of power in the organizations is the influence on the subconscious (MARTINS; MENDES, 2012). Therefore, this chapter aims at characterizing the context of work organization of administrative assistants in education (TAEs) occupying positions in an Administrative Pro-Rectory at a Federal Institution of Higher Education (IFES) in order to analyze their experiences of subjective suffering at work. The managerialist reform rises as a new model of management that aims to transfer management technologies from the private into the public sector. This line of management focuses more on tasks over people, undervaluing work, demotivating employees and making work tasks pressure individuals jeopardizing the creation of spaces of dialogue and exercise of creativity. These transformation in organizations change their structure which then present two distinct situations as Dejours (2003) describes: prescribed organization, with its structure visualized in an organogram with tasks prescriptive elements built in official documentation of the institution, and the real organization resulting from the improvement of work relations. Suffering due to work organization and its developments embrace different meanings as each subject carries their own world view based on their personal, family, social and work history. In the present study, elements of work organization that acted as trigger forces of bad feelings regarding experiences in the work place that were highlighted in assistants' speech were: Political influence, lack of autonomy and interdependence in task execution; work overload; use of information and communication technologies. Among the most common symptoms are: demotivation, angst, irritation, fatigue, fear, anxiety. Many of the experiences of suffering at work derives from the impact from facing what was not prescribed to be executed.

Keywords: Subjectivity, Suffering, Work organization

.

3.1 Introdução

No mundo contemporâneo, onde cada vez mais se eleva a importância do trabalho na vida das pessoas, influenciando o processo de desenvolvimento da família e da sociedade, vários pesquisadores (DEJOURS, 2004, 2011, 2015; FACAS, 2009; MENDES, 2007; GAULEJAC 2007; BOUYER et al, 2006), procuram entender de que forma o trabalho pode ser menos sofrido ou, até mesmo, mais prazeroso.

O processo de subjetivação dos sujeitos no trabalho parece estar relacionado à constituição da organização do trabalho e das relações de poder. Para Faria (2007) as relações de poder dentro das organizações ficam mais evidentes e trazem consequências sociais e psicológicas para o coletivo de trabalhadores. Dessa forma, a análise das organizações necessita desvendar o mundo do poder e as formas de controle que o mesmo impetra para se sentir autorizada a compreender essas organizações e suas finalidades (FARIA, 2007).

Fatores importantes na relação entre o homem trabalhador e as organizações é a acumulação flexível do capital e a reestruturação produtiva dos anos 1990 que, articuladas às características da pós-modernidade, têm gerado inúmeras mudanças no mundo do trabalho. De acordo com Mendes (2007, p. 49): “Instala-se a lógica da racionalidade econômica, principal fonte inspiradora para as novas formas de organização do trabalho, que por sua vez, criam novas formas de subjetivação, de sofrimento, de patologias e de possibilidades de reação e ação dos trabalhadores”.

Dessa forma, parece cada vez mais evidente que o capitalismo imprime uma perda progressiva do controle do trabalhador sobre o processo produtivo e, consequentemente, sobre seu trabalho. Este fenômeno da perda de controle incide fortemente na subjetividade e, ao mesmo tempo, no coletivo de trabalho, considerando que a dinâmica do controle tanto é exercida sobre o trabalhador quanto este exerce sobre si, mesmo na realização de suas atividades laborais (MAGNUS; MERLO, 2012, p. 176).

Martins e Mendes (2012), em uma abordagem do entendimento de Freud (1980), afirmam que a organização modela os impulsos e os sistemas de defesa individuais, tornando-se fonte de angústia e prazer. Esse é um dos aspectos mais evidentes do poder das organizações: influenciar o inconsciente.

O conceito de organização do trabalho que utilizaremos em nosso estudo é o proposto pela psicodinâmica do trabalho (PdT). Para Dejours (2007), a organização do trabalho é a forma como, por um lado, as tarefas são definidas, divididas e distribuídas entre os

trabalhadores e, por outro, como são concebidas as prescrições; bem como a forma como se operam a fiscalização, o controle, a ordem, a direção e a hierarquia. Desse modo, a organização temporal do trabalho, a escolha das técnicas operatórias, os instrumentos e os materiais empregados permitem ao trabalhador, dentro de certos limites, adaptar o trabalho às suas aspirações e às suas competências (DEJOURS, 2015).

Seguindo o mesmo entendimento de Dejours, Facas et al (2017) asseveram que esta organização do trabalho pode ser pensada a partir da divisão das tarefas – divisão das tarefas entre os trabalhadores; conteúdo da tarefa; cadência; modo operatório prescrito – e da divisão dos homens – repartição das responsabilidades; sistema hierárquico; modalidades de comando; relações de poder; controle. Esses mesmos autores afirmam ainda que a divisão das tarefas evoca o sentimento e o interesse pelo trabalho, enquanto a divisão dos homens incita relações e mobiliza investimentos afetivos.

Dessa forma, percebe-se por vários estudos (MENDES, 2007; FISCHER, 1994; TRAESEL; MERLO, 2014; MAGNUS; MERLO, 2012; LANCMAN; UCHIDA, 2003; LINHARES; SIQUEIRA, 2014) que a organização do trabalho é o ponto central entre os sujeitos trabalhadores e o sentir-se bem, prazeroso, ou sentir-se mal, com vivências sofridas no ambiente de trabalho. A depender das exigências organizacionais, os modos de subjetivação no trabalho podem transformar-se em ferramentas a serem explorados em nome de uma ideologia produtivista, do desempenho, da excelência, levando ao sofrimento, às falhas das mediações e ao desenvolvimento de patologias sociais como a perversão, violência e servidão (MENDES, 2007, p.31).

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo caracterizar o contexto da organização do trabalho dos técnicos administrativos em educação (TAE) ocupantes do cargo de assistente em administração de uma Pró Reitoria de uma Instituição Federal de Ensino Superior e, com isso, analisar as vivências de sofrimento desses servidores públicos no trabalho.

A realidade do ambiente de trabalho objeto desse estudo refere-se a uma Pró Reitoria de Administração que, segundo o Relatório de Gestão (2016), é um órgão auxiliar de direção superior incumbido de funções específicas e delegadas pelo Reitor nas áreas de administração contábil e financeira, material, patrimônio e atividades auxiliares. Estão vinculados a essa Pró reitoria: o Departamento de Contabilidade e Finanças; o Departamento de Administração e as Auditorias. Entretanto, a pesquisa se desenvolveu com 07 (sete) servidores do Departamento de Administração (atual Coordenação de Administração), 02 (dois) servidores que fazem

parte da Comissão Permanente de Licitação e apenas 01 (um) servidor do Departamento de Contabilidade e Finanças, que atua na Divisão de Atividade Financeira - DAF.

Dessa forma, por nosso objeto de estudo ser integrante da máquina pública, faz-se necessário entender um pouco da dinâmica organizacional nesse setor, assim como, esclarecer alguns pontos referentes ao funcionamento da organização do trabalho sob o prisma do Poder Público.

3.2 A reforma gerencial e a organização do trabalho no serviço público

Durante as últimas duas décadas, temos assistido, em nossa sociedade, mudanças importantes influenciando a maneira como se percebia o Estado e como, por conseguinte, consideravam-se os serviços públicos. A crise do Estado-Providência, o desmoronamento das experiências socialistas, a hegemonia da empresa privada como modelo organizacional eficiente e do mercado como mecanismo de regulação das trocas têm, de fato, influenciado profundamente as políticas, os programas, as estruturas e a cultura das organizações estatais (CHANLAT, 2002).

Desse fenômeno, surgiu a nova era da Administração Pública Brasileira, que se deu com a reforma gerencial do Estado, realizada no governo de Fernando Henrique Cardoso em 1995. Essa reestruturação produtiva, iniciada nos anos 1980 e intensificada nos anos 1990, foi acompanhada de políticas de cunho liberalizante, fortemente orientadas pelo Consenso de Washington, que promoveram a redução do Estado e contribuíram para a desestruturação do mercado de trabalho (SARMENTO, 2016). Esse autor afirma, ainda, que esses projetos de Reforma do Estado, desenvolvidos no primeiro período do governo Fernando Henrique Cardoso, na década de 1990, trazem, como justificativa para sua implementação, a existência de uma crise do Estado em virtude do modelo de desenvolvimento adotado por governos anteriores e apontam a necessidade de resgatar a autonomia financeira do Estado e sua capacidade de implementar políticas públicas.

Aliado à diminuição da máquina estatal, a referida reforma buscou atribuir maior eficiência e eficácia aos serviços públicos. O modelo gerencial sugeria harmonizar e transferir as informações gerenciais desenvolvidas no setor privado para o setor público, apresentava os serviços públicos como negócio e defendia a inclusão da lógica empresarial no setor público. Moura (2009) ensina que, diante dessa nova forma de apresentação do Estado, os servidores passaram a desempenhar papel fundamental, emergindo uma cobrança por servidores mais

qualificados, comprometidos e preparados para o trabalho em equipe, para utilizar modernos equipamentos tecnológicos e para superar desafios.

É necessário entendermos que rever estruturas, torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas são ações fundamentais para estabelecer uma máquina pública que cumpra efetivamente as suas funções. Entretanto, a reforma gerencial faz-se necessária, com a ressalva de que não seja apenas a transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público (MENDES; SIQUEIRA, 2009). A nível organizacional, pode-se notar o quanto as noções e os princípios administrativos oriundos da empresa privada (eficiência, produtividade, desempenho, competência, liderança empresarial, qualidade total, cliente, produto, marketing, excelência, reengenharia etc.) "têm invadido amplamente as escolas, as universidades, os hospitais, as administrações, os serviços sociais, os museus, os teatros, as entidades sem finalidade lucrativa, até as igrejas" (CHANLAT, 2002, p.02). Dessa forma, tem se instalado um contexto de trabalho que se assemelha ao de empresas privadas, sobretudo, posteriormente ao período de Reforma Gerencial do Estado (ANTUNES, 2005; SILVA JÚNIOR, 2002).

Sabemos que há uma necessidade de aprimoramento do aparelho do Estado e das tecnologias gerenciais, pois não se pretende ignorar a necessidade de maior eficiência e eficácia dos serviços públicos. Entretanto, não se pode perder de vista os efeitos decorrentes da obsessão pela produtividade e por resultados, e sabemos que é necessária a preservação do bem comum e dos princípios republicanos. Os princípios gerencialistas norteiam a reforma gerencial da administração pública na atualidade, fundamentada em resultados em detrimento dos princípios éticos do serviço público, com profundos impactos sobre a saúde e subjetividade do servidor (CHANLAT, 2002; SUPIOT, 1995). Mendes e Siqueira (2009), estudando gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado, reforçam essa ideia ao afirmarem que é necessário verificar o que faz sentido, ou não, ser importado do setor privado, tendo em vista a especificidade do setor público, que possui uma lógica própria.

Nesse entendimento, Paula (2005, p.41) argumenta que "o modelo de administração pública gerencial é participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular.". Observa, que apesar desse modelo de gestão afirme se inspirar em uma abordagem participativa, "há novos mecanismos de controle dos funcionários e a participação é bastante 'administrada'." (PAULA, 2005, p.43). Ela considera que a reforma gerencial levou à fragmentação do aparelho de Estado, tendo em vista que os modos atuais

não substituem os antigos; verificou-se, na realidade, a convivência de ambos e a perda de referências. O que se constata, é a existência de uma flexibilização da burocracia aliada à manutenção da dominação (PAULA, 2005).

A orientação gerencialista está cada vez mais voltada para as tarefas e menos para as pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaços de diálogo e de exercício da criatividade (MENDES; SIQUEIRA, 2009). Para Loureiro (2017), "as IFES não estão imunes às prerrogativas propostas pelo modelo gerencial de administração" (p. 62). Engendra-se uma dinâmica pautada por princípios essencialmente econômicos, com destaque para critérios como a qualidade, a produtividade, a eficácia, a eficiência, entre outros elementos disseminados pelas ciências da gestão que, não raro, tergiversam questões que se distanciam do *ethos* público.

No que se refere ao nosso objeto de estudo, uma universidade pública, ao analisar o Relatório de Gestão (2016), percebemos fortes traços da reforma gerencialista na orientação da capacitação dos servidores, influenciando de forma direta a organização do trabalho. No item que trata das áreas especiais da gestão/ gestão de pessoas/ qualificação e capacitação da força de trabalho, identificamos a seguinte passagem:

> Buscando alinhar o nosso modelo de Gestão de Pessoas às diretrizes e finalidades do Decreto 5.707/2006, a PROGEP está gradativamente implementando o **Sistema de Gestão por Competências**, por meio da Resolução CONSUNI Nº 23/2012. O artigo 2º do supracitado Decreto define a Gestão por Competências como "**a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição**". Essa definição reforça a importância das **competências dos servidores para o alcance dos objetivos organizacionais e vincula competência com o desempenho**. O Sistema de Gestão por Competências propõe consolidar-se como uma política de desenvolvimento e autodesenvolvimento para todos servidores, promovendo a conscientização do servidor sobre o seu papel no desenvolvimento das competências institucionais através de programas de capacitação por competências orientados para este fim. (grifo nosso) (BRASIL, 2006, p. 192).

O decreto tem como centrais cinco objetivos: a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Para Martins et al (2015), diversas tentativas foram desenvolvidas no Brasil para mudar o perfil do funcionalismo, mas, dentre essas, merece destaque a Política de

Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), promulgada através do Decreto lei n 5.707 /2006, que impulsiona a Gestão por Competências como ponto referencial para o treinamento e desenvolvimento dos servidores estatais, seguindo uma tendência já instituída no setor privado. Portanto, podemos entender que nosso ambiente de pesquisa tem um modelo de gestão que vai promover o desenvolvimento de seus servidores por um método que visa o alcance dos objetivos institucionais. A discussão que se levanta dessa dinâmica refere-se ao tratamento dado pela instituição aos seus servidores. Não estariam estes sujeitos sendo colocados como meros recursos, máquinas físicas e cognitivas, à disposição da alta gestão para satisfação dos desejos da hierarquia superior? A subjetividade desses servidores não estaria sendo vista com descaso? Ou como empecilho para o alcance dos objetivos institucionais?

Segundo Pires et al (2005), o melhor preparo do quadro técnico encontra-se entre os principais eixos da reforma do Estado, com o intuito de criar, nas instituições públicas, uma nova cultura organizacional baseada nos modelos de administração gerencial, orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura voltada a gestão nas organizações.

Devemos entender o termo competência empregado aqui como um conceito derivado da escola Anglo-saxônica e da escola Francesa (Europeia), nas quais as competências devem gerar resultados e, para se ter resultados, são necessários os *inputs* adequados, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes. Portanto, utiliza-se assim a definição de Fleury e Fleury (2001), que acrescentam à definição de competência, a necessidade de agregação de valor social ao indivíduo, definindo competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Diniz e Vieira (2008), na sociedade contemporânea, a preocupação com a manutenção do sistema é característica da perspectiva funcionalista e o objetivo da gestão de pessoas é tornar a organização mais ordenada e integrada; suas práticas são, na maioria das vezes, tecnicamente orientadas, não passando de ferramentas ou instrumentos que viabilizam o alcance de objetivos. Esses mesmos autores esclarecem que o modelo de gestão de competências vem surgindo, mais acentuadamente, desde os anos 1990, como uma nova alternativa para gerir os recursos humanos em ambientes competitivos, acompanhado de uma difícil missão: ser uma ponte real entre a possibilidade de ganhos organizacionais ao mesmo tempo em que se propõe a recompensar o esforço dos indivíduos. Entretanto:

> Esta prática de gestão pode ser considerada como um mecanismo que visa garantir a prevalência da racionalidade instrumental na gestão das organizações, fortalecendo seus fundamentos ao classificar as pessoas quanto às suas competências. Isso permite a hierarquização dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados, aumentando o poder e o controle exercidos pela organização sobre eles. Além disso, acaba funcionando como um meio de diferenciação destinado a reconhecer as melhores competências e extinguir as piores, bem como interiorizar nas pessoas o código de conduta da organização. (DINIZ; VIEIRA, 2008, p.2).

Portanto, a utilização do modelo de gestão por competências pode dispor os servidores à arte da distribuição, que tem como finalidade produzir diferenciações, separar os que produzem dos que não produzem, institucionalizar um ordenamento político que reduz as pessoas a objetos passíveis de serem divididos, presos, mensurados e gerenciados. Nas palavras de Gaulejac (2007), "Cada indivíduo é reconhecido conforme suas capacidades de melhorar seu funcionamento. A pertinência do conhecimento é medida pelo metro de sua utilidade para a organização" (p. 74). Complementando a ideia, Traesel e Merlo (2014) argumentam que o indivíduo apenas precisa tornar-se melhor para a empresa, o que implica em tornar-se objeto de suas práticas, sustentando, com o empréstimo de sua identidade, os resultados e a competitividade organizacional, abrindo mão de seu lugar de sujeito, de fazer e de ser inventor de sua trajetória.

No Brasil, essa transformação do Estado também ganhou um elemento político/ideológico ao seu corpo funcional (arrocho salarial, campanhas de desmoralização dos servidores públicos, programas de demissão voluntária), gerando a deterioração da identidade e da autoestima profissional desse segmento de trabalhadores (NEVES, 2005). A adoção de ferramentas de gestão impróprias ao setor público e ao atendimento das necessidades da população vem acompanhada de uma série de outras dificuldades. Entre outras dificuldades, Sarmento (2016, p. 49) explicita algumas das mais importantes:

> O aumento das demandas a serem atendidas, a redução do quadro de pessoal e as pressões por desempenho e produtividade levam a uma intensificação do trabalho. A rigidez hierárquica e a gestão pouco participativa restringem a autonomia do servidor. A infraestrutura insuficiente, com espaços e equipamentos escassos e inadequados, explicita um processo de precarização e desvalorização do trabalho.

Essas dificuldades repercutem negativamente na qualidade dos serviços prestados, levando à perda de sentido do trabalho, favorecendo o sofrimento e, até mesmo o adoecimento. A administração pública gerencial continua reproduzindo a centralização do poder, o autoritarismo e o patrimonialismo. O processo decisório permanece no núcleo estratégico do Estado e de instâncias executivas, sendo que o ideal tecnocrático foi

reconstruído pela nova política de recursos humanos. O novo modelo ainda não garante a participação da sociedade civil nas decisões estratégicas e no planejamento das políticas públicas (TRAESEL; MERLO, 2014). Dessa forma, faz-se necessário verificar de que forma a organização do trabalho pode proporcionar ao servidor público vivências de sofrimento e quais os aspectos atribuídos a organização do trabalho que podem servir de fonte de prazer no trabalho.

3.3 A Organização do Trabalho Prescrita e a Organização do Trabalho Real

Como vimos, a organização do trabalho no serviço público sofreu transformações estruturais baseado na gestão gerencialista importada do setor privado. Nas situações em que a natureza da atividade implica resolução de problemas e tomada de decisões, como é o caso da Pró Reitoria de Administração, a organização do trabalho, responsável pelas regulamentações, assume um papel determinante. Abrahão e Torres (2004) afirmam que ela pode seguir dois caminhos: contribuir para a melhoria dos espaços de resolução de problema ou, ao contrário, restringir as possibilidades, definindo regras que inviabilizam a manifestação dos saberes acumulados ou da criatividade resultante da articulação de outras competências.

Na abordagem da psicossociologia, a organização é uma realidade viva, na qual os sujeitos vivem seus desejos de afiliação, visam realizar os seus projetos e se vinculam ao trabalho de forma singular (ENRIQUEZ, 1997). Ela prescreve normas e parâmetros que determinam quem vai fazer, o que vai ser feito, como, quando e com que equipamentos/instrumentos; em que tempo, com que prazos, em que quantidade, com que qualidade, enfim, a organização do trabalho constitui a "viga central" da produção (ABRAHÃO; TORRES, 2004). Entretanto, essa normatização, que regula a forma como o trabalho está organizado, geralmente sofre alterações para acompanhar a dinâmica das relações de trabalho. As mudanças na forma como as tarefas são pensadas e distribuídas geralmente são decididas pelos níveis hierárquicos mais altos. No entanto, os primeiros a perceberem que a organização do trabalho não responde mais às demandas impostas pela lógica da produtividade da instituição são os que trabalham diretamente na linha de frente.

Diante disso, percebemos que a organização do trabalho pode apresentar duas situações distintas que foram visualizadas por Christophe Dejours em seus estudos em Psicodinâmica do Trabalho: a organização prescrita, com sua estrutura visualizada num organograma e seus elementos prescritivos da tarefa constituídos em documento oficial da

instituição; e a organização real, resultado do aperfeiçoamento das relações de trabalho. Essa última evidencia o fracasso da normatização e da prescrição diante da modificação contínua da realidade, refletindo as situações imprevistas, que ultrapassam o domínio técnico e científico (MARTINS; MENDES, 2012, p. 175). Diante de tantas transformações ocorridas no decorrer do tempo e da lógica de funcionamento institucional que está sempre se aperfeiçoando, é normal também esperar que a organização do trabalho tenha se transformado.

Em um trecho da entrevista com a Assistente em Administração 07 (sete), que já exerce o cargo há mais de cinco anos, flagramos essa transformação da organização do trabalho, vejamos:

> "Pronto, quando eu entrei na parte de diárias e passagens não existia essa divisão de setores, a coordenação de administração era uma coisa só, mas, internamente a gente tinha: diárias e passagens é aqui, empenho é aqui nesse outro setor. Então, internamente a gente tinha essas divisões, tipo, fulano, fulano e fulano só vê diária e passagens, não era formalizado. Na época, éramos três no setor e não era formalizada a divisão, acho que foi há três anos, com dois anos, eu acho, que formalizaram e fecharam: a coordenação agora vai ter três divisões, cada divisão com uma chefia e tudo mais, e vai ter a assessoria de diárias e passagens que era onde eu já trabalhava".

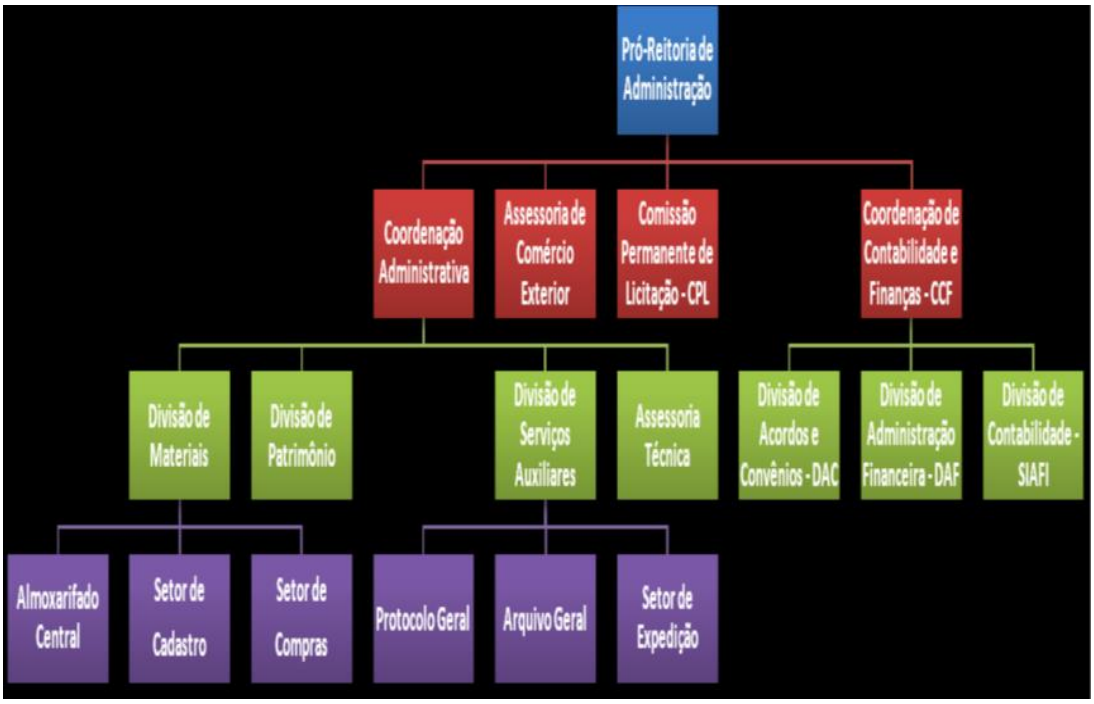
Assim, após a aplicação da entrevista, percebemos que havia uma discrepância entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real. Os próprios servidores afirmaram que estava ocorrendo uma transformação dessa organização, na qual alguns setores não estavam mais subordinados à determinada gerência e outros estavam incumbidos de novas atribuições. Como exemplo dessas mudanças, pontuamos um pequeno trecho da entrevista da Assistente em Administração 04, como podemos ver abaixo:

> "... é que esse setor de cadastro provavelmente vai se mudar pra o setor de cobrança...".

Na verdade, desde a primeira entrevista, com a gestora da Coordenação de Administração, ficou evidente que havia muita dúvida, por parte de todos, de como essa Pró Reitoria estava organizada. Para fins didáticos, vamos expor, primeiramente, a organização do trabalho prescrita e, posteriormente, vamos destacar alguns relatos dos entrevistados para poder entendermos a organização do trabalho real.

No Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2018, na página 81, encontramos o organograma da Pró Reitoria de Administração, mostrando como está representada a estrutura hierárquica dos diferentes elementos e suas ligações. Abaixo, a Figura 2 ilustra essa disposição:

Figura 2: Organograma da Pró Reitoria de Administração



Fonte: Pró Reitoria de Administração/ PDI – 2014-2018 (2014)

Esse organograma representa a organização do trabalho prescrita da Pró Reitoria de Administração. Como visto acima, o lócus da pesquisa se deteve à Coordenação Administrativa e algumas divisões, tais como, a Assessoria de Diárias, Passagens e Hospedagens, a Assessoria da Administração, a Divisão de Materiais e suas subdivisões, no caso, Setor de Cadastro. Também participaram da pesquisa dois servidores da Comissão Permanente de Licitação e um servidor da Divisão de Administração Financeira, que é uma subdivisão da Coordenação de Contabilidade e Finanças.

Na realidade, esse organograma não é mais capaz de ilustrar essa divisão hierárquica da organização do trabalho. Os serviços se aperfeiçoaram e se modelaram de tal forma que alguns desses setores não são mais subordinados a outros; determinados setores estão com a

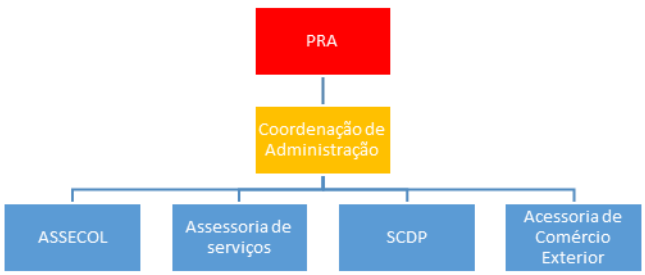
nomenclatura, assim como as atribuições, em fase de transição para outra nomenclatura e outras atribuições. É o que podemos constatar nos seguintes relatos:

A Gestora 01 (um) responsável pela Coordenação Administrativa, setor subordinado diretamente à Pró Reitoria de Administração explicou essa estrutura administrativa da seguinte forma:

> "Aqui na coordenação, como eu lhe disse, vem a parte lá de cima que é a reitoria, a governança, aí vem o Pró Reitor de administração, depois do Pró Reitor, sou eu. Ai vem as assessorias. As assessorias, a gente tem na minha área, são 4 assessorias que a gente toma de conta. Tem a assessoria de licitações e contratos (ASSECOL), assessoria da coordenação que é essa área aqui, que toma conta dessa parte aqui da execução orçamentária, que é o empenho, e tem a assessoria SCDP que cuida de passagens aéreas e diárias [...], sim, e a assessoria de comércio exterior que é a que cuida de qualquer coisa, compra de equipamentos, uma passagem pro exterior sabe, já é uma assessoria que cuida mais da área dos negócios do exterior, compra do exterior, uma passagem pro exterior, uma taxa de inscrição, vai participar num congresso no exterior, nessa área aí".

Podemos perceber que alguns setores foram denominados de forma diferente do encontrado no organograma. A Assessoria de Contratos e Licitações – ASSECOL, o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP, e a Assessoria da Coordenação não aparecem no organograma. A Assessoria de Comércio Exterior, que a gestora afirmou ser uma subdivisão da Coordenação Administrativa, na verdade, está na mesma linha hierárquica dessa coordenação, não aparecendo como um setor subordinado a ela. Abaixo, formulamos um organograma que exemplifica a organização do trabalho narrado pela Gestora 01.

Figura 3 – Divisão hierárquica baseado na narrativa da Gestora 01.



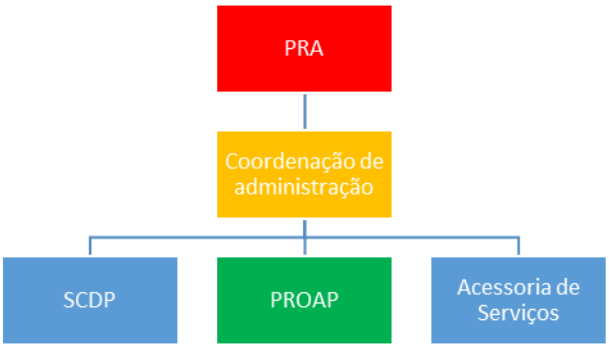
Fonte: Elaborado pelo próprio pesquisador

A fala do Assistente em Administração 01, que trabalha na assessoria SCDP, também gera um mau entendimento de como funciona essa estrutura administrativa. Vejamos:

> "Bom, lá, a coordenação de administração, basicamente ela se divide em assessorias, tem outros setores que estão subordinados. [...] Acho que são quatro, mas diretamente mesmo somos duas assessorias, que é a da gente de assessoria de diárias, passagens e hospedagens. Há, minto, três, assessoria de diárias, passagens e hospedagens, o PROAP, assessoria PROAP que é a que fica na mesma sala só que atrás e aquele, o outro lado que é a assessoria de serviços, que faz essa questão dos empenhos e atende as requisições relacionadas aos serviços que não seja de hospedagem, que hospedagem também é um serviço...".

Novamente, surgem setores novos que compõem a Coordenação Administrativa e desaparecem outros, o que demonstra uma desorganização, ou melhor, uma estrutura administrativa real, decorrente de situações não previstas anteriormente, quando foi formulada essa prescrição de estrutura administrativa. Vejamos o organograma de acordo com a narrativa do Assistente em Administração 01:

Figura 4 – Divisão hierárquica baseado na narrativa do Assistente em administração 01



Fonte: Elaborado pelo próprio pesquisador

A fala da Assistente em Administração 04 (quatro), que faz parte do Setor de Cadastro (subdivisão da Divisão de Materiais), e está há nove anos efetivada no cargo de assistente em administração, que possui função gratificada, esclarece um pouco mais essa distorção na estrutura administrativa.

> "É, o Pró Reitor de Administração, de um lado fica a gente, que no caso é com o assessor da Divisão de Material, e do outro lado, a gestora da Coordenação de Administração. A PRA ficaria dividida em dois, só que tem um detalhe, é que eu estou

> falando em relação a essa parte daqui, porque a PRA é bem mais ampla, ela pega o financeiro também. Aí, os pregões são feitos por aqui, não pela divisão de material também que, no caso, seria o setor de compras, mas, assim, tá muito ligado à gente, na verdade, todos os setores da PRA acabam se ligando muito com a gente...".

O que mais chama atenção, nesse caso, é a situação da Divisão de Materiais. No organograma, esse setor aparece como um setor subordinado à Coordenação Administrativa. Entretanto, a dinâmica do trabalho naquele setor parece levar a um desmembramento em relação à Coordenação Administrativa e, além disso, a responsabilidade decorrente das atribuições da divisão de materiais, que é responsável pelo processo de compra dos materiais permanentes e de consumo de toda a Universidade, parece ter elevado o status, fazendo com que os servidores da Divisão de Materiais não se sentissem subordinados à Coordenação Administrativa. É o que podemos constatar na fala do Gestor 02, assessor da Divisão de Materiais.

> "Temos a PRA e tem a coordenação de administração, nós estamos subordinados a Coordenação de Administração, no estatuto. Atualmente, a gente não vê muita, a gente não age muito como um subordinado ao outro, a gente trabalha mais paralelo, horizontal, geralmente a gente é..., existe uma divisão entre material e serviço. Serviço fica mais interligado com a coordenação de administração e a questão de material de consumo mais com a divisão de material".

Esse entendimento é compartilhado pela Assistente em Administração 03, que considera haver uma divergência na organização hierárquica desse setor administrativo. Como podemos observar, segundo ela, a Divisão de Materiais e a Coordenação Administrativa estão em patamares semelhantes.

> "Essa é uma questão que traz divergências por que no sistema, por exemplo, entrando no SIPAC[1], a Divisão de Material está incluída dentro da Coordenação de Administração, sendo que, na prática, eu não sinto que há essa hierarquia da divisão de material com a coordenação, eu acho que são patamares semelhantes, eu me vejo mais como chefiada pelo assessor da Divisão de Materiais, do que pela Coordenação de Administração, na prática".

[1] Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

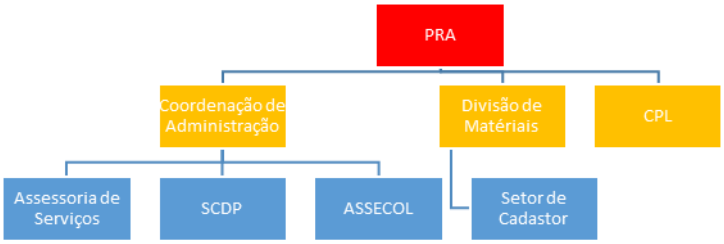
Subtende-se que, devido ao aumento da complexidade na execução do trabalho, que se trata da aquisição de materiais e serviços para toda a Universidade, obedecendo à legislação vigente, a organização prescrita do trabalho tornou-se obsoleta, necessitando de um aperfeiçoamento dessa organização e, no momento, a organização real do trabalho está sendo estudada para tornar-se uma prescrição. Vejamos, então, como era o organograma prescrito e como fica o organograma real da PRA, baseado na narrativa dos servidores citados acima:

Figura 5 – Organograma da Pró Reitoria Administrativa

Fonte: Pró Reitoria de Administração/ PDI – 2014-2018

Lembramos que as caixas verdes representam os setores que tiveram servidores entrevistados nesse estudo. Vejamos, agora, como é o organograma da real organização do trabalho dessa parte da Pró Reitoria de Administração, construída a partir das narrativas dos servidores. As caixas laranja destacam a mudança hierárquica entre a Coordenação de Administração, a Divisão de Materiais e a CPL:

Figura 06: Divisão hierárquica da organização do trabalho Real



Fonte: Construído pelo próprio pesquisador

Kovács (2006), estudando as novas formas de organização do trabalho, defende a ideia de que os contextos sócio históricos, institucionais, culturais e a natureza das relações laborais, entre outros, constituem fatores de diferenciação na transformação organizacional. Para esse autor, o futuro depende dos atores sociais, dos seus valores, dos seus interesses e do grau de democracia dos processos de mudança, corroborando os aspectos que influenciaram a transformação organizacional percebidas nesse estudo.

3.4 Organização do trabalho e sofrimento

Como vimos, o paradigma utilitarista transforma a sociedade em máquina de produção e o homem em agente a serviço da produção. A economia se torna a finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do humano em "recurso" (GAULAJAC, 2007, p. 75). Tentando entender a correlação entre organização do trabalho e suas implicações para os trabalhadores Dejours (2015, p. 47) observa que "a organização científica do trabalho não se limita a uma desapropriação do saber. Ela amordaça a liberdade de organização, de reorganização ou de adaptação do trabalho". Em um trabalho rigidamente organizado, mesmo se ele não for muito dividido, parcelado, nenhuma adaptação do trabalho à personalidade é possível. As frustrações resultantes de um conteúdo significativo inadequado às

potencialidades e às necessidades da personalidade podem ser fonte de grandes esforços de adaptação (DEJOURS, 2015).

Dejours (2015) afirma que o sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada, isto é, quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Para Loureiro (2017), o sofrimento advindo da organização do trabalho e de seus desdobramentos perpassam diferentes significados, pois cada sujeito é portador de uma visão de mundo derivada de sua história pessoal, familiar, social e do trabalho. Esse entendimento dialoga com os ensinamentos de Facas (2009), que tenta entender o sujeito a partir do ponto de vista da psicanálise. É o sujeito desejante, e sofre por isso, ou seja, aquele que está sempre em falta e, portanto, aspira pelo que não possui (FACAS, 2009).

Resultando da relação coerciva de trabalho, o sofrimento não deve apenas ser considerado uma consequência lamentável ou infeliz, podendo ser considerado como um ponto de partida (DEJOURS, 2007). Dessa forma, o sofrimento pode ser entendido como um movimento a procura da transformação e do engrandecimento da inteligência que modifica e conquista o mundo. Surgindo, assim, dos conflitos e contradições originados do confronto entre os desejos e necessidades do trabalhador e as características da gestão da organização do trabalho, quando não há como o sujeito negociar esse confronto (FACAS, 2009).

Partindo do entendimento de que o sofrimento no trabalho advém da forma como o trabalho se organiza, afetando não só o trabalhador, mas o coletivo dos sujeitos submetidos a mesma organização, Bouyer (2015, p. 107) afirma que "o sofrimento no trabalho é sempre um sofrimento social. O sofrimento social abarca o coletivo de indivíduos e, nele, faz ocorrer o que se denomina sofrimento no trabalho e sofrimento psíquico".

Durante a análise das entrevistas, identificamos alguns elementos da organização do trabalho que atuaram como forças desencadeadoras de sentimento ruins em relação às vivências no ambiente de trabalho. Neste estudo, quatro elementos causadores de sofrimento se destacaram nas falas do sujeitos, são eles: a influência política, a carência de autonomia e a interdependência na execução da tarefa[2]; o significado da tarefa; a sobrecarga de trabalho; e o uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs), esse último aparecendo também como fonte de prazer e satisfação na realização do trabalho.

[2] Optamos, nesse capítulo, por analisar esses três elementos em conjunto por achar que a análise em separado prejudicaria o entendimento do contexto organizacional.

3.4.1 A influência política, a autonomia e a interdependência na execução da tarefa

A realidade do serviço público inclui um cotidiano difícil para a maioria de seus servidores, ele é pouco explicitado e discutido. Há problemas complexos na operacionalização do trabalho que emperram, dificultando ou desqualificam a vida laboral em relação a si próprio, ao coletivo dos servidores e ao usuário do serviço (MAGNUS; MERLO, 2012). Dejours (2003), ensina que ser constrangido a executar mal o seu trabalho, atamancá-lo ou a agir de má-fé é uma fonte importante e extremamente frequente de sofrimento no trabalho.

Por sua vez, Siqueira (2013) afirma que os processos de desconstrução e de compreensão das relações socioprofissionais, das relações de poder e de dominação são elementos fundamentais a serem desenvolvidos em um cenário de mobilização política para a autonomia. Assim, o sofrimento no trabalho se constitui das adversidades impostas pelo ambiente, que exigem, no enfrentamento do estresse, superação dos limites pessoais em favor da solução da situação desencadeadora do desprazer (AGUIAR, 2013).

O Assistente em Administração 01 foi o primeiro a relatar o problema de influência política e tentativas de pressionar o servidor a executar um trabalho de forma errada, sem observar os ditames legais, para beneficiar outros ou acelerar a execução do serviço. Esse servidor trabalha no SCDP com mais quatro servidores, sendo um deles, o chefe.

O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens é um sistema eletrônico que integra as atividades de concessão, registro, acompanhamento, gestão e controle das diárias e passagens, decorrentes de viagens realizadas no interesse da administração, em território nacional ou estrangeiro. O sistema permite a tramitação eletrônica dos documentos, cuja tramitação e aprovação exigem a utilização de certificado digital. O SCDP está vinculado à observância da legislação correspondente (BRASIL, 2015).

Dessa forma, servidores técnicos administrativos, discentes e servidores docentes, que precisam viajar em decorrência de uma capacitação ou algo ligado ao estudo ou trabalho, fazem uso desse sistema para o fornecimento das passagens, aéreas e terrestres, e das hospedagens. O que ocorre muitas vezes é a falta de observação dos usuários desse sistema em relação aos prazos e aos documentos necessários para a emissão das passagens e hospedagens. Assim, na tentativa de não saírem prejudicados, eles tentam dar um “jeitinho” para burlar essas exigências. Na fala do Assistente em Administração 01, podemos perceber a pressão exercida por outro servidor para burlar essas exigências.

> “às vezes, o pessoal quer que a gente faça de um jeito, quando a própria legislação não permite, ou como não deve ser feito, achando que pode fazer de qualquer jeito sabe e, por mais que a gente tenha instrução normativa, [...] explique direitinho, mas tem gente que bate o pé e diz que não, porque ouviu falar que era desse jeito, que não era assim e, às vezes desinformação, `ss vezes ignorância ou, então, às vezes é também a questão de querer, tipo burlar os procedimentos, entendeu? Que estão preestabelecidos, porque se a gente estabelece um procedimento pra ser feito de tal forma pra que funcione bem, aí, às vezes, chega alguém, ah, mas não pode ser desse outro jeito, não, quando, tipo, tem algum óbice, lógico que a gente tenta fazer tudo que tá ao nosso alcance pra atingir a finalidade, que seria ou uma emissão de uma passagem, ou fazer uma reserva, mesmo que, por exemplo, a gente estabelece, existe os prazos pra serem cumpridos de solicitação, mas se alguém descumprir um prazo a gente não vai deixar de emitir, caso haja possibilidade, por conta de um descumprimento de um prazo, obviamente.”

Reconhecemos que esse assistente em administração enfrenta dificuldade em estabelecer limites frente a pressão externa. Segundo Martins e Mendes (2012), o trabalho também é uma forma de relação social, caracterizada por relações de desigualdade, poder e dominação, envolvendo o real do mundo social. Essas relações desiguais podem ser influenciadas por questões de cunho político, gerando desconforto do trabalhador. Esse mesmo servidor desabafa um pouco mais sobre essa interferência política na execução do trabalho, mostrando um certo desconforto nas suas expressões.

> “algo que eu vejo, assim, como muito prejudicial à universidade [...] é a política universitária, [...] tem as falhas da política macro, da política de fora, de dever favor, ou de atender, beneficiar. Por exemplo, [...] favorecer na gestão de recurso, alguém que tem poder na gestão de recurso, favorece um lado porque deve um favor de uma eleição, ou porque é aliado político sabe, do mesmo jeito que a gente vê isso acontecendo no congresso, a gente vê, lógico, guardando as devidas proporções, mas vê acontecer também aqui dentro da universidade. E é um vício que eu vejo que macula o serviço público aqui dentro.”

Esse tipo de comportamento organizacional foi tratado por Dejours (2013) em sua obra “A banalização da injustiça social”, na qual, no capítulo cinco, trata da aceitação do trabalho sujo. Na tentativa de elaborar uma explicação em termos da racionalidade estratégica ele esclarece que “a participação consciente do sujeito em atos injustos é resultado de uma

atitude calculista. Para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário, suas vantagens e não comprometer seu futuro e até sua carreira, ele precisa aceitar, colaborar" (DEJOURS, 2003, p. 73).

Dando continuidade à entrevista, esse servidor fornece mais informações a respeito desse tipo de favorecimento dentro do ambiente organizacional:

> "eu já vi muitas vezes processos de professores que ficaram emperrados aqui muito, muito e muito tempo, porque vinha pra cá pra universidade ou pra Pró Reitoria, ia pra outro setor, aí no setor, tal a pessoa segurava muito tempo, ia pro gabinete, não saía, não [...] e quando via, era justamente porque você não conhecia ninguém, ou não era do lado da situação entendeu, enquanto que alguém de outro lado conseguiria[...], no mesmo dia, às vezes, consegue algo que essa pessoa passou um mês pra conseguir, entendeu?".

De acordo com Diniz e Vieira (2008), as organizações se ordenam de forma tal que conseguem reproduzir a submissão e produzir os corpos dóceis que resultam na subordinação, na dominação, na alienação e na aceitação simplesmente com o intuito de fazer com que a pessoa aja de acordo com algo que lhe é imposto de fora. A fala do entrevistado remete a um sentimento de percepção de injustiça para com os outros. A injustiça no trabalho coloca o trabalhador em confronto com situações que irritam, desgastam, amedrontam e desestimulam.

Para Carneiro (2011), as tensões existentes entre exigências burocráticas e demandas políticas bem como o conflito entre os poderes burocrático, técnico e político são alguns dos traços do trabalho público que tendem a proporcionar vivências que influenciam na saúde do servidor.

Ao ser perguntada o que há de mais sofrido no trabalho, a Assistente em Administração 03, também correlaciona o sofrimento no trabalho com a falta de autonomia para solucionar os percalços da realização da tarefa.

> "Justamente, é quando eu não consigo dar andamento as coisas, resolver. Tem muita pendência que eu não consigo resolver porque depende de outros setores. Vamos dizer assim, de resposta de outro setor que, às vezes, não chega, então eu fico **frustrada** porque sou cobrada, normalmente são os fornecedores que me cobram isso, e aí, eu tenho que repassar pra o setor apropriado e aguardar o retorno. Quando esse retorno não vem, **atrapalha** o andamento do serviço porque, depois, eu vou ter mais trabalho. Devido ao atraso, vão surgindo **complicações**, então, eu estava até falando com uma

> colega isso hoje, que tem muita pendencia que a gente tenta solucionar, mas não depende da gente, então, isso é **chato**".

A causa do sofrimento do Assistente em Administração 01 difere da causa do sofrimento da Assistente em Administração 03. Enquanto, naquele caso, o sofrimento era decorrente da injustiça social causada pela interferência política, nesse, o sofrimento decorre da interdependência na execução da atividade. No entanto, nos dois casos, encontramos limitações na autonomia dos servidores. Pontuamos, com as palavras destacadas em negrito, as vivências de sofrimento. Para Rondeau (1996), a interdependência das partes coloca em relevo o conflito como fenômeno relacional em que cada parte tem necessidade da outra e, ao mesmo tempo, exerce sobre o outro um certo poder, o que lhe permite impor ao outro certas limitações restringindo-lhe a ação. Essa interdependência, associada à pressão política externa, também tem trazido desprazer e angústia ao Assistente em Administração 06 que, ao realizar suas atividades de pregoeiro, assistiu vivências de sofrimento de colegas, vejamos:

> "eu já presenciei colegas de que, outras pessoas chegaram assim, '*olha faça dessa forma, você não tem como fazer isso assim, libera aqui, facilite assim*', está entendendo, que procedimento licitatório não pode ser dessa forma? Porque, depois, quem vai ser **responsabilizado** é o pregoeiro. '*Por que você fez isso?*', não adianta, depois, você chegar e dizer '*não porque fulano disse que era pra fazer assim*'. Não pode ser assim, então, assim, essa **resistência**, a gente ainda verifica na universidade como um todo, achando que as coisas podem ser resolvidas da forma que a gente quer fazer e não pode ser assim. E isso é uma das maiores **preocupações** que a gente encontra aqui. Uma das maiores **dificuldades**, porque a gente quer fazer uma licitação 100% correta...".

Observamos, aqui, novamente um caso de interferência política, limitando a autonomia do servidor e gerando vivências de sofrimento, que identificamos nas palavras destacadas. Esse tipo de dificuldade já foi citado por mais de um entrevistado e reflete a interferência na execução da tarefa, geralmente, por pessoas de posição hierárquica superior que tenta burlar a prescrição do trabalho em decorrência de interesses diversos do interesse público. Para Mendes (2007) vivenciar o prazer no trabalho não depende do "querer", depende, também, da natureza da tarefa, não sendo prazerosa uma atividade restringida por forças externas.

3.4.2 O significado das tarefas

A atividade laboral comporta um significado que perpassa as necessidades, os valores e as subjetividades daquele que trabalha. Constitui-se uma atividade que ocupa parte importante do espaço e do tempo, nos quais se desenvolve a vida das pessoas. Trabalhar é mais do que vender sua força em troca de remuneração. Há uma remuneração social embutida nesse processo. Não significa apenas meio de satisfação das necessidades básicas, mas também possibilidade de manter contato com outras pessoas, de ter uma ocupação, de se reconhecer como parte integrante de um grupo ou da sociedade, de se constituir em sujeito, com consciência de si e do outro (RIBEIRO, 2011, p. 45).

Para Loureiro (2017), os servidores na busca desenfreada pela estabilidade e segurança, não ponderam as possíveis incongruências que podem vir a vivenciar em tais ocupações. Atualmente, é comum verificar pessoal com elevada qualificação pleitear ou ingressar em cargos públicos que solicitam nível médio ou fundamental. É o que ocorreu com o Assistente em Administração 02, que possui graduação em arquitetura, com especialização na área e mais de dez anos atuando na iniciativa privada como arquiteto. Segundo o entrevistado, a variação do salário no setor privado gerava uma insegurança e, com isso, ele decidiu tentar uma vaga no setor público, como podemos ver nesse trecho da entrevista:

> "tinha um salário bacana, tinha um salário que dava pra viver muito bem, mas foi muito cansativo esse período, porque trabalhar no comercio é uma coisa muito louca, porque você não sabe se esse mês você vai ter um salário bom ou ruim".

Após passar no concurso público para o cargo de assistente em administração, o servidor, que foi lotado na assessoria da Coordenação Administrativa da PRA, passou a executar tarefas específicas daquele setor de trabalho, tais como demandas de taxas de inscrição em eventos de professores, alunos e servidores, processos de pregões e licitações, empenhos de despesas, entre outras, com alto teor burocrático e pouca criatividade, destoando das competências desenvolvidas na graduação de arquitetura, gerando assim, desânimo com a execução da atividade.

> "assistente de administração é um serviço que requer só o segundo grau, então, na verdade, os meus desafios aqui não são tão, **não são criativos** nenhum pouco, na verdade é uma coisa **muito repetitiva**".

A falta de criatividade e o caráter repetitivo da tarefa se destacaram na narrativa desse assistente em administração como as causas das vivências de sofrimento. Segundo Ribeiro (2011), quem não tem a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no seu processo de formação acaba por se desmotivar, pela falta de oportunidade de crescimento pessoal e de autorrealização. No mesmo sentido, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) sugerem que, muitas vezes, a desmobilização aparente dos trabalhadores não é devida, apenas, a uma "crise de civilização", nem a fatores gerais da sociedade, mas se refere a problemas concretos relacionados à organização do trabalho. Magnus e Merlo (2012) pontuam que, em geral, enfatizam-se a rotina, o desânimo e a resignação em si mesma, e quase nunca se fala a respeito do próprio trabalho como monótono e aborrecido, características, aliás, marcantes no serviço público.

A Assistente em Administração 03, graduada em Direito, que está no serviço público há pouco mais de um ano, já admite uma insatisfação com o conteúdo das tarefas que desempenha no seu setor de trabalho. Nesse caso, de lidar com um trabalho mecânico e repetitivo associado à excesso de trabalho, as pesquisas em ergonomia e psicodinâmica do trabalho alertam para a autoaceleração.

> "a parte mais burocrática, mais simples, de tá ligando, de fazer despacho em processo, digitalizar empenho que a gente digitaliza, então é um trabalho mecânico, de ficar ali, bota empenho tira empenho, digitalizando, tem época, tipo final de ano, por exemplo, que o volume é maior de empenhos, aí são muitos, aí, assim, é um trabalho mais **chato**, mais **cansativo**, que é só **mecânico**, **repetitivo**".

Chato, cansativo, mecânico e repetitivo expressam os incômodos vivenciados no dia a dia de trabalho dessa servidora. Segundo Uchida (2007), diante de uma situação enfadonha e entediante da repetição, o trabalhador sofre porque pensa e tem consciência da situação. Para eliminar o sofrimento pela raiz, aumenta a velocidade e concentra-se na tarefa. E quanto mais rápido realiza o trabalho, mais focado fica e menos espaço sobra para refletir sobre a situação de sofrimento. Dessa forma, o servidor não percebe a evolução do sofrimento que pode se transformar em patologia mental. 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, 2015, p. 63).

Situação um pouco mais desconfortável se revelou na fala do Assistente em Administração 05. Com trinta e sete anos de serviço público, esse senhor informa que não pretendia ser servidor público e tinha como objetivo de vida ser engenheiro mecânico e desenvolver suas atividades na iniciativa privada como um profissional liberal.

> "eu não tinha na minha cabeça ser servidor público federal, nem estadual, nem municipal, eu não tinha na cabeça ser funcionário público, então, por questões de destino, não sei, de vida, de trajetos, não deu pra fazer o que eu queria, terminar meu curso de engenharia, e seguir como um profissional liberal ou como uma pessoa de qualificação no ramo que eu gostava, que eu gosto".

Vale ressaltar, que esse servidor não ingressou no serviço público através de concurso público como é atualmente. Como ele mesmo enfatizou, o ingresso se fez a convite de pessoas próximas de seus familiares. Vejamos na fala dele:

> "Eu não escolhi, naquela época eu não fiz concurso público, mas fui convidado. Isso ai já foi de amizade".

Para Magnus e Merlo (2012), neste contexto de sociedade, cada vez mais volátil, desigual e insegura, marcada, em particular, por altos índices de desemprego, o serviço público significa não só a entrada, mas a permanência vitalícia no universo de trabalho com garantia de segurança e benefícios inerentes. A estabilidade do serviço público é bastante atraente no contexto político econômico no qual nos encontramos na atualidade. Mas essa realidade vem se transformando aos poucos, porquanto a imagem do servidor público assume uma visão distorcida perante parte da sociedade. Com esse entendimento, Neves (2005) argumenta que, no Brasil, a transformação do Estado ganhou um elemento político/ideológico ao seu corpo funcional (arrocho salarial, campanhas de desmoralização dos servidores públicos, programas de demissão voluntária), gerando a deterioração da identidade e da autoestima profissional desse segmento de trabalhadores

Segundo Dejours (1996), ao confrontar sua realidade de trabalho, o indivíduo busca significação para as tarefas que realiza mediante a organização do trabalho. Instaurado o conflito, há sobrecarga comportamental e grande insatisfação do trabalhador pela falta de meios de canalização de suas pulsões. O contexto apresentado e o fato do trabalhador estar inserido numa organização de trabalho influenciam seu funcionamento mental, pois ele tem

que se submeter a tal organização para sobreviver. Portanto, fica claro que trabalhar com uma tarefa desinteressante desmotiva o servidor. “É do contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade. A falta de significação, a frustação narcísica, a inutilidade dos gestos, formam, ciclo por ciclo, uma imagem narcísica pálida, feia e miserável” (DEJOURS, 2015, p. 62). Outra vivência é o sentimento de inutilidade que remete à falta de qualificação e de finalidade do trabalho.

3.4.3 Sobrecarga de trabalho

O trabalho é constituído de relações de dominação que demandam espaços de negociação. Essa condição está atrelada à convivência sustentada por normas e por uma direção que é feita sem a participação dos servidores. A competitividade torna-se presente nos diversos campos de atuação humana, fazendo com que cada um procure, a partir da ação individual e não coletiva, um lugar ao sol. Existe pressão pelo quantitativo, por números, pelo que possa ser mensurável, comparado e classificado (MENDES; SIQUEIRA, 2009).

Essas características mencionadas acima derivam de uma modernização do Estado que reproduziu o discurso e a prática gerencialista contemporâneos sem uma criteriosa avaliação dessa ideologia. Em janeiro de 2005, o Governo Federal lançou uma extensa política pública para a educação superior com o intuito de garantir maior facilidade no acesso a esse nível educacional aos brasileiros (JUNIOR et al, 2016).

Esse grande plano de reestruturação das Universidades Federais aconteceu com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, o REUNI, que tinha por objetivo incentivar as IFES a formularem planos de reestruturação e expansão dos seus quadros de alunos, docentes, técnicos administrativos em educação (TAEs) e infraestruturas das mais variadas (BRASIL, 2007). O alvo principal do REUNI era “a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano” (BRASIL, 2007, art. 1º). Segundo Ribeiro (2011), através do REUNI implanta-se nas Universidades a lógica do modelo de financiamento por contrato fixando-se rígidas regras de desempenho para recebimento de recursos. O autor pontua ainda que a utilização do aumento do número de matrículas como condição para o repasse de mais verbas restringe a autonomia das IFES que, frente aos escassos recursos alocados pelo MEC, terminam por se submeter ao modelo de financiamento por contrato baseado em resultados e metas definidos pelo governo.

Dessa forma, percebe-se que "expandir o número de matrículas em instituições com condições tão precárias, como se encontram atualmente a maioria das IFES, com insuficientes e incertos recursos, torna-se um comportamento de risco" (RIBEIRO, 2011, p. 98). O problema do REUNI não se restringe à inadequada infraestrutura das Universidades, para Ribeiro (2011), identifica-se, também, uma sobrecarga de trabalho que afeta o já deficitário quadro de docentes e técnicos administrativos.

Para Monteiro e Jacoby (2013, p. 405), "as cargas de trabalho representam um conjunto de esforços desenvolvidos para atender as exigências das tarefas, abrangendo os esforços físicos, cognitivos e psicoafetivos (emocionais) que são medidas, muitas vezes, pelo desgaste". A sobrecarga de trabalho pode ser dividida em dois níveis: quantitativa e qualitativa. Quando está relacionada ao excesso de tarefas realizadas, se encontrando além da disponibilidade do trabalhador, são denominadas sobrecarga quantitativa. Quando se relaciona às dificuldades do trabalho, onde o indivíduo se depara com demandas além de sua capacidade ou aptidões, estamos tratando de sobrecargas qualitativas (MONTEIRO; JACOBY, 2013). Dejours (2003) também dividiu a carga de trabalho em dois âmbitos: a carga física (emprego de aptidões fisiológicas) e a carga psíquica no trabalho, que está relacionada aos elementos afetivos e relacionais, mencionando que ela é difícil de quantificar devido a sua avaliação ser muito mais qualitativa do que quantitativa.

No ambiente de trabalho em análise, identificamos, diversas vezes, narrativas que transpareciam uma sobrecarga de trabalho. De acordo com o PDI (2014-2018) da Universidade, a Coordenação de Administração da PRA é responsável por supervisionar e gerir as atividades relacionadas com a administração de serviços e atividades auxiliares. Como a Coordenação de Administração recebe toda demanda de serviço dessa Pró Reitoria, e diante dessa reestruturação Universitária, é de se esperar que haja um excesso de atribuições e uma escassez de funcionários. Contudo, como veremos nas narrativas dos entrevistados, muitas vezes, eles expõem que a sobrecarga de trabalho ocorre mais no segundo semestre. Ao ser perguntado o que havia de mais sofrido no trabalho, o Assistente em Administração 02 explana a alta demanda no final do ano. Vejamos:

> "Sofrido, às vezes a demanda é tão grande que fica corrido demais [...], principalmente mais pro final do ano. A **gente mal tem tempo de respirar**, é cansativo, mas é bom também, não é o fim do mundo não, dá pra aguentar".

Fica bem evidente na narrativa desse assistente em administração uma maior dramatização, refletindo o sofrimento no trabalho. Segundo o Gestor 02, esse aumento da demanda no segundo semestre parece estar relacionado, também, com uma questão cultural. Ele esclarece que, geralmente, os centros acadêmicos não cumprem os prazos para encaminhar as demandas, como podemos observar nessa fala:

> "janeiro e fevereiro é praticamente zero, ninguém procura executar o orçamento. Só a partir de junho é que os pregões começam a ser executado."

A Gestora 01 informa que seu setor é muito procurado e, muitas vezes, essa procura se dá apenas para um esclarecimento sobre um processo, ou seja, funcionando como uma consultoria.

> "É porque o meu trabalho, ele é demais, existe muitas tarefas, muitas atividades. Aqui, no início não, mas chegue do meio do ano pra lá. Porque tem hora que eu tenho quatro, cinco pessoas aí esperando e tem o telefone tocando, aí tem uma informação pra tirar no computador, então, tem hora que **ultrapassa os limites**. Aí, não é que eu não goste, é que a gente termina às vezes se cansando, que são atividades demais, informação, pergunta uma coisa, outra. Aqui, é um setor que **as pessoas procuram como se a gente soubesse de tudo**, é como funciona. Além do acúmulo de processos, a gente funciona como se fosse uma consultoria".

No final da fala da gestora, no trecho "...as pessoas procuram como se a gente soubesse de tudo," fica evidente que se trata de uma sobrecarga qualitativa e psíquica, além da sobrecarga quantitativa.

Para Dejours (1999), a sobrecarga de trabalho é de origem social, determinada pela organização do trabalho e não pelo trabalhador. Ele destaca que o trabalhador sofre pressão para executar uma atividade de maneira mal elaborada, às vezes de má-fé, além das pressões sociais tidas no ambiente laboral. O Assistente em Administração 02, que trabalha na Assessoria da Coordenação da PRA, ao ser perguntado como é o seu trabalho, mostra evidências de sobrecarga de trabalho embutida no dia a dia.

> "Tudo que você imaginar em relação a serviços chega pra nós. Serviços diversos, tanto os que incluem pregões como os que incluem inexigibilidade ou dispensa de licitação, tudo em relação a serviços da Universidade tem que passar pela nossa assessoria para o processo ser analisado, para ser encaminhado para o setor

> responsável ou se for o caso, em última análise, para gente fazer o empenho da despesa".

Apesar de ter influência da "leitura" do trabalhador a respeito do trabalho prescrito, a sobrecarga aparece na relação que se estabelece entre as exigências prescritas e a liberdade de escolha para executá-las (MONTEIRO; JACOBY, 2013). Estes estudiosos afirmam que no momento atual, a liberdade tem sido bastante restringida pelas múltiplas exigências do trabalho.

Chanlat (2002) aponta que, entre as novas características da administração pública, encontramos o aumento da carga de trabalho dos servidores, maior exigência por produtividade e esfacelamento das equipes de trabalho pela introdução de prestadores de serviços, entre outras. Na entrevista com a Assistente em Administração 04, ela também reportou sobrecarga de trabalho ao ser perguntada como era o seu trabalho.

> "Mil e uma função, hoje em dia acho que ele ainda, meio que limitou um pouquinho mais, mas ele ainda é **muito amplo**, então, você tá antenado em tudo, é acompanhando um processo, é fazendo um processo, é atendendo um telefone pra resolver um problema, que **daqui a pouco você não sabe nem o que você tá**, quando você volta, você não sabe nem por onde estava começando".

No final da narrativa, essa assistente em administração demonstra uma certa desorientação relacionada ao excesso de atividades. Para Monteiro e Jacoby (2013), tem existido uma imposição de ritmo, de produção, de qualidade e a soma dessas imposições influencia no funcionamento psíquico, no pensamento, na liberdade de escolha. Esse setor de cadastro, que está se transformando em setor de cobrança, como vimos anteriormente, apresenta uma sobrecarga psíquica relacionada à natureza da tarefa, como podemos observar na fala dessa mesma assistente em administração.

> "... esse setor de cadastro, provavelmente, vai se mudar pra o setor de cobrança, e no setor de cobrança a gente mantém muito contato, diretamente com os fornecedores, pra fazer todo o acompanhamento em relação aos empenhos que foram feitos e acompanhar, pra saber se as empresas estão entregando, se tiver em atraso, entrar em contato com a empresa pra questionar, faz um levantamento de todos empenhos que tem pra aquela empresa".

Percebe-se uma possível relação de conflito entre os servidores e os fornecedores que rotineiramente descumprem os prazos para entregar os produtos adquiridos pela Universidade através do demorado processo de licitação. Essa relação conflituosa pode tomar rumos mais estressantes a medida em que esse processo se inverte. Quando a Universidade recebe o produto e o setor de pagamento não realiza suas obrigações com os fornecedores, eles ligam para o setor que costumeiramente lhe cobra, no caso, o setor de cobrança. A indignação dos servidores nesse setor deve-se a falta de autonomia para resolver este impasse, vejamos:

> "Então, a gente tá sempre cobrando a empresa, aí **é ruim** esse negócio de se sentir cobrado pela empresa, mas, assim, quando a empresa tá sendo o contrário, a empresa tá cobrando porque ela não recebeu, porque não tem um pagamento, porque não tem isso, isso daí não compete a gente. Mas, como a gente tá cobrando a mesma empresa, a gente vem, eu pelo menos me sinto no dever de dar uma informação pra ela, deixar uma informação pra ela."

Fica clara a carga psíquica no trabalho dessa assistente, relacionada a elementos relacionais. Essa realidade de sobrecarga de trabalho também é vivenciada pelo Assistente em Administração 05.

> "então, eu pego o pregão e faço toda a parte, ou seja, de implantação no sistema, de cadastramento de tudo, que cada item desses, isso é pedido na atmosfera de toda universidade, porque aqui nós fazemos em torno de 70 a 80 pregões por ano, **é muita coisa. E**ntão essa parte de cadastramento de itens, esse negócio tudinho, essa parte de implantação no sistema, de todos os pregoeiros, aí quem faz sou eu. Eu fazia com um colega, mas o colega passou lá pra Brasília num concurso público e foi, então fiquei só".

O trabalho desse assistente em administração era realizado por dois servidores, mas saída do outro servidor e a não contratação de outro assistente para substituí-lo acarretou sobrecarga de trabalho. No serviço público brasileiro, a reforma gerencial gerou uma precarização crescente das relações de trabalho relacionada, principalmente, ao não preenchimento de vagas dos trabalhadores que deixam o serviço ou se aposentam, e à expansão crescente do processo de terceirização (TRAESEL; MERLO, 2014). Nessa mesma linha de discussão, Magnus e Merlo (2012, p. 179) argumentam que "um problema estrutural,

dentre vários, constatado nos órgãos públicos é a crescente redução do quadro de pessoal, sem substituição efetiva, resultado de prolongadas licenças, de exonerações e de aposentadorias".

Portanto, as evidências encontradas nas entrevistas apontam para um aumento das exigências influenciado pelo gerencialismo contemporâneo que transforma tudo em números e cifras, levando a uma interpretação distorcida do mundo e solapando a busca pelo bem comum que constitui a base do serviço público (TRAESEL; MERLO, 2014). Os excessos de trabalho percebidos se caracterizaram como sobrecarga quantitativa apresentando-se como muitas tarefas a serem executadas, tais como, análise e distribuição de processos pela assessoria da coordenação de administração que conta com cinco servidores para executar todas as tarefas nos turnos manhã e tarde. No setor de cadastro e cobrança, os elementos relacionais caracterizados pela relação entre os servidores e os fornecedores contratados pela Universidade evidenciaram uma sobrecarga psíquica causadora de sentimentos desagradáveis. E na CPL encontramos um caso de sobrecarga relacionada à deficiência de profissionais decorrente da reforma gerencial que dificulta a realocação dos cargos vagos.

3.4.4 As tecnologias da informação e comunicação no trabalho

A combinação entre computador e telecomunicações, a partir do intenso desenvolvimento tecnológico na segunda metade do século XX, gerou um novo espaço de trabalho. Esse novo ambiente é capaz de circular informações por meio de *bits* numa rapidez e flexibilidade nunca antes vivenciada (FREITAS, 2007). Segundo Figueiredo e Alevato (2012), todo o esforço da administração pública em introduzir as modernas práticas de gestão ainda tem uma tímida repercussão e as mudanças são lentas. Porém, a grande mudança evidenciada nesse setor foi a tecnológica, a revolução informática que invadiu o serviço público. Atualmente, quase toda operação depende da informática.

Para Dal Rosso (2008), existiram mudanças profundas no serviço público. O computador surge como o equipamento que sintetiza a mudança do aparato de equipamentos e sistemas no setor. O trabalho envolvendo tecnologia da informação e da comunicação pode proporcionar uma ambiguidade em relação à subjetividade do servidor. Alguns aspectos da utilização dos sistemas que operam essas tecnologias podem facilitar a execução da tarefa proporcionando agilidade nas operações. Entretanto, essas mesmas tecnologias podem ocasionar ansiedade, medo e até frustações. Kovács (2006) assevera que pessoas e organizações têm que se adaptar às mudanças produzidas pelas tecnologias de informação e de comunicação (TICs) que são consideradas as grandes forças que modelam as relações

sociais, econômicas e políticas, dando origem a um novo tipo de sociedade, a sociedade da informação.

Analisando essa relação entre as TICs e o trabalho executado pelos assistentes em administração na PRA, separamos alguns trechos que evidenciam algum tipo de incômodo, mal-estar e sofrimento vivenciados por estes sujeitos. O Assistente em Administração 01 se mostra incomodado com a subutilização do sistema que opera a solicitação de diárias e passagens:

> "é um sistema que está sendo subutilizado pela universidade, sabe? Ele tem todas as funcionalidades, mas a gente só utiliza pra essas movimentações. Mas, por exemplo, ao invés de mandar o processo físico, a gente poderia tá enviando tudo, todos os arquivos digitais, tudo digital, porque ele tem essa funcionalidade pra isso."

Segundo Carlotto et al (2014), as ferramentas tecnológicas podem representar elevados custos humanos, como a necessidade constante de atualização pessoal, pressão por prazos, habilidade para o desenvolvimento de multitarefas, entre outros. Assim, a subutilização desse sistema pode estar relacionada à falta de capacitação dos servidores.

Na entrevista com o Gestor 02, ao ser perguntado sobre quais as dificuldades operacionais na realização da tarefa, que segundo ele mesmo consiste em articular, preparar e elaborar as requisições de bens móveis, bens permanentes e bens de consumo, ele expõe que "às vezes, o sistema é limitado, sistema que, às vezes, não funciona como deveria funcionar". O uso das tecnologias veio para facilitar o trabalho, dinamizar e agilizar os processos, quando elas não exercem esse papel de melhorar a eficiência dos processos, causam frustação nos funcionários.

Outro entrevistado que se referiu ao sistema tecnológico como fonte de transtorno na execução da tarefa foi o Assistente em Administração 05. Ao ser perguntado sobre o que há de mais sofrido na realização de seu trabalho, entre outros fatores, ele se referiu às falhas do sistema como um problema a ser resolvido.

> "todo sistema a princípio tem suas falhas, até hoje a gente ainda lida com isso. Códigos, são milhões de códigos, então, às vezes você cadastra uma coisa quando você vai ver no sistema, ele tá inoperante. Isso realmente, já tem tantas vezes que acontece isso, que a gente já tá acostumado, sabe?".

Carlotto et al (2014) ensinam que, por exigir mais em termos cognitivos requerendo maior capacidade de atenção difusa e concentrada, assim como múltiplas habilidades para solução de problemas, o trabalho com esses sistemas tecnológicos pode acarretar em sobrecarga nos processos mentais dos trabalhadores. E mais, esse processo pode resultar em tecnoestresse, que é um estado psicológico negativo de exaustão emocional relacionado diretamente com o uso de TICs no ambiente de trabalho ou a ameaça de seu uso no futuro.

Da mesma forma, o Assistente em Administração 08, mostrou desconfiança e incômodo com a utilização dos sistemas que usam a tecnologia da informação nas operações contábeis.

> "a única dificuldade é quando pega a contabilidade e leva para área das ciências da informática, que apresentam sistemas, programas, que, no meu entendimento, não é confiável, aí gera dissabor, eu não gosto".

É importante saber que "o tecnoestresse é constituído por quatro dimensões: descrença, ansiedade, fadiga e ineficácia" (CARLOTTO et al, 2014, p. 380). Para esse mesmo autor, as demandas e recursos tecnológicos são extremamente dinâmicos e, de certa forma, imprevisíveis, o que pode aumentar a ansiedade para dar conta dos mesmos e, inclusive, provocar um estado de hipervigilância nestes trabalhadores. No estudo desenvolvido por Carlotto et al (2014), os autores concluem que há um crescimento paulatino dos trabalhadores que atuam com TICs e, dessa forma, vem se observando uma série de consequências negativas para a saúde física e psíquica ocasionadas pelo uso excessivo de tais ferramentas tecnológicas.

3.5 Considerações finais

O contexto organizacional analisado se caracterizou como um ambiente altamente influenciado pelo modelo gerencial que implantou algumas ferramentas gerenciais utilizadas no setor privado, tais como, o sistema de gestão de pessoas por competência e pela lógica do modelo de financiamento por contrato que fixa rígidas regras de desempenho para o recebimento de recursos. Será que temos que reproduzir modelos da iniciativa privada, quando deveríamos ser um laboratório de novas propostas organizacionais? As ferramentas gerenciais importadas do setor privado para a gestão pública, podem trazer consequências para a subjetividade dos servidores públicos. Fatores como a acumulação flexível do capital e

a reestruturação produtiva dos anos 1990 articulados às características da pós modernidade, funcionaram como forças propulsoras para as novas formas de organização do trabalho.

Uma importante constatação feita em relação ao ambiente organizacional estudado foi a discrepância entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real, descrita por vários servidores entrevistados, resultado do aperfeiçoamento das relações de trabalho, nas quais as demandas e contextos evolutivos envolvendo o processo de trabalho reivindicaram revisões e inovação contínua no planejamento organizacional do trabalho. Essa discrepância causou alguns transtornos e desencontros na execução da tarefa. Alguns funcionários não sabiam se seu setor era subordinado a um ou outro gestor, alguns setores estão em mudança de nomenclatura e de atribuição, como é o caso do setor de cadastro que já funciona como um setor de cobrança. Os funcionários da Divisão de Materiais não se veem nem se sentem como subordinados à Coordenação de Administração. Percebemos que essa transformação na organização do trabalho se deve ao aumento da complexidade na execução do trabalho e, assim, a organização prescrita do trabalho tornou-se obsoleta, necessitando de um aperfeiçoamento dessa organização e, no momento, a organização real do trabalho está sendo estudada para tornar-se uma prescrição.

A influência política e a interdependência na execução da tarefa surgiram como elementos que limitam a autonomia dos servidores na solução dos percalços decorrentes do trabalho real. A complexidade desses problemas, muitas vezes, emperra a operacionalização do trabalho. Percebemos que os servidores se sentiam pressionados e constrangidos gerando desconforto e angústia. Esse cenário de conflito perante as injustiças percebidas pelos servidores no trabalho proporciona irritação, desgaste e desestímulo.

Apesar de vivermos numa sociedade cada vez mais desigual, com altos índices de desemprego, ingressar no serviço público não é garantia de bem-estar no trabalho. As entrevistas demonstraram que muitos servidores estavam descontentes com atividades que exigem a execução de tarefas repetitivas, com alto teor burocrático e pouca criatividade, características muito comuns às atribuições impostas aos ocupantes do cargo de assistente em administração que podem ser lotados em qualquer setor de trabalho na Universidade. Essa peculiaridade das atribuições dos assistentes em administração proporcionou vivências de sofrimento com sensação de desânimo, cansaço, desmotivação e tédio que, para Dejours (2015), marcam o triunfo do condicionamento ao comportamento no trabalho.

Em relação à sobrecarga de trabalho, identificamos, como principal fator de desencadeamento, a reestruturação das Universidades Federais fomentada pelo Governo Federal, a partir de 2005, através do Reuni. Esse movimento reproduziu o discurso e a prática

gerencialista contemporâneos que, diante da deficitária estrutura Universitária, ocasionaram sobrecarga de trabalho. Constatamos que, devido a questões culturais e à desorganização no manejo do orçamento disponibilizado à Universidade, essa sobrecarga de trabalho é bem mais intensa no segundo semestre. Percebemos, também, uma sobrecarga psíquica relacionada à falta de definição e à sobreposição de tarefas, pois, além de terem que manejar a condução dos processos, os servidores são constantemente solicitados a prestarem informação aos usuários. Essas vivências geraram irritação, frustação, sentimento de impotência, cansaço e fadiga.

E, por fim, identificamos que as tecnologias da informação e comunicação geraram sentimentos diferenciados nos servidores. Os servidores com menos idade referiram sofrimento à subutilização dos sistemas tecnológicos e os servidores com mais idade apresentavam desprazer por não saberem como utilizar de forma correta esses sistemas, o que gerava desconfiança e medo na utilização das TICs.

Diante de tais transformações na organização do trabalho, constatamos vivências que proporcionaram sofrimento nos servidores que ocupam o cargo de assistentes em administração na Pró Reitoria de Administração dessa IFES. Muitas dessas vivências de sofrimento no trabalho decorreram do impacto que o servidor sofreu ao se deparar com o que não estava prescrito para ele executar. Quando se distancia da prescrição da tarefa a ser executada, o trabalhador se depara com o imprevisto. É exatamente essa discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real que iremos tratar no próximo capítulo.

4. ENTRE O PRESCRITO E O REAL DO TRABALHO

RESUMO

O trabalho, entendido em seu sentido mais genérico e abstrato, como produtor de valores de uso, é expressão de uma relação metabólica entre o ser social e a natureza. O homem, ao trabalhar, violenta sua própria natureza e por seus próprios instintos, tende a diminuir a quantidade de trabalho tentando minimizar a insatisfação instintiva implicada nele. É dessa aversão natural do trabalho que decorrem os mais árduos problemas sociais. Entretanto, o trabalho pode gerar o que há de melhor quando caminha em direção à sublimação e permite que uma atividade socialmente valorizada seja levada até o seu a termo. A Psicodinâmica do Trabalho compreende o trabalhador como um sujeito histórico, ativo e participante na construção de seu processo de subjetividade. Essa subjetividade refere-se à forma de construção da concepção ou percepção do real que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que formam a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações. Para essa abordagem, todo trabalho envolve um "fazer" desse sujeito, propício a gerar uma experiência de fracasso e, assim, ser produtor de sofrimento. Desde que a ergonomia francesa, na década de 80, fez a distinção entre o trabalho prescrito e o trabalho real, o modo como os trabalhadores lidam com a distância entre eles passa a ser uma questão essencial a ser tratada. Dessa forma, o objetivo desse capítulo é analisar a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real desenvolvido pelos assistentes em administração da Pró Reitoria Administrativa de uma IFES e sua influência no mal-estar psíquico dos servidores. Vários autores afirmam que a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real favorece o sofrimento do sujeito no trabalho. O trabalho prescrito pode ser definido como o conjunto de atividades previamente planejadas e organizadas com instruções planejadas e definidas por seus superiores. Já o trabalho real é a maneira desenvolvida pelo trabalhador para lidar com as situações reais de trabalho. Nas lacunas entre o prescrito e o real do trabalho encontram-se as contradições, os conflitos, as incoerências e as inconsistências do trabalho, chamados de constrangimentos, pois impõem dificuldades aos trabalhadores. Analisamos a prescrição do trabalho e o trabalho real de três setores da Pró Reitoria Administrativa: a assessoria que trabalha com o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP; o setor de Cadastro; e a Comissão Permanente de Licitação. Contatamos vários problemas decorrentes da discrepância entre o prescrito e o real do trabalho nos três setores investigados, tais como: falta de organização na distribuição dos processos; desobediência dos prazos de entrega dos objetos pelos fornecedores, gerando uma necessidade de maior flexibilização pelos servidores; interrupções da tarefa para correção de falhas na execução dos processos e; método de aprendizado da tarefa por cooperação dos colegas. Não obstante, encontramos situações agradáveis em decorrência das prescrições do trabalho, como maior autonomia dos servidores e diminuição das influências externas na execução do trabalho.

Palavras chaves: Trabalho; subjetividade; sofrimento; trabalho prescrito; trabalho real.

ABSTRACT

Work in its generic and abstract sense, understood as producer of values of use, is an expression of a metabolic relation between social beings and nature. By working, men violate their own nature and on their own instincts tend to decrease their workload trying to minimize instinctive dissatisfaction. The most difficult social issues arise from the natural aversion to work. However, working can generate the absolute best when it moves towards sublimation and allows a socially valued activity to follow its course. Psychodynamics of Work sees workers as historic, active subjects who participate in their own subjectivity. Such subjectivity concerns the way of constructing the conception or the perception of reality that integrates the domain of psychic, emotional and affective activities of the individual or the collectivity that form the basis of the idealized rational translation of values, interpretations, attitudes and actions. Under this approach, every work involves a "doing" of the individual, able to generate an experience of failure and therefore, suffering. Since the distinction between prescribed work and real work by French ergonomics in the 1980s, the way workers deal with distance from one another has become an essential issue. Therefore, the aim of this chapter is to analyze the divergence from prescribed and real work developed by administrative assistants in PRA management in an IFES and their influence on the psychological ill-being of such assistants. Several authors affirm that this divergence between prescribed and real work favors suffering at work. Prescribed work might be defined as the set of activities previously planned and organized with planned instructions and defined by one's superiors, while real work is the way work develop to deal with real work situations. In the gaps between prescribed and real work are found work contradictions, conflicts incoherence and inconsistences named embarrassment, as impose difficulties on workers. Work prescription and real work were analyzed for three sectors of an Administrative Pro-Rectory: the assistance for System for Daily Fees and Tickets (SCDP); the registering sector under Material Divisions; and the Permanent Committee for Bidding. Several problems were detected from the divergence between prescribed and real work such as disorganization in the distribution of processes; disregard for deadlines in the delivery of objects by suppliers; interruptions to correct mistakes in the execution of processes and; learning methodology on the task by peer collaboration. Nonetheless, pleasant situations were noted due to work prescription, such as greater autonomy and lesser influence of external factors on the execution of tasks.

Keywords: Prescribed work; Real work, Subjectivity, Suffering, Work.

4.1. Introdução

Tentar estudar o trabalho é como fazer um resgate da história da humanidade, é tentar entender a formação da sociedade. Não tentaremos, aqui, resgatar o processo histórico do trabalho e, sim, articular alguns entendimentos a respeito dos aspectos mais pertinentes à psique do homem no trabalho. Para Arendt (2007, p. 15), o trabalho produz um mundo artificial de coisas, nitidamente diferente de qualquer ambiente natural. O trabalho é a atividade que corresponde ao artificialismo da existência humana, existência essa não necessariamente contida no eterno ciclo vital da espécie e cuja mortalidade não é compensada por este último. O trabalho, entendido em seu sentido mais genérico e abstrato, como produtor de valores de uso, é expressão de uma relação metabólica entre o ser social e a natureza (ANTUNES, 2005).

Dessa forma, para Arendt (2007), os homens são seres condicionados: tudo aquilo com o qual eles entram em contato torna-se imediatamente uma condição de sua existência. "A consciência do ser social deixa de ser epifenômeno, como a consciência animal que, no limite, permanece no universo da reprodução biológica. A consciência humana deixa, então, de ser uma mera adaptação ao meio ambiente e configura-se como uma atividade autogovernada" (ANTUNES, 2005). Na visão do sociólogo, nesse processo de autorrealização da humanidade, de avanço do ser consciente em relação ao seu agir instintivo e do seu avanço em relação à natureza, configura-se o trabalho como referencial ontológico fundante da práxis social.

Para Durkheim (2004), o homem, ao trabalhar, violenta sua própria natureza e, dessa forma, ele sofre. O sociólogo afirma que, por seus próprios instintos, o homem tende a diminuir a quantidade de trabalho tentando minimizar a insatisfação instintiva implicada nele. Bastos, Pinho e Costa (1995), ao analisarem o termo trabalho, propuseram dois eixos de significado. O primeiro com uma visão punitiva, de sacrifício, do qual decorre o sentido de obrigação, dever e responsabilidade, trazendo uma avaliação negativa do trabalho. O segundo vê o trabalho como a aplicação das capacidades humanas para propiciar o domínio da natureza, sendo responsável pela própria condição humana. Esta acompanha a noção de empenho, esforço para atingir determinado objetivo.

Já Freud, de acordo com a interpretação de Dejours (2012, p. 370), faz a seguinte abordagem:

> o trabalho, como caminho para a felicidade, é pouco apreciado pelos homens. Eles não se esforçam muito no que lhe diz respeito como o fazem em relação a outras possibilidades de satisfação. A grande maioria não

> trabalha a não ser pressionada pela necessidade, e dessa aversão natural ao trabalho que os homens têm, decorrem os mais árduos problemas sociais.

Dejours (2012) alerta que, para inúmeros pacientes, a identidade, no fim da adolescência, é incerta, inacabada, imatura e o risco de crise de identidade com suas consequências não é baixo. É por isso que o trabalho, via reconhecimento, constitui, em inúmeros casos, uma segunda chance em relação à construção da identidade e da saúde mental. O médico ensina, ainda, que "o trabalho pode gerar o que há de melhor quando ele caminha em direção à sublimação e permite que uma atividade socialmente valorizada seja levada até o seu termo" (DEJOURS, 2012, p. 369).

A Psicodinâmica do Trabalho compreende o trabalhador como um sujeito histórico, ativo e participante na construção de seu processo de subjetividade. A subjetividade pode ser entendida a partir do conceito de Faria e Meneghetti (2007). Segundo esses autores, a subjetividade refere-se à forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo e forma a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações.

Para essa abordagem, todo trabalho envolve um "fazer" desse sujeito, propício a gerar uma experiência de fracasso e, assim, ser produtor de sofrimento. Do ponto de vista dessa abordagem, é necessário entender esse sofrimento a partir da escuta dos indivíduos (FERREIRA, 2013, p. 10). A escuta do sofrimento originado no trabalho possibilita o estudo das relações de poder no ambiente de trabalho, dentro das instituições, assim como das práticas institucionais, suas leis de funcionamento, cultura e campos de forças que se impõem aos indivíduos e que contribuem com o sofrimento no trabalho (GÓMEZ, 2017).

Segundo Lancman e Uchida (2003), desde que a ergonomia francesa, na década de 80, fez a distinção entre o trabalho prescrito e o trabalho real, o modo como os trabalhadores lidam com a distância entre eles passa a ser uma questão essencial a ser tratada. Ora, o conhecimento do real chega à consciência por intermédio de uma experiência afetiva: o sofrimento do fracasso, o sentimento de impotência (DEJOURS, 2007).

O objetivo do presente estudo é analisar a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real desenvolvido pelos assistentes em administração de uma PRA de uma IFES e sua influência no mal-estar psíquico dos servidores. Portanto, nesse capítulo, tentaremos entender como o trabalho mobiliza a subjetividade dos sujeitos envolvidos nesse confronto entre a prescrição do trabalho através da normatização e o real que se revela perante sua resistência ao domínio da atividade.

4.2 Trabalho e Subjetividade

Ao analisar a etiologia das patologias mentais em relação com o trabalho, Dejours (2007) afirma que é necessária uma teoria das relações entre subjetividade e trabalho, atribuindo a esse último um estatuto diferente daquele de um simples elemento decorativo. É necessário tratar o trabalho como atividade humana da qual se busca interpretar clinicamente as causas, os fracassos e as vitórias.

Em cada ação individual para realizar o trabalho, o homem tem a sua vontade orientada a um objetivo, portanto, joga as suas energias físicas e espirituais (FREITAS, 2013). Ao citar Dejours em seus estudos, Freitas (2013), afirma ser o trabalho uma prática essencial no processo de mediação entre o inconsciente e o meio social e complementa defendendo que o trabalho é espaço de construção do equilíbrio psíquico ao fortalecer a identidade do sujeito que trabalha.

Para falar dos processos psíquicos e da subjetividade, faz-se necessário compreender, mesmo superficialmente, alguns conceitos da psicanálise. Para Brenner (1973), a teoria psicanalítica se interessa tanto pelo funcionamento mental normal como pelo patológico. É importante lembrar, também, que as observações de Dejours decorrem da manutenção da normalidade frente as adversidades encontradas no meio ambiente laboral. Essa normalidade enigmática é uma conquista e pode legitimamente ser considerada uma vitória. “Temos que reverenciar as pessoas capazes de permanecer normais a despeito das forças que as impelem para a doença” (DEJOURS, 2007, p. 17). “Quando falamos da normalidade enquanto resultado de um compromisso entre o sofrimento e as estratégias de defesa, isso significa que no trabalho a normalidade supõe sempre a existência do sofrimento” (LANCMAN; UCHIDA, 2003, p. 83).

Não se deve confundir estado de normalidade com estado saudável. Se, de um lado, a normalidade pode refletir equilíbrio saudável entre as pessoas, pode, de outro, ser um sintoma de um estado patológico, ou seja, o estabelecimento de um precário equilíbrio entre as forças desestabilizadoras dos sujeitos e o esforço destes e dos grupos no sentido de se manterem produtivos e atuantes à custa de muito sofrimento e que se estenderá também a sua vida fora do trabalho (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

Os estudos de Sigmund Freud ocorreram no final do século XIX e início do século XX e alguns de seus princípios foram copiosamente confirmados. O princípio do determinismo psíquico ensina que na mente, assim como na natureza física que nos cerca, nada acontece por

acaso ou de forma fortuita, não existindo descontinuidade na vida mental (BRENNER, 1973, p.02). Para este autor,

> Esquecer ou perder alguma coisa, por exemplo, é uma experiência comum na vida cotidiana. A ideia habitual de tal ocorrência é a de que constitui uma "casualidade", a de que isso "apenas aconteceu". No entanto, uma completa investigação de muitas dessas "casualidades" realizadas por psicanalistas nos últimos 60 anos, a começar pelos estudos do próprio Freud, mostrou que de modo algum elas são tão acidentais quanto o julgamento popular as considera. Pelo contrário, pode-se demonstrar que cada uma dessas "casualidades" foi provocada por um desejo ou intenção da pessoa envolvida. (BRENNER, 1973, p.02)

Freud também formulou algumas teorias a respeito dos elementos do aparelho psíquico. A terceira teoria, a hipótese estrutural, procura agrupar processos e conteúdos mentais que se relacionam funcionalmente e distinguir entre os diversos grupos com base em diferenças funcionais. Dessa forma, Freud distinguiu três estruturas, funcionalmente relacionadas, chamando-as, respectivamente, de id, ego e superego. "O id compreende as representações psíquicas do impulso, o ego consiste naquelas funções ligadas às relações do indivíduo com seu ambiente, e o superego abrange os preceitos morais de nossas mentes, bem como nossas aspirações ideais" (BRENNER, 1973, p. 32).

Devemos entender "impulso" como o estado de excitação central em resposta ao estímulo. A atividade motora que se segue a esse estado de excitação é mediada pela parte da mente que se conhece como "ego" e que permite a possibilidade de que a resposta ao estado de excitação que constitui o impulso ou tensão instintiva seja modificada pela experiência e reflexão, em vez de ser predeterminada, como é o caso dos instintos dos animais inferiores (HARTMANN, 1948 apud BRENNER, 1973, p.16).

Após esse breve percurso pela teoria psicanalítica, podemos observar que viver em sociedade significa abrir mão da realização de desejos, criando privação e frustação. Essa situação de sofrimento, muitas vezes, leva o homem moderno a uma antipatia em relação à civilização que cria instituições punitivas para evitar transgressões às leis. Segundo Uchida (2007, p.112):

> Do ponto de vista dos processos psíquicos, os homens internalizam estas proibições sociais na forma de superego. Quando alguém fere as leis e normas agora inscritas dentro da estrutura psicológica, sente culpa. Principalmente quando da expressão da agressividade destrutiva, uma das formas de deflexão da pulsão de morte.

Este mesmo autor afirma que a pulsão de morte não se manifesta de forma pura, mas sempre em fusão com a pulsão de vida, e as tendências autodestrutivas são libidinalmente investidas. Dessa forma, há uma vivência de prazer nessa forma de destrutividade e isso ocorre em indivíduos que se defendem do desamparo através do gozo masoquista: "Socialmente, isto explicaria a submissão dos indivíduos às diversas maneiras de dominação vigente. Um dos espaços em que isso ocorreria seria no interior das organizações do trabalho" (UCHIDA, 2007, p.113).

Para Pagès et al (1987), é nas organizações que ocorre a troca de um sistema inconsciente do tipo paternal por um sistema do tipo maternal, estando a organização associada a uma imagem inconsciente feminina. A dominação psicológica se dá pela oferta e retirada de amor, bem mais do que pela coerção, a interdição e a castração, representadas pela relação com o pai, pelo temor do pai e da ameaça de castração. Esse tipo de dominação se dá, principalmente, nos novos modelos de gestão, já debatidos no primeiro capítulo teórico, no qual a utilização de ferramentas gerenciais do setor privado busca implantar a excelência, a qualidade total.

Dessa forma, segundo Motta (1986), migramos de um sistema fundado sobre a solicitação do superego (autoridade, obediência e culpabilidade) para um sistema fundado sobre a solicitação do ideal de ego (exigência da excelência, ideal de onipotência), que teme lesões narcísicas (medo do fracasso e, por conseguinte, da perda do amor e reconhecimento da organização, a qual os trabalhadores enxergam como mãe protetora) e institui o sequestro da subjetividade, mesmo que o imaginário dos indivíduos seja habitado pela ilusão da liberdade. Esta, segundo Bauman (2001, p. 24), se caracteriza pela:

> possibilidade de que o que se sente como liberdade não seja de fato liberdade; que as pessoas podem estar satisfeitas com o que lhes cabe mesmo que o que lhes cabe esteja longe de ser objetivamente satisfatório; que, vivendo na escravidão, se sintam livres e, portanto, não experimentem a necessidade de se libertar, e assim percam a chance de se tornar genuinamente livres.

Essa base teórica da psicanálise nos faz compreender que as necessidades inconscientes do indivíduo ocorrem quando os indivíduos não sabem sobre suas necessidades, mas procuram satisfazê-las mesmo assim. Nesse caso, cita-se como exemplo a necessidade de pertencer a um grupo, reconhecer-se como igual a outras pessoas, sentir-se "aliviado" do temor do despedaçamento, ser reconhecido por seu trabalho e como pessoa, entre outros (FARIA e SCHMITT, 2007). Podemos visualizar esse sentimento de pertencimento grupal

num trecho da entrevista com a Assistente em Administração 04, na resposta ao que há de mais prazeroso no seu trabalho ela afirma:

> "As pessoas, são pessoas, um ambiente de trabalho muito, muito bom. Eu acho que todo mundo é, pelo menos assim, a grande maioria do pessoal ao nosso redor, é uma turma boa, é uma turma que quando precisa trabalhar eles trabalham direito, quando não precisa trabalhar também coloca a conversa em dia, é um setor que tem pessoas bem humoradas, não tem pessoas pesadas, que não tem aqueles assuntos desagradáveis, então sempre vem todo mundo com um sorriso no rosto, todo mundo chegando e perguntando como é que tá, se uma pessoa tá diferente, chegou mal, já chega procurando saber o que foi, eu acho que é uma **verdadeira família**."

Existe uma dependência do trabalhador com relação à organização-mãe, uma demanda de amor insatisfeito com relação à mãe e também um temor de perder este amor (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 65). Em certos momentos, a identificação do indivíduo com a organização passa a assumir uma dimensão inimaginável, fazendo com que o indivíduo viva por e para a organização. Essa ligação pode "cegar" o indivíduo, evitando que ele perceba os conflitos e as contradições inerentes à sua relação com a empresa (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 75). É o que percebemos no trecho da entrevista do Gestor 02 também quanto à pergunta sobre o que há de mais prazeroso no trabalho. Ele dá a seguinte resposta:

> "Eu acho que o que eu mais gosto de fazer é vê a coisa acontecer, eu gosto muito quando a coisa funciona, quando a coisa é operacionalizada com sucesso e também verificar que as coisas estão sendo feitas de forma correta, é o que mais sinto prazer, é quando eu vejo que uma coisa foi executada de forma correta, **que foi vantajoso pra administração**...".

Segundo Lancman e Uchida (2003, p. 79), "a subjetividade dos trabalhadores é reafirmada pela necessidade de seu controle para que aquilo que foi traçado seja rigorosamente cumprido". Mas, essa questão da subjetividade dos trabalhadores é, geralmente, negligenciada pelas equipes responsáveis pelo gerenciamento de pessoas e pelo planejamento estratégico. Para Gaulejac (2007, p. 67) os registros afetivos, imaginários, emocionais e subjetivos são considerados como não confiáveis e não pertinentes. No limite, eles não existem porque não sabemos atingi-los, analisá-los ou traduzi-los em números. Havendo, assim, um risco de quantofrenia aguda (a doença da medida) que espreita todos

aqueles que, em vez de medir pra melhor compreender, querem compreender apenas aquilo que é mensurável (GAULEJAC, 2007).

Como afirma Bouyer (2015, p. 110), "os recursos mais íntimos do trabalhador são convocados para atender aos objetivos e resultados exigidos pela organização: a ambição de mobilizar a subjetividade dos assalariados". As relações, no mundo do trabalho, se tornam, então, cada vez mais personalizadas, e solicitam o envolvimento pessoal, íntimo, a entrega de si aos objetivos do Outro. E a análise do trabalho, segundo a Psicodinâmica do Trabalho, contribui para a identificação de fatores e mecanismos que colocam em risco a saúde dos indivíduos, favorecendo a prevenção de adoecimentos físicos e psíquicos. Nessa dinâmica, o trabalho – meio articulador dos desejos do sujeito – é favorável à saúde quando proporciona ao trabalhador possibilidades de ele mobilizar-se e transformar a si e ao contexto institucional (AGUIAR, 2013).

Entretanto, se a organização for rígida, não haverá espaço para modificações nas tarefas e nas relações com os colegas e com a hierarquia, encontrando, assim, bloqueios. Trabalhar sob essas condições traz graves consequências para a qualidade daquilo que se faz e para a subjetividade dos trabalhadores. Portanto, é importante salientar que a inserção do sujeito entre o trabalho prescrito e real é sempre conflitiva (MAGNUS; MERLO, 2012) e é exatamente esse conflito entre a prescrição do trabalho e a real condição com que ele se apresenta ao servidor que discutiremos agora.

4.3 Trabalho Prescrito e Trabalho Real

As situações de trabalho são suscetíveis a acontecimentos inesperados; anomalias de funcionamento; incoerências organizacionais; imprevistos decorrentes dos materiais e das ferramentas utilizadas ou das relações com os colegas, chefes, subordinados, equipes, e até com os clientes (GÓMEZ, 2017). Mesmo num ambiente organizacional público, os imprevistos ocorrem concomitante ao desenvolvimento das ações – é o que se denomina de trabalho real em PdT (DEJOURS, 2011). A discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real favorece o sofrimento do sujeito no trabalho (ANJOS, 2009; FACAS, 2009; DEJOURS, 2011; FERREIRA, 2013; ALVES, 2014).

Os termos trabalho prescrito e trabalho real foram explicitamente citados, pela primeira vez, em 1955 na obra *L' Analyse du Travail* de Ombredane e Faverge (COSTA, 2013). Este autor ensina que o trabalho prescrito é o conjunto de determinações imposta aos trabalhadores pelos gestores para a execução de suas atividades de trabalho:

> Inicialmente, para prescrever o trabalho, o planejador, geralmente o gestor ou o fundador da organização, pensou no que e como a atividade deveria ser executada, ou seja, desenvolveu mentalmente um processo de trabalho composto por um aglomerado de atividades organizadas em cadeia, os recursos materiais, tecnológicos e organizacionais necessários para o cumprimento da atividade, bem como as interações com os elementos do processo do trabalho (COSTA, 2013, p. 467).

Goya e Mansano (2012) seguem o mesmo entendimento de Costa (2013) ao afirmarem que o trabalho prescrito pode ser definido como o conjunto de atividades previamente planejadas e organizadas com instruções planejadas e definidas por seus superiores. Entretanto, os trabalhadores nunca se limitam à execução estrita das prescrições, isto é, ao que, em ergonomia, define-se como a tarefa; a saber: o objetivo a se atingir e o caminho a percorrer-se para isso, de modo operatório (DEJOURS, 2012). "Os trabalhadores reajustam a prescrição, transformam as ordens, cometem infrações, trapaceiam nos procedimentos. Não pelo prazer de transgredir ou por indisciplina, mas para fazer bem o seu trabalho" (DEJOURS, 2012, p. 364).

Dessa forma, o trabalho real é a maneira desenvolvida pelo trabalhador para lidar com as situações reais de trabalho. Essas situações reais de trabalho são compostas pelas interações dos trabalhadores com os recursos disponibilizados pela organização e as pessoas participantes do processo de trabalho. Costa (2013, p. 468) afirma que nas lacunas entre o prescrito e o real do trabalho "encontram-se as contradições, os conflitos, as incoerências e as inconsistências do trabalho, chamados de constrangimentos, pois impõem dificuldades aos trabalhadores".

Então, a organização do trabalho estabelece elementos prescritos que expressam as representações sobre a divisão do trabalho, as normas, o tempo e o controle exigido para o desempenho na tarefa; prescrição que nem sempre corresponde ao trabalho real (ANJOS, 2009). E, na tentativa de correção desses imprevistos pelo servidor, este acrescenta ao trabalho prescrito intervenções criativas que solucionam na prática, problemas que, normalmente, paralisaria o andamento das ações (FACAS, 2009; ALVES, 2014).

Para fins didáticos, optamos por analisar a prescrição do trabalho e o trabalho real de três setores da Pró Reitoria Administrativa: a assessoria que trabalha com o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP, que é ligada diretamente à Coordenação de Administração; o Setor de Cadastro que é ligado à Divisão de Materiais e está se transformando em setor de cobrança; e a Comissão Permanente de Licitação.

4.3.1 O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP

O SCDP desta IFES é operacionalizado junto à Coordenação de Administração da PRA. Uma equipe com quatro servidores opera os serviços que consistem em indenizar o servidor pelos gastos com despesas extraordinárias com hospedagem, alimentação e locomoção urbana, durante o período de capacitação do servidor fora da localidade onde tem exercício, em objeto expressamente identificado como interesse da administração pública. No caso dessa prestação de serviço, existe um amplo aparato legal que regulamenta as ações dos servidores. Ao fazer uma rápida busca no site institucional da IFES estudada, encontramos algumas normas legais que regulamentam o serviço de concessão de diárias, passagens e hospedagens. O Decreto nº 5.992 de 19 de dezembro de 2006 dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. A portaria do Ministério da Educação nº 403 de 23 de abril de 2009 dispõe sobre a solicitação, autorização, concessão e prestação de contas de diárias, passagens e hospedagem no âmbito do Ministério da Educação, e dá outras providências. A Instrução Normativa nº 01 de 12 de fevereiro de 2014 regulamenta a solicitação, autorização, concessão, pagamento e prestação de contas de diárias e passagens no âmbito da IFES analisada nesse trabalho. E a Instrução Normativa nº 001 de 04 de agosto de 2015 regulamenta a solicitação, autorização, concessão, pagamento de hospedagem no âmbito da IFES analisada nesse trabalho.

Um fato que nos chamou atenção é que esse amparo legal favorece a autonomia dos servidores na prestação dos serviços, isto é, a prescrição do trabalho, através dessas normas, blindou o servidor que opera o SCDP. Observemos como a fala da Assistente em Administração 07 explicita essa autonomia dos servidores.

> "...nosso setor, todos temos muita autonomia, como a gente analisa essas solicitações de diárias e de passagens, e tem lei, tem tudo regulamentado, então a gente tem autonomia pra dizer, não isso aqui tá errado e devolve..."

Oliveira (2006) já chamara atenção para uma espécie de comando exercido pelo trabalho prescrito. Para este autor, o trabalho prescrito corresponde ao modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, ao tempo concedido para cada operação, funcionando como um comando que a organização oferece para a execução do trabalho. Tal dimensão favorece a fiscalização das tarefas, sendo meio de análise do desempenho das atividades e, ainda, origem

do reconhecimento ou da punição (AGUIAR, 2013). Nesse caso, o comando que a organização do trabalho ofereceu para a realização das tarefas advém dos instrumentos legais.

Entretanto, apesar da existência desses quatro instrumentos normativos, ainda se nota uma certa desorganização na divisão do trabalho da Coordenação de Administração, prejudicando a organização do trabalho das assessorias vinculadas a ela. Esse fato fica claro em um trecho da entrevista com o Assistente em Administração 01, que trabalha com o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens e, ao ser perguntado como era seu trabalho e como os processos que demandam essas solicitações chegavam até eles, na resposta dada demonstrou essa falta de organização no fluxo do processo:

> "Chega na..., ou ele chega na secretaria da PRA, quando alguém movimenta para PRA, ou então, ele chega direto pra coordenação, e aí o pessoal lá da secretaria da coordenadora, da assessoria dela, que faz a análise e remete para um dos setores, ou o da gente ou..., é dividido assim, nessas assessorias, com essas atribuições que são específicas mas, ao mesmo tempo é meio em aberto um pouco, sabe? Tipo, não é um negócio, assim, formalizado, são os processos que a gente trabalha, mas ao mesmo tempo não, eu acho que não tem um..., a questão das atribuições não são fechada, é o que eu estou querendo dizer".

A narrativa do servidor parece um tanto confusa ao tentar explicar que existe uma desorganização por parte da Coordenação. Ocorre que a legislação vigente trata de aspectos referentes ao processo e não aborda essa divisão de tarefas, que deve ser regulada pela gestão ou autoridade mais próxima dos servidores. Então, mesmo com toda essa legislação disponível, ainda há espaços não visualizados pela equipe de trabalho e gestores que exigem dos servidores uma atitude criativa para solucionar os impasses. Além disso, as tensões que surgem em decorrência das relações entre os solicitantes, que são os servidores previamente cadastrados no SCDP, e os propostos, que são as pessoas que viajam e indicadas para receber a diária, geram desconforto, exigindo um trabalho real e maior custo humano. Esse tipo de situação foi relatado pelo Assistente em Administração 01.

> "...às vezes o pessoal quer que a gente faça de um jeito, quando a própria legislação não permite, ou como não deve ser feito, achando que pode fazer de qualquer jeito, sabe?... E, por mais que a gente tenha instrução normativa,[...] explique direitinho, mas tem gente que bate o pé e diz que não porque ouviu falar que era desse jeito que não era assim..."

Ferreira e Barros (2002) afirmam que é justamente o descompasso entre o que a organização de trabalho prescreve e as demandas e exigências reais enfrentadas pelo trabalhador que constitui fator gerador de sofrimento. As exigências reais expressadas por esses autores podem ser exemplificadas por essas demandas impostas pelos usuários do SCDP aos servidores dessa assessoria, gerando pressão e tencionando a dinâmica dessa relação.

4.3.2 O Setor de Cadastro

Outro setor que favoreceu uma boa análise da discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real foi o Setor de Cadastro que é ligado à Divisão de Materiais. As falas remetem à percepção de situações de inconsistência em orientações recebidas diante de dificuldades encontradas no desenvolvimento de certas tarefas. Na verdade, como vimos anteriormente, esse setor vivencia uma organização real do trabalho bem diferente da encontrada nos documentos oficiais da instituição, ou seja, bem diferente da organização prescrita do trabalho. De acordo com o Estatuto da PRA, compete à Seção de Cadastro de Material: providenciar registro de firmas fornecedoras; manter o cadastro de fornecedores atualizado; manter atualizado o catálogo de material; promover a aplicação de penalidades aos fornecedores que hajam incorrido em faltas. No dia a dia, uma das atribuições mais presentes nas respostas dos entrevistados se refere à cobrança da entrega do objeto licitado pelo fornecedor de acordo com as regras constantes no edital de licitação, ou seja, após terminado o processo de licitação, o fornecedor ganhador desse processo, aquele com a melhor proposta, deve entregar o objeto em questão, obedecendo as regras do edital que estipula prazos para esta entrega.

Assim como o SCDP, a Divisão de Cadastro também segue algumas normas na execução da tarefa. A prescrição do trabalho nesse setor é estabelecida pela Instrução Normativa nº 01 de 10 de fevereiro de 2012 e a Instrução Normativa nº 05 de 18 de junho de 2012. Essas duas instruções normativas alteram a instrução normativa nº 02 de 11 de outubro de 2010, a qual estabelece normas para o funcionamento do Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores – SICAF, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG. Duas Leis também amparam as ações dos servidores que trabalham nesse setor, são elas: a Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública

e dá outras providências; e a Lei nº 9784 de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

O entendimento detalhado do processo de licitação não é objeto desse estudo, entretanto, percebemos a necessidade de esclarecer alguns pontos referentes aos objetivos desse processo, a fim de entender melhor algumas das respostas dos entrevistados. Dessa forma, de acordo com a Lei 8.666/1993, em seu artigo 3º, na redação dada pela Lei nº 12.349, de 2010:

> a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Portanto, quando a administração quer adquirir algo, seja um objeto ou um serviço, ela o fará obedecendo as regras contidas no edital de licitação que é formulado de acordo com os ditames legais.

A análise das entrevistas de duas assistentes em administração da divisão de cadastro revela a presença de muito trabalho real, destoando do trabalho prescrito nos regulamentos. De acordo com Dejours (1997), há uma defasagem entre as dimensões do trabalho prescrito e real, a qual só poderá ser gerida pelo engajamento da subjetividade dos trabalhadores. Esse engajamento recebe a denominação de "inteligência astuciosa" ou "prática", mobilizada frente ao real e que tem como característica fundamental a inventividade e a criatividade. Ao ser perguntada sobre seu trabalho, a Assistente em Administração 03 fez uma ótima descrição de como ocorre trabalho real em seu setor. Nota-se, também, um pouco da organização do trabalho no que se refere à divisão das tarefas.

> "A gente começa assim, a DM empenha e a gente tem que mandar essas notas de empenho para os fornecedores para eles poderem entregar o material, então, a gente recebe a nota de empenho pronta, aí, digitaliza todas as notas e manda para o e-mail do fornecedor, manda por e-mail digitalizado e diz, "olhe o prazo de entrega é de tantos dias, descumprindo esse prazo a gente pode instaurar um processo administrativo", até chegar nisso, a gente liga, faz cobrança, manda e-mail, manda carta ofício pelos Correios cobrando. Outra coisa, também, que a gente faz é manter esse contato com os fornecedores. A maioria dos fornecedores manda e-mail pra gente

> independente do que seja, assim, porque eles não tem muita noção de qual é o setor com quem eles tem que falar, e como é a gente que manda o empenho e eles tem esse contato, muitas solicitações chegam pra nosso e-mail e a gente distribui, "não isso aqui não é de nossa competência fale com o setor tal", e tem coisas assim, ligam cobrando atraso em pagamento, também, a universidade às vezes atrasa o pagamento, pedem atestado de capacidade técnica depois de fornecer material, porque esse atestado é requisito pra participar de outras solicitações, de outros órgãos, entãom depois que eles fornecem material alguns solicitam atestado, fazem solicitação de troca de marca, por exemplo, o que tá no empenho eles não conseguem mais fornecer , saiu de fabricação, saiu de linha. Aí, eles fazem essa solicitação, a gente abre o processo, encaminha pra equipe de apoio do pregão que emite parecer, se é aceito ou não a troca, se é viável e depois, a gente manda pro Pró-Reitor, então esses procedimentos são atribuições do meu setor, acompanhar esses processos do andamento."

Ao analisar esse discurso, identificamos vários conteúdos que expressam muitas possibilidades de fracasso nas ações do trabalhador. Então, a obediência a prazos de entrega do objeto licitado pelos fornecedores, a possibilidade de troca de marca do objeto licitado e as solicitações dos fornecedores de pagamento em atraso pelo órgão público constituem atos administrativos que envolvem os servidores públicos, representantes do Estado e as entidades privadas. Segundo a Assistente em Administração 04, o não cumprimento dos prazos, tanto pelos fornecedores quanto pela instituição na qual ela trabalha, é fator de constrangimento para ela. Vejamos! Ao perguntar se os prazos dos processos eram estabelecidos em lei, ela responde:

> "São, mas não é cumprido nada, não é a lei que vai..., eu fico meio que constrangida, digamos, porque teria que ser cumprido pela lei, mas a gente vai dando uma margem maior de prazo pra empresa responder, a gente vai dando isso, emitindo aquilo outro pra ver se as coisa funcionam. Porque se fosse pra cumprir mesmo seria tudo penalizado, porque ninguém responde um prazo, ninguém faz nada num prazo, aí , enfim, pra não seguir tão à risca, a gente tenta deixar mais próximo de um prazo, estabelecer um prazo, a gente cita prazos, mas não cumpre os prazos".

Vale lembrar que o real é aqui entendido como aquilo que, na experiência do trabalho, se dá a conhecer ao sujeito por sua resistência ao domínio, ao *savoir-faire*, à competência, ao conhecimento e até à ciência (DEJOURS, 2003). De acordo com o autor:

> Na verdade, sejam quais forem as qualidades da organização do trabalho e da concepção, é impossível, nas situações comuns de trabalho, cumprir os objetivos da tarefa respeitando escrupulosamente as prescrições, as instruções e os procedimentos...Caso nos atenhamos a uma execução rigorosa, nos veremos na conhecida situação da "operação padrão" ou "operação tartaruga" em que o trabalho é executado com zelo excessivo (DEJOURS, 2003, p. 30).

Nota-se que se trata de tarefas que exigem muito contato com os fornecedores, obediência a prazos, negociação, podendo chegar a ser empregada a coerção através de sanções administrativas. A Assistente em Administração 04 também trabalha no Setor de Cadastro e, além de possuir mais experiência, pois é servidora pública há nove anos, possui função gratificada para chefiar esse setor. Essa assistente demonstra um maior domínio nas tarefas a serem executadas e explica com muita clareza a discrepância entre a tarefa prescrita e a forma real como ela acontece. Após perceber, durante a entrevista, que existia muita distorção na execução da tarefa naquele setor, pedi para que a entrevistada citasse um exemplo de como seria um desses processos ocorrendo da forma que é prescrita e outro ocorrendo de forma real. Primeiramente ela relata como ocorre o trabalho obedecendo perfeitamente as regras do jogo, ou seja, a Lei:

> "...detectou o erro de que a empresa não entregou, entra em contato com a empresa diretamente por ofício, no ofício cita que a empresa tem 5 dias pra se manifestar, se ela não se manifestar dentro de 5 dias, já envia um outro ofício mencionando pra ela que ela tá sujeita a tal penalidade. No caso, pra enviar esse segundo ofício não tem prazo, mas é encaminhado um oficio pra ela, pode iniciar a fase desse ofício 5 dias depois. Aí envia pra ela pra dizer que ela tá sujeita a tal penalidade e se ela não executar, ela vai cumprir, vai ter que ser penalizada daquela maneira. Aí ela tem 10 dias pra recorrer. Aí, depois de passado esses 10 dias que foi dado o prazo pra ela recorrer, se ela não recorrer, entrar em contato novamente com a empresa pra dizer pra ela que vai ser aplicado, aí, dá um prazo maior de 5 dias, mesmo dizendo que já foi aplicado. Aí, depois desses outros 5 dias é publicada a decisão final, aí, a decisão final é publicada pelo Diário Oficial da União, a gente encaminha pra lá".

Segundo a Lei 8.666/1993 em seu artigo 78, o não cumprimento, o cumprimento irregular e até mesmo a lentidão do cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos constituem motivo para rescisão contratual. A assistente em administração poderia agir em estreita observação às normas, porém, com o intuito de fazer o processo andar

e, assim, não prejudicar a fornecedora nem a instituição, adota uma atitude flexível em relação aos prazos. Agora, vejamos o relato da entrevistada no qual explica o real do trabalho:

> "Aí, na prática, a gente envia e-mail pra empresa, a gente liga pra empresa, pedindo pra que ela veja se consegue a mercadoria, as empresas inventam mil e uma desculpas, dizem que estão entregando, que vai entregar próxima semana, a gente fica mantendo contato com o almoxarifado central, fica mantendo contato com o pessoal da expedição, fica mantendo contato o povo da empresa, nada funciona. Algumas realmente conseguem, efetuam a entrega, quando [a gente] tenta, tenta, tenta e não consegue, raramente a gente envia logo o ofício, a gente então pega esses contatos, porque como o intuito é receber essa mercadoria, aí fica nessa, nessa fase de negociação. Quando percebe que a empresa não vai entregar ou não conseguiu contato com a empresa é que vai pra parte do ofício. Algumas empresas depois de uma semana, duas semanas, as empresas retornam[...], por e-mail, que não é um uma via expressa, teria que encaminhar uma resposta pra gente por ofício, ou ligar, mas diz que não, já está entregando, já enviou a mercadoria e tal Aí, a gente espera até ter uma confirmação, porque tem uma tramitação em torno de 10 a 15 dias pra a mercadoria pelo menos chegar aqui, dependendo do estado que a empresa fez o transporte. Aí quando chegar, dependendo também do lugar, se foi almoxarifado, tem que entrar em contato com o pessoal do almoxarifado, o pessoal do almoxarifado entra em contato com o pessoal da expedição. Mas no final das contas, demora quase um mês do contato, que era pra ser feito em 5 dias, pra já iniciar outro processo, mas como a gente não tem essa resposta, se a empresa realmente entregou ou não, e a empresa tá dizendo que entregou, que vai entregar, a gente fica aguardando. Aí espera. Se a empresa não se posicionar é que ele continua. Mesmo assim, a gente ainda dá um prazo maior pra ver se aparece alguma resposta, e a gente sempre aceita as respostas, mesmo fora do prazo, a gente tá aceitando. Aí inicia esse processo mesmo oficial só depois de toda essa outra fase, e nesse processo negocial, como também fica na falta de controle, na falta de controle do almoxarifado central, que ele tem uma demanda muito grande e, às vezes, nem sempre consegue passar uma informação exata do que chegou naquele dia, do que não chegou naquele dia, porque, às vezes, chega uma mercadoria e ele tá tão lotado que ele vai, só vai conseguir dar uma posição pra gente dois a três dias depois. Aí pronto, aí fica tudo na luta."

Nota-se, através dessa fala, que os fracassos são concernentes à ordem humana e social. Há fracasso nas relações com os fornecedores, mas há fracasso, também, na relação

com o Setor do Almoxarifado e com o Setor de Expedição. A expressão no final da fala, “aí fica tudo na luta”, expressa o sofrimento decorrente do enfrentamento vivenciado pela servidora. São várias lutas que precisam serem travadas para o êxito da tarefa: a luta com os fornecedores que descumprem os prazos de entrega dos objetos licitados, a luta com a comunicação ineficaz entre a administração e os fornecedores e entre os setores da própria administração, a luta com os chefes de departamento que cobram a entrega dos materiais, enfim, a luta com a tentativa de dominar a execução da tarefa de forma menos dispendiosa. O real é o que se dá a conhecer a quem trabalha por sua resistência ao domínio e que engendra o sofrimento ligado à experiência do fracasso (DEJOURS, 2012, p. 365).

4.3.3 A Comissão Permanente de Licitação - CPL

Vimos que os setores na Pró Reitoria Administrativa executam tarefas interdependentes. A Comissão Permanente de Licitação – CPL, é outro setor observado e que também apresenta distorções na prescrição do trabalho. Vimos, no capítulo três, que a organização real do trabalho na PRA difere muito da organização prescrita. Com efeito, o estatuto da PRA apresenta a CPL como uma seção de compras ligada à Divisão de Materiais. Já o organograma da PRA, exposto no Plano de Desenvolvimento Institucional (2014 – 2018), coloca a CPL paralela à Coordenação de Administração, não demonstrando nenhuma subordinação daquela a esta, muito menos à Divisão de Materiais.

Na prática, percebemos uma boa integração das ações da CPL com as ações da Divisão de Materiais e da Coordenação de Administração. Dois servidores desse setor foram entrevistados e passaram informações importantes sobre a execução da tarefa que consiste em conduzir o processo licitatório. O Assistente em Administração 05 é um senhor com trinta e sete anos de ocupação um cargo público e, atualmente, é o responsável por elaborar a Intenção de Registro de Preço (IRP) de cada item do pregão. A IRP permitirá à Administração tornar públicas suas intenções de realizar Pregão ou Concorrência para Registro de Preço com a participação de outros órgãos governamentais que tenham interesse em contratar o mesmo objeto, possibilitando obter melhores preços por meio de economia de escala, tornando pública, no âmbito dos usuários do Comprasnet, as intenções de futuras licitações (Pregão e Concorrência) para Registro de Preço. Nas palavras do entrevistado, a tarefa dele é executada da seguinte forma:

> "...então, essa parte todinha é comigo, cadastramento e implantação no sistema. Então eu pego o pregão, boto o número da IRP, Intenção de Registro de Preços..., Então, cada IRP dessa tem um número, então, o pregão, digamos, de número dez, compra de imóveis, então, a IRP dele é 006 de 2018, então, começa a fazer todo aquele processo de cadastramento dos itens, se tiver cinquenta, sessenta, cem, duzentos, trezentos, o que for, eu tenho que cadastrar todos eles. Então, isso aí, depois, a gente manda pra todo Brasil uma abertura de licitação".

Um fato interessante nessa tarefa é que há pouca prescrição do trabalho. Em termos de legislação, achamos uma Instrução Normativa nº 6 de 25 de julho de 2014 que dispõe sobre o remanejamento das quantidades previstas para os itens com preços registrados nas Atas de Registro de Preços. De acordo com o site do Governo Federal, para acessar o módulo IRP – Intenção de Registro de Preço, é necessário seguir os seguintes passos:

- Acesse o sítio, https://www.comprasgovernamentais.gov.br,
- Em Acesso aos Sistemas, clique em Comprasnet – SIASG;
- Clique no link PRODUÇÃO;
- Informe CPF e senha de acesso (a mesma senha utilizada para acessar o grande porte) e clique em "Avançar";
- Em seguida clique em "SERVIÇOS DO GOVERNO", "SIASGNet", "IRP".

Dessa forma, todas as ações desse servidor serão guiadas por um sistema tecnológico, ou seja, os prazos e a ordem das ações serão gerenciados pelo sistema, não permitindo interferências externas. Esse fato foi muito importante para o Assistente em Administração 05, pois ele se sentia bastante incomodado com a interferência dos servidores docentes, que geralmente tentavam impor um ritmo diferente no trabalho que ele executava, deixando-o indignado.

> "...melhorou muito quando passou pra ser eletrônico, ou seja, não tem mais nada presencial. Então não tem aquela pressão toda [...] os professores ficavam, "ai, eu quero isso pra ontem" não é assim. Então, o sistema de Brasília, o comprasnet, esse é o sistema que a gente faz os pregões, então, quando chegou a ser implantado isso aí, melhorou muito, [...] é que o sistema, não adianta porque se você der cinco dias de prazo, não adianta no terceiro você querer botar o bicho pra frente, não vamos fazer

> correndo quando o professor chegar, não tem como você fazer. Você tem que seguir o sistema que tem lá, então, quando passa o prazo de cinco dias, o sistema abre pra você fazer análise, então, não adianta você, no terceiro ou no quarto dia, querer fazer uma coisa se o sistema tá fechado. Você não tenta, você pode até tentar, mas não entra, então, não adianta. Então, isso melhorou bastante, então, os professores notaram que, realmente, não tinha o que ficar impondo aos funcionários fazer uma coisa de tal rapidez, não pode, é o sistema quem faz. Então, melhorou bastante, mas isso me deixava muito chateado, me incomodava, hoje não me incomoda mais...".

Segundo Aguiar (2013), entende-se o trabalho prescrito como uma dimensão necessária ao direcionamento e à segurança do trabalhador na execução do trabalho e que representa a divisão do trabalho, as rotinas, as normas, o tempo e o controle do desempenho do trabalhador no cumprimento da tarefa; colocado em etapa anterior à execução da tarefa em si e constituído a partir de conhecimentos tácitos, de operários e gestores, de elementos balizadores do trabalho – arquitetados para um contexto ideal de produção e formalizados em um discurso institucional. O fato de um sistema tecnológico prescrever e assegurar os passos de uma tarefa não isenta o servidor de fracassos no andamento das ações. Ainda assim, o real do trabalho se apresenta, os erros decorrentes do sistema aborrecem os servidores, que precisam, muitas vezes, refazer o trabalho, reiniciar a tarefa. Ao ser perguntado sobre as dificuldades na execução da tarefa o Assistente em Administração 05 responde:

> "...é a história do item que você vai, bota lá o item, certo, cadastra o item, e o item da lá inoperante, aí eu vou ter que parar o que eu estou fazendo, pra ir pra outra divisão lá, que é uma sala menorzinha que a nossa, anexa, [...], só tenho que ir lá pra refazer o negócio de novo que eu fiz, "rapaz eu fiz aqui fulano, e estava tudo certinho", eu digo "pois é, mas já está dando pra mim inoperante". Eles tem que achar outro código pra botar, isso trava um pouquinho, atrasa,[...] É pra ir gerar outro código e volto de novo pra o que eu estava fazendo, porque se eu pegar o pregão e tiver um problema desses, se eu seguir a diante, aí vai dar problema para o pregoeiro mais à frente, porque a sequência vai ser diferente...".

Conclui-se, então, que "O prescrito não é suficiente para suprir o real, posto que não prevê todos os acontecimentos inesperados com os quais os trabalhadores são submetidos em sua rotina de trabalho" (BATISTA; FACAS, 2012, p. 93). Aguiar (2013) complementa esse entendimento ao afirmar que o real do trabalho considera múltiplos fatores que impedem sua

implementação conforme previsto. Nenhum plano, programa ou conjunto de regulamentos pode plenamente prever o elemento crítico do ato produtivo bem-sucedido. O elemento crítico gerador da dificuldade para operacionalizar a tarefa está no próprio sistema, no programa que eles operam e que, nesse caso, foi o responsável pelo confronto com o real do trabalho.

Após essa análise do trabalho do Assistente em Administração 5, que trabalha com a IRP, analisamos a discrepância entre o trabalho prescrito e o real do trabalho do Assistente em Administração 06 que é um dos pregoeiros da CPL. O pregão é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns em que a disputa pelo fornecimento é feita em sessão pública, por meio de propostas e lances, para classificação e habilitação do licitante com a proposta de menor preço (BRASIL, 2000). Existe um conjunto de normas legais que determina como esse processo deve acontecer. A Medida Provisória n.º 2.026-3 de 28 de julho de 2000 institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, a modalidade de licitação denominada pregão para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Já o Decreto nº 3.55 de 8 de agosto de 2000 aprova o regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão para aquisição de bens e serviços comuns.

Entretanto, mesmo sendo um processo de trabalho amparado por regras já bem consolidadas, as intercorrências relacionadas a operacionalização da tarefa se fazem presentes no dia a dia do servidor. Apesar de esse assistente em administração ser Bacharel em Direito, ele informa na entrevista que o aprendizado da tarefa de pregoeiro se deu mais pelo contato com os outros pregoeiros mais experientes, com a rotina de trabalho e com a troca de experiência.

> “Assim, um servidor vai passando para o outro. Quando eu cheguei, aí o pessoal meio que passou alguns detalhes pra mim, porque, embora eu tenha formação em Direito, mas como é algo muito específico, eu tinha muitas dúvidas ainda. Então, muitas coisas eu peguei com outros servidores, todos os pregoeiros de certa forma auxiliam em alguma coisa. Você puxa um documento de um, puxa um documento de outro, nada que venha da instituição, cada servidor tem uma forma de trabalhar. E procurei se esquematizar daquela forma, eu fui pegando de cada um para poder me adaptar a situação.”

O discurso do servidor vai ao encontro com o que Seligmann-Silva (1994 apud MAGNUS; MERLO, 2012) afirma, no caso do serviço público, cada servidor deve, por sua conta e risco, aprender e realizar seu serviço da forma que lhe é possível, pois existem poucas

diretrizes específicas para o trabalho, ou seja, há pouco trabalho prescrito e, havendo, em sua maioria, é restrito ou desatualizado. Ele chama atenção, também, para a cooperação na aprendizagem da tarefa. Para Dejours (2015) a elaboração de um modo operatório espontâneo, ao longo de sucessivas modificações, vai se aperfeiçoando em função de critérios que não são nada ao acaso. A mesma tarefa, realizada por diferentes trabalhadores, nem sempre é realizada segundo um mesmo e único protocolo. Ao contrário, a observação demonstra que os diferentes modos operantes, que aparecem espontaneamente, são extremamente personalizados.

Assim, diante de todas as observações que fizemos, e ao correlacionar com a literatura especializada, especialmente à psicodinâmica do trabalho, acreditamos que os servidores públicos estão sempre lidando com situações não previstas, com intercorrências no modo operante das ações. A gestão concreta da defasagem entre o prescrito e o real depende na verdade da "mobilização dos impulsos afetivos e cognitivos da inteligência" (DEJOURS, 2003).

4.4 Considerações Finais

Ao analisar o trabalho como uma categoria essencialmente humana, devemos entender esse trabalho como uma atividade passível de despertar sentimentos de fracassos e vitórias. Quando estamos trabalhando, tentamos perseguir alguns objetivos que são influenciados por nossa subjetividade. Assim, muitas vezes, convocamos os recursos psíquicos mais íntimos no intuito de atender aos objetivos e resultados exigidos pela organização.

A organização do trabalho, determinada pelos níveis hierárquicos mais elevados, reflete como se desenvolvem as ações dos entrevistados para o alcance dos objetivos organizacionais. Então, qualquer setor de trabalho terá algum tipo de norma, manual ou documento que determina a condução das ações pelos trabalhadores para que o trabalho seja realmente efetivado. Entretanto, nem sempre essas ações ocorrem como o esperado, havendo anomalias de funcionamento e incoerências organizacionais não previstas.

Como vimos, o trabalho na assessoria do SCDP é regulamentado por diversas normas legais, além de ser operacionalizado por um sistema tecnológico que ajuda a conduzir a execução dos processos. Assim, percebemos que a prescrição do trabalho nessa assessoria funcionou como uma espécie de escudo, que impediu a interferência externa na execução do trabalho e favoreceu a autonomia do servidor. Dessa forma, o trabalho prescrito funcionou, como já observado por Oliveira (2006), como um comando oferecido pela organização para a

execução do trabalho, favorecendo, também, a fiscalização da tarefa. Entretanto, mesmo com todo esse aparato legal protegendo o servidor contra a pressão externa, encontramos, nas narrativas, uma espécie de tensão decorrente da relação entre os usuários do SCDP e os servidores que lá trabalham, gerando mal-estar e insatisfação no trabalho.

O real do trabalho também se fez presente no processo de divisão das tarefas entre os setores da Coordenação de Administração. Ficou constatado que a distribuição da demanda dos processos de solicitação de diárias e passagens não ocorre de forma previamente organizada. Nem a legislação vigente, nem a gestão preveem e organizam o fluxo desses processos quando estes chegam na Pró Reitoria Administrativa, gerando frustração e constrangimentos que favorecem o sofrimento.

A situação mais clara de discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real apareceu no Setor de Cadastro, que, coincidentemente, também apresenta uma organização real que destoa da organização prescrita, funcionando como um setor de cobrança. Assim como na assessoria do SCDP, o Setor de Cadastro tem suas atribuições regidas por diversas normas e regulamentos, entretanto, propositalmente, essas normas, muitas vezes, não são seguidas. Essa espécie de infração proposital tem como objetivo a concretização do processo de compra do objeto desejado pela Organização. Caso as normas fossem rigorosamente obedecidas e os prazos estabelecidos fossem seguidos pelos servidores, os fornecedores seriam punidos com sanções administrativas por não entregarem os objetos nos prazos estabelecidos e a organização não concretizaria o processo de compra do objeto, tendo que devolver o dinheiro orçado para a compra desse objeto ao Ministério da Educação por não ter sido utilizado no ano vigente.

Essa é uma situação convergente ao postulado por Dejours (2003) que afirma que, sejam quais forem as qualidades da organização do trabalho e da concepção, é impossível, nas situações comuns de trabalho, cumprir os objetivos da tarefa respeitando escrupulosamente as prescrições, as instruções e os procedimentos. Assim, constatou-se a exigência de uma atitude flexível da servidora, no intuito de dar andamento ao processo. Na verdade, se eles não o fizessem, se eles se limitassem à estrita execução das normas, o setor entraria em colapso.

Dessa forma, o ocorrido nesse setor também vai ao encontro dos ensinamentos de Dejours (2012), quando este afirma que os trabalhadores reajustam a prescrição, transformam as ordens, cometem infrações, trapaceiam nos procedimentos para tentar fazer bem o seu trabalho. Assim, diante dessas ações dos trabalhadores desse setor, percebemos o sofrimento dos servidores envolvidos nesse trabalho real, quando narraram sentimentos de angústia e constrangimentos na relação com os fornecedores e com servidores de outros setores.

O último ambiente de trabalho analisado em relação a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real evidenciou que a tarefa de elaboração das IRPs apresenta uma defasada prescrição do trabalho. Em contrapartida, toda execução do processo é condicionada por um sistema de tecnologia que determina as etapas e os prazos a serem cumpridos favorecendo a autonomia dos servidores. Esse mesmo sistema tecnológico se mostrou passível de falhas o que causou frustação e aborrecimento ao servidor. Portanto, ficou evidente a baixa prescrição do trabalho na elaboração da IRP e a forte influência da tecnologia na operação dessa ação, percebida pelos servidores como proteção contra as influências externas, principalmente, quando essas influências são exercidas pelos servidores docentes, trazendo transtorno na execução da tarefa.

Dessa forma, o trabalho prescrito pode ser visto como uma dimensão necessária ao direcionamento e à segurança do trabalhador na execução do trabalho. Assim, podemos verificar nesse estudo de campo os ensinamentos de Aguiar (2013), quando afirma que nenhum plano, programa ou conjunto de regulamentos pode plenamente prever o elemento crítico do ato produtivo bem-sucedido.

A condução do processo de pregão pelo Assistente em Administração 06 também, demonstrou intercorrências relacionadas à operacionalização das tarefas. Um achado interessante nessa análise foi o fato de o aprendizado da execução da tarefa de pregoeiro decorrer da cooperação dos outros pregoeiros e colegas de trabalho mais experientes. Esse achado vai ao encontro do que diz Seligmann-Silva (1994), ao afirmar que o servidor público aprende a realizar o serviço da forma que lhe é possível, pois existe pouco trabalho prescrito e, havendo, em sua maioria, é restrito ou desatualizado.

Portanto, constata-se nessas observações, que os servidores públicos desses setores, rotineiramente, necessitam mobilizar seus impulsos afetivos e cognitivos da inteligência para lidar com as situações não previstas no modo operatório das ações. Esses impulsos geram comportamentos que parecem estar amparados por experiências pregressas e reflexão, e são expressados com cinismo, dissimulação e banalização. Segundo Lancman e Uchida (2003), da mesma forma que uma palavra não pode ser reduzida a um sinal, pois pode encerrar múltiplos sentidos, o comportamento deve ser visto como sintoma, constituído de deslizes e de sobreposições de sentido.

Assim, trabalhar pode exigir uma transformação pessoal diante das dificuldades, e é a partir dessa ótica que iremos debater, no próximo capítulo, as estratégias empregadas pelos servidores dessa IFES para transformar os percalços causadores de mal-estar em fontes de vivências de prazer no trabalho.

5. MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA: UMA ESTRATÉGIA EM BUSCA DA FELICIDADE!

RESUMO

O trabalho representa uma importante ferramenta para formação da subjetividade e construção da identidade dos indivíduos. Quando o sujeito está trabalhando, ele geralmente compõe um grupo que favorece as resistências individuais contra as incoerências organizacionais que tanto aborrecem o trabalhador. Sabemos que o trabalho representa uma boa possibilidade de melhora das potencialidades humanas, atuando como uma importante fonte de autorrealização, de autoestima, de experiências psicossociais e de sentido de vida e uma das formas de transformação das vivências de sofrimento em vivências prazerosas no trabalho está sob a égide da mobilização subjetiva. Esse capítulo tem como objetivo identificar e analisar os elementos da mobilização subjetiva vivenciados pelos assistentes em administração de uma Pró Reitoria administrativa de uma IFES. Esses elementos são capazes de transformar as dificuldades e anomalias da organização do trabalho em fontes de vivências prazerosas pelos assistentes em administração no ambiente organizacional. Dentre os setores analisados, estão o Setor de Cadastro que é subordinado à Divisão de Materiais, a assessoria do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens e a Comissão Permanente de Licitação. Já os elementos da mobilização subjetiva identificados são: o reconhecimento que favorece o engajamento e o comprometimento do sujeito com o trabalho; a cooperação e o espaço coletivo de discussão que se relacionam à construção de regras que determinam a condução do trabalho; e a inteligência prática capaz de solucionar os imprevistos decorrentes da prescrição da organização do trabalho e efetivar a conclusão da tarefa. O estudo demonstrou que os servidores dessa Pró Reitoria vivenciam situações de sofrimento relacionadas à organização do trabalho, entretanto, os mesmos utilizam esses elementos de mobilização subjetiva para transformar e adaptar as prescrições do trabalho, o que favorece vivências prazerosas que harmonizam o ambiente laboral.

Palavras Chaves: Cooperação, Espaço Coletivo de Discussão, Inteligência Prática, Mobilização Subjetiva, Organização do Trabalho, Prazer no Trabalho, Reconhecimento.

ABSTRACT

Work represents an important tool in the formation of one's subjectivity and identity. At work, people are usually in a group that favors individual resistance against organizational incoherence that are so upsetting. Aware that working represents a good possibility of improving human skills acting as an important source of self-realization, self-esteem, and psychosocial experiences and life meaning and one of the forms of transforming experiences of suffering into pleasant ones at work is within the scope of subjective mobilization. The present chapter aims to identify and analyze elements of subjective mobilization experienced by administrative assistants of Pro-Rectory in a Federal Institution of Higher Education (IFES). These elements are capable of transforming difficulties and anomalies in work organization into sources of pleasant experiences for admin assistants in the organization environment. The sectors investigated were the Registering Sector subordinated to the Material Divisions, the assistance for System for Daily Fees and Tickets (SCDP) and the Permanent Committee for Bidding. Elements of subjective mobilization identified in the study were the recognition that favors engagement and commitment to work; the cooperation and the collective space of discussion that relate to the creation of rules that determine work conduction; and the practical intelligence capable of solving unexpected issues from the prescription of work organization and lead to task conclusion. The research shows that assistants in this Pro-Rectory go through experiences of suffering due to their work organization, however, they use elements from subjective mobilization to transform and adapt work descriptions, favoring pleasant experiences that harmonize the work place.

Keywords: Collective Space of Discussion, Cooperation, Pleasure at Work, Practical Intelligence, Recognition; Subjective Mobilization, Work Organization.

5.1 Introdução

Como vimos, o espaço de trabalho é um local onde podem ser reconstruído os processos de subjetivação. O ser humano não é uma máquina desprovida de sentimentos afetivos e sensibilidade e sim, um sujeito que ao chegar no trabalho traz consigo uma carga histórica, social e familiar que influencia o comportamento individual e coletivo. Não se pode negar que o trabalho seja fundamental para a vida do homem, para a constituição do mesmo como ser social e individual. O ser humano necessita do trabalho não só para obter seu sustento, mas como um meio que lhe proporcione o reconhecimento enquanto sujeito, reconhecimento enquanto ser social, pertencente a um grupo que o reconheça como sujeito do grupo (DEJOURS, 2003).

O indivíduo que faz parte de um grupo adquire, unicamente por considerações numéricas, um sentimento de poder invencível que lhe permite render-se a instintos que, estivesse ele sozinho, teria compulsoriamente mantido sob coerção (LE BON, 1855, apud FREUD, 2011). E é exatamente esse poder grupal que parece favorecer as resistências individuais contra as incoerências organizacionais que tanto aborrecem o trabalhador. Em um grupo, as emoções dos homens são excitadas até um grau que elas raramente ou nunca atingiriam sob outras condições e constituem experiências agradáveis para os interessados entregar-se tão irrestritamente às suas paixões, e assim fundirem-se no grupo e perderem o senso dos limites de sua individualidade (FREUD, 2011).

Desde o início da vida, nos integramos a diferentes formações grupais. A interação com os familiares desde criança, os primeiros grupos de amigos na escola e, posteriormente, na universidade, os grupos religiosos, esportivos, políticos e, finalmente, os laborais nos propiciam experimentar em nossa vida um novo instinto. Sejam quem forem os indivíduos que compõem os grupos, por semelhantes ou dessemelhantes que sejam seus modos de vida, suas ocupações, seu caráter ou sua inteligência, o fato de haverem sido transformados em um grupo os coloca na posse de uma espécie de mente coletiva que os faz sentir, pensar e agir de maneira muito diferente daquela que cada membro, tomado individualmente, sentiria, pensaria e agiria, caso se encontrasse em estado de isolamento (FREUD, 2011). Estudar os aspectos psicológicos do trabalhador nos remete a essa reflexão da psicologia de grupo, pois o trabalhador está inserido num ambiente de alta relação interpessoal.

Dessa forma, muitos dos ingredientes essenciais de satisfação, saúde e bem-estar na vida estão intrinsecamente vinculados com o trabalho e a profissão. O trabalho pode ser considerado uma fonte de satisfação das mais diversas necessidades humanas, tais como

autorrealização, manutenção de relações interpessoais e sobrevivência (NUNES; LINS, 2009). Ribeiro (2011) vai ao encontro do entendimento de Nunes e Lins (2009) ao afirmar que o trabalho representa uma boa possibilidade de melhora das potencialidades humanas, atuando como importante fonte de autorrealização, de autoestima, de experiências psicossociais e de sentido de vida.

Entretanto, as mudanças que têm abarcado o mundo do trabalho reverberam nos modos como o trabalho se organiza, sobretudo, nos processos de intensificação e de racionalização do trabalho (LOUREIRO, 2017). Conforme Ferreira (2013) "As novas formas de organização do trabalho não permitem o estabelecimento de espaços de cooperação entre os trabalhadores, por estarem imersos em contextos em que há uma prevalência do individualismo perante a solidariedade" (p. 09). Para Alves (2014), não obstante o sentido do trabalho constituir-se como estruturante da subjetividade e, consequentemente da saúde psíquica, tem havido um fenômeno de precarização decorrente da adoção de modos de produção caracterizados pela competitividade exacerbada, que acaba por perverter a ética nas relações profissionais, e por estilos de gestão que reificam o trabalhador, exigindo dele uma postura de infalibilidade, de excelência, tão em evidência no mundo contemporâneo.

Assim, de acordo com vários estudos (MENDES, 2007; MARTINS; MENDES, 2012; DEJOURS, 2012; LANCMAN; UCHIDA, 2003), uma das formas de transformação das vivências de sofrimento em vivências prazerosas no trabalho está sob a égide da mobilização subjetiva. Segundo Dejours (2011), essa capacidade de transformar o sofrimento no trabalho em prazer está relacionada com a mobilização subjetiva, que é o engajamento do sujeito na construção e evolução da organização do trabalho em termos de esforços de inteligência e esforços para construção de opiniões sobre a melhor maneira de superar as contradições e as dificuldades.

Para Mendes, Paz e Barros (2003), a mobilização subjetiva é um processo caracterizado pelo uso dos recursos psicológicos do trabalhador e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho. Segundo os autores:

> A utilização desses recursos depende da dinâmica contribuição-retribuição simbólica que pressupõe o reconhecimento da competência do trabalhador pelos pares e pela hierarquia. [...] A mobilização subjetiva permite a transformação do sofrimento a partir de uma operação simbólica: o resgate do sentido do trabalho. Este sentido depende de um outro: do coletivo de trabalho (MENDES; PAZ; BARROS, 2003, p.40).

De acordo com Mendes (2007, p. 30), é objeto da Psicodinâmica do Trabalho, a dinâmica entre organização do trabalho e processos de subjetivação, a qual "pressupõe investimento da inteligência prática, da personalidade e da *cooperação*, como elementos que articulados podem dar conta da 'loucura' do trabalho e manter a saúde, à medida que são postos em confronto pelas tentativas de dominação da organização do trabalho" (grifos nossos). Nesse sentido, a autora define processos de subjetivação como os processos de atribuição de sentido, construídos com base na relação do trabalhador com sua realidade de trabalho, expressos em modos de pensar, sentir e agir individuais e coletivos.

Portanto, para transformar um trabalho que faz sofrer em um trabalho prazeroso, "é necessário que a organização do trabalho propicie maior liberdade ao trabalhador para rearranjar seu modo operatório, usar sua inteligência prática, engajar-se no coletivo, identificando ações capazes de promover vivências de prazer" (MENDES, 2007, p. 34). Para Aguiar (2013), o "prazer" é um sentimento que, no contexto laboral, desvela-se como um estado emocional ou uma resposta afetiva positiva resultante da consonância entre a subjetividade do trabalhador (sonhos, desejos, anseios) e o reconhecimento oferecido pelo contexto de trabalho.

O conceito de mobilização subjetiva, adotado nesse projeto, deriva do trabalho de Mendes e Duarte (2013), para os quais ela envolve o engajamento da subjetividade e a mobilização da inteligência e da personalidade. Para esses autores, a expressão "mobilização subjetiva" surge, pela primeira vez, nos estudos de Christophe Dejours, em 1990, no artigo *Itinéraire théorique en psychopathologie du travail*, publicado no Brasil em 1990. O sujeito espera que a organização do trabalho o ofereça a possibilidade de contribuir e a possibilidade de gratificação simbólica por essa contribuição. O trabalhador está sujeito à dinâmica do reconhecimento, que permite a transformação do sofrimento em prazer. Subjaz à mobilização subjetiva uma busca da identidade, pois o sujeito além de executar a tarefa, quer dar vida ao trabalho e deixar sua marca (GÓMEZ, 2017).

Não podemos confundir o conceito de mobilização subjetiva com o conceito de estratégias defensivas. As estratégias de defesa servem de mediação, negação e enfrentamento do sofrimento (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994) e são fundamentais para a manutenção da saúde no trabalho (DEJOURS, 2015). Porém, a sua utilização pode desencadear uma adaptação exagerada e impedir, de forma parcial, a consciência de relações de exploração. Dejours (2003) postula a dupla face das defesas no sentido de que elas podem tornar aceitável naquilo que não deveria sê-lo. Dessa forma, as defesas funcionariam como armadilhas que dessensibilizam perante aquilo que produz o sofrimento. Mendes (2007) alerta

ainda que elas podem perder seus efeitos e se transformar em patologias sociais como sobrecarga, servidão voluntária e violência. Já a mobilização subjetiva é o processo pelo qual o sujeito se cria e evidencia a relação entre trabalho e identidade – constituição e afirmação da identidade. Esse conceito fundamenta a concepção de trabalho para a PdT e emerge em face das exigências e dos constrangimentos da organização do trabalho – o real do trabalho (MENDES; DUARTE, 2013).

É a partir desse conceito de mobilização subjetiva que conduziremos nosso estudo com o objetivo principal de identificar e analisar os elementos capazes de transformar as dificuldades e anomalias da organização do trabalho em fontes de vivências prazerosas pelos assistentes em administração de uma Pró-Reitoria de Administração de uma IFES. Para a Psicodinâmica do Trabalho, é possível vivenciar prazer, mesmo em contextos precarizados, desde que a organização do trabalho ofereça condições para o trabalhador desenvolver a mobilização da inteligência prática, do espaço público da fala e da cooperação (MENDES, 2007). Mendes (2007) também preconiza que "o aspecto central da constituição da integridade psíquica do trabalhador deriva da mobilização das condições políticas capazes de levá-lo ao reconhecimento no trabalho, possibilitando a conversão do sofrimento em prazer" (MENDES, 2007, p. 44). Portanto, a busca pelo prazer, via ressignificação do sofrimento, parece ser o caminho para o trabalhador encontrar estabilidade sociopsíquica e possibilidades de expressar sua subjetividade de modo autêntico.

5.2 Elementos da Mobilização Subjetiva

Os elementos da mobilização subjetiva são apresentados de forma diferenciada por vários estudiosos da Psicodinâmica do Trabalho. A maioria dos autores abordam o reconhecimento, a inteligência prática, o espaço coletivo de discussão, a cooperação e a ressonância simbólica como elementos desenvolvidos pelos trabalhadores na tentativa de transformar e adequar a organização do trabalho às suas particularidades. Como vimos anteriormente, são escassas as publicações que tratam de mobilização subjetiva como objeto de estudo. Segundo Facas (2017), muitos estudos "fazem referência transversal às dimensões da mobilização subjetiva – inteligência prática, espaço público de discussão, cooperação e reconhecimento". Assim, optamos por seguir o direcionamento do estudo de Borowski et al (2017) em relação às dimensões da mobilização subjetiva utilizadas nesse estudo. Para esses autores, "a cooperação, a inteligência prática, os espaços de discussões e o reconhecimento

dos pares e da gestão representam conceitos genuínos de uma mobilização subjetiva significativa para a saúde mental dos trabalhadores" (BOROWSKI et al, 2017, p. 5).

5.2.1 Reconhecimento pelos pares e pela gestão

As pessoas geralmente não pensam no trabalho apenas quando estão trabalhando, somos envolvidos pelo trabalho, bem além do tempo de trabalho. É facilmente demonstrável que o envolvimento com o trabalho não se reduz simplesmente a um segmento de tempo, isto é, à mera repartição de tempo em que permanecemos no trabalho (DEJOURS, 2007). É como se existisse uma força que nos faz tentar ser mais hábeis, fazer sempre melhor as atividades do trabalho.

Muitos sujeitos não podem ter identidade unicamente por si mesmos, necessitando de confirmação por intermédio do outro e o envolvimento no trabalho pode, por conseguinte, ser um mediador insubstituível na estabilização e na ampliação da identidade dos sujeitos (GERNET; DEJOURS, 2011). A resposta obtida pelo sujeito em relação à sua contribuição no trabalho pela organização do trabalho impacta diretamente nessa dinâmica. "A retribuição simbólica, para além da financeira, oferecida em termos de reconhecimento favorece o engajamento e o comprometimento do sujeito com o trabalho" (AGUIAR, 2013, p. 37). Dessa forma, a validação do trabalho, por meio do reconhecimento conferido pelo outro, contribui para a edificação do sentido no trabalho: "A partir do reconhecimento o sofrimento pode adquirir uma significação social, enquanto que, na ausência deste, a dúvida quanto à relação mantida com o real por intermédio do trabalho pode emergir" (LOUREIRO, 2017, p. 74).

O reconhecimento é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investidos para a realização do trabalho e possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida efetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo (MENDES, 2007). Segundo Lima (2013, p. 351):

> a expressão Reconhecimento no Trabalho tem origem epistemológica, a partir da sua construção tecida pela psicodinâmica, especialmente na psicanálise em diálogo com a teoria social, abrangendo conhecimentos da sociologia, da linguística, da teoria da ação de Ladrière, Pharo e Quère, do pensamento de Jurguen Habermas e de Paul Ricoeur.

Para Honneth (2003), o processo da individuação, discorrendo no plano da história da espécie, está ligado ao pressuposto de uma ampliação simultânea das relações de reconhecimento mútuo. Silva et al (2015, p. 418) definem o reconhecimento como "a forma

específica de retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência". Quem foi reconhecido pela contribuição que trouxe à organização por seu trabalho pode, eventualmente, voltar esse reconhecimento de seu saber fazer para o registro de sua identidade e, por isso, graças ao reconhecimento, trabalhar não é apenas produzir bens ou serviços, é também se transformar em si mesmo (GERNET; DEJOURS, 2011).

Esse processo de construção da identidade via reconhecimento, geralmente, se inicia na vida escolar. Podemos constatar pela fala do Assistente em Administração 01 como uma vivência de reconhecimento na vida escolar foi importante para sua construção de identidade. Na entrevista formulada, uma das questões se referia ao contexto de sua vida profissional em relação aos aspectos mais importantes lembrados pelo entrevistado e, logo no início da resposta, ele verbalizou a seguinte situação:

> "...na época de colégio, eu sempre recebia prêmios de primeiros colocados..."

Para contextualizar essa fala, é importante considerar que esse servidor relata anteriormente que o pai, professor, sempre enfatizou a questão do estudo e essa postura do pai foi relatada quando pedi para o entrevistado citar alguma característica ou comportamento do pai que lhe proporcionava prazer. Portanto, a construção da identidade dos sujeitos parece ocorrer em constante contato com o olhar dos outros, seja de um parente, de um amigo, de um colega de trabalho ou de um chefe. A identidade permite, justamente, problematizar essa tensão entre o que, proveniente do passado, confere a estabilidade, e o que, na atualidade, pode desestabilizar o sujeito. Diante disso, percebemos que a identidade sempre conserva uma certa precariedade, não sendo jamais definitivamente conquistada (DEJOURS, 2008).

Em outra fala do Assistente em Administração 01, já na análise do contexto organizacional, observamos um trecho que demonstra falta de reconhecimento da Gestora 01 em relação aos serviços prestados pelos servidores que trabalham no SCDP. A Gestora 01 é a chefia imediata do pessoal que trabalha na assessoria do SCDP, assim como na assessoria de serviço. Sua fala permite entender que a Gestora dá atenção diferenciada à assessoria de serviço em relação à assessoria do SCDP.

> "o setor da gente mesmo, muitas vezes, **ele é um pouco preterido em relação a outra assessoria**, a de serviços, [...] como se aquela assessoria de serviço fosse a

> atividade da coordenação, é como se a gente funcionasse a parte. Muitas vezes, a assessoria da gente é quase que independente, porque o pessoal não tem interesse, o pessoal que eu digo, enquanto departamento, como coordenação, **não tem interesse no que a gente faz**.[...] Aí, em relação a outra parte, como é algo mais familiar, então, há um acompanhamento da coordenação, dessa do lado de serviços, **enquanto do lado da gente não**".

Os três trechos destacados em negrito da narrativa desse assistente em administração deixam claro que existe um maior reconhecimento em relação à assessoria de serviço do que em relação à assessoria do SCDP. A Coordenação de Administração funciona como uma espécie de gestão de uma boa parte dos serviços da Pró Reitoria de Administração. Dentre as assessorias, a assessoria do SCDP funciona na mesma sala de outas assessorias, como já descrito anteriormente. Para Dejours (1996), em cada trabalhador dissimula-se um sofrimento que não deseja nada mais do que se transformar em curiosidade e em interesse pelo trabalho bem feito. Nesse caso, parece que não houve a retribuição esperada da gestora em relação aos servidores, gerando uma frustação. "O reconhecimento pressupõe uma valorização das atitudes e prática laborais, por parte da gestão e/ou colegas de trabalho" (BOROWSKI et al, 2017, p. 11).

Dejours (2012) ensina que existem duas formas de julgamento: o julgamento de utilidade e o julgamento estético. O julgamento de utilidade recai sobre a utilidade econômica, social ou técnica da contribuição dada pelo sujeito à organização do trabalho. Esse julgamento é proferido essencialmente pelos superiores hierárquicos, que estão em situação de poder aferir a utilidade do trabalho bem feito. Diante dessa explicação, parece haver um julgamento de utilidade diferenciado da gestora em relação às duas assessorias, se percebendo melhor julgada a assessoria de serviços. Ocorre que esse reconhecimento esperado pelas pessoas que trabalham é um ingrediente essencial à saúde mental. Com efeito, a maioria dos indivíduos apresentam falhas em sua identidade. Falhas herdadas da infância (DEJOURS, 2007). O autor complementa ensinando que:

> para a maioria de nós, a identidade não se constrói apenas a partir do eu, mas a partir da confirmação do olhar do outro. A identidade precisa da confirmação do outro, ela se fortalece graças ao olhar do outro. Ninguém pode escapar completamente a essa questão da identidade, pois a identidade é a armadura da saúde mental. Toda descompensação psicopatológica é centrada por uma crise de identidade, e nossa identidade geralmente não é invulnerável. Qualquer um de nós pode um dia ter uma crise de identidade e ficar doente (DEJOURS, 2007, p. 17)

O julgamento de utilidade é importante para o sujeito porque lhe confere um status na organização para a qual ele trabalha e, além disso, um status na sociedade (CASTEL, 1995, apud DEJOURS, 2012). Lima (2013) afirma que esse tipo de julgamento é aquele que confere ao fazer do trabalhador sua afirmação na esfera do trabalho. O outro tipo de julgamento é o Estético, proferido particularmente pela linha horizontal (pares e comunidade de pertença), que representa o julgamento da conformidade do trabalho às artes do ofício e possibilita ao trabalhador o sentimento de pertencimento a um grupo profissional por ser julgamento daquilo que faz dele um indivíduo como os outros (DEJOURS, 1997).

Em um trecho da entrevista com a Assistente em Administração 07, que também trabalha na assessoria do SCDP, encontramos um relato em que essa assistente demonstra um julgamento de utilidade positivo por parte da reitora e um julgamento Estético negativo por conta dos servidores que trabalham em outras assessorias, mas no mesmo ambiente de trabalho. Vejamos:

> "...a Reitora e o Pró-Reitor têm noção do quantitativo do nosso trabalho e, às vezes, os nossos colegas que trabalham com a gente não tem, sabe? Então, às vezes, a gente percebe que, a gente se sente meio excluído, porque é como se o trabalho da gente fosse subdimensionado sabe? É como se fosse menor, só que na verdade não é. Às vezes é até mais, só que como a gente tem um ritmo bom de trabalhar...".

Percebam que há um reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos, pois os mesmos "têm noção" do trabalho dos servidores desse setor por também atuarem no processo de trabalho deles, aprovando as solicitações de diárias e passagens. Então, quando alguém solicita diárias e passagens para a participação de algum evento que seja de interesse da universidade, os servidores do SCDP analisam os documentos necessários e dão parecer positivo ou negativo. Se o parecer for positivo, cabe à Reitora ou ao Pró-Reitor, dependendo do caso, aprovar essa solicitação diretamente no sistema. Dessa forma, os superiores hierárquicos sabem do volume e complexidade do trabalho desses servidores, o que acaba gerando um julgamento de utilidade positivo.

Já os servidores das outras assessorias não percebem a complexidade do trabalho dos profissionais que atuam na assessoria do SCDP. Segundo a Assistente em Administração 07, isso se deve pelo aperfeiçoamento tecnológico que ocorreu com o sistema que eles operam. Vajamos outro trecho da fala dessa assistente:

> "Tudo da gente é online, hospedagem é online, o SCDP é todo online. Quando vem algum processo físico é de orçamento, é solicitando alguma informação, então, é muito pouco em relação aos outros setores. Então, às vezes, a gente meio que se sente meio que excluídos, digamos assim, porque às vezes, as pessoas dos outros setores não têm tanta dimensão do nosso trabalho, como eles não veem processos físicos chegando, então, eles não têm noção. Só quem tem noção são as pessoa que entram no sistema, que são os solicitantes que estão distribuídos nos centros, o Pró-Reitor e a Reitora, que eles entram todo dia no sistema pra aprovar as solicitações.[...]. ...a gente meio que paga, digamos assim, pela evolução do nosso setor, como é todo informatizado e as pessoas não veem..."

Percebam que também há um julgamento de utilidade positivo pelos usuários, pois eles também entram no sistema, interagindo com os servidores desse setor. O julgamento de utilidade pode também emanar do cliente, do usuário, do paciente, do aluno, ou seja, do beneficiário da qualidade do trabalho (DEJOURS, 2012, p. 367). Já o julgamento Estético ficou prejudicado pelo desconhecimento do funcionamento do sistema utilizado nessa assessoria pelos servidores de outras assessorias. Podemos concluir a seguinte situação em relação ao elemento reconhecimento na assessoria do SCDP: há um julgamento de utilidade negativo em relação à Gestora 01, chefe imediata dessa assessoria e que emite um julgamento de utilidade mais positivo aos servidores da Assessoria de Serviços, com os quais ela mantém um contato mais próximo. Todavia, esse julgamento é positivo por parte da Reitora e do Pró-Reitor de Administração, que participam da fase final do processo de trabalho dos servidores dessa assessoria. Esse julgamento de utilidade também é positivo por parte dos usuários do sistema que precisam dessas diárias e passagens e, por fim, há um julgamento Estético negativo por parte dos servidores das outras assessorias devido ao desconhecimento do funcionamento do sistema o que acabam subjugando o trabalho dos servidores do SCDP.

Segundo Dejours (2012), o julgamento Estético não recai apenas sobre a utilidade, mas sobre a beleza do trabalho realizado por um trabalhador. Ele é enunciado sempre em termos estéticos: é um belo trabalho, é uma demonstração elegante, é uma bonita forma de fazer. Entretanto, o autor informa que tal julgamento não pode ser emitido senão pelo outro que conhece, a partir do interior, as regras da arte e do ofício. Dessa forma, passa a ser um julgamento de menor valor e com menor dano psicológico pelos receptores do julgamento, haja vista, os julgadores desconhecerem uma boa parte do processo de trabalho. Para Bouyer (2015), as relações sociais que subjugam coletivos inteiros de trabalhadores repercutem na vida psíquica individual, gerando um sofrimento que quando não tem como ser conjurado ou

transformado, pode conduzir ao adoecimento físico e mental de grandes populações que vivem do/sobrevivem no trabalho.

Assim, diante dessa explanação, faz-se oportuno observar o entendimento de Aguiar (2013) sobre o conceito de reconhecimento abranger três dimensões: a confiança no trabalho do outro; a cooperação entre colegas na realização da tarefa e distribuição de responsabilidades; e o espaço público de discussão – para que se relatem as dificuldades do trabalho e, de forma consciente, se possa transformá-lo ou se possam estabelecer estratégias para superar os sofrimentos. O autor complementa que essas dimensões são compreendidas através de dois processos mentais: a constatação da realização da tarefa ou do esforço individual para mudar o contexto de trabalho e a gratidão pela contribuição e pelos resultados alcançados no empenho de tais tarefas. Iremos discutir, no próximo item, a dinâmica entre os trabalhadores que facilita o afloramento desses dois elementos de mobilização subjetiva (a cooperação e o espaço coletivo de discussão), capazes de proporcionar vivências prazerosas no ambiente de trabalho.

5.2.2 A Cooperação e o Espaço de Discussão[3]

As novas formas de organização do trabalho como construção coletiva desenvolvida pelos servidores exigem um esforço individual de cooperação que se apoia na confiança e na implicação subjetiva como produto de um espaço de deliberação coletiva. Dejours (2012) chamou de atividade deontológica o processo responsável pela ação coletiva que visa transformar a organização prescrita do trabalho, através da cooperação e de um espaço coletivo de discussão. Essa atividade se ampara na implicação de cada trabalhador no que se refere à colaboração e ao compartilhamento de sua experiência com o real da atividade para a organização do trabalho e no reconhecimento dessa colaboração (BRAZ, 2014).

Ora, uma vez que a cooperação pode trazer satisfações e benefícios no registro individual e no social, é possível a construção de uma rede de solidariedade entre a experiência subjetiva que se busca a si mesma e a implicação coletiva na vontade de contribuir com as condições éticas do viver junto (BRAZ, 2014). Nas palavras de Mendes (2007, p. 52): "A ação de cooperação é a construção conjunta e coordenada para produzir uma ideia, serviço, produto comum com base na confiança e na solidariedade. Caracteriza-se pela convergência das contribuições de cada trabalhador e das relações de interdependência".

[3] Optamos por realizar a análise desses dois elementos em conjunto, pois o próprio levantamento bibliográfico muitas vezes correlaciona suas implicações no desenvolvimento organizacional.

É necessário estar ciente de que a cooperação e a solidariedade criam certa imunidade, que pode ser facilmente corroída pela perversão da organização do trabalho, quando esta encontra o sujeito sozinho, vulnerável, distante do coletivo e da possibilidade do espaço fala-escuta (MARTINS; MENDES, 2012). Além disso, Bouyer (2015), baseado nas ideias de Dejours, afirma que em alguns casos, cooperação e solidariedade no trabalho são brutalmente dissolvidas pela lógica individualista de avaliação dos desempenhos e de disputa pelo cumprimento de metas abusivas de produção.

Dejours (2012) afirma que a cooperação é indissociável de uma atividade coletiva bastante complexa que consiste em elaborar coletivamente regras de trabalho, assim como regras profissionais, enfatizando que toda regra de trabalho é indissociavelmente uma regra de civilidade, de convívio e de viver juntos. Gaulejac (2007) nos lembra da influência das formas perversas de gestão e afirma que podemos exercer a liberdade de pensamento e de palavra, com a condição de que essa liberdade sirva para melhorar os desempenhos. A cooperação expressa a vontade coletiva dos sujeitos de trabalharem de modo contíguo e de superarem conjuntamente as contradições do trabalho prescrito posto em prática. Isso, portanto, depende da confiança e da segurança estabelecidas pelo coletivo de trabalho em relação à organização do trabalho e aos limites motores e cognitivos dos desempenhos de cada sujeito , “Ou seja, a cooperação perpassa pela instituição de acordos e regras informais de trabalho que podem até se opor e tomam o lugar das ordens de gestão” (AGUIAR, 2013, p. 38).

Em praticamente todos os setores da IFES estudada, encontramos discursos que exibem formas de cooperação que visam solucionar empecilhos do trabalho prescrito que, geralmente, travam o andamento de um processo. Encontramos, por exemplo, um problema no processo de trabalho da Comissão Permanente de Licitação, solucionado através do espaço de discussão no qual os servidores se empenharam conjuntamente para transformar algumas prescrições e, com isso, destravar o processo de licitação. Como vimos anteriormente, a CPL é composta por cinco pregoeiros, sendo um deles o chefe da comissão, um servidor responsável por efetuar o cadastro das IRP aos itens a serem licitados e outro servidor responsável pela produção das atas do processo. No início do processo de licitação, após o cadastro, o órgão responsável pela licitação, transmite esse pregão para que outros órgãos verifiquem se têm interesse por algum item daquele pregão e, dessa forma, participem, também, da compra. O problema ocorria quando um determinado órgão aderia à determinado item do pregão e, quando o processo era finalizado, alegava falta de recursos orçamentário e desistia do processo, prejudicando o órgão responsável que licitava mais itens que o necessário.

> "Todo mundo fazia adesão, mas, muitas vezes, lá, no órgão que aderiu – não, eu vou pedir isso aqui, não sei o quê - aí você fazia, isso é a parte da comissão lá, ai pegava a adesão. Mas o teu chefe nem estava sabendo que você fez, - *Mas rapaz, vem cá, você fez um pedido de adesão. Mas a gente não tem dinheiro pra comprar, como é que a gente vai fazer?* Aí diz - *Mas rapaz não sei o quê* – então, isso aí dava muito trabalho aos pregoeiros, dava muito trabalho para eu analisar, entendeu? Quer dizer, uma coisa inoperante, entendeu? Então, **a gente fez um documento exigindo das pessoas que fazem a adesão, que primeiro que venha com a assinatura do gestor**, pra que - não o chefe tá de acordo, isso e aquilo outro, tal - porque o seu chefe, ele sabe se tem verba se não tem, aí ele assina lá, então, tá tudo bem. Então, isso aí diminuiu acho que 90% das adesões. Sim, porque dava um trabalho danado, lá na frente, - *ah não vou comprar nada porque não tem dinheiro*".

Então, nota-se que havia uma lacuna na prescrição do trabalho que prejudicava o andamento do processo de licitação via pregão, proporcionando retrabalho, frustação e sofrimento e, através do espaço coletivo de discussão e da cooperação dos servidores da CPL, houve reformulação das regras, solucionando o problema. Segundo Dejours (2007, p. 18),

> Cooperar supõe comprometer-se no funcionamento coletivo, na construção, na estabilização, na adaptação, na transmissão e no respeito às regras. São regras de trabalho. É preciso construí-las, adaptá-las, transformá-las. É a própria essência da cooperação. Isso exige daqueles que trabalham muito esforço e muito sofrimento, pois é necessário correr o risco de implicar-se nos debates coletivos sobre a adaptação das regras que permitem a cooperação, expondo-se assim à crítica e ao olhar dos outros.

A organização do trabalho na CPL demonstra ser desprovida de competitividade entre os servidores, todos trabalham sincronizados para que o processo de licitação tenha o fim esperado, se concretizando o objetivo final de compra de materiais e serviços. De acordo com Karan (2007), a competitividade usurpa o lugar da cooperação, representando um golpe fatal sobre o processo de entreconstrução do sujeito e do viver-junto enquanto alicerce do humano.

Outro setor no qual encontramos uma dinâmica muito propícia para o espaço de discussão e a cooperação entre os servidores foi a assessoria do SCDP. Assim como o observado com o elemento da mobilização subjetiva "reconhecimento", esse ambiente de trabalho parece também funcionar com uma certa liberdade da organização do trabalho no sentido de facilitar uma transformação dessa estrutura por parte da equipe de servidores. A liberdade para discutir o processo de trabalho, a constituição de um espaço da fala e a

construção de soluções para os defeitos da prescrição do trabalho parece configurar uma rotina entres os servidores.

> "...a equipe é maravilhosa, assim, que trabalha muito em **sintonia**, todo mundo no **mesmo ritmo**, trabalha muito **em conjunto**, então, eu tento também puxar sempre a opinião deles, quando eu preciso, digamos, responder pelo setor, tomar alguma decisão importante, eu sempre sento e converso, sabe? Com eles - *olhe pessoal, o que vocês acham? Eu pensei nisso, talvez seja o melhor, digamos, pra o nosso setor* - e **buscar opinião deles**, sabe? Como a gente já tem tanto essa cultura de todo mundo fazer tudo, então, até as decisões eu penso, - *não eu vou tomar essa, mas eu vou perguntar o que que eles acham* - e isso me surpreende muito porque, às vezes, eles têm ideias do que pode melhorar no setor que, às vezes eu não vejo. Outras pessoas, tipo, trazem mais ideias, - *ei, a gente podia fazer isso, a gente podia fazer um checklist e jogar no site da ** pra facilitar o trabalho*." (nome da IFES suprimido por questões de ética)

Dá para perceber que a chefe do setor proporciona esse espaço de discussão coletiva, dando liberdade aos outros servidores a emitirem opinião. As palavras destacadas expressam uma organização do trabalho harmônica, na qual os servidores trabalham em sintonia um com o outro e em conjunto na solução dos problemas. Karam (2007) faz uma reflexão sobre o espaço de discussão e afirma ser esse espaço o lugar onde a palavra pode acontecer. Ela ressalta que se trata do espaço público no verdadeiro sentido de publicidade, favorecendo a passagem do "poder imposto administrativamente" para o "poder engendrado comunicativamente". Karam (2007, p. 81) defende, ainda, que:

> O espaço de discussão, que convoca uma ética da discussão, pode ser um instrumental efetivo para que o trabalho recupere seu papel de operador do simbólico e, portanto, de operador da construção da saúde mental individual e plural, da saúde que é construída pelos sujeitos na articulação entre ordem singular e ordem coletiva. Trata-se da mobilização da inteligência humana em favor do bem comum, inclusive para além da saúde.

Desvelar o sofrimento pela fala permite resgatar a capacidade de pensar sobre o trabalho. É um modo de desalienação bem como uma possibilidade de apropriação e dominação do trabalho pelos trabalhadores, sendo esse um aspecto fundamental para dar início à construção do coletivo com base na cooperação e nas mudanças da organização do trabalho (MENDES, 2007, p. 32). Dessa forma, é necessário fomentar essa mobilização dos

servidores na construção de ambientes de trabalho mais democráticos, capazes de proporcionar um trabalho mais intersubjetivo. O real do trabalho sempre estará se apresentando ao sujeito por meio de um efeito surpresa desagradável, exigindo que esse sujeito coloque a sua inteligência em prática no trabalho e é exatamente esse elemento da mobilização subjetiva que iremos discutir no próximo tópico.

5.2.3 A Inteligência Prática

Vimos no capítulo quatro desse estudo que uma das fontes de sofrimento no trabalho surge da discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Para Dejours (2004, p.28): "O real se revela ao sujeito pela sua resistência aos procedimentos, ao *saber-fazer*, à técnica, ao conhecimento, isto é, pelo fracasso da maestria", isto é, ele confronta o sujeito ao fracasso, fazendo surgir sentimento de impotência, de irritação, de decepção ou levando ao esmorecimento. Assim, diante desse confronto, o sujeito faz aflorar a sua inteligência prática que, ao ser compartilhada no coletivo, fortalece a categoria.

O trabalho, sendo uma atividade humana em nível consciente, extrapola as prescrições e é perpassado constantemente pela subjetividade e pelo improviso expresso em muitas atitudes de "tomada de decisões", que implicam na utilização da inteligência prática, e, consequentemente, do processo de mobilização subjetiva (AGUIAR, 2013). A inteligência prática, que pode ser denominada inteligência astuciosa, tem raiz no corpo, na percepção e na intuição dos trabalhadores. Ela possui como fundamento a ruptura com regras e normas, ou seja, "é uma inteligência que transgride o trabalho prescrito e funciona para atender os objetivos de produção com procedimentos mais eficazes do que os impostos pela organização do trabalho" (MENDES, 2007, p. 51-52). Para Lancman e Uchida (2003, p. 80):

> Falar em inteligência e saber prático vai muito além do saber-fazer prático, dos conhecimentos informais e de experiências vividas. O que os diferencia é que a inteligência e a sabedoria prática se enraízam no corpo, é desde a vivência corporal do trabalho que estas vão sendo gestadas. Implicam também uma prática ardilosa, um modo astucioso de lidar com os problemas e enigmas do trabalho. Finalmente, são utilizadas em todas as tarefas e atividades para compreender aquilo que resiste às prescrições e saberes atuais e para engendrar estratégias criativas, inovadoras e engenhosas.

Linhares e Siqueira (2014) vão ao encontro desse entendimento ao afirmarem que há uma construção de soluções, via utilização da inteligência prática dos trabalhadores, os quais,

beneficiários do direito de questionar e usuários maiores de seus próprios desejos e de sua própria criatividade, encontram elementos para transgredir o prescrito e contribuir para o atendimento dos objetivos de produção com procedimentos mais eficazes do que os impostos pela própria organização do trabalho.

No Setor de Cadastro da Divisão de Materiais, cujas atribuições, como vimos, se confundem com funções ligadas a um setor de cobrança, os servidores utilizam constantemente esse elemento da mobilização subjetiva para solucionar os entraves impostos à administração pública. De acordo com o discurso da Assistente em Administração 03, existe uma sequência de ações a serem desenvolvidas para concretizar o ato de compra de materiais pela IFES. Assim, os fornecedores devem cumprir com os prazos estabelecidos em Lei para não serem penalizados com sanções administrativas.

> "A DM empenha e a gente tem que mandar essas notas de empenho para os fornecedores pra eles poderem entregar o material. Então, a gente recebe a nota de empenho pronta. Aí, digitaliza todas as notas e manda para o e-mail do fornecedor, [...] e diz, "olhe o prazo de entrega é de tantos dias, descumprindo esse prazo a gente pode instaurar um processo administrativo", até chegar nisso, a gente liga, faz cobrança, manda e-mail, manda carta ofício pelos Correios cobrando."

A prescrição do trabalho, nesse caso, obriga os servidores que trabalham com esse processo de cobrança a seguirem os prazos estabelecidos pela legislação. Dessa forma, os fornecedores que não cumprirem esses prazos podem responder a processos administrativos impetrados pela administração pública. Entretanto, como o objetivo dessa administração é receber os materiais licitados, os servidores empregam uma certa flexibilidade e tolerância, fazendo uso de práticas de cobranças menos formais, tais como ligações telefônicas e e-mails. Caso contrário, teriam que iniciar novos processos de licitação, o que demandaria um tempo bem maior para a concretização da compra de materiais. Portanto, percebe-se o uso de uma inteligência astuciosa, na qual os artigos da legislação vigente são transgredidos, no intuito de agilizar o processo de trabalho nesse setor, proporcionando eficácia à ação. Vejamos, no discurso da Assistente em Administração 04, o uso da inteligência prática nesse processo de trabalho, quando ela foi questionada sobre o que ela faz para superar as dificuldades encontradas na execução da tarefa:

> "Tenta encontrar um meio de solucionar, não tem um ponto x mesmo, não. Vou ligando pra um, ligando pro outro, vou tentando cobrar mesmo. É o tempo inteiro

> mandando mensagens, tento de todas as maneiras, [...] então ele vai causar uma sanção, uma penalidade pra empresa e aquela empresa não vai conseguir licitar mais. Então, como acaba sendo algo um pouco mais grave, então, é mais interessante tentar negociar de todas as maneiras antes, pra chegar nisso daí. E a intensão da universidade é receber a mercadoria, é receber esse material, que a universidade estava precisando. Então, a negociação é algo muito positivo. Então, todo tipo de negociação que puder ser feita eu entro em contato com a empresa pra tentar negociar, pra gente ter esse material e a empresa também não ser penalizada".

Outra questão que se faz presente nesse processo é em relação ao orçamento do órgão. Esse orçamento deve ser executado no ano vigente, caso ele não seja utilizado, deverá ser devolvido para o Ministério do Planejamento, não podendo mais ser utilizado pelo órgão em questão. Portanto, se os servidores seguissem restritamente a prescrição do trabalho, o órgão nem receberia o material e, ainda, perderia o capital envolvido na compra. Como os servidores envolvidos nesse processo já possuem ampla experiência, eles flexibilizam as normas, mas garantem a execução da tarefa. Vejamos a explicação da Assistente em Administração 04 ao ser perguntada se é ruim para o órgão penalizar as fornecedoras em caso de descumprimento dos prazos:

> "...é ruim para os dois, pra gente, a nossa situação é não receber material e quando sai, de um período pro outro, no caso, todo ano é colocado um orçamento pra universidade, a universidade tem x de dinheiro, de um ano para o outro. Se esse empenho for anulado, não tem como esse dinheiro voltar pra aplicar em outra coisa, então, todo dinheiro gasto com esses empenhamentos são perdidos se a empresa não entregar. Aí, a única forma que teria de conseguir alguma coisa ainda seria fazer com que, colocando uma multa e essa multa é, pra empresa, no caso, teria que entrar todo um processo pra entrar em dívida ativa pra conseguir criar algum dinheiro disso daí, pra entrar pra universidade. Porque a universidade não vai ter direito ao material e também não tem direito a pegar esse dinheiro pra nada, esse dinheiro vai ficar inutilizado [...] Então, pra universidade ela sai no prejuízo por conta disso, porque esse dinheiro volta pro governo federal, não fica na universidade. O dinheiro que não foi gasto, que foi gasto pra aquele, deu aquele destino, perdeu. Aí, por isso que a universidade também sai prejudicada, e a empresa sai prejudicada porque saí com a pena, né?".

Dessa forma, Mendes (2007) satisfaz os fundamentos teóricos baseados na Psicodinâmica Dejouriana. Segundo essa autora, pressupõe a ideia de astúcia, ela é mobilizada diante de situações imprevistas e está ligada aos recursos intelectuais e ao conhecimento da tarefa por parte dos trabalhadores. A inteligência prática tem como objetivo poupar o uso da força, privilegiando a habilidade, caracterizando-se pela inovação diante da atividade prescrita pela organização do trabalho (MENDES, 2007, p. 52). A inteligência prática possui como fundamento a ruptura com regras e normas, ou seja, é uma inteligência que transgrede o trabalho prescrito. Fica bem evidente que o uso dos recursos intelectuais associado à experiência dos servidores na execução da tarefa proporcionou êxito no alcance dos objetivos organizacionais.

Trabalhar não se reduz à racionalidade instrumental, pois se constitui como evidência do fracasso dessa racionalidade, de uma ruptura com o estabelecido na qual uma verdade se desvela (FERREIRA; MENDES, 2012). A mobilização subjetiva possibilita a constituição da sabedoria prática, necessária para fazer a experiência do real do trabalho. E a sabedoria prática, frequentemente, ultrapassa e está à frente da consciência e do conhecimento que o sujeito tem do mundo e de si mesmo. Nesse sentido, para obter resultados, seria necessário que cada ator-trabalhador se colocasse em jogo e, ante a resistência do real, isto é, diante dos imprevistos que surgem no trabalho, agisse de forma criativa (SZNELWAR et al 2011). Mas, até que ponto as implicações subjetivas individuais influenciam a sabedoria prática diante do real interposto ao servidor? Na entrevista realizada com o Assistente em Administração 02, identificamos uma forma de agir que utiliza uma certa agressividade nas ações para resolver um impasse administrativo. De acordo com esse assistente em administração, as maiores dificuldades encontradas na execução da tarefa se referem à falta de informação na instrução dos processos. Ao ser questionado sobre o que faz para superar essas dificuldades, ele dá a seguinte resposta:

> "A gente liga muito, tenta manter contato, manda e-mail, explica, às vezes, tem que ser um pouquinho rude com eles, de especificar que vai, que existe leis de responsabilizar as pessoas. Às vezes, a gente tem que colocar um despacho mais rude citando lei tal, que não tá sendo cumprida, que é pra ver se esse pessoal se mexe, entendeu? Isso é meio chato, às vezes você fica como o malvado da história, mas..."

A fala expressa um tom de ameaça com certa agressividade pelo assistente em administração, denotando incomodo com o real do trabalho. Ferreira (2007) deixa claro que a

organização do trabalho pode levar a vivências de sofrimento e de violência mais ou menos explícitas e levar o trabalho ao limite do impossível de ser realizado pelas pessoas. Quando o trabalhador se frustra, se irrita, se sente mal, se sente perdido e confuso diante dos imprevistos é que ele, através destas reações emocionais, se dá conta do obstáculo e da resistência do real (SZNELWAR et al 2011). Portanto, é necessário ficar atento à organização do trabalho para evitar situações extremas que conduzem o servidor público a agir de forma precipitada, empregando, às vezes, reações instintivas que podem ultrapassar os limites aceitos pela ética organizacional.

Traesel e Merlo (2014) informam que alguns estudos têm revelado a exposição dos trabalhadores do serviço público ao sofrimento advindo da organização do trabalho. Logo, a organização deve ser suficientemente flexível para que o trabalhador possa extrapolar os limites das regras da produção nas adversidades do cotidiano, deixando-o livre para organizar e adaptar o trabalho conforme sua inteligência prática (AGUIAR, 2013).

5.3 O prazer no trabalho

A psicodinâmica do trabalho, como vimos, estuda a relação entre a organização do trabalho e a subjetividade do trabalhador. Mendes (2007, p. 32) afirma que:

> a psicodinâmica é uma abordagem de pesquisa e ação sobre o trabalho, é um modo de fazer análise crítica e reconstrução da organização do trabalho, que é inexoravelmente o provocador de sofrimento, dadas as características da pós-modernidade, da acumulação flexível do capital e de toda as suas consequências para o mundo do trabalho.

Analisar as situações de trabalho e sua influência sobre a saúde mental dos trabalhadores se reveste de significativa importância no momento atual. Devemos considerar a importância do trabalho e sua influência em todos os âmbitos do viver e apontar para a construção de um novo modelo de intervenção, voltado para uma abordagem que considere os aspectos subjetivos do trabalho e a sua centralidade enquanto elemento constituidor do indivíduo e da sua identidade (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

O indivíduo trabalha para realizar suas necessidades sociais e psíquicas, sejam elas de sobrevivência, realização, sublimação ou outras. No entanto, “para trabalhar, o indivíduo estabelece vínculos, o que é um componente das relações sociais e afetivas e refere-se diretamente à subjetividade humana” (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 58). O indivíduo se vincula à organização para satisfazer o que está na base de sua constituição: suas pulsões.

Para satisfazer as pulsões e minimizar o estado de tensão que elas causam, ele se dirige a um objeto, através do qual poderá satisfazê-las. Nesse sentido, "a organização, bem como os elementos que proporciona, é vista como objeto que pode satisfazer as pulsões individuais" (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 79).

Dessa forma, podemos fazer algumas inferências sobre a importância do trabalho na formação da subjetividade das pessoas. Para Silva et al (2015, p. 418) "o trabalho é crucial para que o indivíduo posa construir sua identidade no campo social". A autora vai além ao afirmar que o trabalho possibilita a construção da identidade no campo social e dá ao trabalhador a esperança de reivindicar o direito de contribuir com as responsabilidades no interior da comunidade, ou seja, contribuir com as responsabilidades da organização do trabalho (SILVA et al, 2015). Esse entendimento já foi debatido por outros autores, como Lima (2007) quem afirma que, embora a ação humana não se restrinja ao trabalho, ele passa a ser concebido, a partir da perspectiva aberta por Marx, como o mediador, por excelência, entre o homem e a natureza, bem como a protoforma de todas as atividades humanas.

A relevância que a porção de vida pessoal ocupada pelo trabalho adquire para a maioria das pessoas nas sociedades contemporâneas é evidente quando se observa que o trabalho é utilizado como definidor da estrutura de tempo (dias, meses, anos), divisor entre atividades pessoais (autodeterminadas) e impessoais (heterodeterminadas), legitimador social de diferentes fases da vida (estudo, trabalho e aposentadoria) (BASTOS; PINHO, COSTA, 1995, p. 21). Portanto, seria possível vivenciar prazer quando se ocupa um cargo público, mais especificamente, o cargo de assistente em administração?

O ambiente do serviço público, espaço de trabalho analisado nesse estudo, parece ter algumas especificidades que são peculiares ao processo de subjetivação. Conforme Carneiro (2011 apud TRAESEL; MERLO, 2014), o trabalho no serviço público mostra traços e proporciona a vivência de situações que tendem a influenciar a saúde do servidor e, portanto, devem ser consideradas nas ações de prevenção e promoção de saúde. São, por exemplo,

> a multiplicidade de riscos inerentes aos diversos cargos e funções; as tensões existentes entre exigências burocráticas e demandas políticas; a interferência dos órgãos de comunicação de massa; os diferentes estratos sociais que adentram por concurso; a instabilidade relacionada a mudanças políticas, por vezes antagônicas; a pressão por produtividade e eficiência referenciada em balizadores do setor privado; o conflito entre os poderes burocrático, técnico e político e, ainda, a imagem depreciativa do servidor público perante a sociedade. (TRAESEL; MELO, 2014, p.225)

A organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro, 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, de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar (PAGÈS et al, 1987, p. 29). Na prática, essas vivências de prazer no ambiente de trabalho podem ser demonstradas pelo domínio do processo de trabalho, como se observa na fala do Assistente em Administração 02:

> "Eu gosto de analisar. Eu gosto de ter esse cuidado, essa minúcia. Eu acho o trabalho importante, porque a execução financeira passa por nós, né? Uma parte dela. É bom você ter cuidado com o dinheiro público. É bom você ver como é que funciona essa coisa toda. Eu me sinto feliz no que eu faço. Eu gosto!".

Um dos sentidos do trabalho é o prazer. Esse prazer emerge quando o trabalho cria identidade. Possibilita aprender sobre um fazer específico, criar, inovar e desenvolver novas formas para execução da tarefa, bem como são oferecidas condições de interagir com os outros, de socialização e transformação do trabalho (MENDES, 2007). Da mesma forma, a Assistente em Administração 03 demonstra prazer no trabalho ao solucionar um impasse.

> "...outra coisa também que eu fico feliz é quando eu consigo solucionar alguma coisa que vem rendendo já há muito tempo, então eu fico satisfeita de ver que aquilo foi resolvido".

O domínio da execução da tarefa e a solução dos problemas encontrados devido à capacidade de enfrentamento pelo trabalhador funcionam como alimento para despistar o sofrimento causado pelas adversidades. O sofrimento no trabalho começa quando, apesar de seu zelo, o trabalhador não consegue dar conta da tarefa. O prazer, ao contrário, começa quando, graças a seu zelo, o trabalhador consegue inventar soluções convenientes (DEJOURS, 2012).

O Assistente em Administração 05, que trabalha na CPL auxiliando os pregoeiros com a Intenção de Registro de Preço – IRP, concorda com os outros assistentes ao relatar o que dá mais prazer no trabalho.

> "...então, o prazer que eu tenho é quando recebo o pregão e entrego ao pregoeiro, quer dizer, eu cumpro minha função todinha ali, [...] eu amo o que faço, essa parte de cadastro aí...".

Vivenciar o 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, 2007).

Quando os elementos da mobilização subjetiva estão presentes no contexto da organização do trabalho, permitindo uma adequação do processo produtivo as características e desejos dos sujeitos envolvidos, há uma vivência subjetiva prazerosa. Aguiar (2013), citando o entendimento de Mendes (2004), afirma que as vivências de prazer no trabalho são decorrentes da inter-relação entre três dimensões: a subjetividade do trabalhador; a organização do trabalho; e a coletividade. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é, ao mesmo tempo, modelada pela organização e se enxerta nela de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas que escapam à sua consciência. A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer (DEJOURS, 2015).

Assim, a Psicodinâmica do Trabalho, ao tentar entender a ação de um determinado sujeito em um contexto determinado de trabalho, sabe que todo comportamento é motivado, tem um sentido. Se uma certa conduta é insólita, isso se deve ao sofrimento subjetivo e às estratégias defensivas contra esse sofrimento. A inteligibilidade desse ato do sujeito vem não da conduta que ele expressa, mas do sofrimento que o motiva (LANCMAN; UCHIDA, 2003, p. 86). Essa é uma forma de valorizar o sofrimento no trabalho como uma fonte mobilizadora da subjetividade humana em busca da transformação de determinada organização, no sentido de torná-la mais afetiva e mais humana.

5.4 Considerações Finais

O sujeito, quando procura um trabalho, não está procurando apenas laços materiais e morais, vantagens econômicas e satisfações ideológicas que este trabalho pode lhe proporcionar. Esse indivíduo busca, também, vínculos psicológicos. O trabalho não é neutro em relação à subjetividade: ou ele contribui para construir a identidade e a saúde ou, ao

contrário, construir a identidade e a doença, porque todo trabalho é vivido afetivamente por quem o faz (MAGNUS; MERLO, 2012).

O indivíduo no trabalho constitui um grande organismo capaz de transformar uma realidade em benefício de uma coletividade. O serviço público possui a peculiaridade de não visar o aumento de capital de uma minoria de representantes do capitalismo pós-moderno, ao contrário, o servidor público faz parte de uma grande engrenagem social que visa o bem comum. Dessa forma, o indivíduo que procura o serviço público vai fazer parte de um grupo que emprega força para beneficiar um outro grupo maior ainda, a sociedade. O trabalho representa uma chance de melhora das potencialidades humanas, funcionando como uma importante fonte de autorrealização, de autoestima, de experiências psicossociais e de sentido de vida.

O ato de trabalhar, geralmente, proporciona sofrimento ao sujeito que, ao se deparar com modelos de organização do trabalho inflexíveis e engessados, suprime sua criatividade, impedindo o emprego de sentimentos afetivos. A mobilização subjetiva aparece como uma possibilidade de transformar as vivências de sofrimento no ambiente de trabalho em vivências prazerosas.

Então, é necessário que a organização do trabalho propicie maior liberdade ao trabalhador para rearranjar seu modo operante, usar sua inteligência prática e engajar-se no coletivo, identificando ações capazes de promover vivências de prazer. A análise do contexto ambiental de trabalho, objeto desse capítulo, nos permitiu identificar os quatro elementos da mobilização subjetiva explanado anteriormente.

O reconhecimento, assim como as diferentes formas de julgamento estudadas, foi mais evidente na assessoria do SCDP, em detrimento de outros setores. Nesse ambiente, constatamos que a Coordenadora de Administração (Gestora 01) possui um julgamento que difere na percepção dos servidores da assessoria de serviço e da assessoria do SCDP. Os servidores da assessoria do SCDP relataram um descontentamento em relação à atenção dada pela coordenadora às duas assessorias, se sentindo menos valorizados e prestigiados, gerando a sensação de que a utilidade do trabalho dessa assessoria é menor que a das outras, possibilitando sentimentos de frustação e injustiça. Segundo a chefe da assessoria do SCDP, a Assistente em Administração 07, isso se deve pelo aperfeiçoamento tecnológico que ocorreu com o sistema com o qual eles operam, o que trouxe a impressão de um trabalho menos intenso do que o realizado pelas outras assessorias.

Entretanto, outras observações e análise das entrevistas apontaram um julgamento de utilidade positivo por parte da Reitora desta IFES, do Pró-Reitor de Administração e dos

usuários do serviço para com os servidores da assessoria do SCDP. Analisamos, também, o julgamento dos servidores que atuam na linha horizontal, o julgamento Estético, que possibilita ao trabalhador o sentimento de pertencimento a um grupo profissional, e identificamos um julgamento Estético negativo por parte dos servidores de outras assessorias. Apesar de eles ocuparem o mesmo cargo, assistente em administração, esses servidores possuem um processo de trabalho diferente do processo da assessoria do SCDP, que trabalha com um sistema específico. Já a Reitora, o Pró-Reitor e os usuários, também operam o mesmo sistema tecnológico do SCDP, o que facilita a percepção do trabalho dos assistentes em administração dessa assessoria.

Chegamos à conclusão que, apesar da frustação por parte dos servidores da assessoria do SCDP, gerada pelo julgamento estético negativo por parte dos servidores das outras assessorias e do julgamento de utilidade negativo por parte da Gestora 01, esses assistentes em administração demonstram mais vivências de prazer do que vivências de sofrimento, devido à soma de elementos que proporciona mais liberdade na forma como o trabalho nesse setor se organiza.

Outro elemento da mobilização subjetiva passível de observação nesse capítulo se refere à cooperação que foi observada em conjunto com o espaço coletivo de discussão. Esse espaço de discussão transfere o poder imposto administrativamente para o poder engendrado pela comunicação. Em praticamente todos os setores da Pró Reitoria analisados, foram encontrados discursos que exibem formas de cooperação e abertura de espaços de discussão os quais visam solucionar empecilhos do trabalho prescrito que travam o andamento de um processo. E foi exatamente isso que verificamos na CPL, detentora de um trabalho com alta complexidade. Quando os assistentes em administração envolvidos no processo de pregão identificaram uma falha que impedia o andamento do processo, eles se reuniram e reformularam as regras, solucionando o impasse, demonstrando baixa competitividade e um bom sincronismo entre esses assistentes.

Na assessoria do SCDP também encontramos uma dinâmica propícia para o espaço de discussão e a cooperação entre os servidores. Ficou evidente, nas narrativas, a liberdade para discutir o processo de trabalho através da constituição de um espaço de fala que gerou oportunidade para a construção de soluções para os defeitos da organização do trabalho. Essa sintonia entres os servidores influenciou o ritmo e a dinâmica do trabalho, favorecendo vivências prazerosas e diminuindo o sofrimento causado pela falta de reconhecimento já exposto anteriormente. Dessa forma, enfatiza-se a necessidade de maior abertura para esses

espaços e para a construção de ambientes de trabalho mais democráticos, capazes de proporcionar um trabalho mais intersubjetivo.

O modo astucioso de lidar com os problemas e enigmas do trabalho, denominado de inteligência prática, foi outro elemento da mobilização subjetiva investigado no comportamento dos servidores dessa Pró Reitoria de Administração. A construção de soluções via utilização da inteligência prática contribuiu para o atendimento dos objetivos organizacionais com procedimentos mais eficazes do que os impostos pela própria prescrição da organização do trabalho. Os assistentes em administração do Setor de Cadastro foram os mais solicitados a utilizarem a inteligência prática para evitarem as consequências dos imprevistos que surgem da relação entre os servidores e os fornecedores. Atitudes como flexibilização dos prazos estipulados pela legislação e utilização de métodos de cobrança informais foram a solução encontrada para evitarem o engessamento do orçamento e a punições dos fornecedores.

Dessa forma, percebemos que, sem o poder da inteligência prática, o trabalho não poderia ser efetivado e, graças à utilização dos recursos intelectuais e ao conhecimento da tarefa por parte dos servidores, muito sofrimento relacionado ao fracasso foi evitado. Foi necessário poupar o uso da força, privilegiando a habilidade, caracterizada pela inovação diante da atividade prescrita pela organização do trabalho, para a eficácia da ação. Entretanto, verificamos uma forma de inteligência no trabalho que solicitou o uso de certa agressividade como método para resolver os imprevistos da execução da tarefa, o que sugere um rompimento de barreira no bem-estar psicológico e clara evidencia de sofrimento no trabalho.

Por fim, fizemos uma análise das situações de vivências de prazer no ambiente laboral estudado, pois cabe lembrar da importância do trabalho na formação da subjetividade das pessoas, com fundamental importância na construção da identidade no campo social. Na prática, essas vivências de prazer no ambiente de trabalho puderam ser demonstradas pelo domínio do processo de trabalho e pela solução dos impasses impostos pela má organização do trabalho. Dejour (2012), em sua prática psicodinâmica, ensina que o sofrimento no trabalho começa quando, apesar de seu zelo, o trabalhador não consegue dar conta da tarefa. O prazer, ao contrário, começa quando, graças a seu zelo, o trabalhador consegue inventar soluções convenientes.

6. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Ao estudar a relação entre a organização do trabalho e os servidores públicos, nos deparamos com a presença de diversos elementos e fatores que exercem influência na saúde psíquica do sujeito. Esste estudo teve como objetivo principal analisar a relação entre a organização do trabalho e os servidores técnicos administrativos em educação ocupantes do cargo de assistente em administração. O aspecto central investigado na organização do trabalho se referiu à divergência entre a real organização do trabalho e a organização prescrita, e à discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real desenvolvido pelos servidores.

Em relação aos servidores, analisamos os fatores que influenciam a subjetividade a partir dos aspectos que envolvem o trabalho desses sujeitos e a interação deles com o ambiente laboral. Destacamos que se tratou de um estudo envolvendo dois lados: o pesquisador, que atuou como facilitador para tentar descobrir os caminhos para identificar as respostas para os problemas de pesquisa, e os pesquisados, atores principais desse estudo e detentores das histórias que refletem o tema investigado – as vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

O método utilizado se amparou na abordagem da Psicodinâmica do Trabalho que utiliza a escuta como forma de desvelar os incômodos percebidos pelos trabalhadores na relação com a organização do trabalho. Os contextos descritos pelos entrevistados foram analisados considerando a história de vida de cada um e a capacidade de enfrentamento das dificuldades e de aproveitamento das oportunidades surgidas. As dificuldades inerentes ao método da pesquisa decorreram da estrutura física para a realização das entrevistas e da disponibilidade dos servidores. A riqueza dos conteúdos narrados demonstra como essa ferramenta pode ser utilizada pela gestão para solucionar as incongruências organizacionais capazes de proporcionar sofrimento ao sujeito que trabalha para alcançar os objetivos propostos pelos próprios gestores.

No início de cada entrevista, os servidores se mostravam desconfiados e pouco abertos aos questionamentos e, aos poucos, foram se envolvendo e narrando os contextos de trabalho e, ao mesmo tempo, descobrindo os problemas decorrentes da organização do trabalho. Os dados obtidos da escuta dos servidores se mostraram eficazes para atingir os objetivos específicos propostos pelo pesquisador.

Dessa forma, em relação aos aspectos estratégicos capazes de transformar a organização do trabalho, se destacou a reforma gerencialista, com seus métodos e ferramentas próprios da gestão privada e com o modelo de gestão por contrato, o qual condiciona a liberação de recursos ao atingimento das metas estabelecidas pela alta hierarquia, no nosso caso, o Ministério da Educação e o programa de reestruturação e expansão das Universidades Públicas fomentado pelo Governo Federal.

Assim, os setores estudados dessa Pró Reitoria de Administração demonstraram estar vivenciando uma intensa e perceptível transformação em sua organização do trabalho. Visualizamos uma percepção conflitante entre os servidores da Coordenação de Administração e da Divisão de Materiais, que levou a uma precarização das relações de poder entre os gestores dos dois setores. A organização do trabalho prescrita, com sua estrutura visualizada nos organogramas encontrados nos documentos oficiais, divergiu amplamente da organização do trabalho real, capturado nas narrativas dos assistentes em administração.

Essa transformação surgiu do aperfeiçoamento das atribuições dos setores e de uma provável liberdade, percebida e oportunizada pelos sujeitos e oferecida pela gestão. Em decorrência dessa transformação, surgiram percalços que levaram os servidores a vivências de sofrimento decorrente do enfrentamento e da busca por uma adequação ao novo, que acabou proporcionando novos desafios e que possibilitaram a construção subjetiva e o fortalecimento da identidade pessoal.

As frustrações resultantes dessa transformação organizacional geraram grandes esforços de adaptação para as potencialidades individuais e as coletivas. Como afirma Facas (2009), o sofrimento pode ser utilizado como um movimento a procura do engrandecimento da inteligência que modifica e conquista o mundo.

Outros encadeamentos de elementos foram identificados nas narrativas e estudados conjuntamente. Compreender as relações socioprofissionais e as relações de poder e dominação se mostrou fundamental para resolver os entraves causados pela interferência política e a interdependência na execução da tarefa, fortalecendo, consequentemente, a manutenção da autonomia dos servidores. A análise mostrou, surpreendentemente, que a autonomia é protegida tanto pelos sistemas tecnológicos como pela própria prescrição do trabalho. Esse achado pode e deve ser melhor investigado em outras pesquisas e adequadamente debatido com os gestores para uma melhor organização do trabalho, afinal, essas relações de dominação e favorecimento de uns contra outros se mostrou uma importante fonte de vivência de sofrimento.

Constatamos, também, que grande parte dos assistentes em administração que participaram do estudo possuem nível superior e, a maioria é formada em Direito. Dessa forma, outra forma de vivenciar situações de sofrimento identificada no estudo e que vai ao encontro dos achados de Loureiro (2017) e Ribeiro (2011) se refere ao significado da tarefa. Ficou clara a insatisfação dos servidores com o conteúdo da tarefa, com alto teor burocrático e com a pouca criatividade do ofício. A sobrecarga de trabalho e a influência da tecnologia da informação também foram citados como fatores desencadeadores de sofrimento no trabalho. O primeiro chamou atenção pela sazonalidade de sua ocorrência e o segundo, pela dualidade de sua percepção. Enquanto os servidores mais velhos sofrem pela possibilidade de sua utilização, os mais jovens sofrem pela sua subutilização.

As contradições, os conflitos, as incoerências e as inconsistências do trabalho decorrentes da discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real demonstraram a capacidade de mobilizar nos servidores estratégias capazes de transformar o sofrimento em prazer. Entender como se desenvolve o sofrimento decorrente dessa discrepância pode auxiliar as instituições a agirem de forma preventiva, antecedendo e corrigindo as situações geradoras de sofrimento. O Setor de Cadastro dessa Pró Reitoria vivencia uma situação delicada de constrangimento por parte dos assistentes em administração. A narrativa dos servidores evidenciou uma clara desobediência as Leis que coloca em risco a saúde psíquica dos sujeitos envolvidos nesse trabalho. O conflito vivenciado entre os fornecedores e os servidores situa essa atividade numa relação insustentável a longo prazo, podendo causar danos graves a saúde psíquica dos servidores. A sugestão, aqui, é que a instituição procure entender essas vivências e minimizar, o mais breve possível, esse conflito.

A partir desses conflitos e vivências de sofrimento, identificamos alguns elementos mobilizados subjetivamente pelos servidores na tentativa de transformar as situações causadoras de sofrimento e, assim, tornar o trabalho suportável a longo prazo. Precisamos entender que a grande maioria dos servidores entrevistados possuem pouco tempo dentro do serviço público, e sabemos que o trabalho constitui uma ferramenta importante para formação da subjetividade e construção da identidade dos indivíduos.

O reconhecimento, a cooperação, o espaço de discussão e a inteligência prática foram identificados nas narrativas dos servidores que se utilizam desses elementos da mobilização subjetiva para transformar e adaptar as prescrições do trabalho. Ficou claro que a organização do trabalho funciona como um fator que pode dificultar ou facilitar a utilização desses elementos pelos servidores. Dessa forma, é necessário aos gestores entenderem a importância e a dinâmica de funcionamento desses elementos para dar certa liberdade aos servidores e,

assim, possibilitar a utilização desses elementos, diminuindo a ocorrência de adoecimentos de ordem psíquica. Como afirma Mendes (2007), a dinâmica entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação pressupõe investimento da inteligência prática, da personalidade e da cooperação como elementos que, articulados, podem dar conta da "loucura" do trabalho e manter a saúde, à medida que são postos em confronto pelas tentativas de dominação da organização do trabalho.

Constatou-se que, apesar de todas as perturbações e incongruências organizacionais relatadas nas entrevistas, muitos registraram um comprometimento afetivo institucional e alguns afirmaram sentir prazer no que fazem. Há um equilíbrio entre prazer e sofrimento no desenvolvimento das atividades realizadas por estes servidores. O caminho para a harmonização do ambiente laboral passa pela difusão do conhecimento desenvolvido pela Psicodinâmica do Trabalho. A abertura de mais espaços nos quais o servidor possa expor seus incômodos, seu sofrimento e sua dor pode funcionar como elemento democratizante, funcionando como ferramenta de construção de organizações do trabalho mais saudáveis.

O caminho para construção de espaços de trabalho mais saudáveis passa pelo entendimento dos problemas verbalizados pelos próprios servidores, detentores das especificidades do saber fazer e das relações socioprofissionais. Muitos dos problemas aqui estudado necessitam de mais aprofundamento e de outros estudos comparativos. A pesquisa possui limitações decorrentes do tamanho da amostra, que representa um pequeno espaço de trabalho. Portanto, sugiro a realização de estudos que abordem a facilitação do uso dos elementos da mobilização subjetiva e a percepção desses elementos por parte dos gestores. Os servidores precisam ser ouvidos.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Júlia Issy; TORRES, Camila Costa**.** Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. **Prod**., São Paulo, v. 14, n. 3, p. 67-76, Dec. 2004.

AGUIAR, Verônica Brito. **Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública.** 2013. 107f. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

ALVES, Jorge José. **Mobilização subjetiva para o prazer-sofrimento no trabalho dos taquígrafos parlamentares: uma prática em clínica psicodinâmica da cooperação**. 2014. 106f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho.** São Paulo: Boitempo Editora, 2005.

ANJOS, Felipe Burle dos. Organização do Trabalho. In: MENDES at al (Orgs). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. 1ª. Ed. Juruá, Curitiba, 2013, p. 267-273.

ANJOS, Felipe Burle. **Trabalho Prescrito, Real e Mediação do Sofrimento: O Caso dos Jornalistas de um Órgão Público**. 2009. 107f. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

ARENDT, Hannah. **A condição Humana.** Forense Universitária, 10ª ed., (Trad. C. Lafer). Rio de Janeiro. 2007.

AZEVEDO, Creuza da Silva. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciênc. saúde coletiva**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 349-361, 2002.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno; COSTA, Clériston Alves. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Rev. Adm. Empres**., São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, Dec. 1995.

BASTOS, Liliana Cabral; SANTOS, Willian Soares. **"'**Caramba, e eu era assim, pelo amor de Deus' – a perspectiva do presente na reconstrução identitária em narrativas de conversão religiosa". In: MAGALHÃES, I.; GRIGOLETTO, M.; CORACINE, M. J. (orgs.). **Práticas Identitárias. Língua e Discurso**. São Carlos: Claraluz, 2006, p. 223-234.

BATISTA, Nures Gomes; FACAS, Emílio Peres. Organização do Trabalho e Processo de Adoecimento em Trabalhadores de uma Universidade do Distrito Federal. **Revista AMAzônica**, Ano 5, Vol IX, número 2, pág. 86-114, Jul- Dez, 2012.

BAUMAN, Zigmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Editora Zahar. 2001.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**; 2:68-80. 2005.

BOROWSKI, Silvia Von et al. Mobilização subjetiva e estratégias defensivas de trabalhadores metalúrgicos à luz da Psicodinâmica do Trabalho. **Psicologia Argumento**, jan./abr., 35 (88), p. 1-15, 2017.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares. 3a edição. Petrópolis: Vozes, 1999.

BOUYER, Gilbert Cardoso; SZNELWAR, Laerte Idal; COSTA, Maria José Birro **Subjetivação e sofrimento no trabalho: o "si" que "se" produz na atividade**. Memorandum, v. 11, p. 43-58, 2006.

BOUYER, Gilbert Cardoso. Sofrimento Social e do Trabalho no Contexto da Área "Saúde Mental e Trabalho. **Psicol. Soc**., Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 106-119, Abr. 2015.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Brasília. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 04 de jun. de 2018.

____. Lei nº 9784, de 29 de janeiro de 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal**. Brasília, 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9784.htm>. Acesso em: 04 de jun. de 2018.

____. Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000. **Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.** Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm>. Acesso em 05 de jun. de 2018.

____. Medida Provisória nº 2.026-6, de 26 de outubro de 2000. **Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação**

denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/2026-6.htm>. Acesso em: 05 de jun. de 2018.

____. Decreto n. 5.707, de 23 de fev. de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Brasília, 2006.

____. Decreto nº 5.992, de 19 de dez. de 2006. **Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências**. Brasília, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5992.htm. Acesso em: 05 de jun. de 2018.

____ Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.** Brasília 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 18 maio. 2018.

____. Lei nº 12.349, de 15 de dez. de 2010. **Altera as Leis nº 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1o do art. 2o da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12349.htm>. Acesso em: 04 de jun. de 2018.

____. SECRETÁRIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Instrução Normativa nº 02 de 11 de out. de 2010. **Estabelece normas para o funcionamento do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG**. Brasília 2010. Disponível em: <http://www.esafi.com.br/gestao-e-rh/800/>. Acesso em 05 de jun. de 2018.

____. SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Instrução Normativa nº 01, de 10 de fev. de 2012. **Altera a Instrução Normativa nº 2, de 11 de outubro de 2010, que estabelece normas para o funcionamento do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG**. Brasília. 2012. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=516>. Acesso em: 05 de jun. de 2018.

____. SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Instrução Normativa nº

05, de 18 de jun. de 2012. **Altera a Instrução Normativa nº 2, de 11 de outubro de 2010, que estabelece normas para o funcionamento do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG**. Brasília. 2012. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=553>. Acesso em: 05 de jun. de 2018.

____. SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Instrução Normativa nº 06, de 25 de julho de 2014. **Dispõe sobre o remanejamento das quantidades previstas para os itens com preços registrados nas Atas de Registro de Preços**. Brasília, 2014. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoesnormativas/300-instrucao-normativa-n-6-de-25-de-julho-de-2014>. Acesso em: 05 de jun. de 2018.

____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Sistema de Concessão de Diárias e Passagens**. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/logistica-e-servicos-gerais/diarias-e passagens/o-que-e-o-sistema-de-concessao-de-diarias-e. Acesso em: 23 de maio de 2018.

____. Ministério da Educação. Portaria nº 403, de 23 de abril de 2009. **Dispõe sobre a solicitação, autorização, concessão e prestação de contas de diárias passagens e hospedagens no âmbito do Ministério da Educação, e dá outras providências.** Brasília, 2009. Disponível em: https://ufal.br/servidor/documentos/legislacao/portarias/PORTARIA%20MEC%20403,%2023.04.2009.pdf/view. Acesso em: 05 de jun. de 2018.

BRAZ, Matheus Viana. Sentido no trabalho e crise no tecido simbólico social: da psicodinâmica do trabalho à psicossociologia. **R. Laborativa**. v. 3, n. 2, p. 73-85, out./2014.

BRENNER, Charles. **Noções básicas de Psicanálise: Introdução à psicologia psicanalítica**. 2ª Ed. IMAGO: Rio de Janeiro, 1973.

CALADO, Cecília Ferreira de Melo. **Entre o pessoal e o profissional: proposta de análise sobre o sofrimento na relação de servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Pernambuco com a organização do trabalho.** 2016. 170f. Dissertação de Mestrado. Recife – PE, 2016.

CARLOTTO, Mary Sandra et al. Preditores da adição ao trabalho em trabalhadores que utilizam tecnologias de informação e comunicação. **Temas psicol**., Ribeirão Preto, v. 22, n. 2, p. 377-387, dez. 2014.

CARNEIRO, Sérgio Antonio Martins. Saúde do servidor: uma questão para a gestão de pessoas. **Anais do IV Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, DF. 2011.

CASTEL, Robert. **Les métamorphoses de la question sociale**. Paris: Gallimard. 1995

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. Apresentado no **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal em 2002.

CHEHAB, Ana Claudia de Jesus Vasconcelos. **Mediação do sofrimento em trabalhadores resgatados do trabalho em condições análogas a de escravo**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Psicologia: Universidade Católica de Brasília. Temas em Psicologia, vol. 22, no. 2, 2014, pp. 377-387. Brasília, 2015.

COSTA, Sergio Henrique Barroca. Trabalho Prescrito e Trabalho Real. In VIEIRA, F. O.; MENDES A. M.; MERLO, A. R.C. (Orgs.), **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá. 2013, pp.467-472.

COUTINHO, Maria Chalfin; DIOGO, Maria Fernanda; JOAQUIM, Emanuelle de Paula. Sentidos do trabalho e saber tácito: estudo de caso em universidade pública. **PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora**, v. 9, nº 1, p. 99-108, Jan./Jun. 2008.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais trabalho: a intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo, 2008.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3ª. ed. Atlas, v. 1. São Paulo, 1996, p.150-173.

___. **O fator humano**. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1997.

___. A banalização da injustiça social. 5ª ed. FGV, Rio de Janeiro, 2003.

___. Subjetividade, trabalho e ação**. Revista Produção**, 14(3), 27-34. 2004.

___. Psicodinâmica do trabalho na pós modernidade**.** In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz; FACAS, Emílio Peres. (Org.). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. Distrito Federal: Pararelo 15, 2007, p. 13-26.

___. Addendum: Da psicopalotogia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman S.; Sznelwar, L. I. (Orgs). **Christopher Dejours**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Fiocruz. 2008, p. 49-106.

___. Addendum**:** Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman, S.; Sznelwar, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011, p. 47-104.

___. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicol. estud**., Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, Sept. 2012.

___. **A Loucura do Trabalho:** Estudos de Psicopatologia do Trabalho. 6ª ed. Cortez. São Paulo, 2015.

DEJOURS, Christopher; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. In: BETIOL, M.L.S. (coord.) **Psicodinâmica do trabalho:** contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas. 1994.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Curso de Direito Administrativo**. 23ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

DINIZ, Patrícia Andrade; VIEIRA, Adriane. O Controle e o Exercício de Poder na Gestão por Competências: um Olhar Foucaultiano. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

DUARTE, Fernanda Sousa; MENDES, Ana Magnólia. Psicodinâmica do Trabalho do Coletivo de Profissionais de Educação de Escola Pública. **Psico-USF**, 20, 323-332. 2015.

DURKHEIM, Emile. **Da divisão do trabalho social.** São Paulo: Martins Fontes, 2ª edição, 2004.

ENRIQUEZ, Enrique. **Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise**. Ed. Desclée Brouwer, Paris, 1997.

FACAS, Emílio Peres. **Estratégias de mediação do sofrimento no trabalho automatizado: estudo exploratório com pilotos de trem de metrô do Distrito Federal.** 2009. 116 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FACAS, Emílio Peres et al. Organização do trabalho e mediação do sofrimento de pilotos metroviários. **Revista Laborativa**, 2, 1-20. 2013.

FACAS, Emílio Peres et al. A Psicodinâmica do Trabalho na Região Centro-Oeste do Brasil. In: Monteiro et al (org.). **Psicodinâmica do Trabalho no Brasil: Práticas, Avanços e Desafios**. Juruá. Curitiba, 2017.

FARIA, José Henrique de. Os fundamentos da teoria crítica: uma introdução. In: José Henrique de Faria. (Org**.). Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. 1ª. Ed. v. 1, p. 1-20 São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O Sequestro da Subjetividade. In: José Henrique de Faria. (Org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. 1ª. Ed. v.1, p. 83-111. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, José Henrique de; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade. In: José Henrique de Faria. (Org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. 1ª. Ed. v.1, p. 54-82São Paulo: Atlas, 2007, v.1, p. 54-82.

FERREIRA, Ângela da Silva. **A Psicodinâmica do Trabalho de Profissionais de Odontologia do Centro Ambulatorial de um Hospital Universitário**. 2013. Dissertação. 106 f., Dissertação, UNB, Brasília, 2013.

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. (Org.). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. 1ª ed. Distrito Federal: Pararelo 15, 2007, p. 93-104.

FERREIRA, João Batista de Oliveira. **O poder constituinte do trabalho vivo: análise psicodinâmica da criação literária**. 2011. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

FERREIRA, João Batista; MENDES, Ana Magnólia. A sabedoria prática: estudo com base na psicodinâmica do trabalho de criação literária. **Revista Psicologia**: Organizações e Trabalho, v.12, p. 141-154. Florianópolis, 2012.

FERREIRA, Mario Cesar; BARROS, Paloma de Castro da Rocha. **(**In)Compatibilidade trabalho prescrito – trabalho real e vivências de prazer sofrimento dos trabalhadores: um diálogo entre a ergonomia da atividade e a psicodinâmica do trabalho. **Revista Alethéia**, 16, 115-128. 2002.

FIGUEIREDO, Jussara Moore; ALEVATO, Hilda Maria Rodrigues. O sofrimento no trabalho do servidor técnico-administrativo de uma IFES: uma breve reflexão**.** In: Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 8. 2012, **Anais**. Niterói. Rio de Janeiro, 2012.

FILENGA, Douglas; MOURA, Valéria Feitosa de; RAMA, Ana Lucia Franzoni. Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoa**s**. **XXXIV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, Identidade e Organização. Org. CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização**: Dimensões Esquecidas. v.2, São Paulo. Atlas. 1994.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Lêda Gonçalves de. Prazer-sofrimento no trabalho de professores em ambiente visual. In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz; FACAS, Emílio Peres. (Org.). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. Distrito Federal: Pararelo 15, 2007, p. 119-131.

FREITAS, Lêda Gonçalves de. Centralidade do Trabalho. In VIEIRA, F. O.; MENDES A. M.; MERLO, A. R.C. (Orgs.), **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho** Curitiba: Juruá. 2013, pp.259-262.

FREUD, Sigmund. Mal-estar na civilização. In: **Edição standard brasileira das obras psicológicas completas**. Rio de Janeiro: Imago. 1980[1930].

FREUD, Sigmund. **Psicologia das massas e análise do eu e outros textos**. (1920-1923). Tradução: Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

GAMA, Laene Pedro et al. Ressignificação do sofrimento: Clínica do Trabalho em um hospital escola. **Revista Laborativa**. 5(1), 38-63. 2016.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Editora Ideias & Letras. 2007.

GERNET, I.; DEJOURS, Christopher. Avaliação do trabalho e reconhecimento. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. (orgs.). **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, parte II, cap. 3, 2011, p. 61-70.

GHIZONI, Liliam Deisy. **Clínica psicodinâmica da cooperação na Associação de Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis da Região Centro Norte de Palmas – TO (ASCAMPA)**. 2013. 308f. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

GHIZONI, Liliam Deisy; MENDES, Ana. Magnólia. Dispositivos para uma escuta clínica do sofrimento no trabalho dos catadores de materiais recicláveis. **Contextos Clínicos**. São Leopoldo, v. 7, n.1, p. 15-26, jun. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Atlas, 6ª Ed. São Paulo, 2008.

GOYA, Bruna Flora Abdala; MANSANO, Sonia Regina Vargas. Lacunas entre o trabalho prescrito e o trabalho real: uma Análise crítica sobre a formação e atuação do administrador de empresas. **Revista Economia & Gestão**, 12(30), set./dez. 2012.

GÓMEZ, Victória Ayelén. **Desamparo e sofrimento no trabalho bancário: um estudo de caso em clínica do trabalho**. 2017. 158f. Dissertação de Mestrado. UNB, Brasília, Brasil. 2017.

HARTMANN, Heinz. Comments on the psychoanalytic theory of instinctual drives. **Psyclioanal. Quart**., vol.17, pp 368-388. 1948.

HONNETH, Axel. **Luta por Reconhecimento**: A gramática moral dos conflitos sociais**.** São Paulo: Luiz Repa, 2003.

JUNIOR, Salezio Schmitz et al. Dez anos de políticas públicas de gestão de pessoas para as IFES: os impactos para os técnicos-administrativos em educação**. XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitária – CIGU**. Arequipa, Peru, 2016.

KARAM, Heliete. "A gente não tem direito à palavra". Comentário sobre fragmento do filme: Ils ne mouraient pas tous étaient frappés. In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz; FACAS, Emílio Peres. (Org.). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. Distrito Federal: Pararelo 15, 2007, p. 75-92.

KÓVACS, Ilona. Novas formas de organização do trabalho e autonomia do trabalho. **CIES-ISCTE / CELTA**, n.º 52, p. 41-65. Instituto Universitário de Lisboa – IUL, 2006.

LANCMAN, Selma; HELOANI, Roberto. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 077-086, Set./Dez. 2004.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cad. psicol. soc. trab**., São Paulo, v. 6, p. 79-90, dez. 2003.

LIMA, Ana Cristina de Albuquerque. **Definição Estratégica de Competências do Assistente Administrativo no Hospital Universitário Clementino Fraga Filho**. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Trabalho e Identidade: uma reflexão à luz do debate sobre a centralidade do trabalho na sociedade contemporânea. **Educação & Tecnologia**, Belo Horizonte, v. 12, n.3, p. 05-09, set./dec. 2007.

LIMA, Suzana Canez da Cruz. **Coletivo de trabalho e reconhecimento: uma análise psicodinâmica dos cuidadores sociais**. 2011. 220 f. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

___. O trabalho do cuidado: uma análise psicodinâmica. **Rev. Psicol., Organ. Trab**., Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 203-215, ago. 2012.

___. Reconhecimento no Trabalho. In VIEIRA, F. O.; MENDES A. M.; MERLO, A. R.C. (Orgs.), **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá. 2013, pp 351-355

LINHARES, Antônio Roziano; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Um diálogo entre a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica no universo da modernidade líquida. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, 7 (1), jan./jun., 106-118. São João Del-Rei, MG. 2014.

LOUREIRO, Thiago; MENDES, Glauco Henrique de Sousa; SILVA, Eduardo Pinto. Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. **Rev. Psicol., Organ. Trab**., Brasília, v. 17, n. 2, p. 97-105, jun. 2017.

LOUZADA, Renata Sabrina Maciel Lobato; OLIVEIRA, Paulo de Tarso Ribeiro de. Reflexões sobre a metodologia de pesquisa em psicodinâmica do trabalho. **Rev. NUFEN**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 26-35, 2013.

LINHART, Daniele. Subjectivité collective et travail. In: CLOT, Yves e LHUILIER, Dominique (Eds.), **Travail et santé: ouvertures cliniques.** Paris: Érès. 2010, pp. 115-124.

MAGNUS, Cláudia de Negreiros; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. A construção de saúde, entre o servir e a servidão: das relações entre servidores de um hospital psiquiátrico público. **Cad. psicol. soc. trab**., São Paulo, v. 15, n. 2, p. 175-188, dez. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Atlas, 5ª Ed. São Paulo, 2003.

MARTINS, Soraya Rodrigues; MENDES, Ana Magnólia. Espaço coletivo de discussão: a clínica psicodinâmica do trabalho como ação de resistência. **Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis**, v. 12, n. 2, p. 171-183, ago. 2012.

MARTINS, Igor e al. Gestão De Pessoas Por Competências**:** Da Construção Epistemológica A Sua Referência Como Padrão De Recursos Humanos No Setor Público Brasileiro. **CCEI – URCAMP**, v.19, n34, Bagé, RS, 2015.

MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n.4, p. 823-847, 2005.

MEDEIROS, Solene Nobre de. **Clínica em Psicodinâmica do Trabalho com a Unidade de Operações Aéreas do DETRAN: o Prazer de Voar e a Arte de se Manter Vivo.** 2012. 168f. Dissertação de Mestrado. UNB, Brasília. 2012.

MENDES, Ana Magnólia. **Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica**. Porto Alegre: Artmed. 2004.

MENDES, Ana. Magnólia. **Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, Método e Pesquisas.** Casa do Psicólogo. Ed. São Paulo, 2007.

MENDES, Ana Magnólia; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Gestão de Pessoas no Setor Público e a Reprodução do Discurso do Setor Privado. **Revista do Serviço Público**. 60 (3): 241-250, jul./set, Brasília, 2009.

MENDES, Ana Magnólia; DUARTE Fernanda Souza. Mobilização Subjetiva. In VIEIRA, F. O.; MENDES A. M.; MERLO, A. R.C. (Orgs.), **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá. 2013, pp.259-262.

MENDES, Ana magnólia; MENDONÇA Helenildes. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez. 2005.

MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Viviane Costa; BARROS, Paloma Castro da Rocha. Estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho bancário. **Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia**, 3(1), 38-48. 2003.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Prefácio. In: Monteiro et al (org.). **Psicodinâmica do Trabalho no Brasil: Práticas, Avanços e Desafios.** Juruá. Curitiba, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. Hucitec-Abrasco, 12ª ed. São Paulo, 2010.

MONTEIRO, Janine Kieling; JACOBY, Alessandra Rodrigues. Sobrecarga no Trabalho. In: Vieira et al. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Juruá. Curitiba, 2013.

MONTEIRO, Janine Kieling et al. (org). **Psicodinâmica do Trabalho no Brasil: Práticas Avanços e Desafios**. Juruá. Curitiba, 2017.

MOTTA, Fernando Carmo Prestes. **Organização e poder: empresa, estado e escola**. São Paulo: Editora Atlas. 1986.

MOURA, José Teixeira. **Mudanças Estruturais e Administrativas e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho no Âmbito da Coordenadoria de Taquigrafia de uma Organização do Poder Judiciário Federal.** 58f. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária), UNB, Brasília, 2009.

NEVES, José Mario. **A face oculta da organização: A microfísica do poder na gestão do trabalho.** Porto Alegre: Sulina. 2005.

NUNES, Aline Vieira de Lima; LINS, Samuel Lincoln Bezerra. Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho**. Rev. Psicol., Organ. Trab**., Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 51-67, jun. 2009.

OLIVEIRA, Paulo Antonio Barros. Ergonomia. In: CATTANI, Antonio David e HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. EDUFRGS. 2006, pp. 118-122.

OLIVEIRA, Juliana Nunes. **Sofrimento psíquico e estratégias defensivas utilizadas por desempregados: contribuições da psicodinâmica do trabalho**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Brasília: Universidade de Brasília. 2013.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. Atlas, Ed. São Paulo, 1987.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas, RAE**, São Paulo, v. 45, no 1, p. 36-52, jan./mar. 2005.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**. ENAP. Mesa Redonda de Pesquisa-ação. Brasília, 2005.

RIBEIRO, Nívia Chaves. **As vivências das prostitutas que residem em casas noturnas em relação ao seu trabalho**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiana, 2010.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. **Trabalho técnico-administrativo em uma instituição federal de ensino superior: análise do trabalho e das condições de saúde**. 2011. 181f. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

_____. O Trabalho do técnico-administrativo em Instituições Federais de Ensino Superior: análises do cotidiano e implicações na saúde. In: LOUREIRO, Thiago. Assistentes em administração: trabalho, sofrimento e adoecimento de servidores. **R. Laborativa**, v. 6, n. 2, p. 59 -79, out./2017

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

RONDEAU, Aleain. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (org.) **O Indivíduo na Organização**: Dimensões Esquecidas. v.2, São Paulo. Atlas. 1996.

SANTOS, Willian Soares dos. Níveis de interpretação na entrevista de pesquisa interpretativa com narrativas**.** BASTOS, Liliana Cabral; SANTOS, William Soares dos (Org.). **A entrevista na pesquisa qualitativa**: perspectivas em análise da narrativa e da interação. Rio de Janeiro: Quartet, 2013.

SARMENTO, Tais Ferrugem. **Cargos em Extinção: as marcas das mudanças do e no trabalho na universidade**. 2016. 155f. Dissertação de Mestrado. UFRGS, Porto Alegre, 2016.

SELIGMANN-SILVA, Edith. Uma história de "crise de nervos": saúde mental e trabalho. In Buschinelli, J. T., Rocha, L. E. e Rigotto, R. M. (Org.), **Isto é trabalho de gente?** Vida, doença e trabalho no Brasil. Petrópolis: Vozes. 1994, pp. 609-635.

SILVA, Kássia Kely Gomes. **O trabalho para o atleta profissional de futebol: uma perspectiva psicodinâmica.** 2010. 185 f. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiana. 2010.

SILVA, Eduardo Pinto e; HELOANI, Roberto. Aspectos teóricos e metodológicos da pesquisa em saúde mental e trabalho: reflexões a partir de uma análise comparativa do estresse em jornalistas e guardas municipais. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 105-120, jun., 2007.

SILVA, Raquel Vitória Souza; DEUSDEDIT-JÚNIOR, Manoel; BATISTA, Matilde Agero. A relação entre reconhecimento, trabalho e saúde sob o olhar da Psicodinâmica do Trabalho e da Clínica da Atividade: debates em psicologia do trabalho. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol**., Juiz de fora, v. 8, n. 2, p. 415-427, dez. 2015.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. **Reforma do Estado e da educação no Brasil de FHC**. Xamã. São Paulo, 2002.

SIQUEIRA, Marcos Vinícius Soares. Autonomia. In: Vieira et al. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Juruá. Curitiba, 2013.

SOUSA, Cleide Maria de. **A dinâmica prazer-sofrimento na ocupação de catadores de material reciclável: estudo com duas cooperativas no DF**. 2007. 121 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

SUPIOT, Alain. A crise do espírito de serviço público. **Adverso: Revista da Associação de Docentes da UFRGS**, 5(7),16-25, 1995.

SZNELWAR, Laerte Idal; UCHIDA, Seiji; LANCMAN, Selma. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo soc**., São Paul, v.23, n.1, p. 11-30, 2011.

TRAESEL, Elisete Soares; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. "Somos sobreviventes": vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 224-238, dec. 2014.

UCHIDA, Seiji. Organização do Trabalho: Vivências de sofrimento e prazer. In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz; FACAS, Emílio Peres. (Org.). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. Distrito Federal: Pararelo 15, 2007, p. 105-118.

___. Instrução Normativa nº 01, de 12 de fev. de 2014. **Regulamenta a solicitação, autorização, concessão, pagamento e prestação de contas de diárias e passagens no âmbito da Universidade Federal da Paraíba**. Disponível em: <http://www.pra.ufpb.br/pra/contents/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-01-de-12-fevereiro-de-2014.pdf/view>. Acesso em: 05 de jun. de 2018.

___. Instrução Normativa nº 001, de 04 de agosto de 2015. **Regulamenta a solicitação, autorização, concessão, pagamento de hospedagem no âmbito da Universidade Federal da Paraíba**. Disponível em: <http://www.pra.ufpb.br/pra/contents/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-001-de-04-08-2015-hospedagem.pdf/view>. Acesso em: 05 de jun. de 2018.

___. **Relatório de Gestão 2016.** João Pessoa, 2017.

___. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2018.** João Pessoa, 2014.

___. **Estatuto da Pró Reitoria Administrativa**. João Pessoa, 2014. Disponível em:<http://www.pra.ufpb.br/pra/contents/formularios/outros/estatuto-pro-reitoria-administrativa.pdf>. Acesso em: 11 de maio de 2018.

___. Resolução CONSUNI n. 23/2012. **Aprova a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC) da UFPB**. João Pessoa, 2012. https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/irp-faq. Acesso em 04/06/2018.

ANEXOS

Anexo A:

UNIVERSIDADE FEDERAL
DE PERNAMBUCO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

Carta de solicitação para autorização de pesquisa

À (INSTITUIÇÃO)
CARTA PARA AUTORIZAÇÃO
Recife, 18 de janeiro de 2018
Assunto: Solicitação de autorização para desenvolvimento de PESQUISA DE MESTRADO – Organização do Trabalho e Mobilização Subjetiva: Entre o prescrito e o real dos assistentes em administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior.
Prezados,
Considerando que o estudo científico demanda que o pesquisador apreenda informações conforme método empírico e visando desenvolver minha pesquisa de mestrado, solicito autorização para a coleta de dados na sede da (Instituição).
Este trabalho pretende analisar o contexto da caracterização de uma organização do trabalho de uma Pró Reitoria de uma IFES, assim como a mobilização subjetiva dos assistentes em administração desta divisão. Dessa forma, será analisada as experiências de prazer e sofrimento advindas de seus respectivos trabalhos e o modo como o trabalho se organiza mediante as diversas formas de gestão, estabelecidas por características intrínsecas ao discurso do gestor; conforme abordagem da Psicodinâmica do Trabalho.
A organização do trabalho pode ser entendida aqui a partir da divisão das tarefas – divisão das tarefas entre os trabalhadores; conteúdo da tarefa; cadência; modo operatório prescrito – e a divisão do homens – repartição das responsabilidades; sistema hierárquico; modalidades de comando; relações de poder; controle. A capacidade de transformar o sofrimento no trabalho em prazer está relacionada com a mobilização subjetiva, que é o engajamento do sujeito na construção e evolução da organização do trabalho em termos de esforços de inteligência e esforços para construção de opiniões sobre a melhor maneira de superar as contradições e as dificuldades.
Como contribuição pretende-se desvelar o modo como os assistentes em administração, sujeitos ativos das dinâmicas de trabalho, mobilizam conteúdos psicológicos nas relações de poder.
Trata-se de um estudo de caso embasado em entrevistas com colaboradores voluntários à participação. Sendo eles gestores e assistentes em administração interessados em falar de seus trabalhos. Destaca-se que a pesquisa propicia o espaço da fala, que tem como resultado o saneamento de demandas e a elaboração das vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

Caso permitido, esta pesquisa contará dos seguintes procedimentos: 1- Convite à participação; 2- após consentimento livre e esclarecido, entrevista semiestruturada com o gestor e assistentes em administração voluntários; 3- Análise documental da instituição referente a organização do trabalho e prescrição do trabalho.

Grato,
Julius Christie de Araujo Brandão
juliusashley@hotmail.com
(81) 98598-7301

Eu_____, gestor da (o)_____ autorizo a realização da pesquisa conforme explicitada na carta de autorização.

Anexo B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste
PESQUISA DE MESTRADO: Organização do Trabalho e Mobilização Subjetiva: Entre o prescrito e o real dos assistentes em administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
Pesquisador responsável: Julius Christie de Araujo Brandão
Contato: juliusashley@hotmail.com / Fones: (81) 985987301

Caro Assistente em Administração,
Você está sendo convidado para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao responsável pelo estudo sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

Descrição da Pesquisa: este trabalho pretende analisar a psicodinâmica do trabalho dos assistentes em administração de uma IFES, com ênfase na mobilização subjetiva, na análise do trabalho prescrito e do trabalho real, por meio da realização de entrevista semiestruturada e aberta.

Contribuições: a pesquisa tem como objetivos colaborar na prevenção do adoecimento no trabalho por meio da potencialização da mobilização subjetiva dos participantes.

Procedimentos: a pesquisa consistirá na realização de uma sessão de uma hora de entrevista, às sextas-feiras, no seu local de trabalho, em sala reservada.

Acesso: A qualquer tempo/ etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas.

Sigilo: Caso você concorde em participar do estudo, seu nome e identidade serão mantidos em sigilo assim como conteúdos que possam comprometer seu trabalho serão resguardados ou trabalhados de modo genérico. A menos que requerido por lei ou por sua solicitação, somente o pesquisador, a equipe do estudo e comitê de ética terão acesso a suas informações para verificar as informações do estudo.

Participação: Sua participação é voluntária e é seu direito retirar este consentimento a qualquer tempo.

SUJEITO
Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo "Organização do Trabalho e Mobilização Subjetiva: Entre o prescrito e o real do trabalho dos assistentes em administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior", como sujeito. Fui suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o projeto de pesquisa. Ficaram claros para mim quais são os

propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes.
Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidade.

Local e data:_____
Nome e Assinatura do sujeito ou responsável: _____
PESQUISADOR
Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito de pesquisa.
Recife ____, de _____ de 20___

_____
Julius Christie de Araujo Brandão

Anexo C

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Entrevista com Servidores
Nome:_____
Número de Identificação:_____
Gênero:_____
Idade:_____
Tempo que trabalha na UFPB:_____ ( ) anos ( ) meses
Setor de trabalho:_____
Nível de escolaridade:_____

1. Faça um resumo da sua vida pessoal com tudo o que considera importante ser dito.
2. Pode citar uma característica ou comportamento que você tem prazer de observar no seu pai e na sua mãe?
3. Pode citar uma característica ou comportamento que ao observar no seu pai e na sua mãe lhe cause sofrimento?
4. Você considera que na sua vida existe mais prazer ou sofrimento?
5. Qual sua formação acadêmica?

6. Faça um resumo da sua vida profissional com tudo o que considera importante ser dito.
7. Por que você escolheu essa profissão?
8. Como é seu trabalho?
9. O que há de mais prazeroso no seu trabalho?
10. O que há de mais sofrido no seu trabalho?
11. Você segue algum tipo de norma, manual, documento para execução da tarefa do dia a dia?
12. Quais são as dificuldades encontradas no seu trabalho?
13. O que você faz para superar as dificuldades encontradas na execução da tarefa?
14. Como é sua relação com seus colegas de trabalho?
15. Existe algum colega de trabalho que você gosta mais de trabalhar?
16. Existe algum colega de trabalho que você gosta menos de trabalhar?
17. Você se sente observado, notado, ouvido, pela UFPB?