



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

SUBJETIVIDADE E TRABALHO DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

ANGELINA PAIVA PEREIRA

MANAUS - AM

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

SUBJETIVIDADE E TRABALHO DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Mestranda: Angelina Paiva Pereira
Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Dutra de Moraes.

MANAUS-AM

2018

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

P436s Pereira, Angelina Paiva
Subjetividade e trabalho de técnico-administrativos em uma
instituição pública de ensino superior / Angelina Paiva Pereira. 2018
93 f.: 31 cm.

Orientador: Rosângela Dutra de Moraes
Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do
Amazonas.

1. Técnico-Administrativo em Educação. 2. Psicodinâmica do
Trabalho. 3. Subjetividade. 4. Trabalho. I. Moraes, Rosângela Dutra
de II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

ANGELINA PAIVA PEREIRA

“SUBJETIVIDADE E TRABALHO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR.”

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia, na **Linha de Processos Psicológicos e Saúde.**

Aprovada em 27 de fevereiro de 2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª Dr.ª Rosângela Dutra de Moraes

Universidade Federal do Amazonas



Prof. Dr.ª Cláudia Regina Brandão Sampaio

Universidade Federal do Amazonas



Prof.ª Dr.ª Socorro de Fátima Moraes Nina

Universidade do Estado do Amazonas

Escuto a América a Cantar

Escuto a América a cantar, as várias canções que escuto;
O cantar dos mecânicos – cada um com sua canção, como deve ser, forte
e contente;
O carpinteiro cantando a sua, enquanto mede a tábua ou viga,
O pedreiro cantando a sua, enquanto se prepara para o trabalho ou termina
o trabalho;
O barqueiro cantando o que pertence a ele em seu barco – o
assistente cantando no deque do navio a vapor;
O sapateiro cantando sentado em seu banco – o chapeleiro cantando
de pé;
O cantar do lenhador – o jovem lavrador, em seu rumo pela
manhã, ou no intervalo do almoço, ou ao pôr-do-sol;
O delicioso cantar da mãe – ou da jovem esposa ao
trabalho – ou da menina costurando ou lavando – Cada uma cantando o que lhe pertence, e a
ninguém mais;
O dia, ao que pertence ao dia – De noite, o grupo de jovens,
robustos, amigáveis,
Cantando, de bocas abertas, suas fortes melodiosas canções.

(Walt Whitman)

Dedico essa dissertação à minha amiga Priscila da Costa Oliveira (*In Memoriam*) por ter sido um ser humano ímpar e tão raro quanto as estrelas cadentes no céu.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por suas bênçãos.

À minha família, em especial, ao meu pai Almir e minha mãe Ângela, por me incentivar sempre a estudar e ir em busca de meus sonhos. Aos meus irmãos e cunhado, e minhas irmãs Angélica e Angelissa. Aos meus sobrinhos, Augusto e Anna Sally por serem o motivo de desbravamento e esperança.

À família Bastos, meus tios Carla e Pedro e meus primos Vanessa, Thaís e Thiago. Agradeço o acolhimento durante a divulgação de trabalhos no V Congresso Brasileiro de Psicodinâmica do Trabalho em Brasília, 2017. Creio que a distância e o tempo não foram capazes de diminuir os laços e nossas semelhanças.

À FAPEAM pelo apoio a esta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFAM.

À minha orientadora professora Dra. Rosângela Dutra de Moraes, por ter me ensinado tanto ao longo dos anos, desde a graduação. Sua generosidade, humildade e respeito são características valiosas que nos mostra como a nossa formação vai além da sala de aula. Seus ensinamentos modificaram minha vida e um exemplo disso é a conclusão deste mestrado.

À professora Dra. Cláudia Sampaio, por ser uma inspiração de professora e pesquisadora. A lembrança de suas aulas ainda ecoam na minha mente e me incentivam a estudar cada vez mais.

À professora Dra. Ana Cristina Martins, pela participação no exame de qualificação. Suas contribuições trouxeram novas inquietações, o que procurei trazer para a dissertação.

À professora Dra. Socorro Nina, que desde o Centro de Referência Estadual em Saúde do Trabalhador – CEREST/AM contribuiu para minha formação, me guiando com reflexões instigantes e com a sua generosidade e carinho.

Aos membros do Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho – LAPSIC que mostram a importância da cooperação para a constituição e fortalecimento de relações entre grupos. Agradeço: Nádia Freitas, que me ajudou inúmeras vezes, principalmente a sanar dúvidas sobre o processo de submissão do projeto no Comitê de Ética e Pesquisa; Helda Moreira, que mesmo longe, através de sua generosidade, foi fundamental para a composição desta dissertação; Mayara Feitoza, pelo companheirismo e pela escuta das angústias de mestranda; Josiane Maciel, imprescindível para esta pesquisa, com sua valiosa amizade. Obrigada pela companhia durante a coleta de dados e pela força durante todo o percurso da pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado pelos momentos agradáveis. Ter feito parte desta turma ficará para sempre nas minhas memórias. Menciono alguns nomes como forma de agradecimento: Bianka Bertrand, Manoel Brandão Neto, Norcirio Queiroz, Eliza Ferreira, Juliana Prado, Camila Borba, Rafael Porto. À Salonice Belfort, pelas contínuas trocas, afeto e solidariedade que tem se mostrado mais que uma amiga com um carinho quase maternal.

À Tamara Menezes, pela amizade, confiança e pelas infinitas vezes que me ajudou durante o trajeto.

Também devo agradecer algumas pessoas que foram fundamentais neste percurso:

Uma inspiração de pesquisadora chamada Anna Karoline Rocha da Cruz, além de amiga, é um exemplo de dedicação.

À Raimunda Maria Moreira da Silva, por me explicar o verdadeiro motivo de se querer pesquisar e à Francine Rebello Pereira, pelo coração tão bom que me ajudou muito no início do mestrado.

À Cristiane Souza, pela amizade e contribuições valiosas que me levaram à enriquecer a fundamentação teórica no que diz respeito os TAEs e instituição pesquisada. Agradeço também a Grace Leal por me guiar na escrita psicanalítica com diálogos imprescindíveis.

Agradeço o apoio de Ana Paula Fernandes, Evelise Cardoso, Raphaela Cidade, Yolanda Alfaia, Adriana Fonseca, Aline Vasconcelos. Estas duas últimas me acompanham desde a graduação, sendo Aline minha companheira de pesquisas desde a graduação.

À Ana Paula Palheta, pelas trocas entre mestrandas, pelo companheirismo e também Amanda Machado, que me ajudou com os áudios e conversas sobre nossos projetos de pesquisa. Ambas exemplos de perseverança e dedicação.

À Kamila Lima, que demonstra que a distância não indica o afrouxamento de laços e que sempre é possível apoiar a amiga, incentivando suas conquistas.

À Priscila Oliveira, por acompanhar as vivências de uma mestranda e contribuir com a sua amizade em vários momentos, auxiliando na realização da dissertação.

À Adria Lima e Carolina Pinheiro, que mesmo em um curto tempo de convivência demonstram como são pessoas admiráveis, exemplos de profissionais e que me inspiraram na busca em ser uma profissional ética e dedicada.

Por fim, agradeço às servidoras que participaram da pesquisa, pela confiança e por ter me permitido escutá-las. Espero que este trabalho tenha cumprido o objetivo de representá-las e que, por meio da minha escrita e interpretações, o trabalho de vocês seja cada vez mais reconhecido.

RESUMO

A centralidade do trabalho é preconizada na Psicodinâmica do Trabalho. Esta trouxe grandes contribuições para as reflexões acerca da subjetividade e trabalho, dentre estes o conceito original de estratégias defensivas coletivas. Através da ideia de normalidade enigmática, Christophe Dejours percebeu que mesmo em condições deletérias no trabalho, os sujeitos continuavam a atuar, pois recorriam às estratégias defensivas. Por apresentar contribuições tão enriquecidas, este trabalho tomou como base a Psicodinâmica do Trabalho para analisar as vivências subjetivas de um coletivo específico: os Técnico-Administrativos em Educação - TAE de uma instituição pública de ensino superior em Manaus, Amazonas. Os TAEs são responsáveis pelo andamento dos processos administrativos, atendimento à comunidade universitária e, além disso, também desenvolvem ações e atividades com o objetivo de melhorias dos serviços prestados. Neste trabalho realizou-se a clínica do trabalho e da ação, com seis sessões coletivas, uma vez por semana, com duração média de uma hora. Participaram dez mulheres lotadas em um setor administrativo que possuía departamentos distintos. Cada divisão apresentava demandas específicas que, por vezes, podiam convergir, enquanto outras não. O episódio de “quebra de paredes” foi o ponto de partida para o início dos relatos. As vivências de sofrimento estiveram relacionadas com: conflitos com a gestão, ausência de reuniões, ausência de prescrições, rotatividade da chefia, distinção entre TAEs e docentes. Entre as estratégias defensivas sinalizaram a resignação, a racionalização e a negação. Em casos em que o sofrimento estava bastante agravado e as estratégias defensivas chegavam ao seu limite, as estratégias de enfrentamento foram utilizadas como a busca de emancipação como os pedidos de remoção. Em contrapartida, o coletivo trouxe falas que indicaram as estratégias de enfrentamento, destacando os seguintes dispositivos: a inteligência prática e a cooperação. Os momentos de confraternização, e de encontro com colegas, se mostraram bastante significativos. Por fim, ressaltaram a identidade de ser servidora técnico-administrativo em educação, que denota uma postura de resistência, mesmo com o estigma que o setor sofre pela comunidade. Apesar das dificuldades, continuavam enfrentando, buscando subverter o sofrimento em prazer.

Palavras-chave: Técnico-Administrativo em Educação; Psicodinâmica do Trabalho; Subjetividade

ABSTRACT

The centrality of work is advocated in the Psychodynamics of Work. This has brought great contributions to the reflections on subjectivity and work. One of these psychoanalytic approach. Another contribution was the development of the theoretical and methodological contribution created by the french psychoanalyst Christophe Dejours. For presenting such enriched contributions, this work was based on the Psychodynamics of Work. Aiming to analyze the subjective experiences of a specific group: Administrative technician in education servant - TAE of a public institution of higher education in Manaus, Amazonas. The TAES are responsible for the progress of administrative processes, attendance to the university community and also develop actions and activities with the objective of improving the services provided. In this search the clinic of the work and action was carried out, with six collective sessions, once a week, with an average duration of one hour. There were ten women in an administrative sector that had different departments. Each division had specific demands that could sometimes converge, while others did not. The episode of "wall breaking" was the starting point for the beginning of the stories. The experiences of suffering were related to: conflicts with management, absence of meetings, absence of prescriptions, managerial turnover, distinction between TAES and teachers. Among the defensive strategies signalized resignation, rationalization and denial. In cases where the suffering was greatly aggravated and defensive strategies failed, requests for removal were common. On the other hand, the group brought statements that indicated the confront strategies, highlighting the following devices: practical intelligence and cooperation. The moments of fellowship, meeting with the colleague was very significant. Finally, they emphasized the identity of being an administrative technician servant in education, which denotes a stance of resistance, even with the stigma that the sector suffered from the community. Despite the difficulties, they continued to facing, seeking to subvert suffering into pleasure.

Keywords: Administrative technician in education; Psychodynamics of Work; Subjectivity

LISTA DE SIGLAS

CAUA - Centro de Artes

CEFET/MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CEREST/AM – Centro de Referência Estadual em Saúde do Trabalhador do Amazonas

EDUA - Editora da Universidade Federal do Amazonas

EIPST - Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho

HUGV - Hospital Universitário Getúlio Vargas

ITRA - Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento

LAPSIC- Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho

PASS - Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal

PIM – Polo Industrial de Manaus

SDM – Programa Saudavelmente da Universidade Federal de Goiás

SIASS - Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SRH - Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

TAE- Técnico Administrativo em Educação

TCLE- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFAM- Universidade Federal do Amazonas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Unidades Acadêmicas – UFAM.....	22-3
Quadro 2 - Vivências de sofrimento e seus direcionamentos.....	44
Quadro 3 - Percurso metodológico.....	54

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO	18
1.1 O trabalho no serviço público.....	18
1.1.1 O servidor Técnico-Administrativo em Educação no contexto da Universidade Federal do Amazonas: atribuições e legislações.....	22
1.1.2 Pesquisas empíricas com os Técnico-Administrativos em Educação – TAE.....	26
1.2 Uma breve discussão sobre a subjetividade e o trabalho.....	30
1.2.1 A Subjetividade na Psicodinâmica do Trabalho.....	35
1.2.1.1 O sofrimento diante das novas formas de gestão.....	39
1.2.1.2 Mobilização Subjetiva e a relação com a saúde no trabalho.....	41
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	46
2.1 Participantes.....	46
2.2 Pré-pesquisa.....	47
2.2.1 Percurso da pré-pesquisa.....	48
2.3 Pesquisa propriamente dita.....	51
2.3.1 Percurso da pesquisa propriamente dita.....	51
CAPÍTULO III- RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
3.1 Quebra de paredes ou de laços?.....	55
3.2 As relações socioprofissionais.....	60
3.3 Quando o corpo do trabalhador adoece.....	62
3.4 A “cúpula” versus “chão-de-fábrica”.....	64
3.5 Entre o sofrimento e o prazer.....	66
3.6 O prescrito e o real do trabalho: a mobilização subjetiva como saída para imprevistos.....	70
3.7 Cooperação: uma categoria que sobrevive.....	76
3.8 As vivências de prazer.....	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	92

INTRODUÇÃO

As pesquisas realizadas no Amazonas, em diversos ambientes do setor público, indicam a importância de ampliar os estudos acerca da subjetividade dos servidores. No âmbito do judiciário, estudos destacaram as vivências de sofrimento relacionadas à organização de trabalho rígida, à falta de reconhecimento, à cultura do “favoritismo”, à sobrecarga emocional relacionada ao sofrimento dos usuários, dores de cabeça e sintomas de *Burnout*, dentre outros (GARCIA, 2011; MOURA, 2013). Na área de saúde, pesquisa com profissionais de enfermagem de um hospital público sinalizaram sobrecarga e pressão como agravantes de sofrimento (SANTANA, 2015). Na assistência social, a pesquisa com os técnico-administrativos destacou o silêncio como a dificuldade em atribuir sentido ao fazer no trabalho (FEITOZA, 2016). No contexto educacional, por sua vez, predominou a fala do sofrimento e não foi possível identificar as vivências de prazer, em pesquisa com professores de ensino fundamental. No caso da atividade professoral, o sentido do trabalho prevaleceu como mediador para a saúde. Os professores se mostravam realizados com o aprendizado de seus alunos. E anos mais tarde, com a informação de que alguns concluíram a graduação (ROSAS, 2012). Silva (2017) apontou o assédio moral como principal fator no adoecimento de professores de ensino superior.

Embora haja pesquisas na área da educação, com a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, a maioria tem como foco os professores. E os demais profissionais? O contexto educacional desde o ensino fundamental até o superior necessita receber os alunos e principalmente, mover processos administrativos. Aos professores cabe a tarefa árdua de transmissão, produção e discussão de conhecimentos, como no caso da Universidade. E as informações dos alunos, os registros, as matrículas, além do material utilizado para o andamento dos processos relacionados com a comunidade universitária? Quem fica responsável é o Técnico-Administrativo em Educação - TAE.

No nível superior, o Técnico-Administrativo em Educação-TAE executa as tarefas mencionadas acima, além disso, pode ficar lotado em unidades, faculdades e pró-reitorias. Dependendo do posto designado, o TAE tem tarefas mais voltadas aos discentes, professores e até mesmo a comunidade externa.

Na área de Administração, estudos realizados sobre os técnico-administrativos, em Manaus, abordaram temas como: a influência do clima organizacional na melhoria da

qualidade e produtividade, a qualidade de vida no trabalho de servidores técnicos em educação, a aplicabilidade da Gestão de Qualidade Total no serviço público, a avaliação do processo de capacitação do servidor público de nível superior, e por fim, a avaliação do impacto da capacitação profissional (JARDIM, 2012; YAMAGUCHI, 2012; FONSECA, 2016; RIBEIRO, 2016, DIAS, 2016). Nota-se a relevância destes estudos, embora não tenham abrangido a saúde mental do servidor.

A partir disso, torna-se relevante refletir sobre os processos subjetivos deste trabalhador, analisando quais ações contribuem para a saúde. Assim, cabe questionar: como os técnico-administrativos, de nível superior, buscam superar o sofrimento? Os técnicos conseguem se mobilizar ou sobressaem às vivências de sofrimento e adoecimento neste coletivo?

Pelas razões expostas no parágrafo anterior, nota-se a necessidade de estudos relacionados aos Técnico-Administrativos em Educação, pois são estes sujeitos que apreendem, elaboram ações e sinalizam como se configuram os serviços públicos educacionais. Estes trabalhadores possuem a prerrogativa de não serem vistos com o estigma de mal servidor público, pois não desejam que a sua identidade esteja associada a atributos negativos. A visão comum do setor público é o lugar onde os processos demoram, em que se predomina o mau atendimento e a desorganização dos processos. Esta visão encontra-se vinculada à ideologia neoliberal que desqualifica o setor público, com o objetivo de privatizá-lo em busca de resultados e lucro.

Portanto, resta-nos indagar: a instituição de ensino superior, um lugar conhecido pelo debate e que exerce um olhar crítico sobre os discursos produtivistas, perpetua sofrimento com as novas formas de trabalho? A clínica do trabalho dejouriana, enquanto um espaço de discussão e promoção da fala dos trabalhadores e da escuta clínica, pode contribuir para as novas reflexões sobre a saúde deste coletivo? Com base nisto, esse trabalho preocupa-se com as ponderações levantadas, tencionando colaborar com novas ações voltadas à saúde do trabalhador.

O adoecimento no serviço público vem crescendo, como sinaliza um estudo realizado em Rondônia. Schlindwein e Moraes (2014) analisaram os prontuários de licenças no trabalho relacionados à saúde, de vinte e três instituições públicas federais no ano de 2011. O objetivo da pesquisa era investigar os casos de afastamento de servidores, com o CID 10, grupo F. Os resultados indicaram 3.079 afastamentos, sendo 296 destes por transtornos

mentais e comportamentais. A prevalência de mulheres afastadas (70,6%) se sobressaía aos homens (29%), embora por motivos distintos, sendo as primeiras por transtornos de humor e os últimos por uso de substâncias psicoativas. Ressalta-se que entre os grupos de instituições por áreas, o número de afastamentos foi maior no grupo Saúde e Proteção Social (867), seguido por Educação (635) e Segurança Pública (611).

A educação é um dos grupos citados no estudo acima, demonstrando que o adoecimento neste grupo vem crescendo. Pesquisa realizada em Manaus, em uma instituição de ensino público, destacou a precarização do trabalho dos técnico-administrativos, as dificuldades de relacionamento com os alunos e a carência de pessoal para realizar as atividades no setor pesquisado. Evidenciando que o individualismo e as pressões são prejudiciais, assim como a sobrecarga no trabalho que acarreta sofrimento nos trabalhadores. O grupo buscava a participação da gestão e espaço público de discussão. A partir da intervenção da clínica do trabalho e da ação, os trabalhadores conseguiram desenvolver estratégias de enfrentamento que possibilitaram melhorias no setor de trabalho, como dar visibilidade ao seu trabalho através de um seminário, além da abertura de diálogo com a gestão (CARVALHO; VASCONCELOS, 2014).

As pesquisas citadas indicam a importância da ampliação dos estudos com os TAEs. Por conta disso, esta pesquisa teve como objetivo analisar os processos subjetivos que favorecem a saúde psíquica e os que desencadeiam o adoecimento no trabalho dos técnico-administrativos em uma instituição pública de ensino superior, através da Psicodinâmica do Trabalho. Especificamente buscando caracterizar a organização de trabalho e suas contribuições para a saúde do trabalhador; identificar as estratégias defensivas, os agravantes de sofrimento e o adoecimento; identificar as estratégias de enfrentamento do coletivo, visando compreender a mobilização subjetiva.

O interesse pelo coletivo mencionado se deu a partir da demanda surgida no Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho - LAPSIC/UFAM. Com a participação da pesquisadora nas oficinas, surgiram reflexões sobre os conteúdos subjetivos trazidos pelos grupos. Ademais, a pesquisadora tem uma implicação pessoal, visto que teve vínculo empregatício na instituição e costumava questionar a respeito da organização de trabalho e dos recursos envolvidos na promoção de saúde desses trabalhadores. Assim, a pesquisa se concentrou no aporte teórico-metodológico da Psicodinâmica do Trabalho, de Christophe Dejours (1993/2011a; 1993/2011b; 2008; 2010; 2012a; 2012b).

A Psicodinâmica do Trabalho defende que o trabalho é central na vida humana. Ademais, o sofrimento é inerente ao trabalhar, podendo ser ressignificado se existir espaço para mobilização e autonomia. Por conta desses processos, o sujeito constrói a sua identidade à medida que realiza seu trabalho (DEJOURS, 1993/2011a).

A teoria dejouriana permite a análise das relações de trabalho, através da clínica do trabalho e da ação. O método consiste em sessões em grupo de trabalhadores com a mesma função para discussão dos conteúdos subjetivos do trabalho. As seis sessões coletivas ocorreram uma vez por semana, no próprio local de trabalho. Durante este período, a fala do trabalhador e a escuta clínica do pesquisador foram fundamentais para o acesso aos conteúdos subjetivos. Desta forma, buscou-se colaborar com novas reflexões sobre a saúde do trabalhador.

A dissertação apresentará inicialmente o **Capítulo I - Referencial Teórico** que ilustra as bases deste trabalho. Discute-se a subjetividade pelo viés da Psicanálise, pois a teoria é um dos pilares da Psicodinâmica do Trabalho. Desta forma, a teoria freudiana é discutida de maneira breve, como ponto de partida para o diálogo com a teoria dejouriana.

O **Capítulo II – Metodologia** é exposto os percursos metodológicos da pesquisa, desde a pré-pesquisa em que se confirmou a demanda para a clínica do trabalho e da ação. Assim, é descrito o aporte metodológico da Psicodinâmica do Trabalho.

O **Capítulo III–Resultados e Discussão** aborda as interpretações dos conteúdos subjetivos advindos da clínica do trabalho e da ação. As vivências de sofrimento, as estratégias defensivas, bem como as estratégias de enfrentamento e as vivências de prazer. Neste capítulo é explanado o episódio de “quebra de paredes” que se tornou o condutor para outros conteúdos perpassados na clínica.

A dissertação visa compreender as vivências subjetivas no trabalho dos Técnico-Administrativos em Educação – TAE, em prol de apreender o fenômeno que envolve trabalho e saúde neste coletivo, para que se contribua com reflexões necessárias e ações para melhorias da saúde do trabalhador.

CAPÍTULO I

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordadas as bases teóricas que integram esta dissertação. O serviço público é abarcado, mostrando como o modelo gerencialista se adaptou à realidade brasileira. Em seguida, descreve o contexto da Universidade Federal do Amazonas, desde a criação até as principais atividades e setores. Após isso, serão delineadas as prescrições do trabalho do servidor Técnico-Administrativo em Educação – TAE. No decorrer do capítulo, se tratará brevemente o conceito de subjetividade pela abordagem freudiana para que possa se discorrer sobre a Psicodinâmica do Trabalho.

1.1 O trabalho no serviço público

O gerencialismo, advindo da Administração, é considerado como um modelo de gestão com fundamentos neoliberais. Os governos de Thatcher e Reagan, respectivamente na Inglaterra e nos Estados Unidos, recorreram a este modelo durante os anos 80. Este modelo defende o Estado mínimo e o mercado, preconizando que tudo pode ser gerado, até a vida. Desta forma, o Estado é excluído da responsabilidade:

[...] por políticas sociais, atrelado à necessidade de dar mais dinamismo e eficiência às políticas de governo. É um fenômeno que privilegia princípios como: produtividade, eficiência, qualidade total, reengenharia, e que tem dominado escolas, universidades, hospitais, teatros, igrejas e outros segmentos sociais. São instrumentos de gestão privada transferidos para a gestão pública como tentativa de alcançar melhores resultados financeiros (CALGARO, 2013, p. 182-3).

No Brasil, conforme Paula (2005), o gerencialismo começou a ser introduzido em 1990. A autora assegura que “a crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro estimularam a emergência de um consenso político de caráter liberal” (p. 38).

Em 1995, Bresser-Pereira, o Ministro da Administração e Reforma do Estado (MARE) com o intuito de modificar a burocracia do serviço público brasileiro, realizou

reformas que levaram ao ajuste fiscal e privatizações de estatais. O ministro empregou o modelo gerencialista tendo como discurso a busca pela eficácia no serviço público.

Entretanto, este modelo promoveu dificuldades, pois não se ateu às características do setor público, tais como a ética do bem comum. Por se tornar mais flexível, o tratamento diferenciado de poucos contraria a lógica da equidade, além de influenciar a subjetividade dos trabalhadores (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Traesel (2014) em sua pesquisa de doutorado objetivou conhecer o contexto de um órgão público de seguridade social que atende baseado no modelo gerencialista. Durante suas investigações, a autora encontrou a falta de reconhecimento dos servidores, sobrecarga, insegurança quanto à renda, falta de qualificação e impossibilidade de crescimento profissional. As vivências de prazer estiveram vinculadas ao orgulho da profissão, o prazer no atendimento ao cidadão e auxílio na garantia de seus direitos e retomada do coletivo, por meio da criação de espaços públicos. Em sua tese, a autora afirmou que:

[...] apesar de ser um ambiente de trabalho desejado por muitos, o que se constata pela relação candidato/vaga dos concursos e em função da suposta estabilidade no emprego, o serviço público tem sido o lócus de conflitos e vivências de sofrimento relacionados a práticas perversas de gestão, competição, falta de reconhecimento, invisibilidade e assédio moral (TRAESEL, 2014. p.13).

Nota-se que o modelo gerencialista trouxe ganhos às grandes empresas devido ao lucro, competição e individualismo. Através da estipulação de metas, pressões por resultados e avaliações quantitativas individualizadas acabaram por esfacelar a solidariedade dos trabalhadores. As práticas gerencialistas mostram como a subjetividade do trabalhador é ignorada, promovendo sujeitos incapazes, inseguros diante de metas inatingíveis. Conforme Gaulejac (2011), a ideologia gerencialista:

[...] considera o indivíduo como um recurso, ao invés de um sujeito. O indivíduo é, então, instrumentalizado para serventia dos objetivos financeiros, operatórios, técnicas que o fazem perder o sentido de sua ação, que o fazem perder até o sentido de sua existência (p.91).

O autor sustenta que o gerencialismo garante um mundo de perfeição e excelência, em que os erros e faltas são eliminados. As exigências constantes levam o sujeito a se considerar como incompetente que nunca chegará ao nível esperado pela organização. Com o

medo de nunca alcançar esse resultado, o sujeito busca ser produtivo considerando o empreendedorismo além do trabalho, chegando ao ambiente familiar.

O serviço público geralmente é considerado como símbolo de estabilidade e ascensão social, porém também propicia sofrimento decorrente da adoção das novas formas de gestão. Ao buscar a carreira profissional no serviço público, sabe-se que geralmente a escolha pauta-se na busca da estabilidade, na expectativa de contar com o salário ao final do mês e o status de ascensão social. Entretanto, o mundo do trabalho está em transformações constantes e diante desta realidade, o serviço público tem se modificado e se configurado com traços característicos das empresas privadas.

O serviço público é considerado ineficiente e muito oneroso, e, em função disso, precisa enfrentar todo um processo de reestruturação. A lógica da fábrica magra se estende aos órgãos públicos, influenciando de maneira decisiva as políticas, as estruturas e a cultura das organizações estatais (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 195).

Conforme Figueiredo e Alevato (2012), “no âmbito do setor público, algumas práticas de gerenciamento empresarial privado são adaptadas, visando aumentar o rendimento do trabalho” (p. 4). Neste contexto, o produtivismo se torna presente no serviço público. Os autores também destacam que as modificações nos espaços de trabalho visando o produtivismo acarretam no surgimento de conflitos:

Os ambientes modificados tornam-se hostis e o efeito do volume e da rapidez da informação absorvida sobre a cognição dos trabalhadores ainda é desconhecido. Porém, todas essas demandas parecem ter grande potencial para gerar sofrimento psíquico, pois exigem um aprendizado quase instantâneo para o seu uso, grande pressão por economia de tempo, períodos de trabalho mais longos, procedimentos que mudam constantemente, acúmulo de informação e exigências do aumento de produtividade (p.15).

Assim, o discurso gerencialista defende as mudanças, com a finalidade de modernização e aproximação das pessoas, como “times”. Contudo, essas transformações na organização passaram a não ser discutidas com os próprios trabalhadores. Uma pesquisa realizada com os trabalhadores de uma fundação pública aponta que as mudanças na estrutura do prédio conduziram às dificuldades e não melhorias:

Os servidores relatam que a mudança de prédio ocorrida foi um duro golpe propiciado pela arquitetura. As salas não oferecem nenhuma privacidade e dificultam a concentração, tendo em vista que não existem divisórias nos andares. Ficam todos no mesmo amplo salão, onde se ouve e se vê todo mundo (AUGUSTO; FREITAS; MENDES, 2014, p.44).

Esta pesquisa exemplifica que mudanças radicais, sem a prévia discussão com todos os trabalhadores, acabam prejudicando as relações de trabalho. O sujeito passa a realizar seu trabalho com dificuldades de concentração e também sem poder discutir sobre o saber-fazer com os demais. As mudanças na organização de trabalho concebidas de tal maneira desconsideram a subjetividade dos trabalhadores. Com essa visão, a singularidade de como cada um faz o seu trabalho é ignorada. A subjetividade do trabalhador vai sendo posta de lado, o que compromete a saúde mental e que propicia o surgimento de transtornos mentais, como a depressão.

No que diz respeito às ações voltadas para a saúde mental do servidor público federal, criou-se a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal – PASS. O Decreto Nº 6.833 de 2009 institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. O SIASS tem como finalidade coordenar e integrar ações, programas em áreas como assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento dos servidores (BRASIL, 2009).

Além do decreto mencionado, é criada a Portaria SRH Nº1261, de 5 de maio de 2010. Esta institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental com o objetivo de orientar o Sistema de Pessoal Civil – SIPEC da Administração Pública Federal. A Portaria delineia diretrizes e ações quanto à promoção de saúde, assistência terapêutica, reabilitação, informação, formação, comunicação e pesquisa em saúde mental e sobre a rede de saúde suplementar. Entre os princípios norteadores determinam que:

Art. 1º VI- priorizar estratégias coletivas para o enfrentamento dos problemas relacionados à saúde mental dos servidores públicos, monitorando riscos ambientais e considerando indicadores de saúde dos servidores, bem como promovendo ações educativas (BRASIL, 2010).

1.1.1 O Servidor Técnico-Administrativo em Educação na Universidade Federal do Amazonas: atribuições e legislações

Em 17 de janeiro de 1909, surgiu a Escola Universitária Livre de Manaós, instituição de ensino superior do Brasil, criada pelo Joaquim Eulálio Gomes da Silva Chaves, tenente-coronel da Guarda Nacional do Amazonas. Localizada no município de Manaus, a Escola tinha antecedentes militares, mantendo cursos voltados à formação militar e incluiu os seguintes cursos: Engenharia Civil, Agrimensura, Agronomia, Indústrias, Ciências Jurídicas e Sociais, bacharelado em Ciências Naturais, Farmacêuticas, Letras e Medicina (UFAM, 2017).

A Escola Universitária Livre de Manaós passou por uma mudança de nome em 1913: Universidade de Manaus. Funcionou durante 17 anos, no entanto foi desativada em 1926¹. Com isso, as unidades foram isoladas ficando a cargo do Estado e os cursos sendo ministrados em prédios distintos. Com a criação da Lei Federal 4.069-A de Arthur Virgílio do Carmo Ribeiro Filho, em 12 de junho de 1962, que visava o estabelecimento da Universidade do Amazonas, continuou-se o que preconizava a Escola Universitária Livre de Manaós. Em 2002, a Universidade do Amazonas tem uma nova denominação: Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

A Universidade Federal do Amazonas - UFAM é uma das principais da Região Norte do Brasil. Localizada na cidade de Manaus, a Universidade “está instalada no Campus Universitário, localizada em uma área verde com 6.004.222.70 m²” (BRITO, 2011, p. 92). Possui na Capital, as unidades acadêmicas:

Quadro 1- Unidades Acadêmicas -UFAM

UNIDADES ACADÊMICAS – UFAM
Instituto de Ciências Biológicas – ICB
Instituto de Ciências Exatas – ICE
Instituto de Filosofia, Ciências Humanas e Sociais – IFCHS
Instituto de Ciências da Computação – Icomp

¹Durante este período, com o declínio da economia sustentada pela borracha extraída na região, o Amazonas atravessou uma recessão que perdurou por anos. Por conta disto, a Universidade foi desestruturada, retomando após a criação da Zona Franca de Manaus, em 1958 (BRITO, 2011).

Faculdade de Ciências Agrárias – FCA
Escola de Enfermagem de Manaus – EEM
Faculdade de Medicina – FM
Faculdade de Ciências Farmacêuticas – FCF
Faculdade de Odontologia – FAO
Faculdade de Direito – FD
Faculdade de Estudos Sociais – FES
Faculdade de Educação Física e Fisioterapeuta – FEFF
Faculdade de Educação – FACED
Faculdade de Tecnologia – FT
Faculdade de Psicologia – FAPSI
Faculdade de Informação e Comunicação – FIC
Faculdade de Artes – FAARTES
Faculdade de Letras – FLET

(Fonte: elaborado pela autora com base nos dados retirados do site da instituição)

No Interior do Estado, a Universidade Federal do Amazonas contempla unidades nos municípios de Benjamin Constant, Coari, Humaitá, Parintins e Itacoatiara. Além disso, na Capital, existem os seguintes Órgãos Suplementares: Hospital Universitário Getúlio Vargas - HUGV, Museu Amazônico, Fazenda Experimental, Editora da Universidade Federal do Amazonas - EDUA, Centro de Artes - CAUA, entre outros. A Universidade também conta com sete Pró-reitorias na sede em Manaus.

Atualmente, a instituição estabelece como missão a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, promovendo a formação de cidadãos em várias áreas do conhecimento, objetivando o desenvolvimento do Estado do Amazonas. Tem como visão:

- Reconhecimento pela excelência alcançada no ensino público, na produção científica e na contribuição para o desenvolvimento social;
- Servidores capacitados, valorizados e comprometidos com a Missão;
- Infraestrutura adequada para a missão;
- Gerenciamento eficaz apoiado por informação dos processos administrativos, acadêmicos e técnicos.

(FONTE: dados retirados do site da instituição)

De acordo estas informações, os servidores Técnico-Administrativos em Educação – TAE são incluídos entre os responsáveis pelo cumprimento das ações. Sendo a capacitação e a valorização elementos estruturais para o andamento eficaz dos processos administrativos.

Para adentrar em instituição pública federal, o servidor TAE é avaliado, por meio de concurso público, em que são aplicadas provas e análise de títulos. Como descrição do cargo, conforme a Lei nº 8.112/1990, Art. 116, destaca alguns deveres do servidor: exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; ser leal às instituições a que servir; observar as normas legais e regulamentares; cumprir as ordens superiores, exceto quando consideradas ilegais; atender com presteza ao público, resguardando as informações sigilosas; ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência; zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público; manter conduta compatível com a moralidade administrativa; ser assíduo e pontual ao serviço, entre outros (BRASIL, 1990).

Em se tratando da posse e o exercício dos servidores públicos federais, a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, assegura que as avaliações do estágio probatório, com duração de 24 meses, levam em consideração: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade do servidor. Destaca-se o quesito produtividade, em que, por exemplo, o sujeito com tempo curto na função precisa apresentar resultados.

A Universidade elaborou o Regimento Geral, em que elucida brevemente o que vem a ser servidor TAE. O Artigo 116, do Regimento Geral descreve que o TAE tem como atribuições globais:

Art. 116 - O corpo técnico-administrativo e marítimo é constituído pelos servidores da Universidade que exerçam atividades técnicas, administrativas e operacionais necessárias à consecução dos objetivos institucionais (UFAM, 2017).

Ademais, o Regimento Geral esclarece que a vida funcional do servidor, em todos seus aspectos, será pautada pela legislação da instituição.

A formação do TAE poderá ocorrer dentro da instituição, como por exemplo, nível pós-graduação, sendo o Departamento de Recursos Humanos o principal responsável por esta articulação. Em casos de afastamentos, o TAE pode se ausentar durante cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado, participação em eventos, colaborações técnicas, entre outros eventos. O servidor poderá solicitar horário especial em casos de formação, capacitação. O afastamento deverá ser recompensado no cumprimento de horários

correspondentes à ausência, ou retorno total do servidor às atividades da instituição quando o servidor cursa em outras cidades (UFAM, 2017).

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação é assegurado pela Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Os cargos do Plano de Carreira são organizados em cinco níveis de classificação, de acordo com a escolaridade e experiência: A, B, C, D e E.

O Art. 8º assegura que as principais atribuições dos cargos relacionados ao Plano de Carreira são:

- I- planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;
- II- planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;
- III – executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2005).

As atribuições dependem do ambiente organizacional em que está lotado o Técnico-Administrativo em Educação e das especificidades do cargo, observando as competências e qualificações do trabalhador.

Os servidores Técnico-Administrativos em Educação – TAE são regidos também pelo Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 em que são estabelecidas diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreiras dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação. O decreto considera a importância da formação e capacitação do TAE para a melhoria das condições de trabalho, analisando as necessidades dos envolvidos. O que se observa no documento é a ênfase na avaliação de desempenho estabelecendo o Programa de Avaliação de Desempenho, visando avaliar as ações das Instituições Federais de Ensino, as atividades de equipes de trabalho, as condições de trabalho e atividades individuais até mesmo das chefias. Essa aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer anualmente (BRASIL, 2006).

Os adicionais e gratificações as quais os servidores tem direitos são: adicional de insalubridade/periculosidade (Lei nº 8.112/90), ajuda de custo em caso de transporte durante mudanças de domicílio em nova sede (Lei nº 8.112/90), auxílio alimentação (Lei nº 8.460/1992), auxílio funeral (Lei nº 8.112/90), auxílio natalidade (Lei nº 8.112/90), auxílio creche (Decreto nº 977/1993), gratificações natalinas (Lei nº 8.112/90), além de licenças.

As proibições destinadas ao servidor público envolvem: a ausência do serviço durante o expediente sem autorização da chefia, retirar documento ou objeto sem autorização prévia do superior, opor-se injustificadamente ao andamento aos processos, exercer atividades incompatíveis ao cargo, coagir ou aliciar subordinados para afiliação em partidos, sindicatos, entre outros (BRASIL, 1990).

No que se refere às irregularidades causadas por servidores, o Regime Jurídico da instituição pesquisada, poderá aplicar as seguintes sanções disciplinares: advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, destituição de cargo em comissão, destituição de função comissionada (UFAM, 2017). Da mesma forma, a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 estabelece sanções disciplinares em casos de improbidade administrativa realizada por servidor público.

1.1.2 Pesquisas empíricas com os Técnico-Administrativos em Educação - TAE

Sete pesquisas encontradas com os Técnico-Administrativos em Educação - TAE, em instituições de ensino superior, utilizaram a Psicodinâmica do Trabalho no aporte teórico. Ressalta-se que estas pesquisas são dissertações de mestrado e teses de doutorado defendidas entre 2007 e 2017 no Brasil.

Holanda (2007) pesquisou os casos de alcoolismo entre Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Ceará. Durante dez anos houve acompanhamento de 52 servidores. Para a pesquisa selecionaram-se cinco, que foram entrevistados seguindo um roteiro semiestruturado. A análise de dados ficou por conta da análise de conteúdo. Os participantes mencionaram que começaram a beber no começo da adolescência. Em grande parte, passaram por conflitos familiares, separação conjugal. A perda de controle ocasionou acidentes graves quase levando ao óbito. Em se tratando do trabalho, os participantes o mencionaram como central e de extrema importância, pois proporcionava a dignidade, responsabilidade e garantia de sobrevivência. Ser servidor público era visto como símbolo de estabilidade, orgulho e status social porque garantia a sobrevivência dos sujeitos e o vínculo empregatício permitia o acesso a padrões de consumo.

Os participantes sinalizaram o medo de perder o emprego, o desprezo dos outros quando conheciam a condição de alcoolismo e indicaram que lhes eram delegadas as tarefas de natureza simples. Devido às faltas, negligência nas execuções ou dificuldades de

relacionamento os sujeitos recebiam como punição a remoção. Neste caso como servidor público, quando eram removidos do setor, os sujeitos retornavam ao departamento de recursos humanos para realocação, sendo este responsável por oferecer apoio aos dependentes e tratamento. Os participantes que passavam pelo tratamento desenvolveram autoestima, redescobrimo o valor do trabalho. Assim, retomavam o sentido do trabalho, chegando a desenvolver habilidades, serem elogiados por suas atividades e receberem um prêmio pela criatividade. A pesquisa então evidencia a relevância do trabalho para pessoas que viviam pelo álcool e conseguiram reelaborar suas vivências (HOLANDA, 2007).

Ribeiro (2011) investigou o trabalho e os impactos deste na saúde dos servidores da Universidade Federal do Maranhão. Com referencial teórico, o materialismo histórico-dialético, utilizando os fundamentos da Psicodinâmica do Trabalho, a pesquisadora analisou cinquenta questionários e vinte e uma entrevistas semiestruturadas. A respeito do sofrimento, os participantes viviam sob condições de trabalho insalubres, sobrecarga, com rotinas que não poderiam engajar-se e impedimento de mudança de cargo. Neste ponto, destaca-se que realizaram concurso que não permitia a mudança com o passar dos anos. A desvalorização em que não recebiam elogios, a visão como posse pelos superiores e a comparação com operários de fábricas ilustram as vivências de sofrimento dos servidores. Com a invisibilidade e servilismo, trouxeram que o Plano de Carreira dos Cargos de Técnicos Administrativos em Educação – PCCTAE acarretou uma mudança mais respeitosa devido ao novo termo: Técnico Administrativo em Educação.

As estratégias defensivas sinalizadas na pesquisa de Ribeiro (2011) foram: calar-se, racionalização, malandragem, preguiça, indiferença, acomodação. A pesquisadora indica a coexistência das vivências de prazer e sofrimento. Sendo assim, os sujeitos afirmaram gostar/amar seu trabalho, gostar do convívio com os alunos e docentes. Além disso, o prazer ocorria no cumprimento de atividades, na mobilização subjetiva frente às dificuldades e por fim, no reconhecimento do trabalho.

Monteiro (2011) analisou as vivências de prazer-sofrimento dos servidores técnico-administrativos do CEFET-MG, *Campi* de Belo Horizonte, Minas Gerais. Na fase quantitativa participaram oitenta e um sujeitos, enquanto na qualitativa, dez. Foi utilizada a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EIPST, que faz parte do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA. As entrevistas semiestruturadas foram analisadas de duas formas, através do *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS (dados quantitativos) e Análise de conteúdo (dados de cunho qualitativos).

As vivências de sofrimento estiveram relacionadas à: desvalorização, indiferença dos superiores, falta de reconhecimento, esgotamento emocional, estresse e sentimento de frustração. Em se tratando das vivências de prazer: o orgulho de ser servidor público e pertencer à instituição, identificação com o trabalho, liberdade de usar a criatividade e por conversar sobre trabalho com os colegas. A pesquisa apontou a existência de estratégias defensivas e a necessidade de pesquisas futuras com o foco nos casos de alcoolismo e sintomas de depressão (MONTEIRO, 2011).

Freitas (2015) pesquisou sobre as vivências subjetivas dos servidores lotados no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, *Campus* Palmas. Os instrumentos utilizados foram a Escala de Organização Prescrita do Trabalho – EOPT e a Escala de Sofrimento Patogênico no Trabalho – ESPT, sendo ambas provenientes do Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho – PROART.

As vivências de sofrimentos ressaltadas: a falta de recursos humanos e materiais, sobrecarga, infraestrutura precária, além da falta de organização, distribuição e direcionamento das tarefas. A dificuldade de comunicação entre setores estava prejudicada, no que se refere à transmissão de informações importantes. No setor, também sinalizaram a ausência de comunicação entre chefe e equipe devido à falta de reuniões. O esgotamento mental aliado à submissão do trabalho às decisões políticas e o trabalho tido como cansativo fomentava o sofrimento (FREITAS, 2015).

Na pesquisa de Freitas (2015) as estratégias defensivas: de proteção, adaptação e exploração, sendo as mais comuns a racionalização e a negação. Em contrapartida, as vivências de prazer mencionadas: a realização pessoal, felicidade, completude, desenvolver atividades propostas, trabalho visto como útil para a sociedade, amar o que faz e o prazer no trabalho.

Loureiro (2015) analisou o processo de remoção feito por Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), campus São Carlos. Os participantes acentuaram como principais dificuldades: a rigidez da gestão, a rotatividade das chefias, as eleições aos altos cargos ficarem restritas aos docentes, condutas patrimonialistas, influência política, somatizações. Também enfatizaram a intensificação do trabalho e a invisibilidade de suas atividades, conseqüentemente à falta de reconhecimento.

A pesquisa de Loureiro (2015) com os sujeitos que vivenciaram a remoção trouxe um dado significativo: a coexistência das vivências de prazer-sofrimento, em que embora as relações entre colegas e chefes pudessem ser afetuosas, por outro lado, apresentavam relações permeadas de tensões e conflitos. Como estratégias defensivas: priorizar os estudos,

verbalização dos problemas, documentação das queixas, isolamento, indiferença. A mobilização subjetiva levou à realização de atividades paralelas. O prazer esteve relacionado às condições de trabalho, retribuição simbólica, espaço público de discussão e trabalhar em uma instituição federal de ensino superior.

O processo de remoção que na maioria das vezes é visto negativamente proporcionou na maioria dos casos a subversão do sofrimento em prazer. O antigo setor que contribuía para o agravamento do sofrimento, com a mudança para o novo setor, o sujeito se vê diante de um recomeço, em que se torna possível o engajamento do sujeito e um novo sentido (LOUREIRO, 2015).

Ramos (2016) analisou a dinâmica das vivências de prazer-sofrimento no trabalho dos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Goiás. Recorreu ao aporte teórico-metodológico da Psicodinâmica do Trabalho, com oito sessões coletivas. Os seis sujeitos participavam do Programa Saudavelmente – SDM da instituição. Apontaram as condições de trabalho precárias com espaços físicos e instalações inadequadas, sobrecarga, problema da carga horária, relações comprometidas entre colegas e chefes, conflitos entre docentes e técnicos, vigilância da gestão, falta de reconhecimento. A pesquisadora destacou a ausência do espaço de discussão.

As estratégias defensivas estiveram presentes nas falas, tais como a racionalização, a negação, a ironia, a alienação e na falha destas, crises de pânico, ideações suicidas e tentativas de suicídio. A mobilização subjetiva sinalizada na pesquisa, através da inteligência prática e outros recursos como a cooperação e reconhecimento. As vivências de prazer: possibilidade de vivenciar sua tarefa, compartilhar, sentimentos de valorização, autonomia e sentido (RAMOS, 2016).

Reis (2017) se voltou para dois grupos do universo acadêmico: os Docentes e os Técnico-Administrativos em Educação – TAE em uma instituição de ensino superior em Goiás. Os sujeitos da pesquisa foram oito docentes e quatro TAEs entrevistados. A análise dos dados ficou por conta da análise crítica do discurso. Os técnico-administrativos destacaram a distância da avaliação de desempenho com a rotina real de trabalho, rotina burocrática, tentativa de aplicação de modelos da iniciativa privada, condições precárias de trabalho, sobrecarga, a desestabilização das relações sociais entre docentes e técnicos. Neste caso, o discurso dominante de que o técnico era inferior e que existem diferenças até na cobrança de ponto, o que não ocorria com os docentes.

Como estratégias defensivas, Reis (2017) sinalizou a racionalização, o individualismo, o isolamento, a negação, resignação, desencorajamento e quando as

estratégias falhavam o afastamento por adoecimento. Um dos casos de afastamento por transtornos mentais e comportamentais – TMC levou ao pedido de transferência. As vivências de prazer eram tidas com a satisfação pessoal em trabalhar no setor e o reconhecimento dos alunos.

As pesquisas propiciaram a compreensão de como se configura o trabalho do servidor Técnico-Administrativo em Educação-TAE. Como as vivências de prazer e sofrimento em grande parte estão interligadas. A alta rotatividade da chefia, a ausência de reconhecimento, o excesso de trabalho, a distinção entre TAEs e Docentes. A utilização de estratégias defensivas citadas também ilustra as tentativas de se manter saudável no trabalho. Embora, o sofrimento se sobressaía, foram mencionadas vivências de prazer relacionadas aos relacionamentos com colegas, reconhecimento, a possibilidade de criatividade e o ponto fundamental: ser servidor público, o que denota que a identidade é base para a saúde do trabalhador.

1.2 Uma breve discussão sobre subjetividade e trabalho

A subjetividade, de acordo com Martins (2013):

[...] é constituída pela identidade e pela diversidade, podendo ser entendida como *experiência de si* e como resultante dos processos que vão aquém e além dela, contemplando as dimensões humanas do universal, do particular e do singular (p.433).

A autora discorre que a subjetividade se relacionaria com a intersubjetividade. O outro é fundamental para a constituição dos processos subjetivos. As relações sociais influenciariam o sujeito no decorrer de sua vida, construindo e amparando a subjetividade. Um dos primeiros estudiosos que abordou a temática subjetividade foi Sigmund Freud.

A partir de suas obras sobre o inconsciente, Freud (1856-1939) criou a psicanálise, contribuindo com os estudos acerca dos processos subjetivos, através de conceitos como pulsão, mecanismos de defesa, entre outros. Martins (2013) enfatiza que o inconsciente é tido como “um sistema constituído por conteúdos recalçados (reprimidos), que escapam à percepção da consciência, mas que atuam em concomitância com esta, criando ‘outra cena’

(inconsciente)” (p.433). Esse sistema evidenciaria que o corpo vai além do biológico, existindo também o erógeno, o qual captaria os acontecimentos e experiências e transformaria em símbolos, com sentidos para o sujeito. A teoria psicanalítica salientou que, por meio do ato de simbolizar, o corpo e o ambiente são constantemente apreendidos pela subjetividade.

Em “*O mal-estar na civilização*”, Freud (1930/2011) afirma que a atividade profissional, na maioria das vezes, não traz satisfação ao sujeito: “A imensa maioria dos homens trabalha apenas forçada pela necessidade, e graves problemas sociais derivam dessa natural aversão humana ao trabalho” (p.24). O autor utiliza o trabalho na construção de outros conceitos.

O conceito de trabalho está inserido em: *Arbeit*, vinculado ao trabalho, obra; *Verarbeitung*, elaboração; *Durcharbeitung*, perlaboração (MENDES; ARAÚJO, 2012). Sabe-se que Freud não privilegiava o trabalho ordinário, aquele realizado por homens e mulheres em troca de valor monetário, assim sua fonte de estudos voltou-se para os tipos de trabalho que propiciavam a admiração, como os artísticos (DEJOURS, 2012b).

Um dos conceitos da teoria freudiana é pulsão, que “tem a sua fonte numa excitação corporal (estado de tensão); o seu objetivo ou meta é suprimir o estado de tensão que reina na fonte pulsional; é no objeto ou graças a ele que a pulsão pode atingir sua meta” (LANPLANCHE; PONTALIS, 1992, P. 394). Assim, através de uma tensão, que a pulsão buscaria formas de atingir seu alvo: temos a pulsão de vida e pulsão de morte. Estes se tornariam base para a Psicodinâmica do Trabalho com seus correspondentes, vivências de prazer e sofrimento. Tal como na teoria freudiana, as vivências de prazer não excluíram as de sofrimento, ou seja, coexistiriam, manifestando a vida humana.

Freud (1915/2014) em “*As pulsões e seus destinos*” desvenda que a pulsão se caracteriza por ser constante, agindo dentro do corpo, de acordo com a necessidade, visando à satisfação. Além disso, a pulsão é tida como:

[...] como um conceito fronteiro entre o anímico e o somático, como representante psíquico dos estímulos oriundos do interior do corpo que alcançam a alma, como uma medida de exigência de trabalho imposta ao anímico em decorrência de sua relação com o corporal (FREUD, 1915/2014, p. 24-25).

Correlaciona-se ao conceito de pulsão os termos: pressão, meta, objeto e fonte de pulsão. Pressão indica a medida de exigência de trabalho, a força envolvida na atividade. A meta é a satisfação, para isso podem existir várias metas e até mesmo aquelas pulsões que são “inibidas em sua meta”. O objeto é o que junto a meta alcança a satisfação, sendo um objeto material externo o sujeito, quanto pode estar em si próprio. A fonte da pulsão é o processo somático localizado em uma parte do corpo.

Freud (1915/2014) sinaliza em seus estudos sobre a pulsão que buscou diferenciá-la dividindo-a em dois grupos, haja vista seu caráter primordial: as pulsões do eu ou de autopreservação e as pulsões sexuais. Essa classificação não tenciona ser rígida e estanque, e sim uma forma de auxiliar na compreensão do conceito de pulsão que baseia a construção e o desenvolvimento da Psicanálise. Diante das pesquisas sobre a histeria e a neurose obsessiva é que se compreendeu como os conflitos que permeavam tanto a sexualidade quanto o Eu estavam imbricados.

Também se destaca que os destinos da pulsão estão relacionados com três polaridades: o *sujeito (eu)* - o *objeto (mundo externo)*, *atividade - passividade* e *prazer - desprazer*.

Podemos destacar, de modo resumido, que os destinos da pulsão consistem essencialmente no fato de que *as moções pulsionais estão submetidas às influências das três grandes polaridades que dominam a vida anímica*. Dessas três grandes polaridades poderíamos designar a da atividade-passividade como a *biológica*, a do Eu-mundo externo como a *real* e finalmente, a do prazer-desprazer como *econômica* (FREUD, 1915/2014, p. 63).

A atividade-passividade se refere ao biológico, pois o sujeito recebe estímulos e pode reagir a estes. A relação do eu e o mundo externo começa na infância, em que o bebê percebe que além de si existe o objeto fora que não se controla. O prazer-desprazer é permeado pelas sensações entre o sujeito e o mundo externo. O que proporciona sensações agradáveis é retido, e o que leva à dor tende a ser repellido.

Iannini (2014) menciona que o conceito de pulsão surge no livro de Freud “*Três ensaios sobre a sexualidade*” de 1905. As modificações que as transformações de pulsão de autoconservação e pulsão sexual para pulsão de vida e de morte não alteraram os fundamentos

originais do conceito. Para o autor, a pulsão é um dos conceitos fundamentais para a Psicanálise, visto que:

A história subsequente dos *Triebe* conduz-nos a uma reflexão cada vez mais autoconsciente de seu caráter especulativo. Não se trata, todavia, de uma especulação qualquer. No quarto capítulo de *Além do princípio do prazer* (1920), qualifica de uma especulação forçada (*oft weitausholende Sppekulation*) pelo material clínico. Quando, em 1920, Freud reformula o dualismo pulsional para introduzir o conceito de pulsão de morte, ele volta a insistir que o conceito de pulsão é o mais importante e o mais obscuro (*das dunkelste Element*) dos conceitos psicanalíticos (IANNINI, 2014, p. 120).

Zanello (2013) afirma que a pulsão estaria presente no ambiente de trabalho, como um investimento pulsional. A autora afirma que os mecanismos de defesa, provenientes da teoria freudiana, formariam destinos prováveis para a pulsão. Além de evidenciar, como mencionado anteriormente, que Freud apreciava a sublimação, por conta de este mecanismo vincular-se às artes. A teoria freudiana tornou-se conhecida nos âmbitos acadêmicos de vários países e serviu como base para novas teorias. Uma das teorias que se inspirou na psicanálise foi a Psicodinâmica do Trabalho.

O fundador da Psicodinâmica do Trabalho, Christophe Dejours, retoma a teoria psicanalítica partindo do conceito de pulsão, esta entendida como exigência do trabalho que ficaria entre o psíquico e o somático. A pulsão busca a excitação sexual, contudo ultrapassa o gozo por conta do abalo psíquico que provoca. Com isto, tende a procurar reestruturação para que assim haja uma estabilidade ao aparelho psíquico:

Este segundo tempo da pulsão, levando a novas ligações, passa por um trabalho, por uma elaboração, melhor, pela “perlaboração” da experiência do corpo. Mas também pelo trabalho muito particular do pensamento que toma a vida onírica: “o trabalho do sonho (DEJOURS, 2012a, p.116).

A pulsão funcionaria com este contínuo: desligar-se para que possa ligar-se posteriormente. Neste trecho, evidencia-se a importância do sonho para a perlaboração, para que novas ligações possam ser construídas. O corpo também faria parte da configuração mencionada acima. Com base nisto, como relacionar estes elementos com a Psicodinâmica do Trabalho?

A teoria dejouriana estabelece que o trabalho vai além das prescrições estabelecidas pela organização de trabalho. Tem-se o real como o elemento inesperado que leva o trabalhador ao fracasso, ou seja, de forma afetiva. Mas este real é sentido no corpo, um corpo que não se restringe ao biológico, o corpo erógeno.

Ressalta-se que o segundo corpo é construído da relação desigual entre a criança e o adulto. Os cuidados relacionados ao corpo da criança promovem no adulto os afetos e sentimentos. A criança inicialmente tem a boca como meio de alimentar-se. Com o contato, passa a utilizar a boca com outras finalidades, se descobrindo e obtendo prazer. Ao explorar, a criança passa a se tornar sujeito, chegando à emancipação. Assim, o corpo erógeno se constituiria a partir do corpo biológico. Este segundo corpo conserva em si a subjetividade:

O trabalho ordinário, ao exigir certas habilidades, confronta o corpo à sua inabilidade, aos seus limites, à sua impotência. A experiência do real (da resistência do mundo à perícia) é uma provação para o corpo, da qual pode sair engrandecido, bem como enfrentar uma crise (DEJOURS, 2012a, p.176).

Para o autor, a experiência afetiva do fracasso propiciaria a dor e o sofrimento exigindo que haja superação. O sofrimento se tornaria o ponto de partida para a transformação deste em uma experiência enriquecedora. O fracasso, advindo do **real** no trabalho, traz o ineditismo ao sujeito. Como enfrentar a situação inesperada? Buscando formas de superar, o sujeito se torna pesquisador/inventor refletindo incessantemente sobre como contornar suas dificuldades. A experiência do real pode levar à crise, caso o sofrimento não seja subvertido ampliaria a subjetividade através do corpo. O real no trabalho torna evidente que não é apenas produzir, e sim, englobar também o real do inconsciente. O trabalho não ficaria restrito ao espaço, sendo levado ao ambiente familiar e até mesmo aos sonhos.

A Psicodinâmica do Trabalho analisa os processos subjetivos envolvidos no trabalhar. O real do trabalho é vivenciado afetivamente através do sentimento de fracasso, levando ao sofrimento no trabalho. O aporte teórico evidencia que a causalidade entre doença e trabalho não sustenta todas as perguntas sobre as vivências do sujeito. O sofrimento vai além da constatação do nexos causal. Outras situações podem despontar durante a investigação, como o prazer. Embora o adoecimento seja o ponto de partida, a teoria permite esmiuçar os elementos enredados no trabalho: o sujeito e as relações sociais e como estes confluem, em contínuo processo de construção e desconstrução da subjetividade devido ao

real. Sendo assim, a pesquisa se fundamenta na abordagem teórico-metodológica da Psicodinâmica do Trabalho.

1.2.1 A Subjetividade na Psicodinâmica do Trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho aborda a centralidade do trabalho para o sujeito. Para a teoria, trabalhar não é uma atividade exercida sem mera implicação subjetiva, ou seja, é o lugar em que homens e mulheres se colocam onde a prescrição não alcança: o **real** (DEJOURS, 1993/2011a).

Um dos pontos da teoria dejouriana é a distinção entre a prescrição e o real, sendo a primeira por meio da **organização de trabalho**. Esta delinea as normas, os controles, os padrões que os trabalhadores devem cumprir. Apesar disso, as panes, os acidentes ocorrem, mostrando que em meio à rigidez das normas, existe um elemento que escapa dos manuais, conhecido como o **real**.

O **real** contrapõe-se ao prescrito, não pode ser controlado, como os acidentes. Para o trabalhador, o real é conhecido por meio do fracasso, ou seja, de maneira afetiva. Devido ao fracasso ser afetivamente tido como doloroso ao trabalhador, este busca superá-lo. Para tal, o sujeito elabora saídas, soluções cabíveis, truques até que finalmente consegue subverter o que lhe aflige. Ressalta-se que quando o sofrimento não é superado, podem surgir casos de adoecimento, patologias e em situações extremas, o suicídio (DEJOURS, 2012a). Nestes casos, as patologias estiveram relacionadas com a exclusão velada do sujeito.

O trabalhador engaja-se nas atividades que desenvolve, porém pode ocorrer um erro ou não concordar com a maioria de seus colegas em uma decisão importante. Estes acabam por afastá-lo sutilmente, por exemplo, durante o almoço, que ninguém chega para conversar. O afastamento contínuo em meio ao ambiente de trabalho acarreta na solidão do sujeito que passa a sofrer, sem encontrar apoio algum. A recorrência pode agravar o sofrimento, no qual sem encontrar alternativas, por vezes, o trabalhador chega ao suicídio. A explicação da empresa volta-se para o indivíduo, focalizando a personalidade, sem considerar a organização de trabalho e o mais significativo: o local escolhido para o suicídio é aquele em que o sentido deixou de existir (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

Dependendo de como a empresa concebe o real, culpabiliza o “fator humano” pelas falhas. É diante desse contexto que temos o sujeito que trabalha. Ao se deparar com o real, ele pode mobilizar-se para que as dificuldades sejam superadas. Contudo, a organização de trabalho pode enxergar essa contribuição como benéfica ou enxergá-la como ameaça, fazendo com que o trabalhador prefira escondê-la.

[...] é impossível prever tudo e ter o domínio sobre tudo [antecipadamente ao trabalho]. Mas a distância entre a organização prescrita e a real não tem sempre a mesma sorte: ora é tolerante, e oferece margens à liberdade criadora; ora é restrita, e os assalariados receiam ser surpreendidos cometendo erros. O mais comum é que seja simultaneamente uma e outra, tolerante ali onde o ganho é visível, restrita lá, quando se observa como capaz de regular a desobediência e a fraude (DEJOURS, 1993/2011a, p.74-75).

Percebe-se que a Psicodinâmica do Trabalho se volta para os aspectos intersubjetivos do trabalhador, analisando não apenas o **sofrimento**, mas sim as vivências subjetivas e intersubjetivas como um todo. No início de sua produção acadêmica, Dejours (2011) era vinculado à abordagem da psicopatologia do trabalho, em que se buscava constatar o nexo causal entre a doença e o trabalho. Entretanto, observou que, apesar do sofrimento, os trabalhadores em geral não descompensavam. O autor, então, percebeu que mesmo em situações deletérias, a maioria dos trabalhadores não adoecia. Ao contrário, a aparente normalidade se fazia presente. Portanto, através da **normalidade enigmática**, a Psicodinâmica do Trabalho trouxe sua grande contribuição: de maneira coletiva, os sujeitos desenvolviam **estratégias de defesa** para continuar trabalhando.

O sofrimento é inerente ao trabalhar, pois há o confronto entre o desejo do indivíduo e da organização do trabalho. Para lidar com o sofrimento, os trabalhadores recorrem às **estratégias defensivas**, como proteção do psiquismo. Tal como na teoria psicanalítica, as estratégias defensivas exercem a função de proteger, mascarando aquilo que pode se tornar doloroso, caso venha à consciência. No entanto, apresentam uma diferenciação:

As estratégias de defesa individuais se diferenciam dos mecanismos de defesa do ego porque esses têm como função proteger o ego da angústia relativa a conflitos intrapsíquicos, enquanto aquelas têm como papel minimizar a percepção do sofrimento oriundo do trabalho (MORAES, 2011, p.103).

As **estratégias defensivas** podem ser individuais ou coletivas, além de elaboradas de forma inconsciente. Há três funções de estratégias defensivas: a protetora (racionalização), a adaptativa (negação) e a explorada (negação) (MORAES, 2013a). Além da **racionalização** e **negação**, há também outras estratégias como **a resignação**. Quando as estratégias defensivas perdem sua eficácia, pode ocorrer o adoecimento. A autora enfatiza que há o risco das estratégias defensivas se tornarem **ideologia defensiva**. Esta é caracterizada por ações singulares de um grupo para encobrir uma ansiedade mais grave que seja vista como ameaçadora. Para isto, faz-se necessário que todos participem, do contrário, há expulsão dos que não aderem fervorosamente.

Mencionamos o direcionamento do sofrimento como **patógeno**, que envolverá queixas, doenças físicas e/ou psíquicas, todavia o sofrimento também apresenta outra possibilidade: a criatividade. Em meio às dificuldades encontradas, o sujeito mobiliza-se e elucida novas formas de superar os obstáculos. O **sofrimento criativo** se torna um propulsor para que a saúde seja mantida.

Quando se depara com um problema, o sujeito experimenta o fracasso e busca uma solução, na tentativa de aliviar o sofrimento. Esse investimento subjetivo, guiado pela inteligência da prática, tem como meta a subversão do sofrimento em prazer. Por essa via, o sofrimento se torna criativo. Esse processo é potencializado pela cooperação, pelo espaço da fala e pelo reconhecimento (MORAES, 2013b, p. 418).

A **cooperação** seria um dos recursos para que o sofrimento pudesse ser ressignificado pelo trabalhador. Todavia, com as novas formas de gestão de trabalho, a cooperação foi prejudicada e as reuniões tornaram-se restritas à informes da chefia. Em prol do lucro, visando à flexibilidade, a rapidez dos processos, o diálogo com o outro é tido como uma perda de tempo. As decisões então são concebidas pela gestão, delegando aos subordinados o cumprimento de atividades, sem prévio debate. Um exemplo disso são as avaliações rotineiras objetivando ressaltar os melhores trabalhadores, àqueles que seguem à risca a doutrina da organização.

Dejours (2012b) explica que as avaliações tornaram os sujeitos mais individualizados e a concorrência generalizada. Esse sistema de avaliações "levou à banalização das condutas desleais entre colegas. A desconfiança entrou em cena trazendo consigo o medo ao mundo do trabalho" (p.87). Assim, a confiança se tornou rara e o sujeito passou a não mais "trabalhar

junto", tendo como companheira apenas a máquina. O isolamento favorece o sofrimento e consequentemente o adoecimento.

A Psicodinâmica do Trabalho visa analisar os processos subjetivos e preconiza que as vivências de sofrimento e prazer estão juntas. Ou seja, o sofrimento também conduz a busca de saídas, através das **estratégias de enfrentamento**. Estas funcionam como mobilização em busca de soluções para os problemas. Possuem uma característica transgressora, visto que vai além das prescrições, ultrapassando-as, e com isso, o sujeito age como pesquisador, testando hipóteses, reformulando normas, chegando a novas respostas, possibilitando subverter o sofrimento.

As **estratégias de enfrentamento** se distinguem das defensivas por ser considerada fonte de resistência ao real proveniente da organização do trabalho. Moraes (2011) defende que enfrentar o sofrimento é uma forma de resistência, à qual o sofrimento criativo tem como objetivo à **mobilização subjetiva**. Os trabalhadores passam a refletir sobre o trabalho, podendo conseguir soluções para subverter o **sofrimento patogênico**.

Mobilizados a partir do **sofrimento criativo**, as estratégias de enfrentamento: “[...] possuem uma dimensão transgressora, pois consistem em ir além do prescrito, experimentar e inventar novas formas de realizar o trabalho” (MORAES, 2013c, p. 178). Assim como as defensivas, as de enfrentamento possuem características singulares de cada coletivo de trabalhadores. A autora analisa que a **mobilização subjetiva** é fundamental nesse processo e os recursos imbricados nestas estratégias são: **a inteligência prática, a cooperação, o reconhecimento e o espaço público da fala**.

Mendes e Duarte (2013) definem que a **mobilização subjetiva**:

[...] é o processo pelo qual o sujeito pode (se) criar, (se) inventar. Esse processo parece evidenciar a relação entre trabalho e a constituição e afirmação da identidade [...] É o modo de o trabalhador se engajar no trabalho, empregar e expandir sua subjetividade, fazer uso de sua inteligência prática e do coletivo de trabalho, viabilizada pela dinâmica do reconhecimento, para transformar o sofrimento em prazer e, assim, manter-se na luta pela sua saúde mental no trabalho (p. 261-2).

A mobilização subjetiva depende do engajamento da subjetividade do trabalhador e também do outro. O sujeito e o outro se relacionando mutuamente contribuem para o processo de subversão do sofrimento em prazer.

1.2.1.1 O sofrimento diante das novas formas de gestão

Dejours (2008) defende que a fala do trabalhador e a escuta atenta promovem uma avaliação mais aprofundada porque considera a subjetividade:

Em outras palavras: uma avaliação equitativa pressupõe que sejam levados em conta não somente critérios relativos à verdade das circunstâncias no mundo objetivo, mas também critérios de justiça e relativos à saúde de cada um que trabalha (DEJOURS, 2008, p.82-3).

Dejours e Bègue (2010) salientam que a própria organização de trabalho, através de seus métodos de avaliação de desempenho, acarreta graves prejuízos para a cooperação, pois: “A lealdade e a confiança são corroídas e são trocadas pela desconfiança e o constrangimento de vigiar o comportamento dos colegas, logo considerados como adversários” (p.46). Ou seja, os métodos de avaliação não contribuem para os laços de cooperação, ao contrário, perpetuam a competição para que assim, a empresa possa ter benefícios.

A cooperação é fundamental nas relações de trabalho. É através dela que o ambiente de trabalho torna mais saudável, podendo o sujeito em sofrimento se enxergar no colega, apoiando-o. Quando o sujeito se isola e não consegue enfrentar o sofrimento, a escuta de um colega e o amparo dos demais impede que o trabalhador adoença.

A cooperação não pode ser prescrita e sim emergir da vontade dos sujeitos de trabalharem juntos (DEJOURS, 1993/2011a). A competição, cada vez mais presente na organização do trabalho, acaba por dificultar a cooperação, mesmo que esta seja desejada pelos trabalhadores.

As avaliações também não retratam o real do trabalho porque a experiência subjetiva escapa à observação direta (DEJOURS, 2008). Quando se concebe os métodos de avaliação deixam-se de lado os imprevistos, os acidentes, ou seja, tudo o que foge da “qualidade total”.

O trabalhador investe-se afetivamente no trabalho, contribuindo para a realização, o que vai além da prescrição. Por vezes, o sujeito depara-se com o fracasso, e em algumas situações, faz com que o trabalhador busque superar as dificuldades encontradas. Quando consegue solucionar, o trabalhador sente-se aliviado, contribuindo para a sua identidade e saúde mental. Desta forma, o resultado avaliado não condiz com o todo investimento do sujeito para a realização, pois analisa apenas uma parte observável (DEJOURS, 2012a).

Em busca da tão aclamada qualidade total, as avaliações vão destruindo a cooperação. Os métodos das novas formas de gestão ignoram os processos subjetivos: “Simplesmente os métodos de avaliação transformaram-se e, de fato, foram impostos maciçamente em nome da gestão” (DEJOURS, 2008, p.101). Assim, a gestão chega aos trabalhadores com o que espera, sem ao menos escutá-los. Quando um sujeito não alcança ao resultado esperado, é tido como um mau trabalhador, sendo comum passar por situações vexatórias.

A avaliação individualizada de desempenho é uma das mais nocivas porque promove a competição desenfreada.

De fato, a avaliação individualizada gera condutas de concorrência generalizada entre trabalhadores que chegam até a deslealdade. O resultado mais tangível desses novos métodos de avaliação é a desestruturação da solidariedade, da lealdade, da confiança e do prazer de conviver no trabalho (DEJOURS, 2008, p.80).

A partir disto, vem o individualismo e o medo. Com receio de perder o emprego, os sujeitos passam a se isolar, se voltando às máquinas de trabalho. Com isso, a única cooperação existente é com a máquina. Para as empresas gerou o crescimento da produtividade e do lucro, conseqüentemente os problemas de saúde aumentaram, sendo comuns as patologias de sobrecarga e também mentais (DEJOURS, 2012b).

Dejours e Bègue (2010) retratam o caso de uma fábrica na França que registrou um caso de suicídio. Um dos achados é que no início a fábrica tinha funcionários que viviam nas comunidades e o trabalho era transmitido às gerações de uma mesma família. Com as mudanças ocorridas na gestão, adotando métodos de avaliação como a avaliação individualizada de desempenho, os laços de cooperação foram se diluindo. Com o isolamento, o “cada um por si”, os sujeitos se tornam mais resignados diante do sofrimento, não

conseguindo encontrar novas formas de superar o sofrimento. Com isso, podem ser levados a adoecer, tentativas de suicídio e em casos mais graves, ao suicídio de trabalhadores:

A queda inesperada pode ter um efeito tão forte de desestabilização psíquica sobre o assalariado que mergulhou de corpo e alma nas atividades da empresa, que vestiu a camisa sem restrições: ao sair de uma entrevista de avaliação pode perder as referências e cometer *de pronto* o suicídio (DEJOURS; BÈGUE, 2010, p.42-3).

A adesão aos novos métodos gestionários destruíram a confiança entre os trabalhadores que perpetuaram o controle, a vigia sobre si mesmos. No decorrer da intervenção na fábrica, notou-se que um setor isolado, tido como “Sibéria”, sendo rejeitado pelos demais porque o trabalho era visto como pesado. Neste local, ao contrário do que percebido nos outros setores, constatou-se o espaço de discussão, a autonomia para decidir o horário, a liberdade para criação e até mesmo a cooperação. Ou seja, mesmo com os casos de suicídio dentro da fábrica, ainda havia vestígios dos tempos de fundação, presentes onde ninguém cogitava estar. Por mais danos que as avaliações tragam à organização do trabalho, esse estudo evidenciou que a cooperação é de extrema importância para a saúde mental dos trabalhadores (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

1.2.1.2 Mobilização Subjetiva e relação com a saúde no trabalho

Dejours (2012b) promove uma discussão acerca da cooperação e como esta se relaciona com os demais conceitos da Psicodinâmica do Trabalho. O que está envolvido neste processo? O que se faz necessário para que a coletividade se sobressaia em detrimento do individualismo? Estas discussões serão tratadas a seguir.

A partir do diálogo com a ergonomia da atividade, a Psicodinâmica do Trabalho apresentou a distinção entre prescrição e real. A discrepância entre o trabalho prescrito e o real desencadeia o sofrimento, devido às normas coordenadas serem divergentes com os imprevistos, acidentes. O real leva o sujeito a buscar formas de superar as dificuldades, podendo se unir aos demais.

A **cooperação** envolve elementos como: a visibilidade, a confiança, a controvérsia e deliberação, a arbitragem, o consentimento e a disciplina. Para que se conheça o trabalho do colega é necessário que cada um torne visível para o outro o que realiza. A visibilidade pressupõe os riscos de revelação, de exposição de falhas, de se colocar em julgamento perante o outro; além do risco de ser denunciado para a gestão, caso não siga às prescrições. Para tal, a confiança é uma condição imanente na cooperação. Para que haja cooperação, é preciso que haja a controvérsia e a deliberação, sendo a segunda mais difícil porque precisa de tempo, mas também por colocar em discussão diferentes modos operatórios e também para que seja decidido qual traz mais benefícios ao coletivo (DEJOURS, 2012b).

Em contrapartida, a controvérsia aparece quando não há consenso, o que pode conduzir às dificuldades de deliberação, prejudicando a cooperação, o que nos leva à necessidade de arbitragem. Apesar de a palavra arbitragem sugerir algo negativo, em Psicodinâmica do Trabalho retrata a importância de que alguém exerça o poder de decisão, para que desta forma, o trabalho do coletivo tenha continuidade. Neste momento, a decisão pode ser conferida por uma autoridade, o que implica a disciplina em seguir a ordem deste ou o consentimento de todos (Idem).

A **inteligência prática** é um dos conceitos presentes no aporte teórico da Psicodinâmica do Trabalho. Dejours (2012a) afirma que a inteligência propulsiona a ampliação da subjetividade, e com isso, a superação do sofrimento no trabalho, contribuindo para a saúde mental.

A inteligência prática é um dos recursos subjetivos inerentes nas estratégias de enfrentamento, sendo concebida pelo engajamento do trabalhador. À medida que se familiariza com os instrumentos de trabalho, com a organização, o trabalhador desenvolve suas habilidades. Estas, geralmente, fogem do que a instituição denomina como parâmetro a ser seguido e por conta disto, a inteligência prática é camuflada. O contato com o trabalhador faz o sujeito agir, sem necessariamente, saber quais meios utilizou para alcançar aquele objetivo. Aqui, vemos a inteligência prática, que envolve não apenas a cognição, mas inteiramente o corpo. É exercida quando há espaço para autonomia, para que assim o sujeito possa dar de si mesmo no trabalho. Quando discutida e repassada aos colegas, pode tornar-se sabedoria prática (DEJOURS, 1993/2011a; 2012b).

Retomando a inteligência inventiva, não se conhece de antemão a solução, portanto o sujeito deverá encontrar por si mesmo, tal como a criança ao andar. Dejours (2012a) relaciona

o conceito de inteligência inventiva com o mito grego da Méti. Segundo a mitologia grega, a deusa estava grávida e foi engolida por Zeus, pois se sentia ameaçado que a criança fosse ultrapassá-lo na inteligência. Por tal razão, Zeus manteve Méti em seu ventre, e não em seu cérebro. Ao final, Atena emerge parida da cabeça de seu pai. Destaca-se que o mito retrata que a inteligência não se detivera no cérebro, como esperado, mas sim nas vísceras. Portanto, a inteligência inventiva não corresponde a uma região específica, e sim o corpo inteiro, além de não seguir as regras e a lógica.

No trabalho, o contato corporal instrumentaliza a inteligência, sendo possível perceber mudanças sutis, sem conseguir verbalizar de antemão. É comum sonhar com o trabalho, demonstrando que o sujeito está envolvido subjetivamente. Por conta da subjetividade não ser visível, palpável, as avaliações de desempenho a ignoram. Afinal como se pode mensurar o invisível do trabalho?

O **espaço público da discussão** é imprescindível para a conquista da saúde na organização de trabalho. Quando observamos a valorização de metas, avaliações impostas, o espaço de discussão se transforma em um ambiente favorável para que o trabalhador possa falar sobre o seu fazer. Esses espaços não se restringem à formalidade, ou seja, reuniões, e sim, alcançam contextos informais, como confraternizações, pausas para café, almoços. Cada vez mais, o espaço de discussão vai diminuindo, sendo visto como perda de tempo, bloqueando a fala do trabalhador que deseja se expressar e dialogar com seus pares e chefias.

Outro conceito da Psicodinâmica do Trabalho é o **reconhecimento**. Este acontece através do binômio contribuição/retribuição. O trabalhador deseja contribuir para a organização de trabalho, recorrendo à sua criatividade. Quanto mais engajado no trabalho mais espera que seja retribuído. Para tal, os pares, chefes e clientes julgam o trabalho realizado. Os julgamentos de utilidade (dos chefes e clientes) e de beleza (dos pares) levam ao reconhecimento. Este é relacionado ao resultado do trabalho, assim não se julga o sujeito. Contudo, a validação propicia o fortalecimento da identidade do sujeito, conduzindo ao prazer no trabalho (MORAES, 2013c).

O **reconhecimento** é um dos pilares da saúde mental do trabalhador, pois é através deste que o sujeito ressignifica o sofrimento. Ao contribuir com a organização do trabalho, o sujeito espera receber uma retribuição simbólica. Esta pode ser de constatação ou de gratidão. No entanto, para que aconteça a retribuição, o trabalhador passa por julgamentos, sendo estes de dois tipos: o de utilidade e o de beleza.

Uma particularidade central sobre a psicodinâmica do reconhecimento é a sua relação intrínseca com o coletivo de trabalho, ou seja: uma vez que o reconhecimento implica o julgamento do outro, dos pares, este somente é possível quando existe um coletivo de trabalho (LIMA, 2013, p. 352).

Sendo reconhecido pelo seu saber-fazer, ultrapassando as dificuldades, se fomenta o sentido do sofrimento ao sujeito. Quando o reconhecimento não existe, pode-se desencadear o adoecimento psíquico: “Toda descompensação psicopatológica supõe um titubear ou uma crise de identidade. Assim, a dinâmica do reconhecimento das contribuições à organização do trabalho engaja, *de facto*, a problemática da saúde mental” (DEJOURS, 2012b, p. 108). Embora, inicialmente o reconhecimento esteja voltado para o fazer do trabalhador, após isso, pode se relacionar com o ser.

O reconhecimento é uma das categorias fundamentais para a teoria dejouriana. Inspirado no *triângulo da dinâmica da identidade* de Sigaut, em que os termos Ego, Real e o Outro estão entrelaçados, Dejours (2012b) desenvolve um triângulo correspondente à Psicodinâmica do Trabalho: Sofrimento – Trabalho –Reconhecimento.

Para a psicodinâmica, este triângulo ganha uma forma específica com a seguinte configuração: Sofrimento – Trabalho – Reconhecimento. Nesta tríade a retribuição simbólica oriunda do reconhecimento constitui-se pela construção de sentido atribuído à vivência de sofrimento no trabalho. Tal retribuição favorece a transformação do sofrimento em prazer (LIMA, 2013, p. 353).

Com o objetivo de sintetizar a Psicodinâmica do Trabalho desenvolveu-se o quadro, a seguir, sobre o sofrimento e seus desdobramentos:

Quadro 2 - Vivências de sofrimento e seus direcionamentos

SOFRIMENTO	
PATÓGENO	CRIATIVO
ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS	ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO
RACIONALIZAÇÃO NEGAÇÃO RESIGNAÇÃO	COOPERAÇÃO INTELIGÊNCIA PRÁTICA ESPAÇO DE DISCUSSÃO RECONHECIMENTO
ADOCIMENTO	PRAZER

(Fonte: elaborado pela própria autora baseado na teoria dejouriana)

Assim, os conceitos provenientes da teoria dejouriana estão imbricados e fornecem suporte para a análise das vivências subjetivas do trabalhador.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

O método que empregamos na pesquisa, a Clínica do Trabalho e da Ação, método específico da psicodinâmica do trabalho, fundado por Dejours (2011b). Este pode ser situado dentro do escopo da metodologia qualitativa, exploratória. A Psicodinâmica do Trabalho vai além do aporte teórico, mostrando que a sua contribuição também é enraizada em uma metodologia complexa. Esta se mostra, assim como no nome da teoria, sua dinamicidade, sendo caracterizada como pesquisa-ação. Assim, através da prática, os fundamentos teóricos são discutidos e constantemente reconstruídos.

A metodologia em Psicodinâmica do Trabalho segue duas etapas: a primeira, denominada **pré-pesquisa**, para confirmação ou não de demanda para a etapa seguinte; a **pesquisa propriamente dita** consiste na reunião dos trabalhadores para análise da postura do coletivo nas relações de trabalho em face à forma de organização de trabalho e quais os resultados da ocultação das estratégias defensivas diante do sofrimento (DEJOURS, 2011b).

Por conceber o trabalho como central para os participantes se empregou a clínica, pois esta analisa os processos subjetivos envolvidos no trabalhar: “O foco da análise é a organização do trabalho e a partir do seu entendimento compreender como são produzidos os processos de subjetivação, as patologias e a saúde” (MENDES; ARAÚJO; MERLO, 2011, p.169).

2.1 Participantes

As atividades realizadas durante a pré-pesquisa foram as oficinas de escuta do sofrimento no trabalho com dinâmicas que serão explicadas posteriormente. A adesão voluntária se deu a partir do convite feito durante uma reunião, em que os sujeitos foram comunicados que ocorreriam as oficinas. Após a **pré-pesquisa**, ocorreu a **pesquisa propriamente dita**.

Embora não tenha havido distinção de gênero nos critérios de inclusão, a adesão voluntária à clínica se deu apenas por mulheres. Acredita-se que o motivo para tal é a possível desconfiança dos homens no sigilo da clínica. Para alguns, os conteúdos seriam identificados e repassados à chefia sem autorização das participantes. Participaram dez servidoras, entre 20 a 60 anos. O tempo de serviço no local de trabalho pesquisado variou entre dois meses a 30 anos. A escolaridade das participantes incluiu Ensino Médio completo até Superior completo.

Em se tratando do espaço da pesquisa, o setor dispõe de: uma sala de treinamento, com capacidade para 60 pessoas, duas salas de reunião, uma copa, quatro salas de direção correspondendo aos quatro departamentos, um arquivo e uma sala da gestão. O setor tem aproximadamente 60 a 80 servidores.

As participantes trabalhavam em um setor com departamentos distintos. Alguns departamentos exerciam atividades que se relacionavam com os do colega, enquanto outros não. Ressalta-se que a hierarquia é delineada da seguinte forma: pró-reitor (a) como gestor principal; em seguida, diretores; abaixo, coordenadores e por fim, os servidores sem cargo de chefia.

As atividades das participantes consistiam na realização de procedimentos administrativos, elaborações de documentos, relatórios, planilhas, pareceres, atualização dos sistemas de informação da instituição com dados importantes do público atendido, planejar/organizar atividades, acompanhar processos, zelar pelos documentos mantidos no setor e atendimento à comunidade universitária, esta composta por docentes, técnicos administrativos em educação e discentes.

2.2 Pré-pesquisa

Para que se inicie a clínica é necessário haver uma demanda. Geralmente, precisa vir dos trabalhadores. Entretanto existem casos de chefia procurar a intervenção. Com o objetivo de comprovar a existência de demanda ou não, é realizada a **análise da demanda**, que integra a etapa inicial, chamada de **pré-pesquisa**: "A construção da demanda de forma socializada permite a sua validade quando os atores a reconhecem como significativa, assumindo os riscos coletivamente" (MENDES; ARAÚJO, 2012, p.41). Desta forma, os pesquisadores

avaliam se há o desejo de escuta. A fala é o meio pelo qual podem ser acessadas às vivências subjetivas, tanto de sofrimento quanto de prazer:

O comentário é assim a matéria-prima mesma desta “apropriação” subjetiva dos trabalhadores. Este comentário traz consigo uma dimensão vetorial das relações. Há uma dimensão explicativa, uma meta, o objetivo de convencer, de informar o outro sobre a maneira como o coletivo concebe sua relação com o trabalho (DEJOURS, 1993/2011b, p. 137).

É através do comentário verbal que são sinalizadas as estratégias de defesa, a mobilização subjetiva, o real do trabalho. Neste processo, a escuta do pesquisador se torna primordial para captar as nuances dos sujeitos, os silêncios, os gestos, as contradições.

A escuta do sofrimento decorrente das relações de trabalho requer do clínico escutar o não dito, o oculto, o silenciado, buscando, junto com o coletivo, desvelar a cortina e construir novas estratégias para ressignificar o sofrimento, atribuindo um novo sentido ao trabalho e, como consequência, abrindo espaço para as ações sobre a organização do trabalho (MENDES; ARAÚJO, 2012, p.39).

A escolha de instrumentos para a análise da demanda dependerá do grupo pesquisado. Alguns instrumentos como inventários, oficinas de escuta do sofrimento, entrevistas, são recursos utilizados no Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho – LAPSIC, para explorar a demanda para a clínica (MORAES; VASCONCELOS, 2015). Após a análise da demanda, sinalizado o desejo de escuta dos trabalhadores, se inicia a pesquisa propriamente dita.

2.2.1 Percurso da pré-pesquisa

No caso desta pesquisa, a gestão do setor entrou em contato com o LAPSIC, este vinculado à Faculdade de Psicologia da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, solicitando atividades que visassem à melhoria do ambiente de trabalho. Inicialmente, houve entrevistas com gestores, assim como uma palestra de sensibilização com os trabalhadores. Em seguida, foram realizadas oficinas de escuta do sofrimento no trabalho com três grupos do

setor, com todos os trabalhadores que desejassem participar, sendo organizados em grupos do mesmo nível hierárquico. Conforme Martins (2015), as oficinas utilizam:

[...] outras técnicas expressivas, como as expressivas gráficas como mediação para mobilização da expressão do vivido e promoção da circulação da palavra, promovendo a fala compartilhada e o pensar reflexivo (p.106).

Três grupos participaram da análise da demanda: um formado por superiores hierárquicos (coordenadores dos outros grupos) e dois sem cargo de chefia. A intervenção com o grupo formado pelos superiores consistiu em quatro encontros para investigar os conteúdos relacionados ao sofrimento no trabalho.

Em se tratando do grupo de coordenadores, em um dos encontros, a dinâmica utilizava a seguinte frase “Quando penso no meu trabalho, sinto...”. Uma folha de papel foi entregue para cada um participante que anotava suas percepções. Nesta sessão compareceram sete pessoas. Em outro momento ocorreu a dinâmica “Juntos podemos”, em que os participantes também registravam no papel suas ideias a partir da frase e depois era compartilhado no grupo. Sete pessoas participaram desta dinâmica. As dinâmicas consistiram em frases disparadoras para que fossem geradas reflexões que eram anotadas em uma folha de papel e depois lida em grupo. Surgiram discussões em grupo, sugestões para os colegas e conteúdos que indicaram a necessidade de escuta aprofundada.

Para os dois grupos formados pelos que não exerciam cargo de chefia, realizou-se uma dinâmica do corpo que consiste na formação de subgrupos, em que cada um recebe uma cartolina. Um participante é escolhido para deitar sob a cartolina para que os colegas façam o contorno do corpo. Após o desenho, cada um deveria desenhar elementos que correspondessem ao sofrimento e prazer no trabalho. Depois de concluírem os desenhos, as cartolinas eram colocadas na parede e cada participante expunha sobre os símbolos que desenhou. A dinâmica se tornava um disparador para que discussões fossem geradas entre o grupo. Os dados coletados em diário de campo se tornavam base para o relatório que seria validado ou refutado pelo grupo em outro encontro. Ressalta-se que nesta etapa, participou a professora Dra. Rosângela Dutra de Moraes como pesquisadora principal, Angelina Paiva e Josiane Maciel, como pesquisadoras auxiliares, vinculadas ao LAPSIC/UFAM.

Nesta etapa da pré-pesquisa, os resultados das dinâmicas trouxeram conteúdos significativos. Os coordenadores se mostraram identificados com seu trabalho, conhecimento profundo dos procedimentos administrativos da instituição e possuíam ideias para melhoria dos serviços, denotando engajamento no trabalho. Relataram dificuldades no atendimento ao público, quando pessoas chegavam gritando. Não havia espaço para o diálogo entre os colegas e em alguns setores existia tensão e muitas responsabilidades envolvendo a natureza do trabalho. Alguns participantes mencionaram desânimo, embora falassem que tinham “vontade de avançar, solucionar problemas”, buscando alternativas. As vivências de sofrimento foram: a sobrecarga, o excesso de cobranças, a falta de comunicação e de planejamento entre setores, a falta de autonomia, a falta de valorização, a ausência de espaço para opinarem, o desrespeito às diferenças individuais, tristeza pela falta de companheirismo. Apesar disso, afirmaram que em alguns setores há companheirismo entre colegas. Chegavam a cogitar entregar a função, embora mesmo com a pressão, o trabalho era bem feito, além disso, um participante enfatizou que a pessoa que adoece é o mais comprometido com o seu trabalho.

Um dos pontos trazidos por este grupo foram as dificuldades relacionadas ao espaço físico, aberto, pois não conseguiam se concentrar em suas atividades. A quebra de paredes relatada como um processo “agressivo”, para um participante defendia que primeiro se deveria quebrar as paredes de relacionamento e depois as físicas. A mudança de layout não considerou as pessoas, o que são o elemento mais importante. A maneira de solucionar esse conflito é o diálogo. Ademais, concordaram que a ausência de paredes possibilitou a aproximação entre os setores.

Os resultados do primeiro grupo, sem cargo de chefia, trouxeram as vivências de sofrimento ligadas à sobrecarga (em alguns setores), pressões excessivas, dificuldades de comunicação por parte das chefias e entre os diferentes setores, sentimento de estar preso, falta de autonomia, dificuldades relacionadas ao modo como a gestão tratava os servidores. O segundo grupo corroborou as mesmas vivências, além de falta de reconhecimento; o ambiente caracterizado por pressão se agravou com a ausência de paredes, que propiciava a sensação de estar continuamente vigiado e problemas de concentração.

A partir das discussões e com base nas anotações realizadas, apresentou-se previamente um relatório para os três grupos que validaram determinados pontos e refutaram outros, sinalizando se as impressões das pesquisadoras estavam de acordo com suas vivências de trabalho. Ao final das oficinas, cada relatório foi entregue para a gestão com os conteúdos

validados pelos participantes e sugestões para melhoria. Dentre estas sugestões: reuniões mais abertas, com espaço de fala para todos, para discussão de dificuldades e possibilidades de cooperação, estabelecimento de processos de trabalho de forma clara e equitativa, divulgação das informações, colocar divisórias, planejamento anual, parceria entre as divisões, planejamento interno, autonomia e maior flexibilidade. Com os coordenadores que sinalizaram o desejo da continuidade da escuta clínica aconteceram reuniões com estes.

Analisando os conteúdos trazidos pelos participantes na **análise da demanda**, evidenciou-se demanda para a **pesquisa propriamente dita**, visto que as vivências de sofrimento relacionadas à sobrecarga, as dificuldades de comunicação, problemas com a chefia, ausência de reconhecimento foram mencionadas durante esta etapa. Para tal, a gestão aceitou a realização da etapa seguinte.

2.3 Pesquisa propriamente dita

A etapa seguinte se caracteriza como a **pesquisa propriamente dita**, visto que não há necessidade de analisar a existência de demanda ou não. Nesta etapa acontecem sessões coletivas com os trabalhadores que aderem voluntariamente ao grupo. Participaram desta etapa Angelina Paiva, como pesquisadora principal, além de Aline Vasconcelos e Josiane Maciel como pesquisadoras auxiliares.

Os procedimentos éticos foram previamente seguidos como: a autorização dos participantes mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. Além da submissão do projeto, ao Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas (CAAE: 59647616.0.0000.5020). Com o parecer aprovado do projeto, teve início a pesquisa.

2.3.1 Percurso da pesquisa propriamente dita

Nesta pesquisa, o número mínimo estabelecido de três participantes. Os critérios para inclusão foram: servidores Técnicos Administrativos em Educação que não ocupavam cargo

de chefia, sem distinção de idade, gênero, tempo de profissão. Escolaridade: Nível Médio ou Superior completos. Os critérios de exclusão: servidores Técnicos Administrativos em Educação que ocupavam cargo de chefia, servidores em férias, licenças, afastados. Ressalta-se que de acordo com os critérios de exclusão os servidores que ocupassem cargo de chefia não fariam parte da clínica. Entretanto, duas participantes corroboraram que não se viam como superiores e sem autoridade para tomada de decisões, sendo assim, a participação destas foi considerada levando em conta que não eram chefes de outras participantes que estiveram na clínica.

Em relação ao número de sessões, proposto previamente oito sessões, que poderia ser alterado conforme se percebesse a necessidade, ao final ocorreram apenas seis sessões. Estas tiveram como tempo de duração uma hora, em uma sala reservada no local de trabalho, uma vez por semana.

O importante é a construção do espaço de discussão e deliberação, no qual é permitido falar, escutar, refletir, confrontar opiniões, debater, que se desdobra em dois objetivos principais: reconstruir as bases do conviver e a cooperação (MENDES; ARAÚJO; MERLO, 2011, p.171).

Em cada coletivo, a **pesquisa propriamente dita** se apresenta de forma singular. No caso da pesquisa com os técnicos administrativos em educação, o material da pesquisa: a fala do coletivo e a escuta clínica qualificada do pesquisador. O registro se deu através das sessões gravadas em áudio e transcritas posteriormente, mantendo o sigilo dos participantes e resguardando todos os dados que pudessem vir a identificá-los. Também era imprescindível o uso de um diário de campo para que o pesquisador anotasse suas percepções e sentimentos advindos da condução das sessões. Por meio deste material, elaborava-se um memorial por sessão.

O memorial é o resgate dos conteúdos subjetivos trazidos pelos trabalhadores, além das interpretações do pesquisador. O início de cada sessão é marcado pela leitura do memorial. Durante este momento, os trabalhadores validam o memorial ou refutam. Mendes e Araújo (2012) afirmam que uma boa interpretação é aquela que gera novas discussões sobre as situações no trabalho. Por fim, realizou-se o relatório final elaborado para a gestão, destacando que somente constaram os conteúdos autorizados pelos participantes.

Outros aspectos metodológicos da Clínica do Trabalho e da Ação devem ser considerados. Autores enfatizam que o pesquisador deve estar ciente da escuta com risco para que assim consiga acessar as vivências subjetivas dos trabalhadores (MENDES; ARAÚJO; MERLO, 2011; MENDES; ARAÚJO, 2012; MARTINS, 2015). É fundamental para o método de interpretação que o pesquisador aja como interlocutor, para que possa entrar em contato com os conteúdos subjetivos que os trabalhadores.

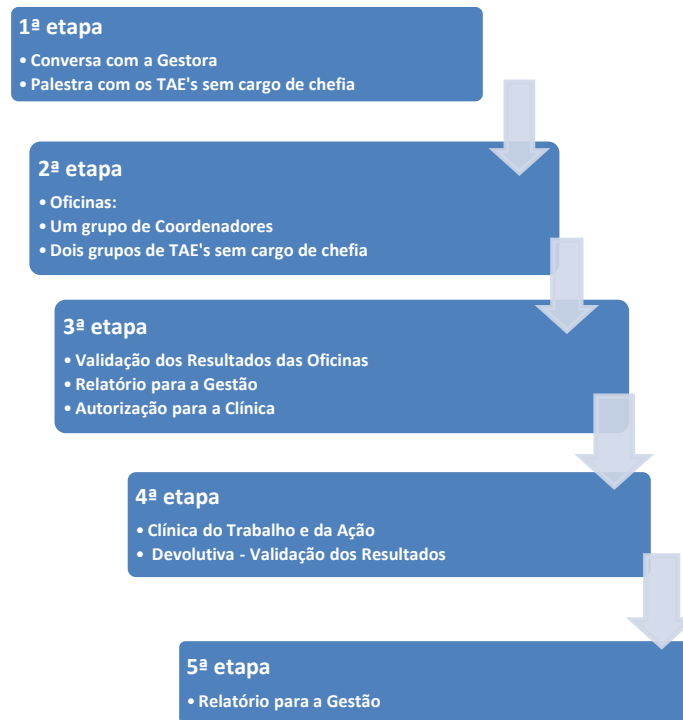
Os elementos postos de forma clara – talvez excessivamente clara para os trabalhadores- permitem ao pesquisador a realização desse trabalho de formulação, verbalização, expressão (DEJOURS, 1993/2011b, p. 146-147).

Durante o processo de interpretação dos dados, dois grupos fazem parte desta etapa: **o grupo de pesquisa**, formada pelo pesquisador, pesquisadores auxiliares e trabalhadores; e **o grupo de controle**, formados pelos pesquisadores e membros do laboratório de pesquisa. A supervisão realizada com este último grupo permite analisar conteúdos que os pesquisadores podem não terem aprofundado. O intuito destas discussões é que garanta o caráter de cientificidade desta pesquisa. Após o término das sessões, elaborou-se um relatório para a gestão, a fim de que esta tivesse ciência dos processos subjetivos valorizados na Clínica do Trabalho e da Ação.

Caracteriza-se a clínica dejouriana como pesquisa e ação: a demanda co-construída tanto da pesquisadora quanto dos participantes, havendo participação dos envolvidos diretamente no contexto de trabalho. Assim nesta pesquisa, mais do que retirar informações para questionamentos, visou-se a ação dos próprios sujeitos.

Abaixo, uma síntese do percurso metodológico:

Quadro 3 – Percurso metodológico



Fonte: elaborado pela própria autora.

Como mencionado anteriormente, o setor pesquisado é composto de várias divisões, com atividades distintas e em alguns casos, se complementam. A metodologia aplicada buscou proporcionar a fala do coletivo e a escuta clínica da pesquisadora para a elaboração das vivências subjetivas dos trabalhadores.

CAPÍTULO III

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados se referem às sessões da clínica do trabalho e da ação com as participantes. Estas receberam nomes de estrelas para preservar a identidade de cada uma, considerando o sigilo na pesquisa. Foram analisados os resultados da clínica, destacando as vivências de sofrimento e as de prazer.

3.1 Quebra de paredes ou de laços?

O coletivo passou por mudanças drásticas no setor. A principal mudança física foi a quebra de paredes. O setor que antes tinha salas fechadas passou a ser um salão, um espaço sem paredes, com mesas justapostas. O setor possuía vários departamentos em salas fechadas, começaram a conviver, a partir da retirada das paredes. Interessante ressaltar que os superiores hierárquicos continuavam em salas, com paredes de vidros, mesmo após a mudança. Através das falas, notou-se que essa situação acarretou vivências de sofrimento para aqueles que estavam durante o ocorrido e que ainda se manifestam:

As paredes continuam, mas invisíveis agora (LUCIDA).

As participantes afirmaram que a reforma ocorreu sem proteção e preocupação com o servidor, durante o expediente de trabalho, o que demonstra o desrespeito aos servidores e os processos de trabalho. Não foram transferidas para outro espaço, trabalhando em meio à poeira e barulho da reforma. Aquelas que estiveram presentes, durante este processo, o descreveram como “impositivo”:

Simplesmente cheguei para trabalhar e tavam quebrando. ‘Estamos em reforma’[...] Organizem as caixas de vocês que a gente precisa mudar! De ontem para amanhã [...] Até hoje tem processo que ninguém achou. Não sei que fim levou. Então assim, total falta de organização, de pensar nas pessoas [...]. Foi horrível. Teve colega chorando [...] Gente doente, passando mal, indo para o hospital (VEGA).

Outra participante também descreveu a reforma, relatando a demora de um mês para localizar os documentos:

Então, arruma tuas coisas aí. Encaixotei tudo, amarrei tudo [...] Tudo o que pude fazer, eu identifiquei [...] Pra mim foi uma surpresa. Tudo diferente! Era um barulho. Eu cheguei e fiquei olhando [...] Onde é que eu vou sentar? ‘Ah, a gente ainda não montou mesa para você. Ah, senta aí em qualquer canto’. Sabe, foi uma sensação tão angustiante [...] [depois] fiquei sentada numa cadeira lá. Passei o dia todinho sem fazer nada [...] [depois voltou e montaram a mesa]. E cadê as minhas coisas? Cadê o computador? Cadê as caixas? Ninguém sabia onde é que tava (ALCIONE).

Nesta fala, destaca-se o sofrimento ético vivenciado pela servidora. Em meio à aparente imobilidade causada pela ausência de lugar, permaneceu sentada como uma forma de resistência. As perguntas: “Onde é que eu vou sentar?” “E cadê as minhas coisas?” ilustram o sentido de “não lugar” em que a servidora se encontrava.

Descreveram o episódio da “quebra de paredes”, em que durante a reforma algumas participantes almoçavam na mesa, a poeira caía na comida. Também tinham dificuldades de atender ao telefone com o barulho de serragem. Com a reforma, servidores tiveram rinite alérgica, dor de cabeça, e até o caso de um servidor que explodiu, gritou e começou a chorar no meio do setor. Sinaliza-se que sem considerar o trabalhador e o coletivo, as mudanças ocasionam abalos à saúde mental:

Basta retirar-lhe esse reconhecimento, por um simples remanejamento da organização do trabalho (por exemplo: “mudança de estrutura”, reorganização gerencial, entre outras), de uma crise do coletivo ou ainda de sofrer uma ameaça de isolamento ou de demissão [...] e sua saúde mental é tão logo colocada em causa (DEJOURS, 2012b, p.118-9).

Questionados sobre como aconteceu a divulgação da reforma, a comunicação entre os trabalhadores, mencionaram que “ouviram por alto”. Participante acreditou que deveria ter tido reunião para que as pessoas pudessem estar envolvidas:

Eu não me identifico porque não participei [do processo] (MEISSA).

Além deste posicionamento, participante afirma que a falta de planejamento, não contribui com o andamento dos processos:

Sinto que ainda não há planejamento, decidem de um dia para o outro, as coisas acabam se perdendo (MEISSA).

Freitas (2015) investigou as vivências de prazer-sofrimento do trabalho dos técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino. Dentre as vivências de sofrimento, a falta de reuniões e planejamentos acarretava prejuízos aos trabalhadores. Além disso, a pesquisa sinalizou a não participação dos sujeitos nos processos decisórios de trabalho. Isto contribuía para o sofrimento patogênico, além das recorrentes interferências políticas nas decisões.

O espaço de discussão não existe, havendo o desejo do grupo desse lugar para o diálogo. Uma participante destacou a necessidade de tempo para discussão, estudo de caso e que “ficava assoberbada”, saía do trabalho e ficava pensando, o que poderia se considerar como indícios de sobrecarga. Relataram que durante a quebra de paredes, se intencionou solicitar uma conversa, contudo gerou conflitos entre colegas, porque alguns foram contra.

Não adianta conversar. ‘Bom, se não adianta conversar, que setor é esse?’ [...] Quais são os resultados esperados? É o setor público! Tem que dar o indicativo (MEISSA).

Segundo o grupo, o pedido de conversa acabou acarretando a saída de funcionários, em que “cabeças rolaram”. Apesar deste episódio, uma participante não enxergava problemas de interação entre colegas, corroborando que estes permaneciam, enquanto a chefia se modificava:

Interajo bem com os colegas, busco fazer isso, pois é com eles que conto para fazer as ações [...] Quem fica são os colegas, os cargos de confiança saem (MEISSA).

Com isso, se notou sinais de estratégias defensivas contrapondo-as de enfrentamento. Enquanto, uma participante buscava soluções, seus pares se resignavam e acomodavam com a

postura de não procurar o diálogo. Com a saída daqueles que “lutaram” parece que vem a confirmação de que “melhor ficar quieto”. E a participante acaba preferindo manter as relações entre pares, racionalizando que os gestores saem.

O episódio da quebra de paredes, ocorrido há dois anos antes da pesquisa, apesar de ter propiciado sofrimento, ao mesmo tempo, possibilitou a interação entre os colegas. Com isso, começaram a conhecer os colegas e o trabalho realizado por estes. Mesmo assim, não havia consenso no grupo sobre os pontos positivos, pois havia pessoas que necessitavam de silêncio, para elaboração de processos, além de outras atividades que demandavam maior atenção. As participantes, no decorrer da clínica, retomaram que a mudança não foi dialogada no setor.

Não houve uma conversa, sempre bato nessa tecla. Tem que chamar para conversar. Deveria ter sido trabalhado [previamente] a junção entre departamentos (MEISSA).

A ideia foi boa, a forma que agrediu as pessoas [quebra das paredes] (VEGA).

Você valia menos que um computador (ALCIONE).

As falas indicam o sofrimento acarretado pela quebra de paredes, pela imposição, e pela ausência de diálogo com o coletivo. O impacto causado se tornou agressivo, porque demonstrou que o papel das participantes era menor do que as máquinas de trabalho. Perceber que ser considerada menos importante que um computador, propiciou que lhes causasse sofrimento, afinal a quebra não se resumiu as paredes e sim, aos laços humanos. Os sujeitos necessitavam ser escutados acerca das mudanças porque eram seus espaços de trabalho, lugar em que são desenvolvidas não apenas atividades, mas também a subjetividade do trabalhador.

Os modelos de gestão, como gerencialista, elaboram instrumentos visando o maior fluxo de trabalho para que gere produtividade e ganhos para a organização. No entanto, perde-se o fator humano, no qual o sujeito elabora seu trabalho por meio do engajamento de sua subjetividade e que não necessariamente descumpre as normas da organização, apenas interpreta à sua maneira para que ao final, consiga realizar o seu trabalho.

As participantes informaram que poucas pessoas tiveram acesso aos objetivos da quebra de paredes. As mudanças eram repassadas através de ruídos, fofocas que somente depois se confirmava.

Decisões boas, mas não são compartilhadas [...] Problema é não compartilhar isso com o grupo [...] fica uma liderança “ditadora” porque não comunica, compartilha [...] (VEGA).

A fala corrobora a teoria dejouriana em que os trabalhadores necessitam ser escutados, pois são estes que conhecem profundamente o trabalho realizado. Além da regra técnica, há regra do saber viver, ou seja, a convivência. Por meio desta, a cooperação pode ser construída. O trabalho não se restringe a produção, é também viver junto (DEJOURS, 2012b).

As participantes continuavam a destacar as dificuldades com o salão, mas há indícios de resignificação do sofrimento:

Tem ruídos, problemas de concentração, por outro lado, a antiga estrutura, departamentos, pessoas não sabiam em qual porta bater, não impedia que invadissem nosso espaço de trabalho. Não tinha proteção, nesse sentido, agora tenho (ALCIONE).

Em meio a essas dificuldades, as participantes ressaltaram os pontos positivos da reforma, como ampliar a visão das atividades de cada departamento, podendo diminuir rixas pelo desconhecimento do processo do departamento vizinho:

Ao meu ver, o ambiente fechado tava bom, agora passei a conhecer todo mundo [...] Antes discutia os processos [com os colegas], não compreendia. Passei a conhecer [...] O outro departamento era resistente ao sistema. A gente ia lá ensinar. Agora sabem usar (ALCIONE).

Para uma participante, a forma tida como “traumática” é que acarretou sofrimento no setor:

Foi muito difícil, mas teve alguma melhora. O problema foi a forma, o modo. Não ter sido deslocado para local provisório. A gente que teve que limpar tudo, andando pra cima e pra baixo com processos para não perder, ia até outro setor (ZANIAH).

Embora reconheçam benefícios que a reforma proporcionou, as divergências se fazem presentes, ou seja, não há consenso:

Tinha horas que era um silêncio total. A gente ouvia o nosso coração bater (risos). Então, isso não existe mais (MAIA).

Outra participante mencionou que consegue trabalhar normalmente, pois está em setor mais isolado, silencioso, até “esquecido”. Similar ao que Dejourn e Bègue (2010) expuseram no caso do setor “Sibéria”, local distante de uma empresa, mas que preservava a autonomia e a cooperação, elementos que não se constatava nos demais setores.

O coletivo de pesquisa destacou que cada departamento tem períodos de um acréscimo na demanda dos processos administrativos, enquanto o outro não. Uma forma de ilustração são os períodos de matrícula. No início do primeiro semestre do ano em que além dos alunos veteranos, os novatos estão entrando surgem muitas demandas. Em contrapartida, no recesso das férias pode ser tido como época mais calma nos setores. Assim, percebe-se que há épocas distintas entre os departamentos do setor pesquisado: um departamento está silencioso e servidores chegam a rir mais alto, ouvir música porque os processos estão acontecendo sem preocupação intensa, o que prejudica a atenção do departamento ao lado que pode estar recebendo muitos processos. Apesar disso, informaram que conversando, o colega compreende e diminui o barulho.

3.2 As relações socioprofissionais

As discussões acerca das relações entre colegas e a gestão foram recorrentes na clínica. Inicialmente, relataram que, após a análise da demanda, no caso, as oficinas, tiveram problemas de ausência de sigilo entre os próprios pares. As informações repassadas fora do âmbito das oficinas geraram mal-estar entre os colegas. Outro ponto citado eram as mudanças na organização de trabalho não comunicadas, sendo transmitidas por intermédio de fofocas.

A maior parte das interações entre as participantes aconteciam durante o café e o almoço. Dejours (2012b) destaca a importância dos espaços informais. São nesses espaços que a atividade deontica é construída:

Quando essa convivência não existe ou é excluída do trabalho, suprime-se também os espaços informais de deliberação, o que pode terminar evoluindo rumo a uma tendência de coordenação autoritária ou burocrática (p.84).

Todas concordaram que através da preparação da refeição realizada por uma participante, se reuniam, sendo isto considerado um momento agradável por todas. Aqui, podemos compreender que apesar das dificuldades de comunicação relatadas, as falas sinalizavam o desejo de interação.

Cada um age de uma forma, mas nós precisamos nos unir mais (MEISSA).

O setor pesquisado abarca departamentos distintos, o que tornava comum que algumas participantes não se comunicassem rotineiramente. Apesar das atividades serem diversificadas, o coletivo tinha interesse de interação maior e promoção do diálogo, através de espaços de fala. Assim, ficou evidente pelas falas das participantes a necessidade de criação de espaços de discussão, tais como reuniões.

A respeito disso, mencionaram que durante uma confraternização, houve uma dinâmica voltada para falhas de comunicação. Explicaram que algumas pessoas se retiravam da sala e durante a dinâmica perceberam diferentes interpretações de uma situação. Indagadas sobre como lidavam com as fofocas, responderam que: “a gente vai levando...”. Foram questionadas se haveria falta de confiança:

Não é falta de confiança, pessoas que não atentam, o modelo aberto propicia [...] Houve casos de falta de maturidade, burburinho, ruídos [...] (VEGA).

Nesta fala, se analisa se não seriam traços de estratégia defensiva para racionalizar que existia confiança entre os pares. Outras falas trouxeram dificuldades entre colegas: a

vigilância sobre as faltas exercidas pelos colegas, em que era comum o colega sugerir “cautela” para o outro. Além disso, divergência de horários, com uns cumprindo o horário integralmente, outros não, havendo colegas que marcavam horários diferentes. Uma participante tinha justificativa para as faltas e se mostrava preocupada em sobrecarregar um colega, culpada quando se ausentava, além do receio de ser “mal vista”:

Me sinto pressionada [...] O outro vai me olhar de forma enviesada (CAPELLA).

A fala sinaliza que a preocupação da participante não está no trabalho em si, e sim no julgamento do outro que recairá sobre esta. Apesar do respaldo médico que lhe assegura que não sofrerá punições, pois cuidará de sua saúde, o colega não interpreta desta maneira. Ser mal vista pelo outro, mais do que o tratamento, se sobressai no exemplo. Isso remete à ideologia da vergonha sustentada pelo subproletariado francês, ilustrada por Dejours (2015) em “A Loucura do Trabalho”:

Nós dissemos que, no subúrbio, se estaria mais inclinado a falar das doenças que atingem as mulheres do que das doenças que atingem os homens. Para estes últimos, a doença equivale à paralisação do trabalho, isto é, à vagabundagem. Para a mulher a doença não pode autorizar a paralisação do trabalho (p. 39)

Assim, a fala de Capella fornece indícios de ideologia defensiva, principalmente ao se tratar a doença e o significado que apresenta aos outros trabalhadores. Os significados que a doença representa para este coletivo serão discutidos a seguir.

3.3 Quando o corpo do trabalhador adocece

Durante a devolutiva, a participante responsável pelos processos que envolvem o atestado médico assegurou que este seguia um protocolo. Apesar disso, as participantes relataram, em sessões anteriores, que se sentiam constrangidas por precisarem se justificar a chefia:

Então, é, hoje em dia o médico não é nem obrigado mais a dizer [...] a minha médica não põe no meu atestado porque ela tá me afastando. Porque isso tá previsto em lei, não é necessário mais, entendeu? [...] Eu sofri uma situação chata aqui. Porque eu sofri um aborto e tive que vir aqui com atestado, entendeu? Muito chato! [...] Eu não quero ficar falando sobre isso. Aí tem que trazer o atestado aqui na frente de todo mundo, sabe? É chato! É ridículo! (LUCIDA).

Outra participante menciona que estivera doente e precisou se ausentar do trabalho. Ao questionar sobre a necessidade de justificar, obteve a pergunta da gestão: “Mas você tava doente?”

Não to me afastando porque eu quero. Eu to me afastando porque eu preciso. To numa situação delicada da minha saúde, mas eu nunca recebi um, por exemplo: ‘E aí?’ Aliás, a Dona V., A Dona V sim: ‘Você melhorou? Como você tá?’ Mas nada formal da instituição. Mas [...] Cara, no dia que a pessoa olhou na minha cara e disse: ‘Você, mas você tava doente?’ Eu me senti um lixo! (VEGA).

Aqui temos um exemplo do que Gaulejac (2007) aborda acerca das consequências do modelo gerencialista, que vai além de uma ferramenta de trabalho. Ele se volta para a subjetividade do trabalhador e ignorando a sua condição humana, passível de adoecimento. A ausência pela doença é ignorada, importando apenas o corpo que trabalha. A licença por razões médicas é vista como a forma do trabalhador escapar de suas obrigações, e estas por vezes são relembradas ao sujeito que adocece.

A participante Zaniah precisou realizar uma cirurgia, por conta de uma dor que sentia há bastante tempo e ficaria ausente por 60 dias.

Com a minha cirurgia eu tinha que ficar 60 dias em casa. Isso era problema: Como é que eu vou passar 60 dias em casa? E aí quando eu disse ‘Olha, consegui agendar a cirurgia’, ficou com uma cara desse tamanho! ‘Tá, né? Vai! Aproveita esses 60 dias em casa e tenta trabalhar no processo, amiga!’[...] (ZANIAH).

O afastamento por motivo de saúde, período em que é necessário repouso, sob a ótica gestonária não impossibilitava de continuar trabalhando. A possibilidade de adoecimento do trabalhador não existia para gestão. Afastar-se por motivo de doença é interpretado como “descansar”, ao invés de considerar que o sujeito se encontra impossibilitado de realizar suas atividades normalmente.

O setor ignorava o sujeito que adoecer, deixando de questionar seu estado de saúde. A participante Capella que precisava se ausentar por motivos de doença, recebia dos colegas pedidos de “cautela” com as faltas para que não ficasse “mal-vista” pela instituição. Assim, a relação entre adoecer e trabalho neste setor se restringia à vergonha.

A participante Lucida esclarece que a falta de reuniões e de procedimentos promovem essas situações de conflito, fazendo-se necessários procedimentos para auxiliar os servidores nos processos de saúde, principalmente para evitar os conflitos com a gestão:

É a falta de reuniões e a falta de procedimentos. Isso não é culpa do gestor, é algo institucional que falta, é, procedimento pra tudo aqui e principalmente nessas coisas que são delicadas relacionadas à saúde que deveria ter mesmo (LUCIDA).

3.4 A “cúpula” *versus* “chão de fábrica”

A distinção promovida pelos níveis hierárquicos também trouxe indícios de sofrimento. Isto ficou evidenciado nas expressões que sinalizavam uma cúpula, um grupo “nobre”, denominada aos superiores, enquanto ao coletivo, por meio da fala da participante: “Somos o chão de fábrica²” (LUCIDA).

A gente sabe que existe uma busca [...] mas só que essa busca pela melhora infelizmente, muitas vezes, ela não é feita da melhor forma. Ela é feita da forma que dá e, só que essa forma que dá, ela vai atropelando a equipe. Essa coisa que ‘Ah! Nós os [nobres]! [...]’ ‘Não, a minha equipe, os meus assessores!’ Gente, somos nós trabalhamos todo mundo junto, não precisa ter distinção! (VEGA).

As paredes que foram quebradas como relatadas inicialmente são levantadas com discurso de distinção entre superiores e subordinados. Ainda que a intenção fosse promover a união entre todas as divisões, ao contrário, perpetuou-se a diferenciação.

²Em Manaus, o Polo Industrial de Manaus é uma referência. O termo “chão de fábrica” é usado comumente para o operário ou trabalhador da base da indústria.

Somos os cavaleiros [...]” “Nós somos [...] O setor é time!” Gente, pelo amor de Deus! Um time deveria ser todos nós (VEGA).

A distinção surge no diálogo sobre mudanças não dialogadas com os servidores:

Nós que estamos no chão de fábrica assim, do operacional, é impossível a gente ter algum controle desse tipo de coisa, mas que é feito dessa maneira. É como se pouco importasse o que a gente acha né? (LUCIDA).

A quebra de paredes físicas serviu para o controle maior dos superiores sob o trabalho dos “operadores”. A palavra operadora que remete às fábricas do Polo Industrial de Manaus - PIM foi trazida durante a clínica por uma participante:

MAIA: E agora é só nós duas para operar, né? Operar não, como é que tu diz?

ALCIONE: É [...]

MAIA: Tem um nome aí pra isso.

ALCIONE: A gente apenas faz a parte operacional.

O diálogo entre as duas participantes ilustra como são vistas pelos superiores. A quebra de paredes ficou restrita ao coletivo pesquisado e seus colegas. Aos superiores foram contemplados com salas fechadas, de vidro. Uma evidência de que a união não era o objetivo, visto que a quebra de paredes se restringiu aos outros servidores. As salas de vidro também remetem às salas dos superiores no PIM:

Os operadores e supervisores se referem aos postos de trabalho como “linha”, identificadas por números. Nas extremidades do galpão das máquinas se localizam as salas da gerência, da engenharia e os laboratórios dos técnicos. Entre o galpão e as salas há divisórias de vidro que permitem a visualização e o controle do maquinário e do trabalho dos operadores (MORAES, 2010, p. 167).

Essa distinção “cúpula” e “chão de fábrica” traz à tona um elemento: a diferenciação entre Docentes e Técnico-Administrativos em Educação. Apesar disso, durante a clínica surgiram nas falas o desejo dos técnicos em serem reconhecidos competentes tanto quanto os

docentes. Era comum os cargos de chefia serem exercidos pelos professores, apesar da competência e experiência de um servidor TAE. Ressalta-se a alta rotatividade da chefia no setor.

O tratamento diferenciado entre docentes e técnicos, mesmo que possuíssem a mesma titulação por exemplo. Geralmente aos técnicos cabem à falta de reconhecimento, a invisibilidade e servidão, como na pesquisa de Ribeiro (2011), mesmo que sejam os sujeitos por detrás de grande parte da movimentação dos processos bem-sucedidos na Universidade.

Ser um TAE vai além da prescrição administrativa em uma universidade pública, requer o esforço e dedicação por anos. Quando se colocam sem poder de mudança, mencionando que apenas os superiores o detem, esquecem de que são sujeitos e da força de seu coletivo. Os técnicos afirmavam que nada podiam modificar, perpetuando as dificuldades e responsabilizando a hierarquia.

3.5 Entre o sofrimento e o prazer

As participantes desenvolviam atividades e solicitavam constantemente a divulgação destas para o setor de trabalho, com a finalidade de ampliar o conhecimento entre os colegas de setor. Entre as formas de divulgação: palestras de sensibilização, relatos dos resultados alcançados pela equipe, relatos de participação de eventos. Entretanto, os projetos não eram divulgados no próprio departamento que elaborava as atividades, havendo desconhecimento destas pelos próprios pares. Existia uma produção interna, contudo nem todas as participantes tinham ciência.

Nem todo mundo sabe o que ta acontecendo (CAPELLA).

Relataram que um trabalho aceito em evento externo não pode ser explanado pela própria equipe porque não houve liberação da gestão. Com isso, a participante descreveu a angústia que sentiu ao comunicar aos colegas de equipe. O não reconhecimento da gestora desarticula a mobilização subjetiva, pois os esforços de inteligência e de debates de opiniões não são valorizados pela chefia. Outro episódio similar consistiu na divulgação de um

relatório de atividade, o qual teve a data alterada por três vezes. Foram questionadas pela gestão sobre a necessidade desta divulgação e o tempo de duração, por fim, conseguiram a liberação para divulgação no setor.

As falas na clínica trouxeram indícios de sofrimento relacionados à gestão. As participantes mencionaram situações em que foram chamadas atenção na frente de outras pessoas, sendo que uma participante relatou que chegou a chorar no local de trabalho. Em alguns casos, a chefia chegou a pedir desculpas posteriormente em um local reservado.

Na hora da mudança [...] A pessoa foi, colocou a mesa onde bem quis e a colega foi já ia mudar a mesa dela lá pra perto da janela. Porque ela queria ficar perto da janela não sei nem porquê [Ri]. E a pessoa foi lá e disse: Olha, aqui você não tem nada! Essa mesa vai ficar aqui! Você tá vendo esse computador? Esse computador não é seu! Esse computador é da instituição! Portanto, vai ficar aqui! [...] E ela se desmanchou num choro muito estranho [...] Ela me abraçou assim chorando (MAIA).

Apesar desses episódios, as participantes afirmaram que se acostumaram com a forma de falar da gestora e que depois, no decorrer da clínica, afirmaram notar mudanças de comportamento, sendo mais aberta ao diálogo. Outros colegas não aceitaram a convivência o que levou ao pedido de remoção. Ressalta-se que algumas participantes até final da clínica pediram remoção, ilustrando o quanto o sofrimento não suportado, teve como única solução o desligamento do setor. Apesar de a remoção sinalizar o sofrimento, Loureiro (2015) revelou em sua pesquisa que a ida a um novo setor pode proporcionar um novo sentido para os sujeitos.

Outro ponto abordado na clínica que causava sofrimento era o desligamento dos pares. Os trabalhadores não eram avisados, quando percebiam a ausência do colega, já tinha sido desligado. Também asseguraram que as festas de despedida eram realizadas apenas para determinados trabalhadores. Quando as relações de trabalho se fundamentam na confiança e lealdade, e abruptamente há uma quebra, por meio da saída do colega o que resta é o que podemos nomear de luto. Este momento gera sentimentos de tristeza, desânimo porque não há o reconhecimento do que saiu. A forma repentina e sem comunicação coloca em cheque a importância do servidor. Tido como mais um ao saberem que o colega saiu, fica evidente a desvalorização deste e dos que continuavam no setor.

Como se discutiu, não existia equidade na despedida de servidores desligados. Para alguns trabalhadores festa, para outros não. Uma participante afirmou que com a saída de colega ficou triste e este também ao ser desligado. Embora triste, a participante afirmou que se sentiu aliviada quando um superior falou coisas boas sobre o colega. Podemos compreender que a falta de reconhecimento propicia o sofrimento entre aqueles que saíam e aqueles que permaneciam. A participante se sentiu aliviada quando o superior, através de elogios, reconheceu o trabalho do colega que tinha saído sem mérito algum. Atualmente, criou-se uma Política de Aposentadoria na instituição em que realizam uma homenagem com todos os servidores que estão se aposentando e para aqueles que completaram 30 anos de atuação.

Durante a clínica, informaram que haveria uma confraternização, em que sairiam do local de trabalho e iriam comemorar em outro espaço. Contudo, a proposta colocada pela gestão resultou na postura de que nenhum servidor quis opinar ou sugerir outra forma de comemoração. As participantes afirmaram que colegas tinham medo de opinar, pois as pessoas que foram reclamar com a gestão “foram embora”. Com isso, se mantinham reclusos, porque falar conduziria ao castigo/punição. Houve a fala de não participar da confraternização, mas não se manifestaram ao contrário, com o intuito de se preservarem:

Vou ficar na minha, sem falar nada, isolada lá (MAIA).

Aqui, analisamos as estratégias de defesa que as falas evidenciaram. Apesar de a gestão provocar o diálogo, uma segunda opinião a respeito da confraternização, o medo surge. Para lidar com o medo, racionalizam, remetendo aos colegas que saíram, não buscando outros caminhos, preferindo a manutenção das situações e o isolamento.

Apesar do medo, uma participante buscou valorizar a colega, ressaltando que esta “tinha o poder e não sabia”. Enfatizando a importância da fala da colega, de sua opinião e que não precisava ter medo. Percebe-se que na fala desta participante, que as colegas ainda se apoiavam, ilustrando que os laços de solidariedade não se diluíram. Importante ressaltar que apesar de departamentos diferentes, as participantes se reconheciam como coletivo.

Existem as diferenças entre a natureza de trabalho, mas que em alguns casos acabam convergindo. Contudo, notou-se a distinção entre servidores recentes e os que aqueles que

possuem mais tempo no setor. Participantes que possuíam menos tempo entravam com outra perspectiva, não interpretando o significado por detrás da “ausência de paredes”, assim como as demais colegas. Também evidenciaram que a equipe de trabalho era boa, mas que por vezes, as pessoas se consideravam “tolhidas”. Embora essas situações ocorram, também destacaram o engajamento de si mesmas, na busca para soluções de problemas que enfrentam.

Brinco até que somos autodidatas. A gente já domina ações, conhece as necessidades, os projetos (MEISSA).

Aqui temos um exemplo da mobilização subjetiva: as participantes davam continuidade nos processos, realizando pesquisas, mesmo sem apoio dos superiores. Na teoria dejouriana, as vivências de sofrimento apresentam dois caminhos: o patogênico e o criativo. No caso acima, diante de situações conflituosas, as participantes conseguem por meio de seus engajamentos, da inteligência prática, encontrar saídas. Ressaltando que as participantes desejavam o apoio da gestão, o que remete à pesquisa de Carvalho e Vasconcelos (2014). Neste caso, o coletivo solicitava que a gestão fosse mais presente, agindo com poder decisório e que promovesse reuniões no setor. Este estudo apresenta, portanto, similaridade com o coletivo que vem sendo discutido ao longo deste trabalho: apesar dos conflitos com a gestão, as participantes não desconsideravam a importância da gestão para os processos de trabalho e relações socioprofissionais.

Embora as situações com a gestão se mostrarem permeadas de situações difíceis e as participantes estarem “indo pelas brechas”, expressam que a chefia tem um papel fundamental na organização de trabalho: “Nós precisamos da gestão” (MEISSA). Para uma participante, havia dificuldades em que sua informação fosse aceita pela gestão, o que trazia sofrimento, emergindo a fala: “Pra que eu to aqui?”. O grupo também enfatizou que se precisava apenas da chefia e do “chão de fábrica”.

É uma pessoa difícil, estudiosa, melhorou muito, mas para algumas situações, complicado [...]. Te trata mal na frente dos outros e depois pede desculpas na sala, sozinha. Você fala até “tudo bem”, mas e aí? Não mudou a minha imagem aos outros [...] Nunca falei que me sinto incomodada porque não sei como reagiria [...] (ZANIAH).

As falas indicariam uma mudança da gestão, embora prevaleça o medo, a vergonha pela exposição à comunidade externa. Outros indícios de sofrimento seriam a desvalorização e críticas entre colegas. Para o grupo, a solução mencionada para a situação apresentada: colocar os dados no site, com a finalidade de ilustrar o que realiza, assim haveria valorização.

E eu disse pra os meninos, eu vou pegar esse resumo que eu tenho [...] Eu vou colocar esses dados no setor porque eu acho que minha equipe precisa se sentir reconhecida, valorizada porque muitas vezes nós não somos. “O que a Divisão faz? A Divisão não faz nada!”E isso me incomoda. É como se desse um tapa na minha cara! (VEGA).

A desvalorização acaba por destruir os esforços daqueles que se mobilizaram em prol do trabalho. Ao terem suas capacidades questionadas, faz-se necessária para a participante tornar visível o trabalho de toda a equipe, através de números divulgados no próprio setor. O não reconhecimento acarreta graves prejuízos para a subjetividade do trabalhador. A saída encontrada nada mais é do que uma luta incessante pela saúde mental daqueles que resistem e procuram realizar bem o seu trabalho. Para que assim, consigam se reconhecerem naquilo que produzem.

Assim como a obra dejouriana que enfatiza o reconhecimento como o cerne da saúde mental, o grupo destacou a necessidade deste na organização de trabalho. Com isso, a participante elencou como elementos fundamentais para a melhoria dos processos de trabalho:

Se tivesse reconhecimento, se sentisse valorizada, trabalho reconhecido, tivesse opiniões respeitadas [...] Todo mundo espera respeito profissional, mesmo com as dificuldades, independente do nível (ZANIAH).

3.6 O prescrito e o real do trabalho: a mobilização subjetiva como saída para os imprevistos

No decorrer das sessões, as participantes expuseram situações de abordagens no corredor, fora do horário de trabalho. Essas situações evidenciam a distinção entre o trabalho prescrito e o real. Compreende-se o trabalho prescrito como estabelecido por normas, acordos, diferenciando-se do trabalho real, com panes e imprevistos.

No trabalho prescrito, as participantes atenderiam os usuários apenas no local de trabalho. O setor apresentava muitas demandas, assim as abordagens e ligações eram frequentes. Com isso, serem paradas em momentos fora do setor se mostrava como o real o trabalho das participantes:

Somos abordadas quase que diariamente [...] na hora do almoço [...] (ESTELA).

“Você é fulana?” “Sou” “Pode terminar aí que eu te espero” E sentou na mesa ao lado (ZANIAH).

No que diz respeito à sobrecarga de trabalho, Monteiro e Jacoby (2013) elucidam que: “Acontece a partir da relação entre adversidade e liberdade, no momento em que a liberdade é inibida ou capturada pelas requisições de trabalho, a qual busca os registros de exigência estabelecidos do sujeito para consigo mesmo” (p.408). A sobrecarga ultrapassa os limites pessoais e tem sido fomentada pelas novas formas de gestão que defendem a produtividade por meio de metas. No setor pesquisado, a carga de trabalho seria excessiva e as cobranças adviriam tanto da comunidade externa quanto da interna:

[...] Nós ficamos sobrecarregados porque é, foi uma situação assim de, a nossa coordenadora saiu, foi para assumiu outra coordenação e designaram outra. Nós éramos 5 pessoas, aí tirou um servidor, né? E esse servidor pediu remoção[...] (ALCIONE).

Chega gente, mais gente e mais trabalho. Mais gente, mais demanda. Eu vejo assim. Só vai aumentar o fluxo de trabalho! (CAPELLA).

[cobram] como se fosse uma equipe grande (VEGA).

Eu, hoje, eu não consigo parar. Quando eu paro, fico pensando no trabalho, no que eu tenho que fazer (CAPELLA).

Era trabalho de eu ficar ‘Meu Deus!’ e eu ia em casa e ficava pensando que tinha que fazer isso, tinha que fazer aquilo. Então era uma coisa que hoje eu não concordo, aquela coisa muito massificante de trabalho, né? (NASHIRA).

Para lidar com a sobrecarga, uma participante tinha como estratégia de enfrentamento priorizar os processos. Com uma pilha de processos, fazia aos poucos, analisando quais procedimentos tem prioridade de acordo com os prazos. Desta forma, conseguia cumprir toda a atividade sem adoecer.

Diante do real do trabalho, desenvolvem habilidades graças à engenhosidade. Dejours (2012b) sustenta que a inteligência no trabalho é uma inteligência do corpo: “De sorte que, com frequência, o trabalhador despachado, hábil sabe acionar sua inteligência sem mesmo perceber o que está ocorrendo” (p. 32). Um exemplo disso é a fala de uma participante:

Uma hora a gente pega jeitinho, tem umas pessoas que são mais difíceis, outras não. Faz parte do nosso trabalho (ESTELA).

Para atender à comunidade acadêmica, além do “jeitinho”, diante de pessoas exaltadas, como estratégias de enfrentamento mencionaram ficar ouvindo e depois “dar uma volta”. Com isso, as participantes se aliviavam do estresse e retornavam mais calmas ao trabalho.

O real se apresenta por meio dessas situações e se tornam parte do trabalho. A mobilização subjetiva envolve os esforços de inteligência que podem ser encontrados em indivíduos saudáveis. A inteligência prática vai além da cognição, é corporal, desenvolvida no contato diário do sujeito em seu local de trabalho.

É fundamentalmente enraizada no corpo, pois, quando acontece algum imprevisto ou risco de acidente o trabalhador percebe previamente através dos sentidos e, baseado em uma experiência prévia da situação de trabalho, ajusta a atividade antes mesmo que tal imprevisto ou risco esteja presente no âmbito do pensamento lógico (VASCONCELOS, 2013, p. 238).

Quando o trabalhador enfrenta essas situações, acaba por buscar em si mesmo, meios de enfrentar as dificuldades. No caso das participantes, chegavam a elaborar um “jeitinho” para conseguir realizar as atividades. Para ter mais privacidade e não serem abordadas de surpresa, até mesmo na mesa de trabalho, houve uma solução:

Antes [de entrar no setor] tem a portinha com a corrente. Melhorou muito. As pessoas entravam e [nós] conversando informações sigilosas (ZANIAH).

Antes tinha um fluxo de gente. Não podia deixar as coisas em cima da mesa. Sumiam coisas, telefone [...] (ALCIONE).

Apesar da finalidade de preservar o setor, a “portinha” gerou conflitos com a comunidade externa:

[comunidade externa] acha que tudo o que o setor faz é para agredir o servidor [...] Quem trabalha aqui é tão servidor quanto os outros. A gente acaba sendo tachado de arrogante como se o setor fosse prepotente, mas não. Melhora a nossa qualidade de vida! (ZANIAH).

Neste ponto sinaliza-se que o importante para a instituição e comunidade externa é o trabalho realizado, deixando o sujeito a função de exercer as atividades e atender o público. O trabalhador fica restrito a ser um mero facilitador das necessidades e da celeridade dos processos, esquecendo-lhe sua subjetividade, suas emoções e sentimentos.

Ainda sobre o real, as participantes destacaram a necessidade de procedimentos dos processos:

A questão que a Lucida tava falando de procedimentos. Isso é fato! Isso é fato aqui, né? A gente pega um processo, um processo, alguns tão lá paginado, não tão assinado [...] E assim, pega um processo no Instituto, pega um processo lá da Faculdade [...] São dois procedimentos totalmente diferentes num processo que é dentro da Universidade, entendeu? Tem um procedimento é de protocolo, de, e a gente não tem isso! Isso que eu to falando da minha área, né? Então, imagina o dia-a-dia das pessoas que vão atuar no administrativo. Então, é muito complexo! Não tem fim. E a gente não tem procedimento pra nada! Nada o que a gente vai fazer, a gente não tem! (CAPELLA).

A fala da participante traz à tona uma questão relevante: os manuais servem para nortear os trabalhadores no cumprimento de atividades, como proceder diante da inexistência de normas? A participante Capella nos conduz à reflexão da importância da mobilização da inteligência prática para conseguir exercer o que não tem prescrição.

Um exemplo de inteligência prática, diante de ausência de manuais, relatada pela participante Alcione:

É porque, às vezes, assim, é, alguém já fez. Tipo, se a coordenadora, como ela faz [...], ela vai deixando salvo no computador, entendeu? Aí, quando chega uma demanda que é do mesmo teor, que é mesma coisa o assunto, a gente já ‘Oh! Já tem uma parecida com essa’, e aí você já vai lá e só vai ajustando, né? Só tem que ver

direitinho pra que não faça *Control C*, *Control V* pra que não dê problema, né? [...] Já vira, tipo assim, um precedente pra gente, né? A gente já ‘Ah! Já fez isso!’ (ALCIONE).

A participante descreve um processo de inteligência prática, pois apesar de não haver manuais conseguem por meios de esforços criarem procedimentos. No confronto com real, ampliam suas capacidades e geram novas regras de trabalho. Não se trata de copiar o que já foi feito, mas de ter uma base para interpretar e reelaborar os processos para a continuidade de suas atividades. Com o precedente se tornando regra para os demais procedimentos que virão.

É sabido que o real faz parte de qualquer organização de trabalho, todavia a ausência de prescrição promove angústia por não oferecer um ponto de partida. A fala de Capella levanta outro ponto trazido pelas participantes Vega e Zaniah:

Mas você é questionado, Capella! As pessoas vem em cima da gente como, assim, ‘você é culpado!’. E aí, quando tu propõe [...] Eu já propus várias coisas. Não foi uma, nem duas, nem três, nem dez! Foram várias! Aí, tu faz todo um trabalho hercúleo para tentar aplicar aquilo e a gestão larga de mão (VEGA).

Ah! Vamos trabalhar X. A gente fez todo um trabalho. Engavetado! Pesquisa tal coisa. Engavetado! Então, isso vai te cansando. Você coloca a sua força de trabalho. Você coloca uma expectativa [...] Ela fez contato com outras pessoas. Ela pediu parceria. Pessoal abriu possibilidade de parceria chega aqui e engaveta! Então, tu fica ‘Cara, eu não vou mais fazer! Eu não vou mais fazer!’ Perde a expectativa, perde o ânimo de propor, né, de tentar trazer coisas novas (ZANIAH).

As falas de Vega e Zaniah sinalizam que a ausência de prescrição promove buscas para soluções e criação de procedimentos, no entanto, são vetadas pela gestão. A falta de reconhecimento compromete a mobilização subjetiva, que necessita do reconhecimento para se sustentar, indicando que o engajamento do sujeito é imprescindível. Ao ter a sugestão engavetada, se sinalizam os limites dado à autonomia e à inteligência prática. Como no exemplo citado por Zaniah, quando o colega que mesmo fazendo seu trabalho, com seu “jeitinho” é criticado:

Eu já escutei essa crítica com relação ao Fulano para acabar com essa questão de resolver as coisas no jeitinho. Porque ele é uma pessoa solícita demais. Chega com ele com um documento na mão, ainda não passou pelo protocolo, mas ele confia que

tu vai passar, entende? Então, ele já quer agilizar, ele não quer te deixar esperando. Quer fazer diferente? Fala com ele! (ZANIAH).

O não reconhecimento da capacidade do servidor gera sofrimento àquele mais engajado. Os obstáculos à mobilização das participantes perpetuam que os procedimentos ocorram sem direcionamento, e com isso, a resignação ao coletivo.

A fala de que executavam as demandas, mas “sem uma direção” exemplifica a angústia do grupo. Processos não paginados, dois setores realizando o mesmo processo com procedimentos diferentes, o que a participante Capella traz à tona: “Não tem procedimento pra nada!”. Esta situação sinaliza a contradição existente entre a gestão autoritária, que deseja controlar tudo no trabalho, no entanto, os procedimentos que são fundamentais para a realização do trabalho ficam desregrados, frouxos. A gestão ignorava os investimentos dos sujeitos para melhorias e ressaltava as normas de controle das participantes no que se refere aos horários, faltas e posicionamento nos espaços de trabalho.

Por realizarem o trabalho de maneira “atropelada”, surge um questionamento: Por conhecerem os procedimentos necessários, além de terem passado por um concurso público que exigia conhecimentos aprofundados de suas respectivas áreas de atuação, a ausência de procedimentos conduziria ao sofrimento das participantes?

PESQUISADORA – Então, pra vocês assim deve ser mais difícil, pelo menos eu percebo [...] vocês sabem, vocês estudaram, sabem todos os procedimentos que devem ser seguidos [...]

VEGA - A gente conhece as leis [...]

PESQUISADORA - Vocês conhecem as leis e vocês não tem aplicação.

VEGA – Exatamente [...]

PESQUISADORA -- Talvez isso cause maior sofrimento entre vocês...

VEGA – Exatamente [...]

O diálogo permite ilustrar o cerne do sofrimento no coletivo. O conhecimento adquirido na formação faz com que as participantes conheçam as falhas e os caminhos que as levariam para subverter as vivências de sofrimento, contudo encontram-se sem suporte da gestão.

3.7 Cooperação: uma categoria que sobrevive

O coletivo tinha como característica estar localizado em divisões em que as interações ocorriam quando a natureza do trabalho convergia. Havia procedimentos em que a divisão ao lado dava continuidade ou auxílio de dúvidas, entre outros casos.

A teoria dejouriana evidencia que a cooperação é um dispositivo não imposto, ou seja, acontece quando os próprios trabalhadores compreendem que haja confiança para tornarem visíveis seus modos de fazer. No caso do coletivo pesquisado, evidenciou-se a cooperação, tanto horizontal quanto vertical, em uma divisão. A coordenadora costumava realizar os mesmos procedimentos, por vezes dividindo com as participantes:

É, a coordenadora, ela registra também, entendeu? Ajuda com os documentos que chegam com ela. Ela tem essa boa vontade, ela tá pegando, registrando, mas quando ela tá muito, ela “Gente, vou dividir isso aqui com vocês, entendeu? Vou passar pra vocês porque não tá dando, entendeu?” E ela tem boa vontade, entendeu? (ALCIONE).

A coordenadora, estando em uma posição de chefia, poderia não ajudar e delegar as participantes o que deve ser feito. Contudo, o que vimos é a exposição da coordenadora em informá-las de que não consegue sozinha, reconhecendo a importância do trabalho em equipe e não agindo de forma autoritária. No diálogo entre Maia e Alcione percebe-se que a personalidade da coordenadora também contribui para o andamento dos processos.

MAIA- É porque [...] Assim [...] Ela é [...] Porque tem pessoas que, devido a ele ser muito rápido e ser muito assim, agitado, ele não consegue ensinar.

ALCIONE – É.

MAIA- Ela não. Ela tem essa capacidade de ela ensinar. A gente consegue aprender com ela por causa dessa calma dela, né? Porque ela pode tá numa coisa só, mas ela tá na calma. Então isso ajuda muito, né, a cooperação. Como tá agora só nós três, essa calma delas, tanto dela, quanto da coordenadora ajuda muito né? Porque você não vê aquela agonia, né?

Em se tratando da autoridade de um chefe, Dejours (2012b) elucidada que não é o cargo que legitima, e sim o reconhecimento da capacidade de chefia dado pelos subordinados.

Não basta ser chefe para ser reconhecido, é imprescindível que os trabalhadores observem as capacidades decisórias, mas também como aquele responsável pela equipe traz um elemento que o diferencia nas atividades.

Quando um chefe, além de sua aptidão para a escuta e decisão, pode mostrar suas competências técnicas no domínio em que seus subordinados operam, então sua autoridade é legitimada por esses. Quando, por fim, a superioridade técnica, intelectual ou humana do chefe é consignada, a autoridade é mesmo carregada pelos subordinados. (DEJOURS, 2012b, p.133)

No caso citado, a coordenadora não utiliza a condição hierárquica para pressionar a equipe no aceleração dos processos, ao contrário, se mostra paciente, tranquila e promove o diálogo com a equipe.

Ela sabe conversar, então ela é uma calma só. Então isso ajuda muito a gente entendeu? E ninguém se sente assim, tipo com muito serviço, mas com aquela pressão em cima, né, da gente. A gente vê que ela muito calma e tranquila. Então isso ajuda muito (MAIA).

A cooperação foi mencionada nos relatos de apenas duas participantes. Embora isso tenha ocorrido na pesquisa, houve esse caso citado acima. Embora as relações de trabalho estivessem comprometidas com o excesso de trabalho, o caso traz outra perspectiva sob este prisma. A quantidade de trabalhos era grande, mas havia a colega ajudando, dividindo os processos e o saber-fazer, assim como a chefia que não se mostrava autoritária e sim, participativa. O saber conversar, ter uma atitude tranquila, compreensiva com as servidoras auxilia na diminuição da pressão. As servidoras não serem cobradas e escutadas pela coordenadora permitia que o andamento dos processos não fosse comprometido.

Em uma fala trazida por uma participante, na qual afirmava que fazia o trabalho pelo outro, pela vida do colega para que este não ficasse sobrecarregado. Também assegurou que um problema que observou durante a clínica seria aqueles colegas que não estavam “partilhando”.

Uma organização de trabalho estabelecida com recursos que promovem o distanciamento dos pares com ausência de diálogo e a preocupação apenas com as máquinas de trabalho perpetuam dificuldades de interação. O silêncio sobre as relações entre colegas e seus impasses sinaliza a desconfiança velada presente na clínica. O outro não é reconhecido como semelhante e o medo de se expor contribuía para que as relações fossem distanciadas.

Para haver cooperação é necessária que haja confiança entre os colegas: saber que o ponto de vista será levado em consideração e que não será utilizado contra si mesmo. A exposição não trazia benefícios, como ficou evidente com aqueles que falaram e foram removidos. Assim, manter-se focado no trabalho, “na minha”, levava o servidor a assegurar apenas a garantia de seu salário, enquanto as relações entre colegas mantidas apenas com cumprimentos e diálogos pertinentes à realização do trabalho. Talvez por isso, as confraternizações deixaram de ter importância no momento da realização da pesquisa. As confraternizações, antigamente, eram organizadas coletivamente, em que cada um contribuía sem hesitações. No decorrer da clínica foi mencionado que diminuiu.

Apesar de ter sido pouco citada, a cooperação é um dispositivo que possibilita o enfrentamento do sofrimento no trabalho, com novas maneiras de superá-lo sendo elaboradas. Por conta disto, a cooperação pode-se considerar como um recurso que, com alguma resistência, sobrevivia no local pesquisado.

3.8 As vivências de prazer

As participantes, em meio ao processo da clínica, evidenciaram gostar do trabalho que realizavam. Mesmo com as dificuldades de não poderem se manifestar frequentemente dentro da organização, as participantes relataram a importância do trabalho para o coletivo:

Olha, eu tenho o maior prazer de trabalhar aqui, né. Eu trabalho com o maior prazer. Às vezes, eu sou meio enrolada, mais isso aqui pra mim, esse trabalho é muito importante [...] Eu acho que vou sentir muita falta [participante ri] porque realmente eu gosto muito daqui (MAIA).

Então, eu sinto aquela vontade de vir pra cá, vir, eu faço, eu gosto de fazer as coisas [...] Eu tenho prazer em vir pra cá. Eu venho muito desperta. Eu não chego aqui de mau humor de manhã, entendeu? Eu chego numa boa, bem mesmo, e, por exemplo, assim, não pretendo me aposentar agora, entendeu? (ALCIONE).

Embora a dinâmica do reconhecimento estivesse comprometida, em que mesmo com a contribuição poucas vezes surgia a retribuição, as participantes gostavam do seu trabalho. Apesar dos espaços de discussão raros, prejudicando a possibilidade de visibilidade e diálogo entre os pares, e conseqüentemente o reconhecimento do fazer do outro. O diálogo entre as participantes serve para ilustrar essa lacuna:

ALCIONE – Reconhecimento às vezes a gente nem tem.
 MAIA – A gente nem tem. Eu acho que ninguém tem não.

O reconhecimento advindo dos superiores hierárquicos não foi citado pelas participantes. Uma destas chega a argumentar que devido à falta de tempo não existia o contato entre os trabalhadores, o que pode ser interpretado como uma estratégia defensiva, a racionalização, para a falta de reconhecimento pelos superiores. Todavia, o reconhecimento dos colegas sinalizou-se na clínica:

Ele realmente é um ícone [...] Um doce de pessoa. Ele te recebe sempre [...] eu nunca vi ele mal humorado. Nunca vi ele triste [risadas] [...] Dá aquele abraço porque merece, merece o reconhecimento da equipe de trabalho junto com ele, porque é um exemplo a ser seguido! (VEGA).

Fulano é um baita profissional! Ele tem técnica de sobra. O que ele não sabe, ele vai, vai passar o final de semana trabalhando, estudando, lendo livro [...], mas ele vai te dar uma resposta (VEGA).

Nas duas falas acima, Vega menciona dois colegas que eram tidos como exemplo de profissionais no setor. Trabalhadores comprometidos que mesmo que a organização se mostrasse rígida, confrontavam-na com sua determinação e vontade de engajar a subjetividade em prol de cumprir bem o seu trabalho.

O reconhecimento dos pares é destacado como o dispositivo mais importante para Dejours (2012b), pois seria o elo fundamental na dinâmica da identidade. A conquista desta perpassa esforços do sujeito e de suas capacidades que são validadas pelo olhar do outro. O colega confirma a beleza do trabalho, e conseqüentemente a identidade de ser um trabalhador. A dinâmica do reconhecimento, como assegura o autor, envolve a cooperação e sua indissociabilidade na identidade e na saúde mental do trabalhador.

Ao final da clínica, foram questionados sobre o que concebiam como ser servidor daquele setor. Ser servidor Técnico-Administrativo em Educação do setor pesquisado trouxe diferentes concepções para o coletivo. Afinal, qual a identidade? O que era ser servidora daquela organização?

Eu vejo melhora, superação. Eu tava como uma sobrecarga de trabalho, então assim no meu trabalho em específico, que a gente tava atendendo servidor e aluno. A gente possibilitou fazer divisão [...] então, eu acho que foi um processo que foi muito difícil como eu falei. Houve um impacto, quando houve essas mudanças, mas hoje nem tem comparação (NASHIRA).

A participante aborda o início das mudanças, como a quebra de paredes, que estava sobrecarregada na época. Ao final da clínica percebia uma melhora significativa no setor. Enquanto a participante Capella mencionou o desafio de ser servidora TAE na organização e isso a mobilizava a continuar desenvolvendo suas atividades. Pode se interpretar que a participante sinalizava a racionalização, uma estratégia defensiva, para que pudesse proteger sua subjetividade e encontrar motivos para continuar no setor, indo além do estigma.

Eu acho que pra mim como servidora trabalhar na X é um desafio diário. Não por conta das pessoas, mas por conta de tudo porque é [...] Eu acho que é um desafio porque assim é um setor que parece ser estigmatizado [...] Eu estando ali, eu me sentindo bem, fazendo meu trabalho bem, eu vou ser vencedora. Porque se é um lugar que ninguém quer estar e eu estou ali vencendo, to trabalhando, pra mim isso é uma realização, entende? [...] Então, pra mim todo dia é um desafio e também, sabe, uma superação (CAPELLA).

A identidade é definida pela participante como vencedora, pois superava as vivências de sofrimento. O engajamento da personalidade, embora sem o reconhecimento do setor e da comunidade externa, promovia a proteção da saúde mental da servidora.

A participante Alcione conduz a uma fala que poderia se assemelhar a da Capella, mas ao contrário do setor ser desafiador é o lugar no qual a participante pertence.

[...] é um desafio [...] e eu gosto do que eu faço e eu gosto do ambiente. Eu não me vejo saindo daqui. Eu não me vejo saindo daqui e indo pra qualquer setor, unidade acadêmica [...] Eu não me vejo. Eu gosto de trabalhar com pessoas. [O setor] pra mim se eu for sair daqui é pra aposentadoria, desde quando eu vim do outro órgão pra cá (ALCIONE).

O setor, para a participante, é seu lugar de pertença. Perante as dificuldades afirma que gosta do que faz e não se enxerga em outro lugar. A identidade se entrelaça com o ambiente. Ser servidora é a possibilidade de ser no trabalho e que para estar fora daquele espaço, apenas quando sentir que cumpriu o seu dever poderá ir embora.

No final da clínica o coletivo trouxe sugestões para o relatório entregue à gestora, dentre estas: o desenvolvimento de projetos e atividades, a divulgação destas entre os trabalhadores, fomentar ações que promovam o reconhecimento, além de estratégias de valorização, humanização, voltadas para a saúde do servidor. O relatório repassado à gestora propiciou a discussão desta com a equipe de pesquisadores, defendendo principalmente que a quebra de paredes teve como objetivo unir todas as divisões. Desta forma, encerrou-se o processo da clínica do trabalho e da ação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A clínica do trabalho realizada com servidoras técnico-administrativas em educação permitiu traçar um caminho permeado de vivências de um coletivo no qual tem crescido o interesse em ser cada vez mais estudado. É comum destacarem, na maioria das vezes, os discentes e os docentes como parte da universidade. Até em eventos ouvimos falar destes dois segmentos da comunidade universitária, olvidando aquele que é responsável pelo andamento dos processos administrativos, entre outras atividades.

Nas Universidades públicas, o Técnico-Administrativo em Educação – TAE carrega consigo o dever da celeridade dos procedimentos, cumprindo prazos que assegurem que a instituição funcione. Armazenar arquivos com dados de todos que habitam a comunidade universitária, garantir que os processos em curso chegarão ao seu objetivo e também criação de novos procedimentos. Não é um trabalho que se caracteriza por ser mecanizado, é preciso o compromisso e a dedicação de que as atividades serão desenvolvidas.

A pesquisa, realizada com um coletivo de dez TAEs de um setor da UFAM, trouxe discursos de trabalhadoras que vivenciaram o sofrimento porque se viam impedidas de realizar seu trabalho como aprenderam na formação e no cotidiano. Embora mesmo angustiadas esforçavam-se para encontrar soluções. Na clínica puderam se perceber como coletivo, reconhecendo no outro aquilo que também sentiam e com isso, ao compartilharem as participantes puderam superar as dificuldades.

Como coletivo elencaram que as vivências de sofrimento estiveram relacionadas à sobrecarga, falta de procedimentos e espaço público de discussões. As decisões restritas aos superiores hierárquicos, sendo divulgadas em conversas informais, impossibilitavam o envolvimento das participantes. Estas discussões poderiam levar ao consenso e auxiliar no andamento dos processos. Assim, percebemos que a “quebra de paredes” trouxe à tona todos estes fatores.

A dificuldade em discutir seu ponto de vista, sendo necessários manuais porque o TAE não tem o mesmo prestígio que um docente. As falas ilustraram com as relações de poder se constituíam. Entretanto, as participantes sinalizaram a resistência em cumprir suas atividades, “indo pelas brechas”, contornando os obstáculos e algumas até chegaram a discutir suas ideias.

Em dadas situações, a gestão permitia a fala, mas as estratégias defensivas se sobrepuseram. O coletivo trouxe como estratégias defensivas: a racionalização, a negação e resignação. Estas duas primeiras estiverem entrelaçadas. A racionalização é usada para ignorar que os colegas não se mostravam como equipe e em seguida a negação de que existiam problemas de confiança entre si mesmos. No início da clínica até mencionam que os conteúdos da análise da demanda ultrapassaram o sigilo acordado, contudo quando indagadas sobre as relações entre colegas e suas adversidades, negavam. O medo de se expor estava presente, porque o colega que não se calou, foi removido por ordem da chefia. A resignação surgiu na fala de uma participante que informou que se manteria isolada em uma parede, evidenciando que apenas o silêncio e a invisibilidade a resguardaria até a mudança de gestão. No decorrer da clínica, muda de postura e até menciona que passou a entrar várias vezes na sala da chefia. Outro exemplo de resignação mencionado: a postura adotada de participantes que diante de seu engajamento para solucionar problemas, eram vetadas pela gestão. Por conta disto, adotaram a postura de não buscar mais nada.

A mobilização subjetiva das participantes, por intermédio da inteligência prática, possibilitou que encontrassem saídas. No atendimento à diversidade na comunidade universitária, falavam “com jeitinho” quando percebiam que a pessoa era mais rude. Quando ameaçadas de “processo”, em casos de pessoas agressivas, ignoravam ou iam dar uma volta depois para amenizar a angústia. Também relataram que diante de inúmeros processos priorizam os mais urgentes, assim não se sentem pressionadas. Diante dos obstáculos que a gestora colocava, burlavam as regras, mostravam seus trabalhos por meio de banners ou insistiam realçando a importância do trabalho realizado.

As vivências de prazer foram sinalizadas nas falas quando havia interação entre as participantes em espaços informais: nas pausas do café, almoço ou em confraternizações. Os laços de cooperação, embora enfraquecidos, também estiveram em evidência, na confiança e no apoio entre colegas em uma divisão. Além disso, a identidade é um ponto que devemos ressaltar: ser servidor Técnico-Administrativo em Educação, em que tem como responsabilidade gerir processos importantes para o bom funcionamento da Universidade.

O trabalho também conduz às vivências de prazer, como no caso das participantes, o gostar do que realiza ao ponto de não desejar trocar de setor. A identificação com o trabalho propicia que por meio da sublimação, as participantes se sintam engajadas em continuar realizando as atividades. O desafio de que mesmo diante de tantas atribuições e de estar em

um setor tido como desagradável pela comunidade, as participantes se dedicam e buscam contribuir para a organização. Por mais adverso que tenha sido o início da clínica, o processo de subversão do sofrimento em prazer foi sendo delineado.

O serviço público é desejado por muitos por assegurar a estabilidade financeira. No contexto atual brasileiro, observamos que os direitos trabalhistas do servidor público podem deixar de existir. Caso aconteça, o sofrimento será agravado. Todavia, o coletivo pesquisado é um dos que mais oferece resistência às novas decisões políticas. O coletivo mostra mobilização com os técnicos lotados em outros setores, como por exemplo, ao final de 2017 quando estiveram em greve. Atualmente no setor, o cargo mais elevado de gestão, anteriormente ocupado por professores, é de um Técnico-Administrativo em Educação o que mostra as mudanças significativas no local.

A Psicodinâmica do Trabalho, através da sua metodologia, propicia a importância do espaço público da fala, da cooperação e do reconhecimento. Constatamos na pesquisa que o coletivo desejava o diálogo e ser reconhecido por suas contribuições. Depois do término da pesquisa, convidaram a pesquisadora para dialogar com uma equipe do setor para o desenvolvimento de ações para os trabalhadores da comunidade. No caso da pesquisadora que ex-discente formada em dois cursos, bolsista de uma Pró-reitoria, secretária de um Programa de Pós-Graduação e atualmente, tendo o olhar de mestranda, a contribuição com os tantos anos na instituição se materializa na escrita desta dissertação. Por fim, sabe-se que novas pesquisas são necessárias para contínuas reflexões sobre o trabalho do Técnico-Administrativo em Educação – TAE, atentando para aspectos da saúde deste sujeito fundamental e tão pouco reconhecido para o funcionamento da universidade.

REFERÊNCIAS

AUGUSTO, M. M.; FREITAS, L. G. de; MENDES, A. M. **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa**. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 34-55, abr, 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 30/10/2017.

BRASIL. **Lei nº 8.460 de 17 de setembro de 1992**. Concede antecipação de reajuste de vencimentos e de soldos dos servidores civis e militares do Poder Executivo e dá outras providências. Brasília, DF. 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8460consol.htm. Acesso em: 30/10/2017.

BRASIL. **Decreto nº 977 de 10 de novembro de 1993**. Dispõe sobre a assistência pré-escolar destinada aos dependentes dos servidores públicos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d0977.htm. Acesso em: 30/10/2017.

BRASIL. **Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério de Educação e dá outras providências. Brasília, DF. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 30/10/2017.

BRASIL. **Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Brasília, DF. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 30/10/2010.

BRASIL. **Decreto nº 6.833 – 29 de abril de 2009** - Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, DF. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm Acesso em: 30/10/2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal: uma construção coletiva.** SIASS – Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, DF. 2010.

BRITO R.M de. **100 ANOS UFAM.** 2ª ed. rev. amp. Manaus: Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2011.

CARVALHO, G. M; VASCONCELOS, A. C. L. **Clínica do Trabalho aplicada a trabalhadores de ensino superior federal.** Rev. Polis e Psique, 4(1): 146-160, 2014.

DEJOURS, C. Addendum. In: LANCMAN, S; SZNELWAR, L. I. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília; Paralelo 15, 1993/2011a.

DEJOURS, C. A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S; SZNELWAR, L. I. (Orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília; Paralelo 15, 1993/2011b.

DEJOURS, C. **Cadernos de TTO, 2 - Avaliação do trabalho submetida à prova do real.** São Paulo: Blucher, 2008.

DEJOURS, C; BÈGUE, F. **Suicídio e Trabalho: o que fazer?** Brasília: Paralelo 15, 2010.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo, Tomo I, Sexualidade e trabalho.** Brasília: Paralelo 15, 2012a.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo, Tomo II, Trabalho e Emancipação.** Brasília: Paralelo 15, 2012b.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 6ª edição. São Paulo: Editora Cortez - Oboré, 2015.

DIAS, D. M. **Avaliação do impacto da capacitação profissional do servidor público municipal.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

FEITOZA, M. J. S. **Entre a Prescrição e o Sofrimento: o trabalho de técnicos de Centros Socioeducativos em Manaus.** Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

FIGUEIREDO, J. M.; ALEVATO, H. M. R. **O sofrimento no trabalho do servidor técnico-administrativo de uma IFES - breve reflexão.** VIII Congresso Nacional de excelência em Gestão, 2012.

FONSECA, D. L. S. **A aplicabilidade da Gestão de Qualidade Total no serviço público: um estudo voltado à criação do Sistema Integrado de Gerenciamento Documental (SIGD) na Secretaria Municipal de Educação de Manaus.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

FREITAS, K. S. **Prazer e Sofrimento no trabalho: um estudo com os servidores técnicos administrativos do IFTO – Campus Palmas.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas). Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015.

FREUD, S. **O mal-estar na civilização.** São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 1930/2011.

FREUD, S. **As pulsões e seus destinos.** Tradução: Pedro Helidoro Tavares. 1ª ed. 1ª reimp. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 1915/2014.

GARCIA, W. I. **Análise psicodinâmica do trabalho no tribunal de justiça do Amazonas: uma aplicação da clínica do trabalho e da ação.** Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2011.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** Aparecida, São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GAULEJAC, V. A NGP: a Nova Gestão Paradoxal. In: BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L.A.P. (Org.). **Clínicas do Trabalho: Novas Perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade.** São Paulo: Atlas, 2011.

HOLANDA, S. G. **Trabalho: vilão ou salvação? Sofrimento psíquico e alcoolismo entre servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará.** Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

IANNINI, G. Epistemologia da Pulsão: Fantasia, Ciência, Mito. In: FREUD, S. **As pulsões e seus destinos.** Tradução: Pedro Helidoro Tavares. 1ª ed. 1ª reimp. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2014 (Obras Incompletas de Sigmund Freud).

JARDIM, I. M. S. **A influência do clima organizacional na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços: um estudo de caso na Pró-reitoria de ensino de graduação na Universidade Federal do Amazonas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

LAPLANCHE, J. ; PONTALIS, J-B. **Vocabulário da psicanálise.** 2ª ed. S. Paulo: Martins Fontes, 1991.

LIMA, S. C. C. Reconhecimento no Trabalho. In: VIEIRA, F. O. (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho.** Curitiba: Juruá, 2013.

LOUREIRO, T. **Remoção e vivências de prazer-sofrimento de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São Carlos.** Dissertação (Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.

MARTINS, S. R. Subjetividade (Intersubjetividade). In: VIEIRA, F. O. (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho.** Curitiba: Juruá, 2013.

MARTINS, S.R. Metodologias e dispositivos clínicos na construção da clinica Psicodinâmica do Trabalho. In: MORAES, R. D. ; VASCONCELOS, A. C. L. **Trabalho e Emancipação: a potência da escuta clínica.** Curitiba: Juruá, 2015.

MENDES, A. M; ARAÚJO, L. K. R; MERLO, A. R. C. Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. In: BENDASSOLI, P.F; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho: Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade.** São Paulo: Atlas, 2011.

MENDES, A. M; ARAÚJO, L. K. R. **Clínica Psicodinâmica do Trabalho: o sujeito em ação.** Curitiba: Juruá, 2012.

MENDES, A. M; DUARTE, F. S. Mobilização Subjetiva. In: VIEIRA, F. O. (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

MONTEIRO, J. A. O. C. **Vivência de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores técnico-administrativos do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

MONTEIRO, J.K; JACOBY, A. R. Sobrecarga no Trabalho. In: VIEIRA, F. O. (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

MORAES, R. D. As estratégias de defesa e o enfrentamento do sofrimento no trabalho com automação no Polo Industrial de Manaus. In: FERREIRA, M. C. *et. al.* **Dominação e Resistência no contexto trabalho-saúde**. São Paulo: Universidade Prebisteriana Mackenzie, 2011.

MORAES, R. D. Estratégias Defensivas. In: VIEIRA, F. O. (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013a.

MORAES, R. D. Sofrimento Criativo e Patogênico. In: VIEIRA, F. O. (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013b.

MORAES, R. D. Estratégias de enfrentamento do sofrimento e conquista do prazer no trabalho. In: MERLO, A. R. C; MENDES, A.M; MORAES, R. D. (Org.). **O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia**. Curitiba: Juruá, 2013c.

MORAES, R. D.; VASCONCELOS, A. C. L. **Trabalho e Emancipação: a potência da escuta clínica**. Curitiba: Juruá, 2015.

MOURA, P. M. F. de. **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de atendimento ao público de servidores do Judiciário no Amazonas**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Amazonas. Manaus, 2013.

PAULA, A. P. P. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. Rev. Adm. Empres. [online], vol. 45, n.1, pp.36-49, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05.pdf>. Acesso: 05/09/2017

RAMOS, L. F. C. **O trabalho e a saúde mental dos servidores de uma IFES, usuários do Programa Saudavelmente: uma análise psicodinâmica.** Tese (Doutorado em Psicologia) Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2016.

REIS, K. D. **A lógica gerencialista e a saúde mental do servidor público de uma instituição de ensino superior.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2017.

RIBEIRO, C. V. S. **Trabalho técnico-administrativo em uma instituição federal de ensino superior: análise do trabalho e das condições de saúde.** Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. **O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI.** Revista Psicologia: Ciência e Profissão, 33 (1), 192-207, 2013.

RIBEIRO, R. S. **Avaliação do processo de capacitação do servidor público de nível superior: um estudo de caso da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

ROSAS, M. L. M. **Análise psicodinâmica do trabalho de professores de uma escola rural do município de Iranduba/AM.** Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

SANTANA, P. M. **Vivências de prazer e sofrimento de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário em Manaus.** Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Amazonas. Manaus, 2015.

SCHLINDWEIN, V. L. D. C; MORAIS, P. R. **Prevalência de transtornos mentais e comportamentais nas instituições públicas federais de Rondônia.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 17(1), 117-127, 2014.

SILVA, K. **Assédio moral e sofrimento no trabalho de professores universitários em Manaus.** E-book. Manaus: EDUA, 2017. Disponível em: <http://amaloka.com.br/book/assedio-moral-e-sofrimento-no-trabalho-de-professores-universitarios-em-manaus/> Acesso em: 03/05/2017.

TRAESEL, E. S. **O ser e o servir nas teias da (de) estabilidade: análise psicodinâmica das vivências de servidores públicos de uma gerência regional do INSS diante dos novos modos de gestão.** Tese (Doutorado em Psicologia Social). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014.

UFAM. Regimento Geral. Disponível em:
http://proeg.ufam.edu.br/attachments/143_001_Regimento%20Geral%20da%20UFAM.pdf.
Manaus, AM. 2017. Acesso em: 30/10/2017.

VASCONCELOS, A. C. L. Inteligência Prática. In: VIEIRA, F. O. (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho.** Curitiba: Juruá, 2013.

YAMAGUCHI, H. K. **Qualidade de vida no trabalho: com a palavra os servidores técnicos administrativos em educação.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

ZANELLO, V. Psicanálise. In: VIEIRA, F. O. (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho.** Curitiba: Juruá, 2013.

APÊNDICE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr(a) para participar da Pesquisa **“Subjetividade e trabalho de técnicos administrativos em uma instituição pública de ensino superior”**, sob a responsabilidade da pesquisadora Angelina Paiva Pereira, a qual pretende compreender os processos subjetivos no trabalho de técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino superior. A pesquisa analisará os conteúdos psíquicos, atentando para as vivências de prazer-sofrimento, como estas são constituídas e os dispositivos envolvidos neste contexto.

Sua participação é voluntária e se dará por meio da participação em encontros grupais, chamados de clínica do trabalho. Ocorrerá aproximadamente 8 encontros, uma vez por semana, em um espaço reservado no local de trabalho. Além da pesquisadora titular contará com mais duas co-pesquisadoras externas (psicólogas). Todos os encontros serão gravados em áudio e transcritos. Segundo a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, toda pesquisa com seres humanos envolve riscos, assim os comentários verbais sobre o trabalho e as interpretações coletivas podem trazer prejuízos de caráter psíquico, social dos participantes durante a pesquisa e até depois desta. Para tanto, caso ocorra constrangimento ou desconforto durante o desenvolvimento da pesquisa aos participantes, a pesquisadora, enquanto psicóloga e integrante do LAPSIC (Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho), suspenderá a sessão da clínica (instrumento de coleta de dados) para prestar suporte psicológico necessário aos sujeitos envolvidos, visando o bem-estar dos mesmos. Cumpre esclarecer que a pesquisa, através da instituição que a acolhe, garantirá reparação a dano imediato ou tardio, que comprometa o indivíduo ou a coletividade, sendo o dano de dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano e jamais será exigida de V.Sa., sob qualquer argumento, renúncia ao direito à indenização por dano, e caso os mesmos ocorram, serão valorados em conjunto com a instituição proponente, haja vista que não há valores pré-estabelecidos de acordo com os riscos na Resolução em tela e nem na Res. 510/2016, que trata da normatização da pesquisa em ciências humanas e sociais, e uma vez que não há definição da gradação do risco (mínimo, baixo, moderado ou elevado). Os benefícios desta pesquisa é propiciar a elaboração dos processos de sofrimento no trabalho, buscando novas significações e a possibilidade de construção de estratégias de enfrentamento. Por tal razão, você estará contribuindo para compreensão das vivências de sofrimento, através da fala e da escuta clínica. Além disso, pode contribuir para que ações de promoção de saúde mental do trabalhador sejam desenvolvidas.

Se depois de consentir em sua participação o Sr(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com a orientadora, professora doutora Rosângela Dutra de Moraes no endereço Av. General Rodrigo Otávio Jordão Ramos 3000 Campus Universitário - Setor Sul, Bloco X, pelo telefone (92) 3305-4127 e a mestrande Angelina Paiva Pereira, endereço institucional: Rua General Rodrigo Otávio, nº 300, Coroado I, UFAM, LAPSIC (Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho), e-mail: lynna.paiva@gmail.com ou pelo telefone (92) 99310-4681, ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92) 3305-5130.

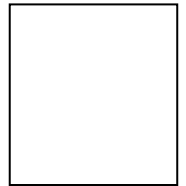
Consentimento Pós-Informação

Eu,....., fui informado (a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa de minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ____ / ____ / ____

Assinatura do Participante: _____

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____



Impressão do dedo polegar
Caso não saiba assinar