

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**  
**DOUTORADO EM PSICOLOGIA**

**CLAUDETE FRANCISCO DE SOUSA**

**O dimensionamento de valores e o debate de normas no trabalho de uma equipe do setor de “gestão de pessoas” de uma universidade pública**

**Área de concentração: Estudos da Subjetividade**

**Linha de Pesquisa: Subjetividade, Política e Exclusão Social**

**Orientador: Prof. Dr. HÉLDER PORDEUS MUNIZ**  
**Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. LILIANA CUNHA**

**Niterói, 2020**

**CLAUDETE FRANCISCO DE SOUSA**

**O dimensionamento de valores e o debate de normas no trabalho de uma equipe do setor de “gestão de pessoas” de uma universidade pública**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Psicologia.**

**Área de concentração: Estudos da Subjetividade  
Linha de pesquisa: Subjetividade, Política e Exclusão Social**

**Orientador: Prof. Dr. HÉLDER PORDEUS MUNIZ  
Coorientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. LILIANA CUNHA**

**Niterói, 2020**

Ficha catalográfica automática - SDC/BCG  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

S725d Sousa, Claudete Francisco de  
O dimensionamento de valores e o debate de normas no trabalho de uma equipe do setor de gestão de pessoas de uma universidade pública / Claudete Francisco de Sousa ; Hélder Pordeus Muniz, orientador ; Liliana Cunha, coorientadora. Niterói, 2020.  
275 f. : il.

Tese (doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPGP.2020.d.05244516728>

1. Universidade Pública Federal. 2. Gestão de serviço. 3. Ergologia. 4. Encontros sobre o trabalho. 5. Produção intelectual. I. Muniz, Hélder Pordeus, orientador. II. Cunha, Liliana, coorientadora. III. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Psicologia. IV. Título.

CDD -

Niterói, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. HÉLDER PORDEUS MUNIZ – Orientador  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. LILIANA CUNHA – Coorientadora  
Universidade do Porto

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. CIRLENE DE SOUZA CHRISTO  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. DENISE ALVAREZ  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. LETÍCIA PESSOA MASSON  
Fundação Oswaldo Cruz

---

Prof. Dr. MARCELO GONÇALVES FIGUEIREDO  
Universidade Federal Fluminense

*Dedico este trabalho aos meus pais tão amados  
que estarão para sempre no meu coração.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e também pelas dores e delícias que ela me traz! Há tempo para tudo!

À minha família, em especial aos meus tios João e Arlinda! Obrigada pelo amor e pelo incentivo em todos os momentos da minha vida! De igual modo, agradeço aos meus irmãos Clara e Cla e ao meu sobrinho Jhonjhon pelo apoio e por compreenderem minhas ausências! Amo vocês!

À Dona Ana, presente de Deus, por seu amor e por ter me adotado como sua filha do “coração”. Obrigada por suas orações!

Às minhas amigas queridas Vanessa e Roberta, pelo apoio constante nos últimos anos, pela paciência, enfim, por me aturarem há tanto tempo! Gratidão pela amizade de vocês!

À Lou querida, pela paciência ao longo desses anos! Por todas as conversas, risos e lágrimas.

Ao Sérgio, pela amizade que brotou através das aulas no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFF. Obrigada pelas trocas e pelo carinho constante!

À Vivian, pelas conversas descontraídas e também por aquelas em que a atual conjuntura de nosso país foi pauta! É preciso ampliar nossas redes para não sucumbir!

À querida Solange Blanco, pelo apoio constante nos últimos anos! Gratidão por sua amizade!

À Elisabete Vijaya, profissional de extrema sensibilidade! Obrigada pela acolhida nos momentos de insegurança e pelo incentivo para a continuidade desta caminhada.

À Maira França, pelo auxílio em meu processo de autoconhecimento e pela doçura nos momentos de angústia decorrentes da escrita desta tese.

À Joseane, pela parceria maravilhosa durante os Encontros sobre o Trabalho. Gratidão por todas as nossas conversas, pela generosidade, pelo incentivo e pelo auxílio fundamental na formatação inicial desta tese.

Ao meu orientador Hélder Muniz, pela parceria ao longo do mestrado e do doutorado e pela oportunidade de aprender sempre um pouco mais, a cada conversa.

Às professoras Denise Alvarez e Cirlene Christo, pela participação em meu exame de qualificação e por fazerem parte de meu exame de doutorado. Agradeço muitíssimo também aos professores Marcelo Figueiredo e Letícia Masson. Gratidão por esse processo de aprendizado e por cada reflexão e orientação fornecidas, que me trouxeram ainda mais conhecimento. Sou imensamente grata pela generosidade e disponibilidade de cada um de vocês em aceitar o desafio de realizar minha defesa de maneira virtual, em virtude da quarentena a que fomos submetidos em decorrência da pandemia de Covid-19.

Aos docentes e colegas do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFF, pelos conhecimentos adquiridos e pelas trocas realizadas que contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal. Agradeço também à coordenação e

à secretaria do programa pelo suporte e pelas orientações fornecidas em vários momentos desta caminhada.

À Prof<sup>a</sup>. Líliliana Cunha, pela acolhida cuidadosa durante minha permanência no Porto. Obrigada por me instigar a fazer sempre melhor e a aprender mais.

Agradeço também à Prof<sup>a</sup>. Marianne Lacomblez, pela generosa atenção e pelas precisas contribuições na ocasião da apresentação de minha pesquisa.

À Prof<sup>a</sup>. Marta Santos, por suas aulas e pelos momentos agradáveis no Atelier de Psicologia do Trabalho.

E, como não poderia faltar, muitíssimo obrigada aos colegas mais que queridos com os quais convivi durante o doutorado sanduíche: Daniel, Juliana, Luiz, Rose e Cláudia. Estar com vocês no Atelier foi fundamental para a estadia tão abençoada que tive no Porto. Agradeço também à Luiza, pela oportunidade de conhecê-la, porque, mesmo em uma convivência de poucos meses, realizamos grandes trocas.

Agradeço à Sacha, pela cumplicidade e pelo apoio sempre! Obrigada por todos os momentos que compartilhamos! A amizade que construímos no Porto foi outro presente de Deus na minha vida!

Agradeço também à Julia, pela amizade que construímos pelo intermédio de Sacha. Obrigada pelas risadas e pelas boas conversas.

Agradeço ainda à Cristina Reis e às companheiras com as quais morei no Porto. Em especial à Suelen e à Sara! Obrigada pela amizade de vocês, pelo cuidado e pelo carinho que tivemos umas com as outras.

Às colegas de doutorado Marta querida, Lívia, Aline e Ana Cláudia, pelas trocas durante esse percurso.

Ao Programa Santander Mundi pela bolsa concedida para a mobilidade internacional junto à Universidade do Porto.

Às equipes com as quais interagi solicitando orientação e auxílio para as etapas administrativas a cumprir junto à universidade no curso do doutorado. Obrigada a cada colega pela atenção dispensada.

Agradeço à minha diretora Patrícia pelo apoio e pela partilha de documentos importantes para a construção desta tese.

Ainda agradeço a todos os colegas da coordenação de que faço parte, pela torcida durante minha trajetória no doutorado. Desejo que esta tese contribua para as discussões que realizamos em nosso cotidiano de trabalho.

Às minhas companheiras de trabalho e protagonistas desta tese: Sofia, Inês, Sara, Filipa, Isabel, Carlota e Margarida. Muito obrigada pela parceria e pela confiança! Que os debates realizados durante os Encontros ecoem e contribuam para a continuidade das discussões sobre o trabalho que realizamos e almejamos!

Por fim, a Ana Lúcia Prôa pela atenção dispensada e pelo trabalho cuidadoso de revisão e formatação desta tese.

## RESUMO

Esta pesquisa objetivou compreender o dimensionamento de valores e o debate de normas presentes no trabalho de uma equipe composta por assistentes sociais e psicólogas que trabalham em um setor de gestão de pessoas de uma universidade pública federal. A perspectiva ética e epistemológica da Ergologia nos permitiu construir um diálogo entre os conceitos teóricos da Ergonomia da Atividade e da Psicodinâmica do Trabalho e os saberes inscritos na atividade das trabalhadoras da equipe. Nesse sentido, operacionalizamos um dispositivo de pesquisa, os Encontros sobre o Trabalho, que possibilitou uma participação ativa dessas técnicas na produção de uma análise do seu trabalho, com reflexões sobre como são tomadas as decisões, quais as prioridades da equipe e quais valores têm sido afirmados no cotidiano laboral. Os encontros foram gravados e transcritos e, depois, foi feita uma análise que elegeu quatro eixos temáticos: a avaliação do trabalho da equipe; o que a equipe faz; os constrangimentos do trabalho; e as alternativas mobilizadas na condução do trabalho da equipe. A demanda colocada para as técnicas de produção de indicadores quantitativos fez com que a equipe se confrontasse com o problema do dimensionamento dos valores do bem comum, que, para se operacionalizarem concretamente, precisam da produção de normas antecedentes. Destaca-se que, frente às normas de gerenciamento do Governo Federal e da própria universidade, a equipe tem renormatizado o seu trabalho. Um exemplo disso é que, apesar de uma demanda inicial de prevenir conflitos entre servidores, procurou-se construir outras frentes de trabalho, priorizando a escuta dos servidores e de seus problemas, trazendo à tona o debate sobre o trabalho, com vistas a construir soluções coletivas para os problemas apresentados. O estudo deu visibilidade aos constrangimentos vivenciados pela equipe, como: 1) as dificuldades na definição e hierarquização das prioridades do setor; 2) o espaço físico reduzido; 3) a ausência de autonomia para definir suas prioridades; 4) os problemas decorrentes das convocações não planejadas; 5) além das demandas complexas, endereçadas à seção que convoca as técnicas a fazerem frente a uma atitude frequente, de chefias e usuários, que tende a subestimar a complexidade e intensidade do trabalho e que expressaram as três mentirinhas “Não é nada demais”, “É rapidinho” e “É só uma duvidazinha”. Porém, foram criadas alternativas para o trabalho da equipe e, por meio dos Encontros, as técnicas perceberam uma dimensão de prevenção mesmo no trabalho efetuado por demandas e reconheceram que também auxiliam na promoção da saúde dos usuários. Ademais, o esforço das profissionais em contribuir para a democratização das relações de trabalho na universidade também necessita ser demarcado. Os debates colocaram em evidência valores defendidos pela equipe, como a organização do trabalho, a qualidade na realização das tarefas e, também, o cuidado e a ética com os usuários atendidos. Por fim, ficou evidenciado que, no contexto de uma política de gestão de pessoas, é necessário criar dispositivos em que os trabalhadores reflitam coletivamente sobre sua atividade, a fim de debater sobre os valores e saberes que são afirmados em sua prática.

Palavras-chave: Ergologia - servidor público - trabalho no serviço público - gestão de serviços - Encontros sobre o trabalho - técnicos-administrativos.



## ABSTRACT

The chief motivation for conducting this research is to understand more about the values sizing and the debate related to the norms present in the work performed by a team, composed of social workers and psychologists, at the people management sector of a public federal university. The ethical and epistemological perspective of Ergology allowed us to build a dialogue amongst the theoretical concepts of Ergonomics of Activity, Psychodynamics at Work and the knowledge inscribed in the activity of a team of workers. In this respect, we have made the Meetings about Work, a more operational research device, which enabled active participation of these techniques in the production of their work analysis, with considerations on how decisions are made, what the priorities of the team are and what values have been affirmed during labour routine. There were recorded and transcribed meetings and, afterward, an analysis was made in which four thematic axes were elected: the evaluation of the team's work; what the team does; the constraints of work, and the alternatives used to conduct the team's work. The demand placed for the production techniques of quantitative indicators has forced the team to face the problem of scaling the values of the common good, which, in order to become concretely operational, needs the production of preceding norms. It is noteworthy that, the team has been reorganizing its work in the face of the management rules of the Federal Government and of the university itself. An example is that, despite an initial demand to prevent conflicts between workers, we tried to build other work fronts, prioritizing the action of listening to workers and their problems, bringing the debate about work to the scene, with the focus of building collective solutions for the problems presented. The study highlighted the constraints experienced by the team, such as: 1) Difficulties in defining and setting the priorities of the sector. 2) Reduced physical space. 3) Lack of autonomy to define their priorities. 4) Problems arising from unplanned calls. 5) The complex demands addressed to the section that summons the techniques to face a frequent attitude, from managers and users, that tends to underestimate the complexity and intensity of the work and that expressed the three little lies: "It's not a big deal.", "This is going to be quick." and "It's just a little question". However, alternatives were created for the team's work, and, through the Meetings, the techniques detected a dimension of prevention even in the work performed by demands and recognized that they also help in promoting the users health. In addition, the effort made by professionals to contribute to the democratization of the labour relations at the university also need to be delimited. The debates highlighted the values defended by the team, such as the organization of work, the quality in performing tasks, and, also, the care and ethics with the attended users. Finally, it became evident that, in the context of a people management policy, it is necessary to create devices in which workers reflect collectively on their activity, in order to debate the values and knowledge that are affirmed in their practice.

Keywords: Ergology - public service worker - public service sector work - service management - Meetings about work - technical-administrative workers.

## **LISTA DE SIGLAS**

AERH – Assessoria Especial de Recursos Humanos

AET – Análise Ergonômica do Trabalho

APST – Análise Pluridisciplinar das Situações de Trabalho

BID – Banco Interamericano do Desenvolvimento

BM – Banco Mundial

Caps – Centro de Atenção Psicossocial

Cederj – Centro de Educação à Distância do Estado do Rio de Janeiro

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DAC – Departamento de Assuntos Comunitários

DAS – Departamento de Assistência Social

DD3P – Dispositivo Dinâmico de 3 Polos

DDRH – Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

ECRP – Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes

FHC – Fernando Henrique Cardoso

GAR – Gabinete do Reitor

Ifes – Instituição Federal de Ensino Superior

MOI – Movimento Operário Italiano

OMC – Organização Mundial do Comércio

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PAD – Processo Administrativo Disciplinar

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PEC – Proposta de Emenda à Constituição

PNH – Política Nacional de Humanização

PPGpsi – Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Purce – Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e empregos

Reuni – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RJ – Rio de Janeiro

RJU – Regimento Jurídico Único

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

Siass – Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

Siape – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SRH – Superintendência de Recursos Humanos

STF – Supremo Tribunal Federal

Uorg – Unidade Organizacional

## **ORAÇÃO AO TEMPO**

*És um senhor tão bonito  
Quanto a cara do meu filho  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
Vou te fazer um pedido  
Tempo, tempo, tempo, tempo*

*Compositor de destinos  
Tambor de todos os ritmos  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
Entro num acordo contigo  
Tempo, tempo, tempo, tempo*

*Por seres tão inventivo  
E pareceres contínuo  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
És um dos deuses mais lindos  
Tempo, tempo, tempo, tempo*

*Que sejas ainda mais vivo  
No som do meu estribilho  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
Ouve bem o que te digo  
Tempo, tempo, tempo, tempo*

*Peço-te o prazer legítimo  
E o movimento preciso  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
Quando o tempo for propício  
Tempo, tempo, tempo, tempo*

*De modo que o meu espírito  
Ganhe um brilho definido  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
E eu espalhe benefícios  
Tempo, tempo, tempo, tempo*

*O que usaremos pra isso  
Fica guardado em sigilo  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
Apenas contigo e comigo  
Tempo, tempo, tempo, tempo*

*E quando eu tiver saído  
Para fora do teu círculo  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
Não serei nem terás sido  
Tempo, tempo, tempo, tempo*

*Ainda assim acredito  
Ser possível reunirmo-nos  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
Num outro nível de vínculo  
Tempo, tempo, tempo, tempo*

*Portanto, peço-te aquilo  
E te ofereço elogios  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
Nas rimas do meu estilo  
Tempo, tempo, tempo, tempo  
(Caetano Veloso)*

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	17
CAPÍTULO 1 – O SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO E SUAS TRANSFORMAÇÕES: UM BREVE PASSEIO NA HISTÓRIA .....	26
1.1. As décadas de 1930 a 1960: um período de transição na história .....	27
1.2. A década de 1980: um período de redemocratização do país .....	28
1.3. A década de 1990: marcada pela lógica gerencialista .....	29
1.4. O século XXI: Medidas austeras para o serviço público .....	34
1.5. A universidade imersa em um contexto de contrarreformas .....	38
CAPÍTULO 2 – BASES CONCEITUAIS QUE ORIENTARAM A PESQUISA .....	44
2.1. As contribuições da psicologia ergonômica .....	44
2.2. O legado da ergonomia da atividade .....	48
2.3. Os aportes teóricos para a emergência da ergologia .....	49
2.3.1 – Alain Wisner: A existência de uma atividade enigmática no trabalho .....	51
2.3.2 – Georges Canguilhem: Uma concepção de vida e de saúde .....	52
2.3.3 – Ivar Oddone e a Comunidade Científica Ampliada .....	53
2.4. A ergologia .....	56
2.4.1. O espaço tripolar .....	59
2.4.2. O Dispositivo Dinâmico de 3 Polos (DD3P): a produção dos saberes em ação .....	62
2.4.3. O conceito de atividade como força que impulsiona .....	64
2.4.4. O corpo-si matriz da atividade humana .....	70
2.5. Contributos teóricos da psicodinâmica do trabalho .....	72
2.5.1. A inteligência prática .....	75
2.5.2. O espaço público de discussão e deliberação .....	77
2.5.3. A dinâmica do reconhecimento .....	78
CAPÍTULO 3 – CONHECENDO O TERRENO .....	81
3.1. Um pouco da história do gerenciamento do trabalho na universidade .....	82
3.2. A emergência do Programa Zero .....	84
3.3. Mas do que se trata o Programa Zero? .....	87
3.4. De que equipe falamos? .....	89
3.5. Novas mudanças: a equipe nos dias atuais .....	91
3.6. Que tipo de solicitações a equipe recebe e como elas chegam? .....	92
3.7. Marcos temporais que incidem no trabalho e sobre as trabalhadoras .....	101
CAPÍTULO 4 – O CAMINHO METODOLÓGICO .....	109
4.1. A pesquisa caracterizada por um emaranhado de escolhas .....	109
4.2. Breves considerações sobre o exercício da análise de implicações .....	112

4.3. Os métodos adotados .....	115
4.3.1. A construção do dispositivo Encontros sobre o Trabalho na pesquisa.....	116
4.3.1.1. Primeiro Encontro .....	120
4.3.1.2. Segundo Encontro .....	123
4.3.1.3. Terceiro Encontro.....	126
4.3.1.4. Quarto Encontro .....	129
4.3.1.5. Quinto Encontro .....	131
4.3.1.6. Sexto Encontro .....	134
4.3.1.7. A reunião de restituição e validação dos dados.....	136
4.3.2. A análise temática: diretriz para categorização, sistematização e análise dos dados.....	138
<b>CAPÍTULO 5 – OS DEBATES REALIZADOS POR MEIO DOS ENCONTROS ...</b>	<b>151</b>
5.1. Eixo de análise I: A avaliação do trabalho como um tema que retorna nos Encontros .....	151
5.2. Eixo de análise II: Mas, afinal, o que é feito na seção? .....	159
5.2.1. As repostas da equipe frente às demandas complexas de trabalho .....	160
5.2.2. A atuação da equipe por meio dos programas .....	163
5.2.3. As renormatizações operadas no trabalho .....	172
5.2.4. As estratégias de defesa coletivas adotadas pelas trabalhadoras .....	178
5.2.5. O uso da inteligência prática .....	182
5.2.6. A convocação de candidatos .....	184
5.3. Eixo de análise III: Os constrangimentos no trabalho da equipe .....	186
5.3.1. As condições de trabalho da equipe .....	187
5.3.1.1. O espaço físico da seção .....	188
5.3.1.2. A sobrecarga de trabalho .....	192
5.3.2. As dificuldades na definição de prioridades .....	196
5.3.3. As políticas da universidade .....	205
5.3.3.1. As normas internas .....	205
5.3.3.2. O Plano de Reconhecimento do Servidor .....	207
5.3.4. A convocação não planejada de candidatos .....	212
5.3.5. A dicotomia entre a Coordenação da Saúde e a Coordenação Administrativa ..	221
5.4. Eixo de análise IV: Em que medida é possível falar de alternativas para o trabalho da seção?.....	223
5.4.1. A equipe e a construção de relações democráticas na universidade.....	225
5.4.2. O caráter de prevenção mesmo nas demandas .....	228
5.4.3. A promoção da saúde como uma via presente no trabalho da equipe ....	236
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>245</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>254</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>269</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização das participantes da pesquisa .....	90
Tabela 2: Motivos de inserção no Programa Acompanhar .....	95
Tabela 3: Motivos de inserção no Programa Zero .....	98
Tabela 4: Motivos de inserção no Programa Ficar .....	99
Tabela 5: Participação das técnicas em cada Encontro realizado .....	119
Tabela 6: Processo de Categorização e Sistematização dos dados .....	143-144

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Marcadores temporais que incidem sobre a equipe .....	106
Quadro 2: Apresentação das etapas compreendidas no doutorado .....	110
Quadro 3: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 1º Encontro .....	139
Quadro 4: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 2º Encontro .....	140
Quadro 5: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 3º Encontro .....	140
Quadro 6: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 4º Encontro .....	140
Quadro 7: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 5º Encontro .....	141
Quadro 8: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 6º Encontro .....	141
Quadro 9: Categorização e sistematização dos dados por Encontro .....	145
Quadro 10: Categorização e sistematização dos dados por Encontro .....	146
Quadro 11: Categorização e sistematização dos dados por Encontro .....	146

Quadro 12: Categorização e sistematização dos dados por Encontro .....	147
Quadro 13: Categorização e sistematização dos dados por Encontro .....	147
Quadro 14: Categorização e sistematização dos dados por Encontro .....	148
Quadro 15: Mapa temático: Os debates realizados por meio dos Encontros .....	149
Quadro 16: Conformação dos Encontros (datas, tempo de duração e nº de participantes) .....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Da tarefa a realizar a atividade descrita em termos de tarefa.....	46
Figura 2: As duas origens do conceito de atividade .....	65



## INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

“Oração ao tempo”, uma canção de Caetano Veloso, compõe as páginas iniciais desta tese porque me levou à reflexão sobre meu percurso de vida pessoal, profissional e acadêmico nos últimos anos e, principalmente, porque, ao evocar o tempo, manifesta a importância desse “*senhor tão bonito e tão inventivo*” para as inúmeras relações que estabelecemos na vida.

Construímos relações diferentes com o tempo, seja com o tempo mercantil (cronológico), com o tempo ergológico (atividade) e com o tempo do bem comum<sup>2</sup>. Por não existir um tempo que é único, a coexistência entre as referidas temporalidades nem sempre ocorre em sintonia e, sob esta perspectiva, dar visibilidade à temporalidade presente nas situações de trabalho é ter em conta as dramáticas que envolvem debates de normas e tomadas de decisões que darão concretude a valores do ‘bem comum’. (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

Destaco que ingressei no cargo de psicóloga em uma universidade pública federal brasileira no ano de 2009. Compartilhar, por meio desta tese, um pouco dos debates de normas com os quais estou envolvida, considerando que são debates que se relacionam com valores, modos de vida e formas de estar no mundo, é para mim motivo de grande satisfação. Infelizmente, vivenciamos em nosso país, nos dias atuais, um aumento com grande intensidade de um discurso perpetrado pelo Governo com vistas a desqualificar o serviço público e, também, a desmoralizar os trabalhadores<sup>3</sup>. Ocorre,

---

<sup>1</sup> Neste capítulo introdutório e em momentos pontuais da escrita desta tese, a redação se deu na primeira pessoa do singular, para demarcar meu percurso de vida, minhas dramáticas, minhas motivações e minhas expectativas em relação a esse estudo. Contudo, reconheço que esta pesquisa é o resultado de um trabalho coletivo, feito por várias vozes, e, por isso, agradeço a todos que, mesmo sem saber, contribuíram para a sua concretização.

<sup>2</sup> As referidas temporalidades remetem, respectivamente, ao polo do mercado, ao polo das gestões da atividade humana e ao polo do político. Trata-se das dimensões que compõem o espaço tripolar, esquema proposto por Yves Schwartz (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010) para uma compreensão dos processos históricos das sociedades de mercado e de direito, que será abordado no Capítulo 2.

<sup>3</sup> O ministro da Educação Abraham Weintraub chamou os professores titulares de universidades federais de “zebras gordas” em setembro do ano passado, acusando-os de não trabalhar e ganhar altos salários (FOLHA DE S. PAULO, 2019). Seguindo a mesma linha, o ministro da Economia Paulo Guedes, em fevereiro deste ano, nomeou os funcionários públicos de “parasitas” do orçamento nacional (FOLHA DE S. PAULO, 2020). Destacamos, no entanto, que a categoria já viveu momentos como este na história. A esse respeito, Fernando Collor de Mello, que governou o país de 1990 a 1992, e renunciou seu mandato em virtude de um processo de *impeachment*, no qual foi condenado pelo Senado Federal por crime de responsabilidade, se elegeu com o slogan de “Caçador de Marajás”, em uma referência aos funcionários públicos, conforme publicação de capa da revista *Veja* no ano de 1988 (Revista *Veja*, Editora Abril, ano 20, n. 12, de 23 mar. 1988). De maneira semelhante, Jair Bolsonaro direciona seu olhar para o funcionalismo público e alçou sua candidatura à presidência do país investindo pesadamente no discurso

como será visto mais adiante, que toda essa produção de subjetividades vem carregada de uma série de medidas direcionadas para este segmento.

Os reflexos deste cenário foram retratados na pesquisa que foi desenvolvida em parceria com a equipe que compõe a SAT<sup>4</sup>. Essa seção possui em sua composição sete trabalhadoras (psicólogas e assistentes sociais) com a ‘missão’ de atender aos servidores a fim de priorizar a sua relação com o ambiente de trabalho na universidade (Folder da SAT, 2011)<sup>5</sup>.

Para uma compreensão dos leitores sobre as motivações para a elaboração desta tese, uma pequena digressão é importante. Relembro minha inserção na universidade decorrente da aprovação em um concurso público e observo que, à época, muitas dúvidas emergiram, pelo desafio de atuar na área de gestão de pessoas, um contexto novo em meu histórico profissional. Entretanto, com o passar do tempo, percebi que atuar nesta área poderia ser bastante promissor pela possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal que se desenhava. Fui então me deixando afetar por questões que possibilitavam reflexões bastante interessantes.

A principal delas, que viabilizou o meu ingresso no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFF, foi o debate sobre a gestão por competências. Adotada como política de gestão de pessoas no serviço público, por meio do Decreto n. 5.707/2006, a gestão por competências foi pauta de discussão em minha universidade, no ano de 2010, quando ocorreu o I Seminário Interno de Recursos Humanos. Neste evento, que teve como objetivo a construção do planejamento estratégico da área de Gestão de Pessoas para os anos de 2011-2014, aprovou-se a realização do mapeamento das competências na universidade, o qual ocorreria de maneira gradativa.

Entendo este momento como um divisor de águas para a universidade, visto que, a partir de então, passamos a vivenciar os reflexos da citada diretriz governamental em

---

de que o servidor público é marajá e que o funcionalismo público é o grande vilão do sistema previdenciário no Brasil. O atual presidente tem criado, desde então, uma onda de opinião na sociedade brasileira de que o serviço público é ineficiente e oneroso para o Estado. Esse discurso favorece a ideologia, que não se sustenta nem nas avaliações feitas pelas próprias agências governamentais, de que o serviço público é sempre ruim e todo serviço privado é bom. É preciso estar alerta, inclusive, para não cair em estereótipos que polarizam o setor público face ao setor privado, na ausência de uma análise da atividade concreta de trabalho enquadrada em um ou em outro contexto. Isso porque são o debate e a tentativa de compromisso entre valores distintos, na atividade, que importam discutir, e a sua singularidade é o que importa enaltecer, mais do que asserções generalizadas que impedem dar visibilidade aos desafios que atravessam as atividades de trabalho.

<sup>4</sup> Nome fictício empregado para preservar o anonimato da universidade. A fim de não ser tendenciosa e comprometer a leitura da banca, suprimi da tese o significado elaborado para a sigla SAT.

<sup>5</sup> Os documentos internos mencionados na tese foram descaracterizados e não constam das referências bibliográficas.

nosso cotidiano de trabalho, como, por exemplo, a partir de algumas demandas gerenciais que pareciam pautar-se em uma política voltada para metas e resultados. Neste sentido, tornou-se uma questão particular refletir sobre os fatores que contribuíram para que a gestão por competências fosse entendida pelo Governo Federal como uma estratégia a ser adotada por seus órgãos na política de desenvolvimento de pessoas.

Assim, ao ingressar no mestrado, no ano de 2011, busquei compreender o contexto em que emergiu a demanda por uma gestão por competências no serviço público, mais especificamente nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), bem como compreender como o ponto de vista da atividade, premissa básica da Ergologia, poderia contribuir para o referido debate nas situações de trabalho (SOUSA, 2013).

No bojo da citada discussão, apontar a relevância dos valores que têm norteado o serviço público obteve lugar de destaque, já que, ancorados em princípios neoliberais desde os anos 1990, testemunhamos uma incorporação do modelo de gerenciamento privado na esfera do serviço público. Conforme apontou Chanlat (2002, p. 2) há quase vinte anos, trata-se de um cenário em que “o funcionário [público] deve ser ao mesmo tempo competitivo e eficiente e dispor das mesmas aptidões que os empregados do setor privado, e nesse novo modelo de gerenciamento público, a gestão do setor público deve ser similar à do setor privado”.

Oliveira *et al.* (2018) apontam que é uma mudança na qual, em nome de uma suposta eficiência e de melhorias na qualidade, a natureza e a função do serviço público são desvirtuadas. Compreendo que essa não é uma incorporação que se dará de maneira totalizante, pois o serviço público é caracterizado pela dimensão dos valores do bem comum e pela existência de uma interação constante entre os valores que caracterizam o polo de mercado e o polo do político. Ou seja, não há possibilidade de um prescindir do outro, existindo um debate permanente por meio do polo das gestões da atividade (SCHWARTZ, DUC; DURRIVE, 2010b).

Ao ter em conta este contexto, uma questão de pesquisa emergiu para o doutorado quando a equipe em que atuo passou a ser solicitada pela gerência para apresentar metas de trabalho a serem alcançadas no ano seguinte. Os referidos indicadores norteariam as ações da seção e comporiam os relatórios anuais da coordenação. Mas, em minha percepção, esta solicitação refletia a política de gestão por competências que havia sido adotada. O fato é que responder a este pedido sempre foi

uma tarefa com inúmeros debates. Debates que envolvem a expectativa dos usuários, das chefias e dos gerentes em relação ao que é realizado pela equipe.

Com base nisso, importantes questionamentos tomaram corpo, sobretudo a partir das articulações propiciadas em virtude de meu ingresso no doutorado: qual o trabalho que a equipe entendia ser importante desenvolver na universidade?; ele estaria em consonância com as expectativas direcionadas à seção?; nesse sentido, como seria pensar em metas e indicadores de produtividade?

Cabe assinalar que a forma mais frequente de avaliação da produtividade está remetida ao tempo cronológico, de modo que é a partir dele que muitas formas de avaliação e mensuração do trabalho são concebidas. Ocorre que as formas de avaliação partem da ideia de mensuração de um número de produtos que são realizados durante um período de tempo. Por meio desse processo, a temporalidade do mercado é dimensionada em números. No entanto, a gestão dessa temporalidade tem uma ancoragem na gestão das inúmeras dramáticas vividas pelos trabalhadores e que não estão desvinculadas dos diversos determinantes (sociais, políticos e econômicos) que incidem sobre uma determinada configuração de trabalho (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b; FRANÇA; MUNIZ, 2011).

Christo (2013) observa que a atividade, ou seja, o trabalho vivo e concreto dá vida a um determinado processo de trabalho na sinergia com os outros elementos que o compõe. Porém, de acordo com a autora:

Paradoxalmente, parece persistir a adoção de modos e modelos de gerenciamento baseados mais no trabalho abstrato, objetivado de forma estreita à prescrição de tarefas, sem maior análise prévia do trabalho realmente efetuado; mais no controle de indicadores e resultados e menos no trabalho concreto, nos processos e nas relações de trabalho. Tem sido hegemônica uma visão de produtividade que se confunde com produtivismo, assim como uma concepção discutível acerca de qualidade (restrita à qualidade do produto final, enquanto mercadoria). Soma-se a isto a manutenção da visão dos trabalhadores como recursos, o que contribui para um distanciamento da realidade vivida nas situações de trabalho (CHRISTO, 2013, p. 11).

Oportuno contextualizar que minhas indagações sobre o serviço oferecido pela equipe da SAT e, conseqüentemente, sobre a solicitação de apresentar indicadores de produtividade levaram-me, inicialmente, a considerar a prestação de serviços<sup>6</sup> nessa equipe e sua avaliação como questões a serem desenvolvidas no doutorado. Contudo,

---

<sup>6</sup> Na dissertação de mestrado, apontamos que o tema da prestação de serviço no âmbito do serviço público seria relevante para pesquisas futuras.

foi reconhecida a pertinência de reformulação do tema, pois a equipe encontrava-se às voltas com o debate sobre as políticas que deveriam nortear o trabalho e também com o mandato social da seção. Ou seja, a questão que se esboçava como prioritária para as trabalhadoras<sup>7</sup> se referia às normas, à prescrição e, ainda, ao que foi desenhado como missão para a seção no ano de 2003. Desse modo, percebeu-se que uma contribuição relevante de investigação seria trazer à cena as noções de normas, valores, saberes e renormatizações. Apostamos que este exercício propiciaria a produção de conhecimento sobre o trabalho da seção, além de contribuir para as discussões que estavam em curso.

O tema da avaliação de serviço cedeu lugar, então, para a seguinte questão de pesquisa: como se dá o dimensionamento dos valores e o debate de normas na atividade das trabalhadoras que compõem a SAT? Por meio da referida questão, buscou-se investigar a gestão que as técnicas fazem do trabalho na SAT considerando a prescrição e as normas que o orientam, dado que o esforço para a construção de um projeto comum de serviço resultará sempre do debate de normas e da hierarquização dos valores que orientam o trabalho (MENCACCI; SCHWARTZ, 2015).

O Programa Zero<sup>8</sup>, criado no ano de 2003, foi o disparador dessas análises, e sua concepção se deu para fazer frente às questões conflituosas que envolviam o corpo técnico-administrativo da universidade e interferiam em seu processo produtivo. O fato é que, em virtude do aumento e da diversidade das demandas, ocorreu uma ampliação das frentes de trabalho da equipe restando como herança, no entanto, os princípios contidos no referido programa.

A adoção do referido programa para iniciar as análises da tese se deu porque ele pode ser considerado a ‘espinha dorsal’ do trabalho desenvolvido na seção, já que, ao longo dos anos, norteou as tarefas desenvolvidas pela equipe. Ademais, sua prescrição foi marcadamente redefinida, o que envolveu uma renormatização pelas técnicas, que construíram outro sentido para a atividade com a afirmação de outros valores.

Por esse motivo, a equipe possui o desafio de desconstruir, junto aos usuários e gerentes, a ideia de que a seção tem por objetivo mediar conflitos. Conforme será visto durante os Encontros, as profissionais apontaram que, diferentemente do que um dia foi prescrito, o norteador das intervenções tem sido falar sobre o trabalho, ainda que

---

<sup>7</sup> Não trabalhamos questões de gênero na tese. No entanto, como a equipe em sua maioria é composta por mulheres, damos visibilidade a este fato e, mesmo contrariando a regra gramatical, adotamos a posição de vários pesquisadores e utilizamos o gênero feminino ao nos referirmos à equipe.

<sup>8</sup> O nome fictício Programa Zero foi empregado porque sua concepção antecedeu, inclusive, a criação das duas seções de que ele fez e faz parte.

ocorram demandas apresentadas de maneira individualizada. Destaca-se a esse respeito que o conflito é próprio da atividade, que se caracteriza por um permanente debate de normas. Cada trabalhador enfrentará esse debate consigo mesmo e com os outros, pois se trata da construção de uma vida em comum no trabalho (Schwartz; Durrive, 2010). Ao deixar de lado uma prática higienista de prevenção e/ou eliminação de conflitos e considerar que o trabalho envolve um campo de negociações de eficácias sempre conflituoso, a equipe afirma uma gestão democrática do trabalho em que pontos de vista distintos podem se expressar.

Assim, o pressuposto teórico da pesquisa é de que a equipe da SAT possui significativos constrangimentos em seu cotidiano de trabalho, o que dificulta a realização das tarefas de maneira satisfatória. Porém, a despeito disso, a partir das normas antecedentes que foram criadas, a equipe tem expressado novas possibilidades na condução do trabalho. Por meio de reservas de alternativas, as trabalhadoras buscam construir um projeto de serviço diferente da demanda inicial de prevenir e minimizar os conflitos da universidade. Outro projeto de serviço está em curso com práticas que envolvem a discussão sobre o trabalho e que compreendem os conflitos como uma via potente para a promoção de diálogos, a partir do reconhecimento dos problemas, das diferenças e das contradições presentes na universidade.

Estamos imersos em um contexto de significativas transformações, inclusive em escala social, que atravessam a atividade. Essa constatação despertou uma vontade de direcionar meu olhar mais detidamente para o trabalho da SAT. Refletir, então, sobre os valores e as renormatizações que essa equipe tem realizado foi o caminho traçado neste estudo.

Interessante que, segundo Jogaib (2017), muitas vezes nossas pesquisas são iniciadas em virtude de nossas próprias inquietações enquanto pesquisadores. Porém, não é um problema quando isso acontece, já que este fato não impede que a demanda inicial seja retrabalhada e reformulada com os participantes da intervenção. Quanto a isso, assinalo a escolha de considerar como norteador da discussão o programa que seria o ‘carro-chefe’ da seção. Contudo, durante os Encontros, o grupo apontou o desafio de dar mais visibilidade às demais frentes de trabalho que existem, destacando a relevância e as particularidades dos demais programas.

Há uma preocupação da equipe com o serviço oferecido na universidade em decorrência do compromisso ético e político de atender às necessidades do usuário. Isso se dá pela existência do polo da atividade que é orientado pelas ‘dramáticas’, pelas

vivências e decisões dos trabalhadores que ocorrem pela interação permanente com o polo do mercado e com o polo do político. Nenhum polo pode desconsiderar o outro, ainda que sejamos convocados, a todo momento, a nos adequar à lógica que orienta o mercado em virtude de atravessamentos econômicos, políticos e sociais (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b; SILVA; MELLO, 2011).

Ora, os coletivos de trabalho se transformam e acompanham as mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas, por exemplo, por meio de uma reatualização permanente dos debates sobre o trabalho e sobre os meios empregados para fazê-lo (SCHERER; PIRES; SCHWARTZ, 2009). Assim, os valores oriundos do polo do político e do mercado são objetos de debate e conflitos, e o dimensionamento dos mesmos envolverá arbitragens e forças políticas que se chocam ou se associam com concepções diferentes. Entretanto, é importante dimensioná-los (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

O fato é que, como seres vivos, estamos expostos às exigências e normas presentes no meio. Mas este meio é infiel e possuiu inúmeras variabilidades e lacunas de normas que nos convocam a configurá-lo como nosso. Este é o processo de renormatização, que é inerente à condição humana e está no coração de toda atividade (DURRIVE; SCHWARTZ, 2001). Portanto, não existirá norma sem um enraizamento no mundo de valores, pois isso é próprio do humano. A atividade se caracteriza, então, como esse destino que é viver e ter continuamente de se decidir, movimentando-se por meio de normas, renormatizando e fazendo história (SCHWARTZ; DURRIVE, 2015). Este é o movimento realizado pelas trabalhadoras que participaram deste estudo.

Com este olhar, a pesquisa foi desenvolvida tendo em conta os objetivos abaixo que foram reescritos para uma melhor compreensão dos leitores e para estarem ‘contaminados’ pelo que foi vivenciado no campo (CUNHA, 2019):

Objetivo geral:

- Compreender, por meio do Programa Zero, como é realizado o dimensionamento de valores e o debate de normas presentes no trabalho da equipe da SAT.

Objetivos específicos:

- Refletir sobre os princípios e sobre as tarefas do Programa Zero;
- Compreender a maneira como ocorre o dimensionamento dos valores da equipe em normas;

- Apreender as interações realizadas pelas técnicas com outros setores e parceiros para a gestão do trabalho e para a reelaboração dos saberes e das normas da equipe;
- Analisar como se dá a criação de novas normas que orientam o trabalho desenvolvido na seção.

Desta feita, contributos teóricos da ergonomia da atividade, da psicodinâmica do trabalho, foram incorporados na tese em diálogo com as proposições sobre a concepção de vida e saúde de Georges Canguilhem. O estudo foi estruturado conforme os capítulos a seguir.

O primeiro capítulo foi dedicado às transformações ocorridas ao longo dos anos no serviço público, com destaque para os efeitos de algumas medidas no cotidiano das trabalhadoras, dado que as discussões feitas durante os Encontros sobre o Trabalho não estiveram desconectadas dos determinantes sociais, políticos e econômicos.

A apresentação, ainda que breve, das transformações vivenciadas no serviço público federal brasileiro compõe o primeiro capítulo da tese, porque se trata de um aspecto fundamental, pano de fundo sobre o qual este trabalho foi produzido, refletindo sobremaneira nas discussões realizadas pelas trabalhadoras na ocasião dos Encontros sobre o Trabalho. Neste capítulo, é possível compreender a produção de normas antecedentes produzidas pelo mercado e pelos diferentes governos federais, que são uma referência para a gestão realizada pelas trabalhadoras em sua atividade cotidiana.

No segundo capítulo, constam as bases conceituais que estruturaram a pesquisa, tendo como certo que, ao adotar uma postura ergológica, o diálogo com outras disciplinas se torna imprescindível para a compreensão de uma determinada realidade.

O terceiro capítulo traz uma apresentação do campo investigado, que é caracterizado por constantes mudanças. Neste contexto, as profissionais da equipe possuem um protagonismo importante, porque contribuem, em certa medida, para tais mudanças.

No capítulo seguinte, o percurso metodológico e as ferramentas teórico metodológicas que caracterizam a pesquisa de campo foram abordados. O dispositivo de intervenção, Encontros sobre o Trabalho, que se mostrou uma potente via para a discussão do trabalho e a produção de conhecimento junto às trabalhadoras, foi descrito. Em seguida, a análise temática – diretriz que permitiu a categorização, sistematização e análise dos dados – também foi apresentada.



O capítulo cinco tratou da história que foi contada ao longo dos Encontros. Por meio de quatro eixos de análise, aspectos importantes do trabalho da equipe envolvida na pesquisa foram apresentados.

Nas considerações finais, foram apontados os achados da pesquisa, suas potencialidades e limitações, assim como a relevância das discussões para os diversos contextos do serviço público.

## CAPÍTULO 1 – O SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO E SUAS TRANSFORMAÇÕES: UM BREVE PASSEIO NA HISTÓRIA

As normas antecedentes compreendem o conjunto de saberes científicos e técnicos. Estes incluem procedimentos, normas de utilização e códigos organizacionais relacionados às formas sociais do trabalho, às redes de poder, de propriedade e autoridade. As normas antecedentes se associam a questões políticas conectadas ao poder, a hierarquias e a normas coletivas. Além disso, os conceitos que são incorporados pelas organizações, como os princípios de gestão, tendem a se apoiar em saberes ou leis que têm legitimidade, mas que são ligados a escolhas, estratégias, conjunturas e relações de poder próprias a cada situação e a cada momento histórico. Sob esta perspectiva, tudo o que existe antes do desenvolvimento da atividade se encontra sob o plano das normas antecedentes (SCHWARTZ; ALVAREZ, 2001).

Como normas próprias a um meio humano, [as normas antecedentes] convocam todo um mundo histórico e social. É difícil de separar, de isolar as áreas de pertinência dessas normas: elas vão das mais distantes, das mais englobantes, como as normas jurídicas, o direito internacional, às mais próximas do agir presente, como, por exemplo, as normas prescritas (como dizem os ergonomistas) em meio de trabalho. Elas nos remetem a superfícies temporais (espaços) heterogêneas e variadas, não sobrepostas, como o tempo distante dos princípios constitucionais ou regras de civilidade, como o curto termo dos manuais de utilização de aparelhos técnicos, de referências de tarefas e de competência, ou de organogramas (SCHWARTZ, 2016, p. 254).

Soma-se a isso o fato de que as normas antecedentes nos remetem a um ser humano enigmático, em que os debates de normas devem, se possível, estar hierarquizados e coordenados entre todos os níveis em que nosso agir está implicado (SCHWARTZ, 2016). Neste capítulo, será abordada uma significativa produção de normas direcionadas para o serviço público, que produzem debates que não cessam de ocupar e de apreender o trabalho da equipe envolvida nesta pesquisa, os quais foram articulados a valores mais amplos que orientam a vida social (SCHWARTZ, 2007).

Vemos que o serviço público brasileiro tem passado, desde as primeiras décadas do século XX, por inúmeras mudanças. Isso porque as mutações ocorridas nos ‘mundos do trabalho’<sup>9</sup> na virada desse século, em decorrência da crise vivenciada pelo capitalismo, atingiram profundamente a esfera pública e esse segmento precisou se adequar às transformações que ocorriam no cenário mundial. Segundo Carvalho *et al.*

---

<sup>9</sup> A expressão ‘mundos do trabalho’ é utilizada pelo historiador Eric Hobsbawm (1984) para afirmar a não homogeneidade das questões ligadas ao trabalho. Os “mundos do trabalho são variados, plurais e complexos, na mesma medida da complexidade dos humanos e da vida” (BORGES, 2006, p. 13).

(2009, p. 16), frente a essas transformações, “o setor público precisou se adaptar, promovendo mudanças organizacionais, alterando as missões, utilizando novas ferramentas tecnológicas ou implementando novos métodos de trabalho.”

Importante observar que, já nas primeiras medidas colocadas em curso, o interesse do Estado era de que a administração pública brasileira estivesse em consonância com as transformações que então ocorriam em escala mundial, uma vez que já tínhamos, na primeira reforma realizada em 1937, uma reforma própria do Estado liberal, tendo como parâmetro as reformas burocráticas ou as do serviço público realizadas na segunda metade do século XIX, nos países desenvolvidos, entre eles, França, Grã-Bretanha e Alemanha (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Ao apontar brevemente algumas reformas que foram realizadas e considerar também aquelas que estão em curso, foram trazidos à cena elementos de ordem política, econômica e social presentes no cenário mundial. Estes, em certa medida, foram disparadores, como veremos, das transformações vivenciadas em nosso país.

### **1.1. As décadas de 1930 a 1960: um período de transição na história**

As transformações vivenciadas no serviço público brasileiro, marcadamente nas últimas décadas, como também as implicações de tais mudanças no aparato da máquina pública e, conseqüentemente, nas relações de trabalho e no serviço que é oferecido à sociedade são temas abordados em estudos recentes (BLANCO, 2014; JOGAIB, 2017; MANCEBO; SILVA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2018; MANCEBO, 2017; SILVA, 2019).

A esse respeito, em nossa pesquisa de mestrado (SOUSA, 2013), apontamos marcos importantes para o serviço público brasileiro e para a administração pública até aquele período, a fim de compreender o cenário no qual se desenharam as políticas de ‘recursos humanos’ direcionadas para este segmento. Passamos então pelas décadas de 1930 a 1960 e demarcamos algumas medidas e políticas que foram implantadas e que alteraram a administração pública. Assinalamos na década de 1930 o processo de implantação do modelo burocrático por meio da Lei Federal n. 284, de 1936, que dispunha sobre o Reajustamento dos Quadros e dos Vencimentos do Funcionalismo Público Civil da União e que estabeleceu as bases do primeiro plano de classificação de cargos do Governo Federal, além de ter institucionalizado o sistema de mérito (RIBEIRO *apud* SOUSA, 2013).

Trouxemos ainda a promulgação da Constituição de 1937 como a primeira tentativa de efetivar um corpo para o Estado, por meio da organização de seus agentes, os servidores públicos<sup>10</sup> (MATTA *apud* SOUSA, 2013). Destacamos também a criação do Conselho Federal do Serviço Público e de seu substituto, o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp)<sup>11</sup>, no ano de 1938. Este último é apontado por Kalil Pires *et al* (2005) como o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil.

A edição do Decreto-Lei n. 200, de 1967, foi bastante significativa, porque, além de dispor sobre a organização da administração federal, estabeleceu as diretrizes para a Reforma Administrativa. De acordo com Bresser-Pereira (1996), este Decreto-Lei buscou superar a rigidez burocrática e, por meio dele, foi iniciado o movimento para a administração gerencial no Brasil. Pautado na descentralização que permitiu a contratação de funcionários sem concurso público<sup>12</sup> e na autonomia da administração indireta, preconizava menos rigidez e maior eficiência, além de instituir como princípios a racionalidade administrativa, o planejamento, o orçamento e o controle de resultados.

Ainda no ano de 1967, destacou-se a promulgação de uma nova Constituição, com o preceito de que a nomeação para cargo público exigiria aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos.

## **1.2. A década de 1980: um período de redemocratização do país**

Período na história brasileira em que o país viveu momentos de esperança, o final da década de 1980 é carregado de significativa efervescência política, em que direitos sociais são postulados. Temos a promulgação de nova Constituição Federal (1988) e, no que concerne ao serviço público, uma legislação específica é instituída – o Regime Jurídico Único (RJU) –, além da prerrogativa de uma carreira. A partir do Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União (Lei n. 8.112/90), a denominação

---

<sup>10</sup> Por servidor público, entende-se aquele que toma posse de um cargo público, seja municipal, estadual ou federal.

<sup>11</sup> O Dasp, segundo Bresser-Pereira (1996), possuía os princípios da administração burocrática clássica e representou a primeira reforma administrativa, afirmando, porém, princípios centralizadores e hierárquicos. A administração burocrática, baseada no princípio do mérito profissional, substituiu a administração patrimonialista, modelo incompatível, para o referido autor, com o capitalismo industrial que emergia no século XIX e que necessitava de uma clara separação entre o Estado e o mercado.

<sup>12</sup> Um retrocesso, em nosso entendimento, pois a contratação sem concurso público tem sido uma prática amplamente adotada e que tem estreita relação com o processo de precarização imposto a este segmento.

‘funcionário’ é substituída por servidor, e essa categoria adquire direitos e deveres que são definidos na Constituição (MATTA, 2009).

Trata-se, também, de um período em que importantes alterações ocorrem na administração pública brasileira e, de acordo com Abrucio (2007), citamos: 1) a redemocratização do Estado, que fortalece o controle externo da administração pública e reforça os princípios de legalidade e publicidade; 2) a descentralização política, financeira e administrativa, que possibilita a participação popular; 3) a reforma do serviço civil, que, por meio da profissionalização da burocracia, traz a obrigatoriedade do concurso público baseado na seleção meritocrática e universal. Contudo, apesar dos ganhos advindos dessas mudanças, para o autor (ABRUCIO, 2007) elas não foram concretizadas completamente em virtude de diversos problemas agravados pela crise fiscal do Estado, na década de 1990, e que tem como resultado a precarização do serviço público.

Construiu-se, assim, um discurso calcado na necessidade de o Estado ser desprovido de suas funções, que poderiam ser endereçadas ao setor privado. A década de 1990 tem como marca a adoção no serviço público do Gerencialismo ou, como também é chamado, da Nova Gestão Pública.

### **1.3. A década de 1990: marcada pela lógica gerencialista**

Apesar do processo de *impeachment* sofrido, Fernando Collor de Mello, eleito presidente do Brasil em 1989, deixa como legado a lógica da redução do setor público por meio de privatizações. No referido governo, foram dados passos decisivos no sentido de iniciar a reforma da economia e do Estado, pela abertura comercial e pelo ajuste fiscal. Dados do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) apontam que, em 1990, com a criação do Programa Nacional de Desestatização (PND), a privatização torna-se parte integrante das reformas econômicas iniciadas no governo de Fernando Collor (BNDES, 2009). Contudo, para Bresser-Pereira (1996), as tentativas de reforma neste período foram equivocadas por não ter sido assegurada a legalidade de algumas medidas, dentre elas: a demissão de funcionários, a eliminação de órgãos e também a privatização de estatais, por meio da reforma da Constituição.

Mas o início do governo de Itamar Franco (1992-1995) é apontado por Bresser-Pereira (1996) como o período em que a sociedade brasileira começa a se dar conta ‘da

crise' da administração pública. Inferimos, nesse sentido, que esse é o elemento que faltava para que, no governo seguinte, a reforma administrativa encontrasse solo fértil para germinar, pois a sociedade consentiu que medidas até então repelidas fossem colocadas em ação.

Assim, a partir de 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, maior prioridade é conferida à privatização e o PND é apontado como um dos principais instrumentos de reforma do Estado. Inicia-se uma nova fase do referido programa, em que serviços foram transferidos ao setor privado. A defesa era de que tal transferência traria melhorias na qualidade do serviço prestado à sociedade, em decorrência do aumento de investimentos dos novos controladores (BNDES, 2009).

Durante a gestão de Fernando Henrique Cardoso, o Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare) foi criado sob o comando do ministro Bresser-Pereira, que teve total apoio presidencial para implementar a reforma do aparelho do Estado. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) se fundamentou em proposta formulada desde o governo de Fernando Collor, a partir da recomendação do Consenso de Washington (AZEVEDO; SOUZA, 2017). Ele retrata a incorporação em nível de governo de um *modus operandi* que, paulatinamente, foi disseminado em nosso contexto, inicialmente na esfera privada. É chamado de gerencialismo, mas Chanlat (2002) o define como 'managerialismo', concepção que compreende o mundo a partir de categorias da gestão privada e se utiliza de noções e princípios administrativos, tais como: eficácia, produtividade, performance, competência, empreendedorismo, qualidade total, cliente, produto, marketing, desempenho, excelência e reengenharia.

Consta do PDRAE que a reforma do Estado deveria ser entendida dentro do contexto de redefinição do papel do Estado, que deixaria de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (BRASIL, 1995). A reforma lançou mão: 1) do ajuste fiscal, que devolveria ao Estado a capacidade de definir e implementar políticas públicas; 2) do programa de privatizações, que refletiria a 'conscientização' da gravidade da crise fiscal e da correlata limitação da capacidade do Estado de promover poupança forçada, por meio das empresas estatais; 3) e do programa de publicização, com a transferência para o setor público não estatal da produção dos serviços competitivos ou não exclusivos do Estado.

Sob esta perspectiva, pretendeu-se, ainda,

Reforçar a capacidade de governo do Estado através da transição de uma administração pública burocrática, rígida e ineficiente voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão (BRASIL, 1995, p. 13).

(...)

Reformar o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. (...) significa garantir a esse aparelho maior governança, ou seja, maior capacidade de governar, maior condição de implementar as leis e políticas públicas. Significa tornar muito mais eficientes as atividades exclusivas de Estado, através da transformação das autarquias em “agências autônomas”, e tornar também muito mais eficientes os serviços sociais competitivos ao transformá-los em organizações públicas não estatais de um tipo especial: as “organizações sociais” (BRASIL, 1995, p. 44).

Destacamos, no entanto, que há um significativo debate sobre a implementação do modelo gerencialista no âmbito do serviço público – entendido como solução para os problemas de eficiência e eficácia das organizações públicas –, em substituição ao modelo de administração burocrática, que aponta para uma incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público.

A reforma administrativa acontece como uma experiência universal, adotada em diversas partes do mundo, sobretudo face às mudanças impostas pela globalização, que impõe a construção de uma nova ordem mundial. A reforma implementada no Brasil através do PDRAE teve sua origem em países como a Inglaterra e os Estados Unidos.

Os primeiros a aderirem a essa nova lógica foram os governos de Margaret Thatcher, no Reino Unido, e de Ronald Reagan, nos Estados Unidos, em fins da década de 1970 e começo dos anos 1980. Surge assim nesses países um movimento calcado no ideário neoliberal que ansiava por uma “nova administração pública”, apontando para a necessidade da efetivação de reformas administrativas que implicaram na descentralização do aparelho estatal através da privatização e terceirização (RIBEIRO, 2011, p. 56).

(...) [nestes países] a narrativa da ineficiência da administração pública clássica ou burocrática sustentou a defesa de governos que passaram a operar a partir da lógica do empreendedorismo e da aplicação dos princípios da administração por resultados (ou objetivos). Parte-se de uma narrativa ou diagnóstico que aponta disfunções estruturais na burocracia pública e no seu modo tradicional de operar o Estado, atribuindo-lhe parte importante da origem da crise social, política e econômica (AZEVEDO; SOUZA, 2017, p. 62).

A lógica gerencialista emerge em virtude do fim da ‘era dourada’<sup>13</sup>, que desencadeou uma grande crise econômica mundial. Segundo Abrucio (1997), quatro fatores socioeconômicos contribuíram para deflagrar a crise do Estado contemporâneo: 1) a crise econômica mundial, iniciada em 1973, na primeira crise do petróleo, e acentuada com mais força em 1979, na segunda; 2) A crise fiscal<sup>14</sup>, visto que, após ter crescido por décadas, a maioria dos governos não tinha como financiar seus déficits, já que a economia mundial não conseguiu retomar os níveis de crescimento alcançado nas décadas de 1950 e 1960, abalando o consenso que sustentava o ‘Welfare State’; 3) a situação de ‘ingovernabilidade’, já que os governos, sobrecarregados, não conseguiam resolver seus problemas; 4) a globalização acrescida das inovações tecnológicas, o que ocasionou o aumento de poder das multinacionais e o enfraquecimento do governo, no que diz respeito ao controle dos fluxos financeiros e comerciais.

Neste contexto, o Estado se apresentava com menos recursos e com menos poder, e, para enfrentar a situação, o aparato governamental precisava ser mais ágil e flexível em sua dinâmica interna e em sua capacidade de adaptação às mudanças externas (ABRUCIO, 1997). Mancebo (2007b, p. 74-75) aponta que esta é a época da

(...) perda da capacidade dos Estados nacionais em regular a economia, frente ao poderio inusitado do sistema financeiro internacional e do grande capital produtivo oligopolista globalizado, bem como pela ascensão da ideologia neoliberal em detrimento do keynesianismo.

Esse cenário, que teve como característica a crise do Estado de Bem-Estar Social, cede lugar ao movimento reformista gerencialista difundido mundialmente e que tem no Fundo Monetário Internacional e no Banco Mundial seus principais intermediários. Esses organismos viabilizaram empréstimos financeiros aos países que aderiram à nova diretriz. Assim, aqueles que participaram das primeiras iniciativas de reforma adotaram políticas monetárias anti-inflacionárias, privatizações e políticas fiscais. Enfatizaram os processos de mercado e a minimização das regulações estatais sobre a economia, além de reduzirem suas obrigações no provimento do bem-estar social. Destaca-se que, por conta dessas características, existe uma associação das

---

<sup>13</sup> Definida por Hobsbawn (1995) como o período em que os países capitalistas desenvolvidos, o bloco socialista e parte do Terceiro Mundo alcançaram altas taxas de crescimento, após a Segunda Guerra Mundial.

<sup>14</sup> Abrucio (1997) aponta que os problemas fiscais tendiam a se agravar, em especial nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, com o início de uma revolta dos contribuintes contra a cobrança de mais impostos, principalmente porque não enxergavam uma relação direta entre o acréscimo de recursos governamentais e a melhoria dos serviços públicos.



reformas propostas pelo gerencialismo ao movimento neoliberal (AZEVEDO; SOUZA, 2017).

No Brasil, a reforma administrativa previu, tendo em conta os preceitos que a caracterizaram, duas emendas constitucionais: a Emenda n. 19, de 4 de junho de 1998, e a Emenda n. 20, de 15 de dezembro de 1998. A primeira dispôs sobre os dispositivos da Constituição de 1988 referentes à administração pública e ao servidor público e alterou o regime administrativo do Estado brasileiro com mudanças relacionadas (BRASIL, 1995):

- Ao fim da obrigatoriedade do RJU, permitindo a volta de contratação de servidores celetistas;
- A existência de processo seletivo público para admissão de celetistas e a manutenção do concurso público para a admissão de servidores estatutários;
- A flexibilização da estabilidade dos servidores, permitindo a demissão para os casos de falta grave, como também por insuficiência de desempenho e por excesso de quadros;
- O estabelecimento de um tratamento equilibrado entre os três poderes nas prerrogativas relativas à organização administrativa, além da fixação de vencimentos dos servidores dos Três Poderes, excluídos os titulares de poder, por meio de projeto de lei.

Já a Emenda n. 20 modificou o sistema de Previdência Social e, ao tê-la como norma, o regime de aposentadorias dos servidores públicos passou a ocorrer por idade com proventos proporcionais à contribuição ou ao tempo de trabalho. Para Ribeiro (2011, p. 58), a aprovação da Emenda n. 20 teve como resultado uma corrida para a aposentadoria, visto que “Inúmeros servidores deixaram antecipadamente a sua vida ativa em busca da preservação de seus direitos. Fugiram dos prováveis prejuízos que a reforma do sistema previdenciário poderia acarretar”.

A década de 1990 traduziu-se como um período bastante significativo, porque foi plantada a semente para que medidas cada vez mais austeras direcionadas ao serviço público germinassem. Conforme observa Blanco (2014), tratou-se de um momento em que a administração pública enrijeceu sua relação com os agentes públicos e reduziu o diálogo com a categoria. A referida autora cita outras normativas que, somadas às

anteriores, refletiram aquilo que, em sua compreensão, foi a relação que o Governo optou por estabelecer com o servidor público. Destacamos assim:

- O Decreto n. 3.114, de 6 de julho de 1999, que proibiu a execução de serviços extraordinários;
- A Lei complementar n. 96, de 31 de maio de 1999, que limitou as despesas com pessoal;
- A Lei n. 9.801, de 14 de junho de 1999, que dispôs sobre as normas para perda de cargo público por excesso de despesa;
- A Medida Provisória n. 1.917, de 29 de julho de 1999, com o Programa de Desligamento Voluntário (PDV) que incentivou o desligamento do servidor mediante indenização;
- A jornada de trabalho reduzida com remuneração proporcional;
- A licença sem remuneração com pagamento de incentivo em pecúnia.

Na percepção de Blanco (2014, p. 24),

Este rol de medidas contribuiu para que se instalasse muita insegurança no seio da categoria. A natureza da relação com esse governo gerencialista tinha cunho excludente, objetivante, contribuindo para que os servidores se sentissem desnecessários e depreciados como meras peças de uma engrenagem, portanto, substituíveis e dispensáveis. Uma práxis muito diferente daquela textualmente prevista no Plano Diretor da Reforma do Estado, que apresentou dentre os seus projetos: o de “Valorização do Servidor para a Cidadania”, o de “Recursos Humanos” e o de “Desenvolvimento de Recursos Humanos”.

Não há o que duvidar: o gerencialismo ou a nova gestão pública não se referiu apenas a um novo modelo de gestão pública, porque ele nutre um novo paradigma político baseado em instrumentos de governança, responsabilização e avaliação mais fluidos em que o Estado é concebido de modo disperso (AZEVEDO; SOUZA, 2017).

#### **1.4. O século XXI: Medidas austeras para o serviço público**

O ano de 2002 pode ser considerado, no Brasil, um período de muita ebulição, porque, com a vitória de Luiz Inácio Lula da Silva – do Partido dos Trabalhadores (PT) – para a presidência da República, um novo horizonte se descortinava com perspectivas positivas no cenário político, econômico e social do país. No entanto, conforme

observam Leher e Sader (2006), o PT, apesar de ter sido o principal partido de resistência aos projetos neoliberais, quando chegou ao governo redefiniu sua posição em relação às reformas e ao próprio conceito de reforma.

Lula passou a defender as “reformas”, aderindo ao projeto de FHC e jactando-se de ter a coragem de realizar o que seu antecessor não tinha conseguido – tomando a reforma da previdência como caso concreto – sem levar em conta a oposição anterior do PT a essas reformas, nem que se trata de contrarreformas, mercantilizantes e que acarretariam no enfraquecimento do setor público. Houve dirigentes do PT que chegaram a explicitar que o PT se opunha às reformas de FHC simplesmente porque era oposição, o que significa a adesão a reformas “consensuais” nas elites, agora no governo (LEHER; SADER, 2006, p. 10).

Sguissardi (2006) também menciona que houve muito mais continuidades do que rupturas entre os governos de FHC e de Lula, tanto no campo da economia, da administração pública e da educação superior. A esse respeito<sup>15</sup>, resguardadas todas as discussões calorosas que tal afirmação possa levantar, e a fim de não desviar o foco deste capítulo, outras medidas direcionadas para o serviço público nos últimos anos serão apontadas, uma vez que se mostraram alinhadas com as diretrizes apresentadas no PDRAE.

Foi criada a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) por meio da Medida Provisória n. 520, de 31 de dezembro de 2010. Nela, o presidente Lula autorizou o Poder Executivo a criar a empresa pública EBSERH, que foi referendada no governo Dilma Rousseff pela Lei n. 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Com a criação dessa empresa, foi implementado um modelo de gestão privatista, em que o hospital universitário foi transformado em uma unidade hospitalar de uma empresa pública de direito privado. O gerenciamento passou a ser de uma entidade externa, entretanto, o Estado paga por esse gerenciamento fora da universidade<sup>16</sup>.

A Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal (Funpresp) também foi concebida por meio da Lei n. 12.618, de 30 de abril de 2012. Apesar de existir no PDRAE uma garantia de que o sistema previdenciário público,

---

<sup>15</sup>As análises feitas por alguns autores, dentre eles, Leher e Sader (2006), Sguissardi (2006) e Mancebo (2007a) apontam que, durante os 13 anos de governo, o PT entrou em um processo de conciliação com uma agenda neoliberal e comprou a ideia de que um reformismo fraco e lento seria seguro. O resultado foi uma desarticulação do que seria o processo de governo e uma incapacidade de reação que levou a uma regressão social nunca imaginada. Viveu-se a ilusão de que formas de conciliação seriam o caminho para garantir certa estabilidade no país (FERNANDES; SAFATLE; MANOEL, 2019).

<sup>16</sup>Bastos (2019), no estudo intitulado “Servidores, funcionários, terceirizados e empregados: a babel dos vínculos, cotidiano de trabalho e vivências dos trabalhadores em um serviço público”, apresenta as contradições e os efeitos deletérios que se instauram nos hospitais universitários a partir da criação da EBSERH.

distinto do setor privado, seria garantido integralmente pelo Estado com a criação da Funpresp, tal garantia caiu por terra. A lei instituiu um teto máximo de R\$ 3.916,20 para os servidores da União e, por isso, aqueles que ingressaram no serviço público após sua publicação terão que contribuir para o Fundo, caso queiram ganhar acima do referido teto quando se aposentarem (COUTO, 2010; FASUBRA, 2010).

De grande impacto para o serviço público, é aprovada no governo de Michel Temer a Emenda Constitucional n. 95, de 15 de dezembro de 2016, que advém da PEC 241/2016, conhecida como a PEC dos gastos públicos. A emenda tem prazo de vigência de vinte anos e impõe rígido mecanismo de controle de gastos públicos, iniciado no ano de 2018. Áreas como a saúde e a educação estão sensivelmente prejudicadas com as restrições orçamentárias impostas por essa medida.

Mais recentemente, tivemos a aprovação da Reforma da Previdência e, por meio da Emenda Constitucional n. 103, de 12 de novembro de 2019, o sistema de previdência social foi alterado com o estabelecimento de regras de transição. De acordo com nota técnica do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), o texto aprovado contém potencial impacto social preocupante, pois o valor das aposentadorias e pensões acima do salário mínimo diminuirá muito, mesmo para aqueles trabalhadores que têm salário pouco acima do mínimo legal (DIEESE, 2019). Para muitos, a elevação da idade mínima de aposentadoria poderá significar a permanência durante alguns anos na inatividade, sem renda do trabalho ou de proventos da previdência. Além disso, o trabalho em condições insalubres e desgastantes será prolongado.

Consta ainda do referido estudo (DIEESE, 2019) que os trabalhadores vivenciarão incertezas geradas pela desconstitucionalização dos requisitos para a aposentadoria, somando-se a isso o fato de que a elevação do tempo mínimo de contribuição pode dificultar, e até mesmo impedir, a aposentadoria na velhice. Oportuno salientar que o Brasil, após a formulação da Constituição de 1988, passou por três reformas da previdência nos governos de Fernando Henrique Cardoso, Lula e Dilma Rousseff. Contudo, a proposta aprovada pelo atual governo difere acentuadamente das medidas adotadas anteriormente.

O Decreto n. 10.185, de 20 de dezembro de 2019, assinado pelo presidente Jair Bolsonaro, também merece destaque, porque, tendo como alvo a administração federal, extinguiu mais de 27 mil cargos, atingindo profissões como auxiliar de enfermagem e auxiliar de laboratório, entre outras de extrema relevância na universidade. Porém, as

medidas não pararam por aí e, recentemente, o Governo encaminhou por meio da Secretaria de Educação Superior (Sesu), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), o Ofício Circular n. 01/2020. Esse documento dispõe sobre a suspensão da contratação de docentes e técnico-administrativos nas Ifes no ano de 2020 e, nele, as contratações foram condicionadas à publicação da Lei Orçamentária Anual e à definição, pela Sesu, do quantitativo para reposição de vagas dos docentes e técnico-administrativos com a autorização vinculada aos recursos definidos pelo MEC.

No mais, compondo as propostas que estão em curso, destaca-se que, em julho de 2019, foi lançado o Programa Future-se, voltado para as universidades públicas federais. Consta como objetivo da proposta dar maior autonomia financeira às universidades e aos institutos, por meio do fomento à captação de recursos próprios e ao empreendedorismo. Uma consulta pública foi aberta à sociedade e, após a consolidação dos dados, o projeto será enviado ao Congresso Nacional (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2019).

Por fim, o Pacote Mais Brasil foi apresentado à mídia no mês de novembro de 2019 e possui três Propostas de Emendas à Constituição: a PEC do Pacto Federativo, a PEC Emergencial e a PEC dos Fundos Públicos. Apesar da divulgação com grande alarde na imprensa sobre o referido pacote, o governo recuou e desacelerou o andamento das reformas defendidas pelo ministro Paulo Guedes. A PEC Emergencial, que prevê corte de salário e jornada de servidores, tem sido apregoada como a mais urgente para o ajuste fiscal. O envio desta proposta juntamente com as PECs da reforma administrativa<sup>17</sup> e da reforma tributária está previsto para o primeiro semestre do ano de 2020 (SINDEPRESTEM, 2019).

Compreendemos que todas as medidas elencadas se apresentam como contrarreformas, visto que as reformas, em nosso entendimento, foram realizadas pelos movimentos populares que forçaram os constituintes no ano de 1986 a inserirem na Constituição Federal uma série de direitos sociais que foram fruto de um processo de redemocratização e de luta dos trabalhadores.

Nesta seção, foi importante apresentar, ainda que sucintamente, as normativas que dispõem sobre administração pública e também sobre recentes propostas do atual governo, já que os debates realizados durante os Encontros sobre o Trabalho estiveram

---

<sup>17</sup> Em entrevista concedida no final de novembro sobre a reforma administrativa, o presidente Jair Bolsonaro afirma que a proposta “tá no forno” e que ele aguardaria um melhor clima político para encaminhá-la ao Congresso (VALOR INVESTE, 2019).

sensivelmente relacionados às mudanças ocorridas em nível macro, que incidem diretamente na universidade. Estamos inseridos neste contexto de contrarreformas e, na seção seguinte, abordaremos os reflexos dessas medidas na universidade.

### **1.5. A universidade imersa em um contexto de contrarreformas**

A universidade está inserida em um contexto amplo, com significativos atravessamentos de caráter econômico, social e político, nos quais as medidas anteriormente apontadas impactam diretamente o seu cotidiano, convocando-a para adequar-se às exigências governamentais impostas. Os reflexos são vivenciados ainda pelos trabalhadores que, na linha do *front*, a depender do que as normativas preconizam, necessitam replanejar as suas vidas levando-os a decisões que também impactam a organização do trabalho, vide a decisão vertiginosa de muitos trabalhadores, nos últimos anos, pela aposentadoria.

Conforme temos visto, o discurso neoliberal atribuiu à presença do Estado e à esfera pública todos os malefícios sociais e econômicos existentes, e à livre iniciativa foram imputadas todas as virtudes que poderiam conduzir à regeneração e recuperação da democracia, da economia e da sociedade. Nesse contexto, os defeitos da vida política e social foram separados de sua conexão com o modo de organização econômica capitalista, sendo relacionados, exclusivamente, a uma suposta tendência burocratizante e estatizante. Sob tal égide, as principais medidas de reestruturação econômica apregoadas implicaram na redução do gasto público, no estancamento de investimentos, na venda das empresas públicas e nos mecanismos de desregulamentação com vistas à intervenção mínima do Estado. Foram realizadas propostas de retração financeira do Estado na prestação de serviços sociais (educação, saúde, pensões, aposentadorias etc.) e a subsequente privatização desses serviços, em nome dos benefícios advindos do livre mercado, no qual a eficiência da competição geraria uma maior rapidez e presteza por sua natureza menos burocrática. Com base nestes fundamentos, as atividades do setor público foram apontadas como improdutivas e antieconômicas, além de uma fonte de desperdício social (MANCEBO, 1996).

Acompanhando essa discussão, Leher (1999) sustenta que a redefinição dos sistemas educacionais estaria situada no centro das reformas estruturais encaminhadas pelo Banco Mundial, visto que:

O ajuste estrutural que desmonta o precário Estado Social é feito em nome da globalização, um processo apresentado como inexorável e irresistível, contra o qual nada é possível fazer, a não ser se adaptar, mesmo que à custa de exponencial desemprego, privatizações selvagens, crise cambial, aumento da taxa de juros e destruição dos direitos do trabalho (LEHER, 1999, p. 6).

Sguissardi (2006) contribui com este debate e sinaliza que as medidas preconizadas para a educação no Brasil aconteceram em consonância com as diretrizes apontadas por organismos financeiros internacionais. Dentre eles, pelo Banco Mundial (BM), pelo Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID) e pela Organização Mundial do Comércio (OMC). Ainda de acordo com o autor, o governo de Fernando Henrique Cardoso foi marcado pela continuidade administrativa de seu antecessor, na esfera da economia e da educação. Este fato teria ocorrido porque o país entrou em um processo de modernização conservadora, pela relação subalterna que estabelecia com a economia global. O referido processo iniciado no governo Collor (1990-1991) seguiu-se no de Itamar Franco (1992-1994), com um forte recrudescimento na gestão de FHC (1995-2002), período caracterizado, como já visto, por uma série de ajustes estruturais, fiscais e de reformas orientadas para o mercado.

Desse modo, a esfera pública – à margem dessas demandas durante muitos anos e mesmo possuindo natureza e objetivos diversos do âmbito privado (pequenas, médias e grandes empresas) – foi convocada a adequar-se à tal lógica. No que concerne às Ifes, a ideia subjacente presente nas reformas educativas, nas décadas de 1980 e 1990, por exemplo, estiveram em consonância com os organismos internacionais. Assim, preconizou-se que os sistemas de ensino se tornassem mais diversificados e flexíveis, perseguindo a competitividade com contenção nos gastos públicos. A flexibilização do padrão de educação fortaleceu-se com a construção de um discurso sobre a ineficiência e ineficácia dos serviços públicos e, no caso específico da universidade, ganhou força o argumento da necessidade de diversificação das fontes de financiamento, via setor privado, além do fortalecimento da expansão do ensino superior privado, por meio da liberalização dos serviços educacionais (MANCEBO; MAUÉS; CHAVES, 2006).

Para a compreensão da dinâmica do capitalismo e da educação superior no país, Mancebo, Silva Júnior e Schugurensky (2016) apontam três fases, sendo que a primeira delas já nos é familiar:

1) Por meio do já citado PDRAE, no ano de 1995, se pretendeu inserir a educação entre os ‘serviços competitivos ou não exclusivos do Estado’. Um novo precedente foi estabelecido para as parcerias público-privadas na educação superior brasileira.

2) Ao abranger os mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC) e também o início do primeiro mandato do governo Lula da Silva (2003-2007), esta fase é marcada pela edição de inúmeras legislações. Os traços a serem perseguidos, de modo geral, na educação superior brasileira são: a pesquisa aplicada; cursos mais rápidos, apoiados em novas tecnologias de informação e comunicação; processos avaliativos ou de regulação calcados em resultados. Destaca-se a gradativa perda da autonomia universitária, diretamente relacionada à emergência de uma heteronomia de gestão e de uma nova relação entre a universidade e o setor empresarial.

3) Iniciada em meados do primeiro mandato do presidente Lula, esta fase prossegue em parte do governo de Dilma Rousseff (2011-2013). A contrarreforma continua por meio de um grande número de leis, decretos e portarias, regulando o trabalho docente, os currículos, as avaliações etc. Sua principal característica foi: a) a emergência de programas com forte potencial de mudança institucional e a expansão da educação superior, como o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) que inaugurou, em larga escala, formas de financiamento por meio de contratos de gestão; b) o incremento do ensino à distância (EAD), em especial com a criação do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB); c) a proliferação de cursos tecnológicos. Especificamente quanto à rede privada, o redimensionamento do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e a generalização das isenções fiscais, previdenciárias e de renúncia fiscal pelo Programa Universidade para Todos (Prouni) foram as principais iniciativas, cobertas com fundo público, que se pode responsabilizar pela expansão.

Há que se fazer uma análise cuidadosa desse panorama, porque, ainda que o processo de expansão do ensino seja percebido de maneira positiva, já que amplia o acesso da população ao ensino superior, é necessário considerar os efeitos perversos desse processo, visto que o que mais se expandiu no período citado foram as matrículas nas instituições privadas, que tiveram um crescimento na ordem de 454%, enquanto na rede pública o aumento foi de 180% somente. Esta situação traz como resultado uma enorme quantidade de cursos de forte apelo mercantil oferecidos nas regiões mais ricas



do país, que contribuem pouco para o desenvolvimento econômico, social e cultural da nação, ao mesmo tempo que locais e áreas profissionais necessitados de reforços são abandonados. Assim, o critério financeiro atinge a qualidade dos cursos, além de restringir as possibilidades profissionais dos estudantes e a contribuição das instituições de Ensino Superior para o desenvolvimento das diferentes áreas de conhecimento (MANCIBO; VALE; MARTINS, 2015; MANCIBO; SILVA JÚNIOR; SCHUGURENSKY, 2016).

Chauí (2017), em conferência ministrada na Universidade Estadual do Rio de Janeiro com o tema “A crise nas Universidades Públicas”, reitera que está em movimento um programa neoliberal em que se introduz como paradigma do bom funcionamento das instituições e da sociedade a noção de eficácia, produtividade, competitividade e autonomia na competição. Vivemos, desse modo, uma expansão dos pressupostos do pensamento neoliberal na esfera pública, retratando que não existe mais o poder público enquanto público e, nesta conformação, o Estado opera de acordo com os princípios e as finalidades que regem o mercado, deixando de ser o espaço público da lei e dos direitos.

Sobre essa temática, Azeredo-Silva (2016, p. 84-85) observa que, dentro da universidade pode ser visto

O quanto alguns servidores se ressentem com certa ideia de alguns gestores (...) de que se deve transportar a lógica da empresa privada para o serviço público sem nenhuma problematização das enormes diferenças, tanto de estrutura quanto de objetivos de uma lógica e de outra. Isso não quer dizer que não devamos nos questionar e pensar estratégias de melhoria na eficácia do serviço público. Mas é preciso pensar novos modos de trabalhar e gerir a partir de sua realidade situada, e não importar modelos prontos que, como diz em outras palavras uma servidora com que conversamos, ‘não serve, não dá, é como uma roupa apertada ou larga demais para determinado corpo’.

Parafrazeando Chauí (2017), a universidade está inserida em um campo da privatização dos direitos, da invenção do empresário de si mesmo, da invenção do capital humano, do conceito da meritocracia e da invenção de que é preciso, a qualquer preço e a qualquer custo, vencer todos os outros, criando uma competição desvairada.

Essa competição pode ser ilustrada, inclusive, com alguns episódios de denúncias de candidatos em épocas de concurso. Tornou-se uma prática entre os candidatos o empenho de vasculhar a vida uns dos outros e, ao descobrirem a existência de vínculos empregatícios que gerem incompatibilidade com o exercício na universidade, denúncias são endereçadas às áreas envolvidas na seleção de pessoal. Este

pode ser um exemplo que reflete, em certa medida, esse sentimento de competição que alimenta aqueles que almejam ingressar na universidade e que não medem esforços para ‘limar’ possíveis concorrentes.

O que se passa na universidade, como também a relação que é estabelecida com o Governo Federal, tem estreita relação com a entrada da perspectiva neoliberal na política brasileira que há pouco discutíamos. Assim, é importante também assinalar que, de acordo com Chauí (2017), a universidade pública se tornou uma universidade operacional. A autora explica que a universidade, desde o seu surgimento no século XII, foi uma instituição social fundada no reconhecimento público da sua legitimidade e das suas atribuições, em um princípio de diferenciação que conferia autonomia perante outras instituições sociais. A universidade estava estruturada por regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela. Contudo, atualmente é evidenciada como uma organização social refletindo os efeitos do neoliberalismo. A universidade tem se adequado, assim, a essa nova diretriz e não são poucas as situações em que:

Valorizam-se muitas vezes os pressupostos e valores que guiam o trabalho na iniciativa privada, como se estes tivessem a chancela de uma suposta competência transcendente, ou seja, seriam verdades absolutas que deveriam ser copiadas sem qualquer questionamento, independentemente de seu contexto (...) (AZEREDO-SILVA, 2016, p. 84-85).

Esta mudança de paradigma, de acordo com Chauí (2017), ocorreu em três fases sucessivas. Na primeira fase (anterior ao neoliberalismo), durante a ditadura de 1964-1980, ela se tornou a universidade funcional voltada para a formação rápida de profissionais altamente qualificados para o mercado de trabalho, adaptando-se às exigências desse mercado. A universidade alterou seus currículos, seus programas e suas atividades, para garantir a inserção profissional dos estudantes no mercado de trabalho, no qual se separava cada vez mais a docência e a pesquisa. Esta exigência oriunda da ditadura desembocou na primeira reforma universitária, sendo implementada, por exemplo, a ideia dos créditos, das disciplinas obrigatórias e das optativas.

Na segunda fase, durante a Nova República de 1985-1994, a universidade se transformou em universidade de resultados, isto é, sem preocupação com a qualidade da docência e voltada para a pesquisa, e em conformidade com as ideias de eficácia,

produtividade e competitividade, adotando, assim, o modelo do mercado para determinar a quantidade e a qualidade das pesquisas.

E finalmente na última fase, 1994-2002, a universidade se consolidou como universidade operacional regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade e calculada para ser flexível. Está estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e dos objetivos. Definida e estruturada por normas e padrões administrativos inteiramente alheios ao conhecimento, à formação intelectual e à pesquisa, a universidade está pulverizada em micro-organizações que, ininterruptamente, ocupam seus docentes e curvam seus estudantes a exigências exteriores ao trabalho do conhecimento.

Os novos valores que passaram a guiar as instituições poderiam ser sintetizados pela privatização do conhecimento, em busca de lucros pelas universidades e a reivindicação das corporações em ser prioridade antes do cidadão. A relevância econômica sobrepõe-se, claramente, à relevância cognitiva, social e cultural do conhecimento. Para tal, é exigido um professor empreendedor, disposto a produzir uma ciência útil e comercializável, que minimiza os efeitos dos cortes e ajustes perpetrados pelo Estado e, correlativamente, aumenta a dependência da universidade em relação ao mercado e às grandes corporações empresariais e financeiras. Fato é que a universidade pública brasileira que produz conhecimento alterou radicalmente sua cultura institucional ao passar por tantas mudanças de perfil e se ver frente a tantos novos compromissos, para os quais não foi criada e que a enraíza mais e mais num capitalismo de predominância financeira (MANCIBO; SILVA JÚNIOR; SCHUGURENSKY, 2016, p. 219-220).

Vimos neste capítulo alguns efeitos da globalização mundial e, em consequência disso, da lógica de mercado na universidade, que se apresenta com uma série de normas e diretrizes que são adotadas pelo Governo e aplicadas em seus órgãos. No entanto, é preciso considerar que a vida em nós (e a vida no trabalho, mesmo na sua menor dimensão, é uma parte essencial disso) é sempre, mais ou menos, uma luta para manter e promover seus próprios valores no mundo social e histórico. Por meio desta busca permanente, por meio do peso dos valores que se desenrola na vida, ‘a atividade’ – e especialmente a atividade de trabalho – é um momento de mediação entre o individual e o coletivo, entre os níveis macroscópicos e microscópicos da vida social em que os valores humanos e os valores sociais se cruzam e promovem debates. Os valores serão sempre operadores de mediação e, na condução desta pesquisa, evidenciaram-se as discussões encampadas pelas trabalhadoras e que tiveram estreita relação com o nível macroscópico da vida social, política e econômica de nosso país (SCHWARTZ, 2007). No próximo capítulo, seguiremos com a apresentação da caixa de ferramentas teórico-conceitual que nos orientou na condução da tese, a fim de enriquecer ainda mais a nossa discussão.

## **CAPÍTULO 2 – BASES CONCEITUAIS QUE ORIENTARAM A PESQUISA.**

Como psicóloga do trabalho, uma orientação categórica que foi sustentada neste estudo é que a análise das situações de trabalho ocorra sempre com a perspectiva de transformação das condições em que as pessoas exercem a sua atividade. Isso porque a psicologia do trabalho busca transformar as situações, tendo em vista os objetivos que caracterizam um determinado contexto e a satisfação dos critérios que precisam ser considerados, os quais, geralmente, não são facilmente modificáveis. Assim, mediante esta perspectiva, a psicologia do trabalho poderá tentar melhorar

A segurança, diminuir a carga de trabalho, reduzir o absenteísmo, melhorar a produção em qualidade ou em quantidade, aumentar a satisfação, etc. A realização das medidas que permitirão satisfazer [tais] critérios não levantará, aliás, apenas problemas psicológicos, mas também problemas econômicos, sociais, médicos, técnicos, etc. (LEPLAT; CUNY, 1983, p. 35).

É o exercício de uma psicologia do trabalho centrada no trabalhador e na sua atividade concreta, com o princípio da ergonomia de intervir ao nível das condições de trabalho para melhorá-las (CUNHA, 2018). Soma-se a isso que, ao ter a ergologia como perspectiva ética e epistemológica na condução deste estudo, abrimos espaço para a incorporação de conceitos de importantes disciplinas, no intuito de compreender melhor a situação de trabalho investigada. É este exercício que nos propomos a seguir.

### **2.1. As contribuições da psicologia ergonômica<sup>18</sup>**

A análise ergonômica do trabalho (AET) tem origem, para os ergonomistas dos países de língua francesa, a partir do trabalho realizado pelos psicólogos do trabalho André Ombredane e Jean Marie Faverge. Por meio da obra intitulada *A Análise do Trabalho*, publicada no ano de 1955, os autores apontaram uma mudança de paradigma: analisar as atividades de trabalho, e não apenas considerar a descrição da tarefa fornecida pelos dirigentes de uma empresa. Esta obra é decisiva para a história da psicologia e da ergonomia, e contribui para a tradição científica de análise do trabalho (WISNER, 1994). Isso porque o estudo da atividade real de trabalho, que se apresentava de forma diferente daquela prescrita pela organização, ganha destaque juntamente com

---

<sup>18</sup> Esta breve digressão se justifica, pois partimos do pressuposto de que nem todos os leitores possuem um conhecimento prévio dos alicerces da psicologia do trabalho e das bases sobre as quais se fundamentaram a ergonomia da atividade e a ergologia.

as ações e informações advindas dos trabalhadores, sendo adotado como princípio que todas as atividades deveriam ser observadas: as prescritas, as imprevistas e até mesmo aquelas inconscientes da parte dos trabalhadores (WISNER, 1994).

André Ombredane e Jean Marie Faverge foram os primeiros a registrar a distância sempre presente entre o trabalho prescrito e o trabalho real, e os estudos que realizaram, juntamente com aqueles desenvolvidos por Jacques Leplat<sup>19</sup>, foram fundamentais para a ampliação do campo da psicologia do trabalho – centrada na avaliação das aptidões – e, ainda, para a emergência das primeiras bases da AET (WISNER, 1994; GUÉRIN *et al.*, 2001; ATHAYDE; REZENDE, 2015).

No que diz respeito ao campo da psicologia do trabalho, Clot (2010a) aponta que a análise do trabalho nos países de língua francesa precedeu a chegada do Taylorismo, com destaque para o trabalho realizado por Suzanne Pacaud e Jean Maurice Lahy, que inauguraram a psicotécnica do trabalho. Estes psicólogos saíram do laboratório situando-se no interior das fábricas para compreender o comportamento do homem em contexto de trabalho e o método de trabalho utilizado por ambos consistia em assumir o posto dos trabalhadores a fim de conhecerem as atividades realizadas. Eles tentaram apreender o que então se denominava aptidão e descreviam o trabalho por meio da observação centrada no próprio trabalho. Contudo, essa vertente foi desvirtuada e subvertida à psicotécnica da aptidão e do teste, e, após a Segunda Guerra Mundial, foi alçada como um dos instrumentos de generalização do Taylorismo e colocada a serviço da adequação do trabalhador em função do posto de trabalho. Pela influência dessa psicotécnica das aptidões, a análise do trabalho torna-se uma categoria invisibilizada. Todavia, a partir da década de 1950, Faverge, Leplat e Wisner retomam as noções de análise e situação de trabalho e deixam um legado para o que hoje se denomina ‘Clínicas do trabalho’ (CLOT, 2010a).

Jacques Leplat, a esse respeito, é o psicólogo ergônomo que dá continuidade às ideias apresentadas por André Ombredane e Jean Marie Faverge, e sua herança influencia tanto a psicologia ergonômica quanto a ergonomia. Vimos nessa história que o conceito de tarefa desenvolvido por Leplat (1997) foi aceito e amplamente utilizado pela psicologia ergonômica e também pela ergonomia da atividade, tornando-se para esta última fundamental (CLOUTIER; GAUDART, 2005; SILVA, 2006).

---

<sup>19</sup> Foi um expoente da psicologia ergonômica e dirigiu, durante 23 anos (1966-1989), o Laboratório de Psicologia do Trabalho da Escola Prática de Altos Estudos em Paris. Leplat (1997) cita como autores deste campo: Lahy, Pacaud, Ombredane e Faverge.

Leplat (1997) esmiúça o referido conceito e aponta que não existe apenas uma tarefa, pois, quando ela é concebida, inicia-se um processo que vai de sua prescrição até sua realização. Pela perspectiva deste autor, uma sucessão de tarefas (Figura 1) ocorre e a atividade de trabalho é constituída de todas as transformações acontecidas desde a apropriação das prescrições até a sua execução e apreciação<sup>20</sup>.

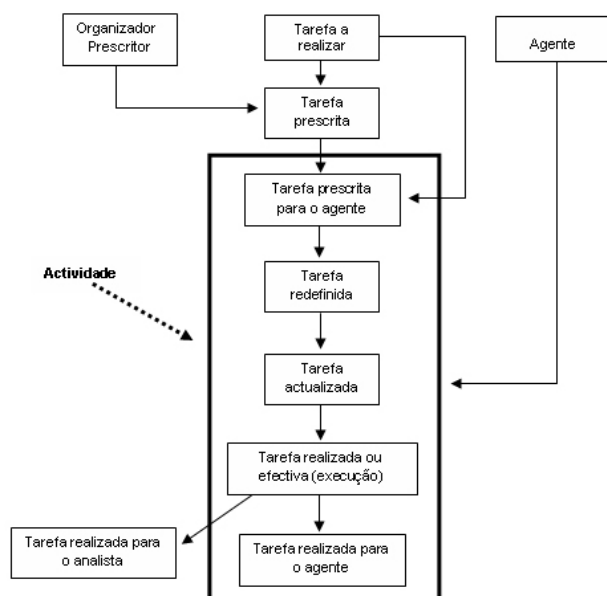


Figura 1: Da tarefa a realizar à atividade descrita em termos de tarefa. Figura extraída de Silva (2006, p. 12), tendo como fonte original Leplat (1997).

Importante para qualquer proposição a ser realizada sobre uma determinada situação de trabalho é que, de acordo com Leplat (1997), o conhecimento da tarefa é uma das chaves do conhecimento da atividade, pois ela constitui um elemento capital na elaboração desta última e contribui, sobremaneira, para sua análise. Assim, abordar a gênese da atividade a partir da tarefa prescrita consiste em se demandar como o trabalhador respondeu e transformou a tarefa, em função de suas características e de suas próprias finalidades. A tarefa prescrita tem o efeito de provocar o trabalhador de diversas maneiras, pois existe uma estreita interação entre o que foi prescrito e aquele que trabalha, e ambos se constroem mutuamente (LEPLAT, 1997, p. 24, 33). Anos mais tarde, Leplat e Hoc (2005, p. 198) retomam a definição dada por Alexis Leontiev, na obra *O Desenvolvimento do Psiquismo*, publicada no ano de 1976, e apresentam a tarefa como “um objetivo a alcançar em determinadas condições”. Seguindo o pontapé inicial

<sup>20</sup> Para o detalhamento do conceito de tarefa, ver Leplat (1997).

dado por Jacques Leplat, outros autores<sup>21</sup> trazem definições para o conceito de tarefa, mas optamos por apresentar a discussão realizada por esse autor.

O conceito de atividade somou-se ao de tarefa e, de acordo com Leplat (1997, p. 4, tradução livre), trata-se de “um objeto complexo que se inscreve em uma rede de condições que a modelam e que ela contribui inversamente para modelar”. A ideia essencial é que existe uma realidade dinâmica com três facetas: o trabalhador, a tarefa e a atividade, que são ligadas por interações complexas. A atividade vai depender, então, do trabalhador, da tarefa e, principalmente, do acoplamento entre eles, constituindo-se da execução da tarefa e das representações que a acompanham e que a guiam. A atividade é, portanto, uma construção singular que manifesta, ao mesmo tempo, a tarefa prescrita e o trabalhador que a executa. Ela fornece certa impressão da tarefa prescrita, além de expressar o trabalhador, já que traduz suas competências, suas motivações e seu sistema de valores (LEPLAT, 1997). Segundo Leplat e Hoc (2005), a atividade indica aquilo que se faz e nos remete para o que é colocado em jogo, para aquilo que o trabalhador mobiliza a fim de executar a tarefa, a prescrição ou, ainda, a obrigação.

A ergonomia da atividade se desenvolve, assim, em um terreno no qual já estavam presentes os conceitos de tarefa e atividade. O único detalhe, de acordo com Wisner (1994), é que os psicólogos do trabalho não desejavam qualquer ruptura com o comportamentalismo, considerado, na época, o único quadro aceitável de produção de saber na psicologia. Além disso, segundo o próprio autor (WISNER, 1996), tratava-se de uma época com ergonômias muito prósperas nos países onde os conceitos positivistas e experimentais continuavam como regras.

---

<sup>21</sup> Dentre eles, Guérin *et al.* (2001) e Brito (2009).

## 2.2. O legado da ergonomia da atividade

Aqui importa demarcar a distinção entre dois principais conjuntos de ergonomias. O primeiro que corresponde à ergonomia clássica (ergonomia anglo-saxônica), centrada no componente humano (*Human Factors*) dos sistemas homem-máquina e que, desde suas origens, tem como premissa ‘a adaptação da máquina ao homem’<sup>22</sup>. O foco de intervenção é aquele da relação entre o homem e seu posto de trabalho com a utilização de disciplinas, como a antropometria e a biomecânica, para o estudo das características dos instrumentos e dos objetos, com vistas a adequá-los ao trabalhador (MONTMOLLIN, 1998; FERREIRA, 2008).

Por seu turno, a ergonomia da atividade humana<sup>23</sup> volta seu olhar para a situação de trabalho com tudo o que ela comporta (o posto de trabalho, o trabalhador e seus comportamentos, como também os dispositivos técnicos). A ergonomia da atividade rompe com os estudos realizados nos laboratórios e, diferentemente da ergonomia dos fatores humanos, caracterizou-se por intervenções nas situações concretas de trabalho. Ao saírem dos laboratórios e adentrarem as fábricas, nos anos 1960, os ergonomistas tiveram como foco a análise da organização científica do trabalho (Taylorismo). A distância entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado é evocada com a compreensão de que o trabalho nunca é apenas prescrição ou realização de tarefas. O modelo taylorista é colocado em xeque e, ao contrário do pressuposto de que o homem deveria se adaptar ao trabalho, a ergonomia da atividade propõe que o trabalho é que deve ser adaptado àquele que trabalha. Além disso, rompe-se com a ideia de que o trabalhador seria um mero executor de tarefas, desprovido de qualquer necessidade de pensar sobre sua atividade. É um cenário em que a transformação do trabalho é compreendida como a finalidade primeira de uma ação ergonômica (GUÉRIN *et al.*, 2001; DURAFFOURG, 2004; FERREIRA, 2008).

---

<sup>22</sup> Uma referência à obra *L'adaptation de la machine a l'homme* (FAVERGE, J. M.; LEPLAT, J.; GUIGUET, B. L. Paris: PUF, 1958).

<sup>23</sup> A ergonomia da atividade, denominada ergonomia franco-belga ou ainda ergonomia situada, foi desenvolvida no Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), em Paris, em torno de Alain Wisner, que dirigiu o laboratório de ergonomia de 1966 a 1991. Jacques Duraffourg, ergonomista que participou do grupo de Wisner, levou as contribuições desse laboratório no CNAM para a Universidade de Provence, ajudando a construir a perspectiva ergológica (FERREIRA, 1994; SCHWARTZ, 2006; 2016). No campo da ergonomia da atividade, são citados: Alain Wisner, François Guérin, Antoine Laville, François Daniellou, Jacques Duraffourg, Alain Kerguelen e Maurice de Montmollin (LEPLAT, 1997).



Alain Wisner cunhou, então, os conceitos de trabalho prescrito e trabalho real, e, de acordo com este autor (1996, p. 44), o objeto da ergonomia britânica e americana foi, em primeiro lugar, o equipamento. Por sua vez, o objeto da ergonomia nos países de língua francesa é mais enigmático, porque é o trabalho. E, como o trabalho real é diferente do trabalho prescrito, o conjunto da situação de trabalho e dos trabalhadores pode obrigá-los a se comportar diferentemente do previsto. Assim, os ergonomistas evidenciaram que, em contexto de trabalho, o que era planejado antecipadamente sofria alterações e este fato ocorria porque existe uma distância entre o que é prescrito e o que é realizado. Em outras palavras, sempre existirá uma discrepância entre a tarefa e a atividade.

### **2.3. Os aportes teóricos para a emergência da ergologia<sup>24</sup>**

A ergonomia tem grande influência no referencial ergológico, porque, de acordo com Schwartz (2004a), ela restitui uma substância enigmática ao trabalho humano. Louis Durrive define a ergonomia e a ergologia de maneira precisa e sucinta, ao esclarecer que o prefixo *ergo* vem de uma palavra grega que significa ‘ação, trabalho e obra’, apontando para a energia, para a vitalidade daquele que trabalha, em que a ênfase não estaria no trabalho visto por uma pessoa exterior. Sob tal ótica, o pesquisador se colocaria, tanto quanto possível, do ponto de vista daquele que trabalha. E, nesse contexto, o foco recairia sobre a relação que a pessoa estabelece com o meio no qual ela está engajada. Partindo desse pressuposto, a ergonomia examina a relação entre o homem e o meio, sob o ângulo da saúde, e a ergologia ampliaria este exame, interessando-se pelos saberes construídos e pelas competências desenvolvidas pelo homem enquanto produtor – o que, aliás, continua no eixo da saúde no trabalho (DURRIVE; JACQUES, 2010).

A ergologia se apropria, então, da premissa mais básica da ergonomia da atividade, que é a aprendizagem do olhar sobre o trabalho, já que, sem essa aprendizagem, não seria possível reconhecer a existência das dimensões invisíveis ou em penumbra do trabalho. Contudo, de acordo com Schwartz (2011, p. 33), “a ergonomia, apesar de ser múltipla, é por vezes limitada, pois ela não se apropria sempre

---

<sup>24</sup> Destacamos a influência de Alain Wisner, Georges Canguilhem e Ivar Odonne, mas sinalizamos que Cunha (2011) nos convida em seu estudo a sentir o lastro tanto de Pierre Naville quanto de Gilles-Gaston Granger, na perspectiva ergológica. Contudo, não nos deteremos em sua explanação, sugerindo aos leitores interessados uma leitura mais aprofundada do estudo da referida autora.

dos desafios que fez emergir” e, em um movimento de emancipação da referida disciplina, a ergologia busca ultrapassar estes limites.

Sob tal ótica, a fim de ampliar seu foco de intervenção, a ergologia abre ao máximo o ângulo de análise sobre todas as dimensões da atividade humana (dentre elas, a atividade de trabalho). O conceito de atividade industriosa é utilizado por Schwartz (2006; 2011) para abordar o conceito de trabalho, com a compreensão de que trabalhar será sempre se defrontar com um constante debate de normas em um mundo de valores. A ideia de industrioso está relacionada ao ato de trabalho e o termo indústria é empregado no sentido de arte, perícia e habilidade no fazer (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

O termo ergologia passou a ser utilizado em 1995 ou 1997 e sua emergência situa-se no início da década de 1980, em meio a um contexto de significativas transformações nas atividades econômicas que se desenhavam em solo francês e em outras partes do mundo. Transformações estas decorrentes da progressiva perda de status do modelo taylorista-fordista de produção e das significativas inovações tecnológicas e organizacionais (SCHWARTZ, 2006; SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

A ergologia toma corpo a partir de uma experiência organizada na França (Universidade de Provença), no ano de 1983, com profissionais e protagonistas inseridos nas mais variadas atividades econômicas da época. A compreensão das mudanças tecnológicas e das transformações nas maneiras de produzir eram algumas das questões sobre as quais o grupo se debruçava. Progressivamente, a referida experiência se configurou na Análise Pluridisciplinar das Situações de Trabalho (APST) sendo criado no ano de 1999 o Departamento de Ergologia (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

Mas é importante resgatar ainda que o estudo da atividade humana encaminhado pela ergologia remete a uma tripla paternidade: aquela do ergonomista Alain Wisner, do psicólogo Ivar Oddone e do filósofo Georges Canguilhem. Três professores e doutores em medicina, que, deixando de lado o exercício dos atos médicos, confrontaram suas interrogações sobre a saúde e a doença com o encontro, por todo ser humano, das normas antecedentes. Foram estudiosos que deixaram um legado com influências incontestáveis sobre a ergologia e que contribuíram também para o exercício de uma psicologia do trabalho comprometida com o desenvolvimento do trabalhador e dos coletivos de trabalho (DURAFFOURG, 2004; SCHWARTZ, 2015a).

### 2.3.1. Alain Wisner: A existência de uma atividade enigmática no trabalho

Alain Wisner iniciou sua carreira profissional como médico, nas fábricas de automóveis da Renault, na França, e diplomou-se também em psicologia. Estudou o trabalho real analisando a atividade de homens e mulheres, onde ela se concretizava. Retirou, assim, a fisiologia do trabalho dos laboratórios levando-a para as fábricas e, ao uni-la com a psicologia do trabalho, fez a noção de atividade de trabalho ganhar sentido e situou a análise em suas relações com o funcionamento técnico, social e econômico das empresas (WISNER, 1994; GUÉRIN *et al.*, 2001).

O autor se engajou no ponto de vista do trabalhador em situação de trabalho real e não admitiu que o mesmo fosse reduzido a um estoque de aptidões<sup>25</sup>. Wisner compreendia que estas dependiam das condições oferecidas para aquele que trabalha. Por se preocupar também com a saúde no trabalho, o autor direcionou seu olhar para a capacidade dos trabalhadores de transformar uma situação de trabalho mal vivida em uma situação que ele domina. “Há uma tomada de partido pelo trabalho, porque o trabalho é qualquer coisa que faz transpor o fosso entre o que é exigido e a realidade da vida, é a inteligência do trabalho” (CLOT, 2010b, p. 215).

Wisner (1994; 1996), ao desenvolver ainda mais o conceito de AET, tradição de análise iniciada por Ombredane e Faverge (1955)<sup>26</sup>, observa que sua característica essencial é de ser um método destinado ao exame do que se passa na complexidade de uma dada realidade, sem fazer uso de um modelo escolhido (testado) *a priori*. A metodologia da AET tende a variar de um autor para o outro, sobretudo em função das circunstâncias da intervenção. Porém, o que se torna indispensável é validar o trabalho de análise por meio de discussões com os trabalhadores e, nesse contexto, há uma inclusão de diretrizes que não eram abordadas e que, pela ergonomia da atividade, envolve os seguintes pontos:

- Extensão da análise do ambiente, incluindo os aspectos demográfico, biológico e antropológico;
- Metodologia da análise das atividades de trabalho;
- Metodologia da elaboração das soluções que assim supera o nível das recomendações;

---

<sup>25</sup>Uma crítica à psicotécnica das aptidões.

<sup>26</sup> OMBREDANE, A.; FAVERGE, J.M. *L'analyse du travail*. Paris: PUF, 1955.

- Extensão e aprofundamento dos critérios de êxito da intervenção

Considerar a AET como um método geral das ciências humanas, um método ascendente, permite, segundo Wisner (1996, p. 51), a compreensão de que ela conduz para transformações ergonômicas e também para a organização do trabalho, para a formação, para a transferência de tecnologia etc. O entendimento da existência de uma atividade enigmática a ser compreendida em situação, juntamente com a análise ergonômica do trabalho, foi fundamental para a construção do que se configuraria a ergologia (DURAFFOURG, 2004; SCHWARTZ, 2015a).

### **2.3.2. Georges Canguilhem: Uma concepção de vida e de saúde**

Georges Canguilhem foi um filósofo, médico e historiador das ciências que apostou no estudo da medicina, a fim de que essa contribuísse para uma melhor colocação e esclarecimento de dois problemas que lhe interessavam: o das relações entre ciências e técnicas e o das normas e do normal (CANGUILHEM, 2009).

De acordo com Schwartz (2008), ainda que Georges Canguilhem não tenha conceituado claramente a noção de atividade ou se debruçado sobre a questão do trabalho, seu legado forneceu ferramentas para pensar filosoficamente a atividade e contribuiu para um reposicionamento das relações entre trabalho, aprender e saber.

Na concepção oriunda da filosofia da vida proposta por Canguilhem (2009), a vida é compreendida como atividade de oposição à inércia e à indiferença, caracterizando-se, ainda, como atividade normativa. Sob esse ângulo, o homem sadio é normativo, ou seja, capaz de instituir novas normas. E o doente é aquele que perdeu essa capacidade normativa de instituir normas.

A saúde, em seu sentido absoluto, ela nada mais é que a indeterminação inicial da capacidade de instituição de novas normas biológicas. Ser sadio significa não apenas ser normal em uma situação determinada, mas ser, também, normativo, nessa situação e em outras situações eventuais. O que caracteriza a saúde é a possibilidade de ultrapassar a norma que define o normal momentâneo, a possibilidade de tolerar infrações à norma habitual e de instituir normas novas em situações novas (...). A saúde é uma margem de tolerância às infidelidades do meio (CANGUILHEM, 2009, p. 77-78).

O vivente, de acordo com o autor, está em um mundo de acidentes onde nada acontece por acaso, mas sob a forma de acontecimentos. “É nisso que o meio é infiel.

Sua infidelidade é exatamente seu devir, sua história” (CANGUILHEN, 2009, p. 78). Desse modo, a vida não é uma dedução monótona ou um movimento retilíneo. Ela ignora a rigidez geométrica e se caracteriza como debate. No contexto em que a vida acontece, existem fugas, vazios, esquivamentos e resistências inesperadas. Yves Schwartz se apropria desses princípios e aplica-os aos meios ou ambientes técnicos, dispondo que o meio é sempre infiel, visto que jamais se repete de um dia para o outro ou em uma situação de trabalho para a outra (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c).

### **2.3.3. Ivar Oddone e a Comunidade Científica Ampliada**

Ivar Oddone, além de médico sanitário, atuou como docente de Psicologia do Trabalho na Universidade de Turim e, em parceria com outros protagonistas, deixou um grande legado para o campo da saúde do trabalhador e para a ergologia. Foi uma das figuras centrais do Movimento Operário Italiano (MOI)<sup>27</sup> de luta pela saúde (ou contra a nocividade, como era denominado na Itália) e contribuiu significativamente para o desenvolvimento do campo da saúde do trabalhador e, ao mesmo tempo, para a imposição de um debate relativo à produção de conhecimentos neste domínio (MUNIZ *et al.*, 2013).

O MOI configurou-se como um coletivo de profissionais da saúde, operários, sindicalistas, estudantes e cientistas que desenvolveram, a partir da metade dos anos 1960, um conjunto de pesquisas direcionadas à mudança das condições de saúde em ambientes de trabalho (SCHWARTZ, 2000; ODDONE, 2016).

De acordo com Oddone (2016), a década de 1960 foi palco de uma experiência que o levou a uma ruptura e reorganização de seu ofício. Resultado de sua vivência com alguns operários que passaram a lhe demandar informações sobre os riscos que suas condições de trabalho podiam representar sobre sua saúde. Estes trabalhadores consideravam que essas informações poderiam permitir-lhes modificar as condições de trabalho às quais estavam submetidos. Por não encontrar respostas em seus textos de medicina do trabalho, Ivar Oddone compreende que seu saber médico não era suficiente para responder à demanda de saúde que lhe era endereçada, tampouco o auxiliava para conhecer as pessoas e o ambiente em que estavam inseridas. Foi necessário construir

---

<sup>27</sup> A liderança técnico-científica do MOI foi realizada por Ivar Oddone e outros (dentre eles, Gastone Marri, Sandra Gloria, Alessandra Re e Gianni Briante), tornando-se necessário o reconhecimento de que o MOI era um coletivo (MUNIZ *et al.*, 2013).

uma linguagem que tornasse a comunicação permeável, já que aqueles trabalhadores buscavam algo que é relevante hoje – uma intervenção para a promoção de saúde –, mas que não estava na moda naquele tempo (ODDONE, 2016).

A concepção de Comunidade Científica Ampliada teve sua origem no MOI e possui como característica uma forma original de pesquisa-ação chamada, por Ivar Oddone, de pesquisa não ritual por contrapor os métodos de pesquisa tradicional. Nesta experiência, todos se tornavam coautores da pesquisa, tanto os pesquisadores, portadores de seus saberes específicos e, em particular, os trabalhadores, com seus saberes informais oriundos da experiência (VICENTI, 1999).

Por meio do confronto entre os saberes formais dos pesquisadores e os saberes informais dos trabalhadores, as comunidades investigavam, de maneira autônoma<sup>28</sup>, o meio de trabalho e apresentavam propostas de transformação. É uma nova concepção de pesquisa e de produção de saber sobre o trabalho. Este novo modelo científico que se impôs a Ivar Oddone foi produzido pela experiência dos trabalhadores e caracterizou-se por uma abordagem global dos problemas e pela formulação assumida de juízos de valor, visando a transformar o meio de trabalho em benefício daquele que trabalhava. A proposta direcionada à investigação médica-psicológica consistia em privilegiar a avaliação e o julgamento dessa nova entidade, que era o grupo homogêneo de trabalhadores<sup>29</sup> compreendido, então, como portador de uma experiência validada coletivamente (SCHWARTZ, 2000; MUNIZ *et al.*, 2013).

Schwartz (2000, p. 39) assinala que Ivar Oddone inspirou esta maneira de analisar o trabalho e afirma: “A obra de Ivar Oddone foi para mim determinante e minha tese se inspirou nessa preocupação fundamental de repensar o regime de produção de conhecimento sobre o trabalho”.

O conceito de Comunidade Científica Ampliada (ODDONE *apud* SCHWARTZ, 2000) permitia um olhar ampliado sobre o trabalho, além de trazer respostas ao profundo mal-estar em relação à diferença entre o patrimônio estocado, ensinado, e o patrimônio vivo das atividades de trabalho. Era um contexto na qual os assalariados não podiam se reconhecer no ensino universitário, porque o que era dito na universidade em relação ao trabalho era parcial e redutor se não fossem considerados os aportes dos trabalhadores.

---

<sup>28</sup> Reivindicação do movimento sindical.

<sup>29</sup> A medida e os instrumentos mecânicos não ocupavam lugar de destaque nesta perspectiva.

A Comunidade Científica Ampliada permitiu que fossem colocadas em discussão questões oriundas da era de ouro do capitalismo (final da década de 1960), período de crescimento extraordinário na Europa caracterizado pela significativa oferta de emprego e de salários razoáveis, onde a classe operária trabalhava e ia ao paraíso para consumir<sup>30</sup>. O sindicalismo, à época, era forte e a luta era voltada para as condições de trabalho muito precárias. Contudo, na década de 1980, outra configuração é desenhada. Foi o período pós-fordismo caracterizado por uma mudança radical nos cenários do trabalho, resultado das inúmeras inovações tecnológicas e organizacionais que desencadearam a diminuição dos postos de trabalho e um aumento do desemprego. Os sindicatos fragilizados sinalizavam para a academia a necessidade de compreender as transformações experimentadas naquele novo contexto a fim de melhor intervir (SCHWARTZ, 2000).

Levando em conta a experiência vivenciada em solo francês, Schwartz (2000) observa que a comunidade científica ampliada apresentou limites, mesmo que tenha possibilitado uma mudança de paradigma no que se referia à análise das situações de trabalho. O autor reconhece sua importância científica, cultural, social e política, mas assinala que ele apresenta limitações porque, apesar das questões do movimento operário de emancipação social e de consciência de classe serem muito fortes no final dos anos 1970, a herança do movimento operário foi desestabilizada em virtude do declínio do trabalho imediato e da fragmentação dos coletivos de trabalho, tornando-se necessário:

Tomar distância do contexto dos anos 70, reintroduzindo elementos de generalidade no conceito de "comunidade científica ampliada", para trabalhar em comum com todos os interlocutores passando-se do trabalho operário a uma concepção mais geral da atividade humana, como tentativa universal, mais ou menos bem-sucedida, de renormalização parcial dos meios de vida (SCHWARTZ, 2000, p. 42).

É no contexto da APST que Yves Schwartz amplia a ideia de comunidade científica ampliada e observa que, mesmo não sendo formalizado por Oddone, havia um terceiro polo – além dos polos dos saberes disciplinares e da experiência – que era

---

<sup>30</sup> Uma alusão ao filme “*A Classe Operária vai ao Paraíso*” dirigido por Elio Petri, lançado na Itália em 1971. O filme traz a história de um operário padrão, Lulu, que era tido como um parâmetro para os níveis de produção da fábrica, pois, apresentava um desempenho acima da média. Lulu trabalhava exaustivamente sem qualquer crítica, situação que se modifica após seu acidente na fábrica. O sindicato é figura constante no filme afirmando a necessidade de melhorias das condições de trabalho e uma conscientização dos trabalhadores sobre os efeitos perversos da lógica produtivista então vigente. A ilusão de um bom salário no final do mês, pelo trabalho que excedia as metas era colocada em xeque.

operado pelo sindicato e que fazia referência à consciência de classe e unificava as lutas. No entanto, o cimento do que viria a se configurar o dispositivo a três polos não poderia ser aquele da ‘consciência de classes’ fundado de maneira exclusiva nas relações com os sindicatos. Assim, outros parceiros foram convocados à cena: desempregados, agentes de serviços, funcionários especializados, consultores e profissionais de diversos ramos. A aliança que se deu entre sindicalistas, operários, pesquisadores e universitários tinha como princípio transformar o trabalho e fortalecer a hegemonia da classe trabalhadora (SCHWARTZ, 2000).

Nesta nova configuração, a expressão ‘comunidade científica ampliada’ poderia induzir a uma concepção errada de seu sentido. O termo ‘científico’ poderia criar confusão e remeter as pessoas à ideia de uma pesquisa desenvolvida nos moldes da ciência positivista, em que os protagonistas da atividade seriam transformados em cientistas. Para Schwartz (2000), era uma expressão que apresentava um problema quando considerada a ideia que lhe era subjacente, a de o conhecimento das atividades pertencer ao domínio científico no sentido clássico. Sob tal premissa, o conceito ocultava tanto as competências próprias de cada parceiro quanto a dificuldade do projeto de fazer com que os protagonistas trabalhassem juntos. “Tais considerações mostraram os limites de um conceito extraordinário que abriu caminho para o que se denominou na ergologia, de Dispositivo Dinâmico de 3 Polos” (SCHWARTZ, 2000, p. 43). Dessa maneira, a ergologia retrabalha o rico conceito de comunidade científica ampliada e propõe um novo modo de produzir saberes e refletir sobre os valores (DURAFFOURG, 2004; SCHWARTZ, 2015a).

#### 2.4. A ergologia

A ergologia representa o projeto de melhor conhecer e, sobretudo, de melhor intervir sobre as situações de trabalho para transformá-las (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). Essa concepção remete à tradição científica oriunda dos estudos inaugurados por Ombredane e Faverge e pela ergonomia da atividade. Interessante observar que, de acordo com Vatin *apud* Cunha (2011), o conceito de ergologia antecede o de ergonomia no domínio francófono, já que, no ano de 1925, ocorre o primeiro registro do termo, quando foi criada, em Bruxelas, uma Escola de Ergologia<sup>31</sup>, com orientação bem

---

<sup>31</sup> A École d’Ergologie ainda hoje oferece cursos de formação em pós-graduação nas áreas de “gestão de pessoas”, psicologia aplicada, organização industrial e orientação profissional.



diversa da perspectiva ergológica formulada pela equipe da Universidade de Aix-Provence.

A ergologia que foi gestada a partir de 1980 apresentou-se como uma tentativa de compreender o vai e vem do microscópico da atividade ao macroscópico da vida social, abordando a realidade da atividade humana, em geral, e a atividade de trabalho, em particular. Caracterizada por ser uma disciplina de pensamento, a ergologia não é uma disciplina no sentido de um novo domínio do saber. Ao se distinguir da disciplina epistêmica que, para produzir saber e conceito no campo das ciências ‘experimentais’, neutraliza os aspectos históricos, a disciplina ergológica é concernente às atividades humanas (SCHWARTZ, 2000; SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b; TRINQUET, 2010).

A esse respeito, Athayde, Zambroni-de-Souza e Brito (2014) apontam que a ergologia pode ser definida como uma perspectiva ou, ainda, uma *démarche*, e não como uma abordagem ou uma nova disciplina científica. Os autores também observam que o vocábulo *démarche* é de difícil tradução e alguns autores e tradutores optam pela manutenção do termo no original. Porém, como em certas oportunidades Yves Schwartz usou a expressão *approche*, essa concepção, que possui uma tradução mais evidente para o vocábulo abordagem, tem sido mantida por alguns autores e tradutores. Todavia, Athayde, Zambroni-de-Souza e Brito (2014) assinalam que abordagem e *démarche* não são sinônimas, visto que o primeiro termo tende a qualificar correntes do campo da clínica do trabalho (psicodinâmica do trabalho, clínica da atividade, psicossociologia etc.), existindo, sob tal ótica, uma distinção de plano com a ergologia.

Neste estudo, adotamos o ponto de vista da tradução do livro *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*, que apresenta a ergologia como uma perspectiva ética e epistemológica. Esclarecemos que esse é um posicionamento possível, tratando-se de uma questão ainda em debate.

Mas o que é muito valioso nesse contexto é a compreensão de que, ao adotarmos uma postura ergológica, torna-se prioridade a articulação com outras disciplinas e com os protagonistas da atividade, considerando que o ser humano é um ser de atividade, de iniciativa e histórico, que terá em sua experiência uma força motriz para seu desejo de compreender e se desenvolver. Isso é possível porque a ergologia interpela o modo de produção de conhecimento convencional, que reserva pouco lugar à experiência, inúmeras vezes relegada e vista como secundária (COLLOQUE INTERNATIONAL, 2017).

Seguindo tal diretriz, para compreender e intervir sobre o trabalho humano e para a compreensão da atividade, a ergologia se fundamenta sobre quatro postulados que, de acordo com Schwartz (2010c), guiam o olhar do pesquisador:

- 1) Existe uma distância entre o prescrito e o real, na qual o trabalho efetivamente realizado difere do prescrito. Isso ocorre em razão da variabilidade das situações da atividade e também do que é viver, já que é impossível e invivível para um ser vivente ser um mero executor. Quem é vivo está em atividade e uma atividade de produzir história.
- 2) O conteúdo da distância é sempre parcialmente ressingularizado. Não é possível uma antecipação sobre as variações e a singularidade das situações de trabalho, porque se trata sempre de uma história particular.
- 3) Essa distância remeterá sempre a uma entidade enigmática. A gestão (arbitragem) dessa distância é realizada pelo corpo-si que compreende o que é ordem do coletivo, do biológico, do cultural e do intelectual. Acrescentando também o fisiológico, o muscular e o sistema nervoso.
- 4) Por fim, essa distância remete ainda a um debate sobre os valores. Existem valores em jogo na atividade. O trabalho será sempre um encontro de valores com debates que resultarão em escolhas e que darão sentido às atividades de homens e mulheres.

A atividade humana é muito complexa e, por isso, é inviável sua compreensão e análise a partir de uma única disciplina. Ao contrário, todas são necessárias e nenhuma possui primazia sobre as demais. O que importa é colocar em dialética o conjunto dos saberes, porque, no domínio da atividade humana, a ergologia se orienta com as descobertas das diversas disciplinas (ergonomia, sociologia, psicologia, medicina, filosofia, economia etc.). Ao colocá-las em diálogo, conceitos e ideias emergem e possibilitam novas perspectivas e horizontes ao conhecimento (TRINQUET, 2010).

Construída coletivamente para transformar os meios de vida e de trabalho, a ergologia possui o esquema tripolar como seu primeiro efeito. É uma tentativa de compreender a história. Veremos a seguir que é inerente ao conceito ergológico de atividade fazer comunicar o microscópico e o macroscópico, o local e o global, a pequena e a grande história por meio do espaço tripolar (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b; SCHWARTZ, 2012b).

### 2.4.1. O espaço tripolar

Ao pensarmos nas histórias da vida, do homem e de uma sociedade com todas as suas facetas, é preciso considerar que ela se faz e acontece com a existência de três polos. Nesse sentido, o espaço tripolar foi proposto para que fosse possível relacionar dois níveis de apreensão do nosso cotidiano, da nossa história, ou seja, relacionar o plano mais micro (atividade humana) ao plano mais macroscópico. O espaço tripolar foi proposto para se pensar as relações existentes nas sociedades<sup>32</sup> mercantis e de direito, que se constituem por um constante debate de normas em um mundo de valores, com crises entre os campos econômico, político e jurídico e o mundo do trabalho.

O espaço tripolar é um esquema que não abre mão de uma integração progressiva da noção de atividade para a compreensão daquilo que faz a história e configura-se por meio de três polos (SCHWARTZ, DUC; DURRIVE, 2010b):

- Polo das gestões, da atividade (Polo I): Também denominado o polo das ‘dramáticas do uso de si’, dos debates de normas, polo em que o homem teria lugar de destaque. É colocado em primeiro plano a fim de impedir a crença de que a história é feita apenas entre o polo do mercado e o polo político. É o polo das pessoas que fazem a gestão em sua atividade cotidiana e que estão a gerir dialéticas em que pesem as normas antecedentes, as ressingularizações, os recentramentos etc.
- Polo mercantil (Polo II): É orientado por valores mercantis e de mercado que são dimensionáveis. Funciona à base de valores quantitativos e mediante comparações de interesses, de benefícios, de rentabilidade. Esse é seu papel; por meio dele, os valores dimensionáveis são constituídos. Não podemos minimizar seu impacto em nosso cotidiano.
- Polo do direito, do político, da politeia, dos organismos da democracia (Polo III): Assegura os valores sem dimensão. Estão em jogo apostas, os valores que não se mensuram em parâmetros quantificáveis, por conta de sua natureza, já que fazem referência ao bem-estar de uma população. É onde se encontram questões como: o que é a saúde? Como preparar um planeta vivível para todos

---

<sup>32</sup> Sociedade mercantil: o peso do mercado e a utilização da atividade humana sob enquadramento de contratos mercantis são fundamentais; Sociedade de direito: existe um código de direito que regula as relações entre os homens como instituições, constituições, onde todos são iguais e os valores são objeto de debates democráticos (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

nas gerações futuras? O que é cultura? O que é satisfação e prazer para as pessoas? É o polo constituído por valores referentes ao bem-viver em comum, dos quais se espera ou reivindica que sejam assumidos pelas instituições de cunho político, dentre elas, o Estado. Nomeia-se também como o polo das ações políticas e dos valores não dimensionados.

Necessário compreender por meio do espaço tripolar que os polos II e III são heterogêneos e interagem, tendo como resultado um debate permanente que só é efetivado pela existência do Polo I. Para ilustrar, essa situação acontece quando testemunhamos o Estado (Polo III) legislar no polo do mercado (Polo II) ou, ao contrário, esse último incidir no Polo do político. Essa dinâmica é o resultado da atividade constante oriunda do Polo das gestões (Polo I), caracterizado pela atividade humana. Desta maneira, é fundamental inseri-la na história que se quer conhecer. São relações dialéticas e permanentemente tensas que precisam ser consideradas a fim de pensar as matrizes da história (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

O fato é que podemos começar a história por onde quisermos, sendo possível dizer que:

A iniciativa advém do polo II (mercado), que tenta obter as boas graças do polo III (político) para inaugurar modos de utilização da mão de obra urbana de uma certa forma, mas existem refluxos que passam pela atividade humana (polo I) e que recompõem a seu turno o polo II e o polo III. É uma maneira dentre outras de compreender as tensões permanentes em que não há início, nem fim, em que tudo isso funciona em conjunto (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b, p. 256).

Contudo, há uma exigência que é reconhecer o polo da atividade humana, visto que uma série de práticas muito atuais – “gestões de segurança, lógica da competência, gestão da qualidade, gerenciamento de projetos, construção de indicadores de eficácia, gestão de recursos humanos” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b, p. 258) – sinalizam para o polo mercantil que existem pessoas, no polo I, em constante atividade. Uma vez que o polo mercantil (II) desconsidere as dimensões da atividade como debates de normas, o resultado esperado não será alcançado.

Sem o polo da gestão não saberíamos quem pensa, quem sofre, quem quer mudar, e onde é o lugar dos debates de normas e de valores. Na ausência [desse] polo ficamos em apuros, pois sustentamos que “existe uma história que se faz ali” mas, não sabemos quem a faz – ou então ela se faz sem nós, o que é uma maneira um pouco mecânica de transformar qualquer coisa que

está na gênese humana, e que por consequência se opõe ao puramente mecânico (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b, p. 253).

O espaço tripolar configura-se em um esquema para se pensar a maioria das sociedades europeias que diferem de outras sociedades. Não se trata de um esquema característico de todas as sociedades do planeta, o que inviabiliza a sua universalização (SCHWARTZ, DUC; DURRIVE, 2010b). Yves Schwartz, em diálogo com Bernadette Venner, salienta que o espaço tripolar é muito variável e, ao mencionar países como o Brasil, os Estados Unidos e a França, o autor observa que “os desequilíbrios, as tensões, os volumes e, portanto, os futuros históricos [desses países] não são os mesmos” (VENNER; SCHWARTZ, 2015, p. 129).

Cabe acrescentar a essa observação que nosso passado histórico também não é o mesmo e, por isso, é importante ter cautela ao realizar uma transposição *ipsis litteris* desse esquema para a sociedade brasileira, principalmente porque não é possível afirmar com segurança que conquistamos, no Brasil, uma sociedade de direito. Oportuno apontar, inclusive, que nunca tivemos em nosso país um Estado de Bem-Estar Social. Ao contrário, as lutas para a garantia de direitos básicos, como saúde, educação e moradia para a maioria da população, são inúmeras a fim de superar uma série de iniquidades que existem em nossa sociedade.

Sob esse prisma, a compreensão de que há um debate constante entre os valores do bem comum e os valores mercantis é importante, especialmente quando se reconhece que é um debate protagonizado por aqueles que compõem o polo da gestão da atividade. Contudo, ao adotar o espaço tripolar para a análise de uma determinada sociedade, há que se ter em conta que não se trata de um esquema universal.

O esquema tripolar é a consequência da integração progressiva da noção de atividade na tentativa de compreender ‘o que faz a história’, sendo um processo no qual o sistema gera uma série de dialéticas e tensões, por ser a atividade caracterizada como dramáticas de uso do corpo-si. Este esquema foi produzido pelo desenvolvimento progressivo de um encaminhamento ergológico, que resultará no DD3P “por onde circulam os saberes, para conhecer as normas antecedentes e compreender os recentramentos operados na atividade” (SCHWARTZ, DUC; DURRIVE, 2010b, p. 267).

#### **2.4.2. O Dispositivo Dinâmico de 3 Polos (DD3P): a produção de saberes em ação**

Schwartz (2000) explica que, na década de 1980, era importante para o mundo do trabalho e também para o mundo universitário compreender as transformações do trabalho e analisar os saberes, os laços coletivos, os valores, as contradições e as lutas. Como vimos, o autor se apropria do conceito de comunidade científica ampliada, retrabalhando-o, e traz à cena o dispositivo dinâmico de três polos. Esclarecemos que o esquema tripolar abordado anteriormente é entendido como um primeiro efeito da perspectiva ergológica, além de ser uma tentativa de compreender a história, as crises, as tensões, e de reintegrar a atividade, conferindo-lhe seu devido lugar. A partir de tal configuração, o DD3P foi proposto com vistas ao estudo das atividades humanas, da produção de saberes e da transformação dos meios de vida e do trabalho. É um dispositivo de trabalho cooperativo e de formação, “um esforço que permite compreender como a atividade é algo essencialmente motriz, não apenas motriz em si, mas, motriz na história” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b, p. 263).

O DD3P foi concebido como uma diretriz ética e epistemológica que não se caracteriza estritamente como um método de pesquisa, mas configura-se como um espaço de encontros. Encontros e confrontação dos saberes com as experiências da atividade. Compreende:

1) o polo dos conceitos, dos saberes disponíveis (polo 1, das disciplinas científicas), que comporta materiais para o conhecimento oriundos dos saberes organizacionais, acadêmicos e disciplinares, que estão no campo da desaderência – este polo é provido de uma forma de codificação e permite a elaboração do trabalho prescrito;

2) o polo dos saberes gerados/investidos na experiência, produzidos a diversos graus de aderência. Ligados à atividade, situam-se no tempo e no espaço, resultado de uma história singular. Uma determinada situação de trabalho só é passível de ser transformada se esses saberes forem considerados (SCHWARTZ, 2000; DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). Como estamos em um mundo que transformamos continuamente pela atividade, torna-se necessário para um regime de produção de conhecimentos, que tem como diretriz a ergologia, os saberes advindos desses dois polos. Todavia, o diálogo, o encontro fecundo entre eles, não acontecerá frontalmente e será produzido pela existência do terceiro polo, a seguir.

3) o polo das exigências éticas e epistemológicas. Destacamos que, entre estes três polos, não existem começo ou fim, nem anterioridade de um sobre os outros, porque eles estão em relação dialética (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

É o terceiro polo que faz trabalhar os dois primeiros de modo cooperativo, com a chamada humildade epistemológica e com rigor na referência ao saber, de maneira a produzir um saber inédito a propósito da atividade humana. Por meio deste polo, será possível ver nosso semelhante como alguém que está em atividade e que é foco de debates, lugar de gestão de debates de normas, lugar de ressingularização de sua situação. É uma exigência para que nosso semelhante seja respeitado como alguém atravessado por inúmeras dramáticas (SCHWARTZ, 2000; DURRIVE; SCHWARTZ, 2008; SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

De acordo com Durrive (2015, p. 192, tradução livre):

É “um terceiro polo” de mediação entre esses dois polos da aderência e da desaderência – uma espécie de passarela onde podem circular as duas formas de saberes humildemente (sem desprezo de um pelo outro) mas também rigorosamente. (...) Ele é dinâmico na medida onde essas trocas fazem mudar as coisas, tanto do lado dos saberes constituídos (saberes da organização ou saberes disciplinares) que são instruídos pelos debates de normas, quanto do lado dos protagonistas da atividade, por que esses são convidados a transformar suas situações de vida e trabalho graças ao encontro dos saberes.

O polo das exigências éticas epistemológicas não contém saberes preestocados ou saberes investidos nas atividades e se articula sobre uma determinada filosofia da humanidade. É uma maneira de ver o outro como seu semelhante, como alguém com quem aprendemos e que não pressupomos saber o que ele faz, porque somente a partir da troca e da interação a produção de conhecimento será alcançada. É o polo que compreende uma exigência ética de respeito, mas, ao mesmo tempo, uma exigência epistemológica, pois caso não adotássemos essa postura, nos faltaria um espaço de compreensão do que torna possível a história, as instituições e o próprio trabalho. Além disso, não teríamos condições de produzir um saber inédito a respeito da atividade (SCHWARTZ, 2000; DURRIVE; SCHWARTZ, 2008; SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

O processo socrático de duplo sentido se materializa por meio deste dispositivo, pelo engendramento mútuo de recursos e perspectivas entre aqueles que se encontram nos polos I e II. É uma configuração em que a circulação dos conceitos tende a desencadear um aprendizado mútuo, contrariando a ideia de que existe ‘aquele que

sabe', além de contribuir para uma transformação de postura, de patrimônio e de saber-fazer dos profissionais de cada campo, ampliando as perspectivas sobre seu trabalho (SCHWARTZ, 2009).

Intervir nesta concepção envolve dominar os saberes e reconhecer o saber do outro que é portador de diferenças recriadoras em sua atividade, o que resulta na necessidade de estar disponível para aprender com ele. O DD3P é o lugar de encontro, de trabalho em comum, em que se ativa uma espécie de espiral permanente de retrabalho dos saberes, que produz retrabalho junto às disciplinas, umas em relação às outras, transformando hipóteses e conceitos entre as disciplinas. É um espaço em que o trabalho cooperativo é processado e as disciplinas não se encontram fechadas em si mesmas. Ao contrário, as disciplinas se recompõem, pelo menos em parte, em um turbilhão permanente (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

Trata-se de um dispositivo dinâmico de três polos, tanto para extrair as consequências do conceito de atividade quanto para melhor compreendê-la. O conceito de atividade que nasce do DD3P ao mesmo tempo o justifica e o exige (SCHWARTZ, 2000; SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

### **2.4.3. O conceito de atividade como força que impulsiona**

A noção de atividade é compreendida na ergologia como algo essencialmente motriz na história. Para explicar a sua trajetória e alimentar a perspectiva ergológica, Schwartz (2007) direciona seu olhar para a filosofia e propõe um esquema que compreende duas origens que não são interdependentes e que convergem para a unidade problemática do ser humano.



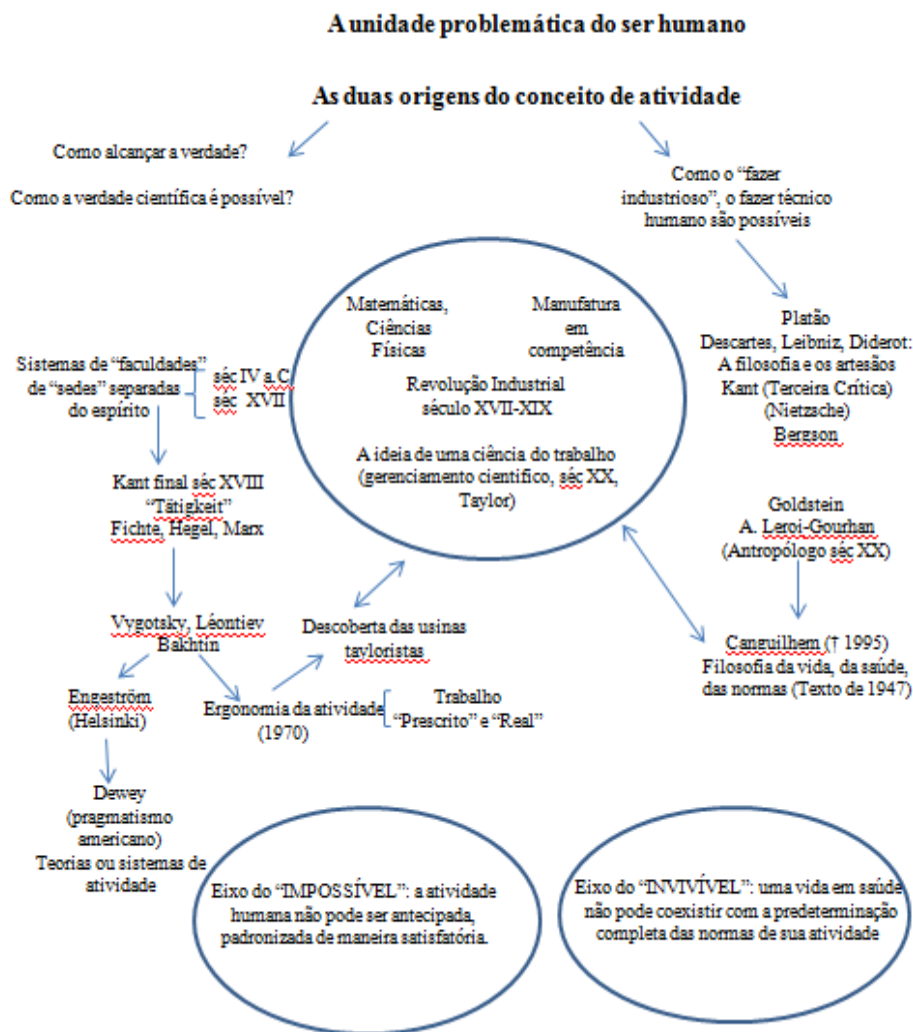


Figura 2: As duas origens do conceito de atividade (SCHWARTZ, 2007, p.123)

É com esse olhar no passado que Schwartz (2007) busca esclarecer os problemas com a utilização do conceito de atividade e, ainda, contribuir para sua compreensão. Pensado como uma articulação ou síntese que trabalha com uma dupla herança, um dos caminhos da noção de atividade se desenvolve a partir da inquietude filosófica sobre a possibilidade de o ser humano acessar o universal, remetendo a questões sobre ‘como conhecer a verdade?’. Assim, Schwartz (2007; 2008) se debruça sobre a linhagem da *Tätigkeit*, convocando grandes filósofos para sua reflexão.

Platão e Descartes figuram nos dois eixos e na linhagem voltada para o conhecimento da verdade, ainda que, por meio de estratégias conceituais diferentes, os referidos filósofos deixaram como legado a compreensão de uma divisão no interior do ser humano. Ou seja, espírito e alma de um lado; e sensibilidade, corpo, paixões e sentimentos (que podem ser obstáculo ao nobre trabalho de conhecer) do outro.

Com Descartes, segundo Schwartz (2007), situa-se possivelmente a primeira aparição de algo que remete à atividade, pois, como postulou o filósofo, a fim de garantir o conhecimento verdadeiro se processaria uma sinergia de partes ‘heterogêneas’ de nós mesmos (do entendimento, da imaginação, dos sentidos e da memória). Esta compreensão incorreria no processo obscuro e enigmático da atividade.

Emmanuel Kant, no final do século XVIII, deu à ideia de atividade um estatuto determinante, por meio da palavra *Tätigkeit*, que, traduzida, denota um poder de costura, de mediação, altamente enigmático das faculdades humanas da sensibilidade e do entendimento. Atividade é, para Kant, “uma obscura sinergia de heterogêneos em nós” (SCHWARTZ, 2007, p. 126). Ou ainda, conforme apontou Schwartz (2008, p. 44),

A *Tätigkeit* é uma experiência humana de vaivém obscuro entre diversas faculdades intelectuais do homem, essencialmente entre seu entendimento e sua sensibilidade “Arte escondida”, cujo emprego é para Kant indispensável para que exista para nós uma experiência, mas de que não poderá jamais desvendar os segredos.

Seguindo nesse mesmo eixo de pensadores, Fichte, Hegel e Marx são responsáveis por um curto, mas intenso desenvolvimento do conceito de atividade. Após o ano de 1845, o conceito parece ter entrado em declínio pela ampliação que lhe foi dada e que resultou no abandono de evidenciar a sinergia enigmática das faculdades heterogêneas. Foi então, com a psicologia soviética, que o termo *Tätigkeit* foi reelaborado por Vygotsky e Leontiev<sup>33</sup>, que se apropriam dos estudos de Marx e retomam o referido conceito desde a sua utilização no *Capital*. De acordo com Schwartz (2012a, p. 116), estudos da psicologia soviética<sup>34</sup> tiveram a noção de atividade como objeto e contribuíram para uma efervescência do conceito que estava “adormecido há algumas décadas em uma espécie de vazio filosófico”. É o período em que a noção de atividade se renova e, ao ser convocada pela ergonomia da atividade (anos 1970), se transforma em conceito matriz e passa a instrumentalizar e redesenhar fronteiras, objetivos e metodologias de diversos campos (SCHWARTZ, 2005; 2007)<sup>35</sup>.

Este eixo é caracterizado como o eixo do impossível, porque a total antecipação ou padronização dos processos de trabalho, como o próprio nome denota, é impossível.

---

<sup>33</sup> Sugerimos, para um aprofundamento do conceito de atividade a partir da psicologia russa, os estudos de SANTOS (2004) e Rezende (2014).

<sup>34</sup> Schwartz também inclui o pragmatismo americano (SCHWARTZ, 2012a)

<sup>35</sup> A noção de atividade é reapropriada também nessa época pela escola de sistemas ou teorias de atividade (SCHWARTZ, 2007).

Assim, a atividade humana, como um processo obscuro, se desenvolve entre o que é antecipado, planejado e o que é realmente feito. Ela é uma convidada que jamais poderá ser dispensada (SCHWARTZ, 2007). O determinismo e a aceitação da atividade como um protocolo experimental são recusados, pois a vida é caracterizada pela variabilidade. Com esta concepção, a tentativa de antecipar a atividade sempre encontrará limites, inclusive no ato do trabalho, contexto caracterizado por inúmeras variabilidades e infidelidades em que é impossível e invivível para o homem ser estritamente um executante de normas (CUNHA, 2011; SCHWARTZ, 2012b).

O segundo eixo contempla o fazer industrial (o enigma do agir técnico) e possui questões, como: como é possível na dinâmica do ato industrial fazer cooperar a vida? Fazer viver junto o biológico e o cultural? O corpo e o espírito? O geral e o local? As normas heterodeterminadas e aquelas que são dadas por meio das renormatizações? Ou, ainda, como admitir que o homem, por meio de sua habilidade técnica, consegue unir misteriosamente dimensões tão diferentes, como o conhecimento incorporado e o conhecimento metodológico? Não esquecendo que, por trás desses debates, existem relações entre o fazer e os valores.

Schwartz (2007; 2008) encaminha sua reflexão com Platão, que lança mão do conceito de *Techné* e aplica-o aos artesãos, remetendo a uma espécie de arte do *kairos*, a um conhecimento obscuro. O interesse pelo saber-fazer dos artesãos<sup>36</sup> atravessa todos os diálogos platônicos e, “num certo sentido, faz do ‘agir em competência’ [tradução possível para a palavra *Technè*], uma interrogação, um enigma, um possível modelo de saber para Platão” (SCHWARTZ, 2008, p. 28)

A sabedoria dos artesãos também interessou a Descartes e foi notória a sua preocupação com o fazer industrial. Segundo Schwartz (2008), Canguilhem observou no artigo *Descartes et la Technique*, escrito no ano de 1937, que a reflexão sobre a significação da técnica poderia ser concebida como tema central no sistema cartesiano. Assim, no que concerne ao enigmático da atividade, seria significativa a reflexão de Descartes feita em uma carta no ano de 1629, dirigida a Ferrier, seu cortador de lentes, quando reconhece que “acontecem mil encontros no decorrer do trabalho que não se podem prever no papel” (DESCARTES *apud* SCHWARTZ, 2008, p.27). Saber tratar desses encontros seria um pouco o gênio próprio do artesão.

---

<sup>36</sup> Saber-fazer artesão sem saber teórico.

Leibniz, décadas depois, dá continuidade à curiosidade cartesiana e incorpora em sua reflexão sobre o ‘fazer industrial’ a dimensão de encontro, afirmando que é preferível o operário homem lábil, “capaz de achar expediente em todo tipo de encontros que um meio cientista cheio de uma ciência imaginária” (LEIBNIZ *apud* SCHWARTZ, 2008, p. 29).

O período de aprendizagem do bom senso filosófico junto aos homens de profissão é encerrado com Diderot por meio da *Enciclopédia*. Trata-se de meados do século XVIII e as primeiras manufaturas anunciam a revolução industrial. O assalariado operário emerge na Grã-Bretanha antes de alcançar o continente europeu. Diderot (*apud* SCHWARTZ, 2008) fala da necessária humildade do filósofo em relação ao gênio artesanal e situa o fazer industrial como enigmático. Este filósofo se vangloriou de ter visitado os melhores artesãos de Paris para saber como se comportavam para produzir seus objetos – a prática da arte –, atribuindo-lhe uma consideração mais importante, inclusive, que a própria reflexão sobre tal prática (SCHWARTZ, 2010).

Ainda no fim do século XVIII, Kant aborda na Terceira Crítica a noção de talento e, com uma reflexão sobre o fazer artístico (o gênio), temos novamente o ‘livre jogo das faculdades’. A atividade é compreendida como “síntese ou sinergia de atividades” (SCHWARTZ, 2007, p. 128).

Seguindo toda essa elaboração filosófica que implica uma concepção de relações entre vida, agir técnico e atividade conceitual, Schwartz (2007) continua seu esquema sobre a história do conceito de atividade e aponta a relevância dos estudos desenvolvidos pela filosofia bergsoniana, pelo médico alemão K. Goldstein e pelo antropólogo A. Leroi-Gourhan.

Todavia, é com Georges Canguilhem, leitor dos referidos filósofos, que Schwartz finaliza seu esquema. Canguilhem, como vimos, se debruçou sobre o que é a vida e considerou a saúde como um debate sempre renovado entre as normas anônimas originadas do ambiente e as normas que cada ser vivo produz e tenta promover. Concebida como a disposição em produzir a norma na confrontação ao ambiente natural e social, a atividade para Canguilhem pode ser vista como uma expressão da vida humana. Atividade enraizada no esforço espontâneo do vivente para dominar o meio e organizá-lo segundo seus valores (CANGUILHEM, 2001).

Este é o eixo do invivível, do insuportável, no qual é retratado que o controle total do fazer industrial é impossível. Por esse motivo, não é possível ao homem estar estritamente submetido ao meio e às normas. A ergologia se apropria destas premissas e

as concebe como um postulado fundamental: é impossível e invivível que a atividade humana se reproduza de modo idêntico. Por ser impossível e invivível uma repetição estrita, que se estenda ao agir humano, existe uma dimensão da ordem do que não pode ser planejado, prenormalizado e preestabilizado (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010; 2015).

Tendo por bases estes fundamentos, Schwartz (2005; 2007) caracteriza a atividade humana da seguinte maneira:

- 1) Como uma noção que transgride, que não é localizável, mas que tenta recosturar, reagregar a unidade do ser humano penetrando em todas as suas dimensões. Ela perpassa o consciente e o inconsciente, o verbal e o não verbal, o biológico e o cultural, o mecânico e os valores, e não é propriedade ou objeto específico de uma única disciplina científica, pois uma apropriação exclusiva seria, em alguma medida, mutilação. Por isso, a atividade interpela todas as disciplinas, mas não pertence a nenhuma delas.
- 2) Como um poder de mediação entre cada nível da experiência humana. Evitar o invivível, o insuportável, para o homem significa uma tentativa reconduzida, dia após dia, de assegurar a saúde para além do sentido médico *stricto sensu*. O homem tenta de forma constante criar um espaço social, um espaço industrial, por meio de suas próprias normas de vida. Assim, a vida em nós, incluindo a vida no trabalho, será sempre uma luta para manter e promover seus próprios valores no mundo social e histórico. Por meio desse esforço permanente e dos valores, a atividade, incluindo a atividade de trabalho, se desenvolve. Dialéticas são instauradas entre todos os campos, mediações entre o individual e o coletivo, entre os níveis macroscópicos e microscópicos da vida social. Os valores humanos não ficam e não podem ser confinados em um único posto de trabalho ou em um único lugar. Um valor será sempre um operador de mediação.
- 3) Os debates de normas não deixam de ocupar, de compreender a atividade humana: debates entre normas antecedentes, enraizadas nos meios de vida, e as tendências à renormatização ressingularizadas pelos seres humanos. Os valores concernentes à vida social interferem nesses debates. Por essas razões, a atividade humana é atravessada por contradições potenciais, revelando-se como uma matriz autêntica da história humana.

A atividade humana é atravessada por contradições e perpassa, como vimos, várias dimensões, incluindo a dimensão dos valores. A vida, até mesmo a que se desenvolve no trabalho, é sempre uma luta para garantir seus próprios valores. Nesse processo, inúmeras mediações ocorrem por meio de debates que são inerentes à atividade humana. A entidade enigmática encarregada de operá-los, conforme será visto a seguir, é chamada de ‘corpo-si’.

#### **2.4.4. O corpo-si matriz da atividade humana**

A atividade humana é um retrabalho permanente em um universo de valores. Esse retrabalho compreende uma redefinição e hierarquização de valores, e a maneira com que cada um trata esse universo de valores diante das situações concretas é uma prova de si mesmo. O corpo-si como matriz da atividade, como energia produtora do inédito e como cruzamento das dramáticas sintetiza a singularidade de debates entre o si e outras instâncias da vida. Ele é a história da vida e dos encontros sempre renovados entre um ser e uma vida social, com seus valores, suas solicitações e seus dramas (SCHWARTZ; ECHTERNACHT, 2009).

A noção de corpo-si elaborada por Schwartz se refere a uma entidade não inteiramente biológica, nem inteiramente cultural ou histórica, que ultrapassa a ideia de um eu privatizado. E, justamente por tais questões, é um corpo que não se opõe à alma, como na filosofia clássica. O corpo-si é compreendido como a entidade responsável por conjugar aquilo que é tanto fisiológico quanto o que é cultural e histórico, passando pelo psíquico e pelos valores, dando conta do que torna um vivente singular. A noção de corpo é adotada, pois parte-se do pressuposto de que não se trata apenas de um corpo biológico, já que existe uma pessoa com sua singularidade e história de vida. O corpo seria aquilo que há de enigmático e que não se pode objetivar e apreender nem na consciência, tampouco nos debates subjetivos. Por meio do corpo-si, são arbitradas e geridas as variabilidades permanentes e as dramáticas com as quais o homem se depara. Essa gestão se daria por um ‘uso de si por si’ e por um ‘uso de si pelos outros’, por meio de economias corporais, sinalizações sensoriais e pela própria inteligência do corpo (SCHWARTZ, 2010b; SCHWARTZ, DUC; DURRIVE, 2010b).

Fazer ‘uso de si’ significa que o homem usará suas próprias capacidades, seus próprios recursos, suas próprias escolhas para dar conta da complexidade presente no meio, em virtude das infidelidades que se apresentam. O ‘uso de si por si’ comporta a

ideia de que há sempre um destino a se viver, com escolhas que não podem ser delegadas a terceiros. Comporta também uma criatividade normativa, em que novas normas, que não unicamente aquelas do meio, são inventadas pelo homem. Dessa maneira, seria possível ao homem fazer valer, no meio, suas próprias normas de vida, suas próprias referências pelos valores que possui.

No ‘uso de si por outros’, todo trabalho é em parte heterodeterminado e o ‘uso de si’ que cada trabalhador faz não é, jamais, fruto apenas de sua individualidade, porque os outros sempre estarão lá, seja por meio do planejamento do trabalho, da prescrição, da avaliação, dos protocolos, das normas antecedentes e também dos valores coletivos. Compreende a ideia de que todo universo de atividade, incluindo a atividade de trabalho, possui normas que predominam: normas científicas, técnicas organizacionais, gestonárias, hierárquicas e que podem remeter a relações de desigualdade, de subordinação e de poder (SCHWARTZ, 2010b). O ato de trabalho, mesmo o mais simples, comporta uma dimensão social porque o ‘uso de si por si’ é também um ‘uso de si pelos outros’. E quando o homem, a partir de suas escolhas, negocia esse encontro, ele é remetido aos seus dramas mais profundos.

A dimensão do drama presente no encontro do homem com o seu trabalho ocorre, pois sempre acontecerá alguma coisa no trabalho e isso não quer dizer, necessariamente, uma tragédia. Schwartz e Mencacci (2008) apontam que o uso da palavra ‘dramática’ não significa que há um drama terrível, mas sim que se passa alguma coisa. Segundos os autores, etimologicamente ‘dramática’ quer dizer que há uma história, ou seja, que se passa uma história que não foi prevista antecipadamente, mas não necessariamente trágica. O homem irá se deparar sempre com um debate no qual não poderá escapar, e esse é um ‘destino a viver’.

Schwartz, em conversa com Marcelle Duc e Louis Durrive (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE (2010d), utiliza em um primeiro momento a noção de ‘dramática de uso de si’, para recolocar algo de drama, não no sentido de uma tragédia, mas de uma grandeza naquilo considerado infinitamente pequeno ou negligenciável. “Seria tudo aquilo que é a confrontação em um momento particular, na qual o trabalhador tenta encontrar uma solução para um problema que se apresenta com toda sua história” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010d, p. 89).

Posteriormente, o autor (SCHWARTZ, 2014) passa de uma apresentação da atividade de trabalho como ‘uso de si’ (‘por si/por outros’) à expressão mais completa ‘dramática de uso do corpo-si’, e deixa mais evidente sua concepção de uma dimensão

subjetiva do trabalho que não é separada da vida e dos valores que a afirmam. Essa passagem se dá para que essa dimensão seja vista com o cuidado epistemológico e ético necessário, a fim de evitar reducionismos e dicotomias (MUNIZ; SANTORUM; FRANÇA, 2018).

Precisamos considerar que o trabalho é infinitamente mais complicado do que podemos imaginar e toda atividade, mesmo aquela que, à primeira vista, seria repetitiva, tende a variar. Ademais, todo gesto, toda atitude, por mais simples que seja é carregada de sensibilidade, estratégia, inteligência e um saber-fazer que é subestimado (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010). Por isso, é importante reconhecer a riqueza presente no agir na situação de trabalho que será sempre única. É importante reconhecer também que o trabalhador sempre fará uso de sua experiência, de sua singularidade, em um permanente diálogo com as normas que orientam o seu agir.

A seguir, na continuidade da exposição dos conceitos que foram importantes em nosso estudo, incluímos àqueles da psicodinâmica do trabalho, dado que nos permite pensar as relações entre trabalho e saúde. Nesse sentido, os aspectos que envolvem a mobilização subjetiva das trabalhadoras da SAT puderam ser pensados, mediante as contribuições desta abordagem.

## **2.5. Contributos teóricos da psicodinâmica do trabalho**

A psicodinâmica do trabalho, desenvolvida desde a década de 1980, é uma clínica do trabalho que possui conceitos fortemente ancorados na psicanálise, na ergonomia e na sociologia do trabalho. Tem sua origem na psicopatologia do trabalho, disciplina inaugurada nos anos 1950-1960, que tinha como foco as doenças mentais do trabalho. Influenciado por esta abordagem, Christopher Dejours se propõe a compreender o sofrimento psíquico decorrente da organização taylorista-fordista e a publicação do livro *A Loucura do Trabalho* traz suas análises a respeito do tema.

Porém, o autor (2011a) se defronta com alguns impasses e falhas da pesquisa sobre a patologia mental do trabalho e toma consciência de que, em sua maioria, os trabalhadores afastavam a loucura, em detrimento dos constrangimentos prejudiciais da organização do trabalho. A constatação de que o comportamento dos trabalhadores não era simplesmente determinado pelas pressões oriundas da organização do trabalho o leva à compreensão de que esses trabalhadores não eram passivos frente ao meio e



construíam estratégias defensivas individuais e coletivas para se protegerem do adoecimento.

A atenção de Dejours se direciona para as estratégias de defesa e para a noção de ‘normalidade’ definida “como equilíbrio instável fundamentalmente precário, entre o sofrimento e as defesas contra o sofrimento” (DEJOURS, 2011a, p. 62). Esta última desponta como enigma central de investigação e análise, já que os estudos realizados evidenciavam que, mesmo diante de formas organizacionais deterioradas, os trabalhadores não adoeciam e mantinham-se em um estado de normalidade, contexto em que as estratégias de defesa também passam a ter destaque. Assim, Dejours se detém na investigação sobre como os trabalhadores, apesar dos constrangimentos impostos pela organização do trabalho, preservavam um equilíbrio psíquico e conseguiam manter-se na normalidade. O autor (2011a, p. 63) observa que “ao operar a passagem da patologia à normalidade [é] levado a propor a nomenclatura de psicodinâmica do trabalho para designar [suas] pesquisas”. Além disso,

Ao se propor a normalidade como objeto, a psicodinâmica do trabalho abre caminho para perspectivas mais amplas (...) que não abordam apenas o sofrimento, mas, ainda, o prazer no trabalho: não mais somente o homem, mas o trabalho; não mais apenas a organização do trabalho, mas as situações de trabalho nos detalhes de sua dinâmica interna (DEJOURS, 2011a, p. 64).

A psicopatologia do trabalho, sob sua nova forma de psicodinâmica do trabalho, se direciona para dimensões até então subestimadas do trabalho (DEJOURS, 2011a). Isso porque a psicodinâmica do trabalho passa a ter por objeto os processos intersubjetivos que tornam possível a gestão social das interpretações do trabalho pelos indivíduos – criadoras de atividades, de saber-fazer e modos operatórios novos.

O trabalho coletivo e o tema das possibilidades de cooperação também ganham terreno e o autor observa que a introdução e a rápida generalização de novos métodos de avaliação individual de desempenho tiveram um papel fundamental na destruição das potencialidades do trabalho coletivo, de cooperação e solidariedade. Em lugar da ajuda mútua e da solidariedade, a solidão e o medo invadiram o mundo do trabalho trazendo danos nefastos para a saúde mental no trabalho. Para recuperar o que foi destruído no transcurso dessa evolução, torna-se necessária uma transformação da organização de trabalho que permita restabelecer as condições necessárias para a cooperação. A cooperação não se pode separar da atividade de produção de regras laborais, que são ao

mesmo tempo regras de saber-viver, de convivência e de vida em conjunto (DEJOURS, 2011b).

Dejours (2011a, p. 78) propõe então que o trabalho é “a atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito” e implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar que se refere aos gestos, ao saber-fazer, ao engajamento do corpo, à mobilização da inteligência, como também à capacidade de refletir, interpretar e reagir às situações. Por meio desse processo, ocorre um engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais), a fim de preencher a lacuna entre o prescrito e o real (DEJOURS, 2004).

Ocorre que essa lacuna, essa distância irreduzível entre a realidade, de um lado, e as prescrições e os procedimentos, de outro, é reconhecida pelo trabalhador sob a forma de fracasso:

O real do trabalho se deixa conhecer por quem trabalha por sua resistência ao saber-fazer, aos procedimentos e, às prescrições. (...) Ele se deixa conhecer por aquele que trabalho sob a forma de fracasso (...). É sempre afetivamente que o real do mundo inicia sua manifestação para o sujeito, ele é a verdade que se revela por sua negativa (DEJOURS, 2012a, p. 39).

Assim, o ato de trabalhar teria estreita relação com a mobilização subjetiva do trabalhador que está diretamente ligada ao prazer e/ou sofrimento desencadeado pelo trabalho. Caracterizada pelo uso da inteligência prática e pelo espaço público de discussão, a mobilização subjetiva não é prescrita e cada trabalhador a vivencia de forma particular. Fundamental no processo de gestão coletiva do trabalho, a mobilização subjetiva expressa o modo pelo qual as pessoas se engajam na dinâmica de construção e de evolução da organização do trabalho (MENDES, 1995; DEJOURS, 2008; 2012b) e supõe:

- A presença da inteligência prática para fazer frente ao real e a sua resistência ao domínio. Quando nos mobilizamos para uma tarefa colocamos em ação nossa inteligência prática. Essa inteligência remete àquilo que o trabalhador aprendeu do seu ofício. Remete, ainda, ao que intuitivamente cada um cria de possibilidades para a realização de seu trabalho. É uma inteligência confrontada com o real que promove uma marca pessoal de quem trabalha, além de ser imprescindível para o sentimento de prazer no trabalho.

- A abertura para a liberdade de expressão e manifestação de opiniões que é outra dimensão importante para a vivência do prazer no trabalho. O trabalhador ter a oportunidade de falar livremente o que pensa e essa opinião ser partilhada e colocada em debate no coletivo trazem ganhos importantes para a organização do trabalho, pois permitem debates sobre a melhor maneira de resolver as contradições e superar as dificuldades. Nesse sentido, o conflito é importante porque precipita a condição de negociação que envolve as relações de poder.
- A participação ativa nos debates de opinião que é um ato necessário à deliberação. O espaço público de discussão é uma dimensão importante para a emergência do prazer no trabalho. Ele possibilita a socialização, a construção de cidadania e de relações sociais. A partir destes espaços, o coletivo é construído e nele o trabalhador precisa ser livre para pensar e falar o que sente.
- A dinâmica do reconhecimento, pois a mobilização subjetiva se baseia no binômio contribuição-retribuição. O componente da retribuição que mais conta não é a sua dimensão material (salário, promoção etc.), mas a sua dimensão simbólica.

### **2.5.1. A inteligência prática**

O prazer está no centro do trabalho quando a utilização da inteligência prática não é contrariada ou combatida e quando se reconhece sua contribuição fundamental para a organização do trabalho. Esse prazer é de grande importância para a saúde, ao inscrever a relação do trabalho como mediadora da realização de si mesmo e da construção da identidade. É a condição para fazer valer a expressão de que o trabalho é saúde. O fato é que se desconhecemos a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado, nós desconhecemos que aqueles que trabalham precisam mobilizar uma inteligência inventiva, que é parte integrante desse processo. Falamos de uma inteligência que é produzida no exercício do trabalho e que, de maneira permanente, rompe com as normas e regras estabelecidas, tendo assim um caráter transgressor. Nesta conformação, é o trabalho que produz a inteligência e não a inteligência que produz o trabalho (DEJOURS, 2011a, 2012a, 2012b).

Demarcamos ainda que a inteligência prática possui algumas características:

- 1) É enraizada no corpo e, por esse motivo, se o sujeito vivenciou previamente uma experiência de trabalho considerada normal, ele fica atento às mudanças (aspectos sensoriais, por exemplo) que fogem de uma repetição considerada normal. Estas mudanças alertarão o corpo, que buscará uma explicação ou solução para o problema.
- 2) Ela concede mais importância aos resultados da ação do que ao caminho empreendido para chegar aos objetivos. Reina o 'jogo rápido', a malícia, a trapaça, a esperteza e a astúcia. A experiência precede o saber e o que domina o uso da inteligência prática é a astúcia. Falamos de uma inteligência artilosa que se opõe à inteligência racional. Detienne e Vernant são autores apontados por Dejourns (1993) em virtude de suas contribuições a respeito das fontes gregas dessa inteligência compreendida como *métis*. Ela está no cerne da engenhosidade que constituiria a mola propulsora do ofício. Ela permite a improvisação, a inventividade e a busca de soluções. Está voltada para as economias de esforço, ou seja, obter o máximo e o melhor mediante o menor dispêndio de energia. É uma inteligência juntamente com a astúcia solidária ao corpo.
- 3) A inteligência prática está presente em todas as tarefas e atividades de trabalho. Além de se manifestar no trabalho manual, é encontrada nas atividades intelectuais e nos trabalhos teóricos. Se não houvesse a participação da engenhosidade na pesquisa teórica, o pesquisador chegaria a raciocínios, não a um 'pensamento'.
- 4) Possui poder criador e, assim, a astúcia e a engenhosidade são avaliadas nas novas formas que elas mesmas criam por meio da trapaça e da subversão.
- 5) É amplamente distribuída entre homens e mulheres e, por ser ativa, se manifesta em todos os sujeitos, desde que estejam em boa saúde. O corpo alimenta e permite que essa inteligência se desenvolva e que deixe o sujeito em estado de alerta.

Mas, de acordo com Dejourns (1993), há algumas condições para a mobilização útil e eficaz da inteligência da prática:

- 1) A existência de uma organização do trabalho prescrita, porque não há astúcia se não existirem regras. A organização prescrita nunca será considerada inútil pelos trabalhadores. Trapacear e subverter regras faz parte do jogo, inclusive porque as prescrições serão sempre insuficientes, abrindo precedentes para o trabalhador criar e recriar o seu trabalho.
- 2) É necessário haver transparência porque a inteligência prática opera por subversão e trapaça, colocando os sujeitos em uma situação inquietante. É importante que exista uma transparência entre os trabalhadores e que os riscos sejam assumidos coletivamente, principalmente quando decisões são tomadas baseadas em escolhas que não foram prescritas pela organização. Havendo dificuldades ou ameaça de algum risco significativo no trabalho, a solidariedade coletiva é convocada.
- 3) A existência de reconhecimento, que ocorre por meio do julgamento de utilidade e do julgamento de beleza.

### **2.5.2. O espaço público de discussão e deliberação<sup>37</sup>**

A formação, evolução, manutenção, transmissão e renovação das regras para o trabalho são propiciadas por meio dos espaços de deliberação. Estes precisam ser concebidos para que os trabalhadores possam formular e defender suas concepções sobre os modos de trabalhar. É uma configuração fundamental para a mobilização subjetiva dos trabalhadores, que tem estreita relação com o uso da inteligência prática e com as vivências de sofrimento e prazer desencadeadas pela organização do trabalho. O espaço de deliberação pode se configurar de duas maneiras: em reuniões de caráter formal (reunião de equipe, de diretoria) e em espaços informais (vestiários, lanchonetes, corredores, copa etc.). Mas, existe uma dificuldade que é decorrente da efetividade desses espaços e também da articulação entre ambos. Os espaços informais são tomados pela atividade deôntica, que diz respeito à construção de regras para o trabalho. Há que se destacar que toda regra de trabalho trata simultaneamente a relação com o real do

---

<sup>37</sup> A L'Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail – ANACT (Agência Nacional para melhorias das condições de trabalho) possui inúmeras publicações relevantes a respeito deste tema. A ANACT é um estabelecimento público criado em 1973, sendo regida pelo código do trabalho. Com sede em Lyon (França), visa a melhorar as condições de trabalho, atuando particularmente na organização do trabalho e nas relações profissionais. Fonte: <https://www.anact.fr/>.

trabalho e o viver junto. Assim, “trabalhar não é apenas produzir, é também viver junto” (DEJOURS, 2012b, p. 85).

Quando a cooperação é efetiva, o espaço formal é um local no qual as ordens são dadas e se tornam referência comum para o coletivo. Mas o espaço formal é também o lugar de certos conflitos dirimidos, formalmente, pelas relações hierárquicas. Já o espaço de deliberação informal se caracteriza como lugar do reajustamento, da sintonia fina e também das interpretações coletivas das ordens constitutivas da coordenação. Ao considerar o trabalho vivo, é importante compreender o papel relevante desses espaços na manutenção e no ajuste da organização do trabalho.

A condição *sine qua non* da atividade deôntica é a existência de espaços de deliberação, que constituem um espaço pré-político, já que é reservado para o debate de opiniões. A tolerância e a manutenção de um espaço de deliberação no trabalho são possíveis se os gerentes assumirem a decisão de conceder aos trabalhadores uma parte do poder sobre o ajuste e o controle da organização do trabalho (DEJOURS, 2012b).

O fato é que as condições que permitem a atividade deôntica se desenvolver são, sem dúvida, difíceis de serem mantidas. A referência comum que está no fundamento da deliberação coletiva constituída pelo real supõe a formação de um espaço no qual se está autorizado a proferir críticas contra as concepções e prescrições de enquadramento do trabalho. Críticas que nascem da experiência do trabalho e que se aprimoram até à discussão coletiva. O espaço de deliberação que nasce das dificuldades encontradas diante do real do trabalho tem um valor inestimável e insubstituível. Por essa razão, é o lugar onde, mais que qualquer outro, as opiniões que abarcam o real e a vida (o trabalho vivo) podem ser manifestadas, por meio da palavra viva. O espaço de deliberação consagrado ao trabalho pode legitimamente ser habilitado não apenas como espaço político por excelência, mas também como espaço gerador do político (DEJOURS, 2012b).

### **2.5.3. A dinâmica do reconhecimento**

A dimensão fundamental para a mobilização subjetiva e, conseqüentemente, para o prazer no trabalho é o reconhecimento. Não se trata do reconhecimento do trabalho final, de um produto ou de uma meta, mas do reconhecimento também da astúcia e da capacidade de criação de alternativas. O reconhecimento é abordado pela psicodinâmica (DEJOURS, 2011a; 2012b) a partir de duas dimensões:

- No sentido da constatação, pelo reconhecimento da realidade que constitui a contribuição do sujeito à organização do trabalho. Implica no reconhecimento da imperfeição da ciência e da técnica, das falhas da organização, do trabalho prescrito e dos recursos indispensáveis às contribuições dos trabalhadores para que os processos de trabalho funcionem.
- No sentido de gratidão, pela contribuição dos trabalhadores à organização do trabalho.

Há que se observar ainda que o reconhecimento passa pela construção rigorosa de julgamentos que ocorrem, a partir do trabalho realizado sob duas vertentes (DEJOURS, 2011a; 2012b; GERNET; DEJOURS, 2011):

- 1) Pelo julgamento de utilidade técnica, social ou econômica que acontece em linha vertical, realizado pelos superiores hierárquicos, funcionários e clientes.
- 2) Pelo julgamento de beleza que se refere à qualidade do trabalho, quando se diz “é um belo trabalho”, e ocorre em linha horizontal, pelos pares, colegas, membros da equipe ou da comunidade profissional.

O julgamento de beleza expressa, de maneira simultânea, a conformidade do trabalho com as regras da arte, tanto quanto sua originalidade no tocante à execução conforme as regras de ofício. É por intermédio dessas apreciações que a invenção de novas maneiras de trabalhar pode ser reconhecida e institucionalizada.

A validação do trabalho pelo reconhecimento contribui para a construção do sentido do trabalho. Sem o reconhecimento, o sofrimento gerado pelo encontro com o trabalho segue desprovido de significação. O reconhecimento pode permitir a transformação do sofrimento em prazer, quando a engenhosidade empregada para superar as dificuldades não é colocada em um beco sem saída pela organização e é reconhecida pelos outros como uma contribuição integral (GERNET; DEJOURS, 2011).

Esses julgamentos são focados no trabalho realizado sobre o fazer e não sobre a pessoa. Além disso, a retribuição simbólica concedida pelo reconhecimento procede da produção do sentido que ela confere ao que é vivenciado no trabalho. A mobilização subjetiva necessária à gestão da organização do trabalho não é prescrita e inútil seria

prescrevê-la, pois ela é gerada espontaneamente pelas expectativas em relação às realizações pessoais. Se a dinâmica do reconhecimento paralisa, o sofrimento não pode ser transformado em prazer e não encontra sentido. Gera somente acúmulos que levarão o trabalhador a uma dinâmica patogênica de descompensação psíquica ou somática. Se o reconhecimento não acontece, os indivíduos se engajarão em estratégias defensivas para evitar a doença mental, com consequências para a organização do trabalho (DEJOURS, 2011a; 2012b).

Ao ter em conta os contributos destas disciplinas, passaremos a seguir à apresentação do campo em que a pesquisa foi desenvolvida.



### **CAPÍTULO 3 – CONHECENDO O TERRENO**

A pesquisa foi desenvolvida em uma universidade pública federal que atualmente conta em seu quadro de pessoal com 3.515 docentes e 3.992 técnicos administrativos, segundo dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) referentes a 2020. Este corpo de servidores tem suas atividades voltadas para mais de 50 mil alunos distribuídos em cursos de graduação e pós-graduação, de acordo com os dados do Sistema Acadêmico de Graduação relativos a 2020<sup>38</sup>. Observamos que os números relacionados ao quantitativo de pessoal se referem somente aos servidores que ingressaram na universidade via concurso público de provas ou de provas e títulos. Por esse motivo, destacamos que, além das citadas categorias especificadas em lei, atualmente a universidade é composta por trabalhadores terceirizados com vínculos empregatícios significativamente fragilizados e também por trabalhadores admitidos por seleção pública, ambos com contratos regidos pela CLT.

Nesse sentido, estamos em um contexto com diversas nuances, mas o foco da pesquisa é o trabalho desenvolvido por uma equipe composta por assistentes sociais e psicólogas que atua junto aos trabalhadores da universidade. Antes de discorrermos sobre a referida seção, abordaremos um pouco da história do gerenciamento realizado pela universidade ao longo das décadas, por tratar-se de uma questão relevante para este estudo.

---

<sup>38</sup> O quadro de pessoal teve como referência o mês de janeiro e, para o quantitativo de alunos, a referência foi o mês de fevereiro do ano de 2020.

### 3.1. Um pouco da história do gerenciamento do trabalho na universidade<sup>39</sup>

A partir do ano de 1998, época na qual o Departamento de Pessoal e o Departamento de Assistência Social eram responsáveis pelas atividades de gerenciamento do quadro de pessoal da universidade, foi iniciado um processo gradual de mudanças em sua estrutura administrativa. Havia uma comissão responsável por assessorar o reitor e acompanhar a execução da política voltada para a categoria de técnico administrativo. Consta do Relatório de Gestão do ano de 1998 que a Comissão prestava assistência aos servidores com dificuldades funcionais e administrativas e as soluções deveriam ser dadas pelo Departamento de Recursos Humanos (RELATÓRIO DE GESTÃO, 1998)<sup>40</sup>.

Consta ainda do referido relatório que, naquele ano, foi organizado, em parceria com o sindicato, um Encontro de Recursos Humanos com o objetivo de discutir as necessidades de um Departamento de Recursos Humanos. O resultado foi um documento encaminhado ao reitor com sugestões para a reativação de uma divisão que existiu até o ano de 1990 no Departamento de Pessoal e que era responsável pelas ações de desenvolvimento de pessoal da universidade<sup>41</sup>.

Na esteira dos acontecimentos do ano de 1999, com a posse de um novo reitor e em virtude da política interna que se desenhava, iniciou-se um período favorável para a implementação de inúmeras ações voltadas para o que se configurou uma superintendência com ações direcionadas para o quadro de pessoal. Por meio de um documento elaborado, em 2000, por uma comissão designada pelo reitor, intitulado “Proposta de reestruturação organizacional do sistema e gestão central de recursos humanos da universidade”, foi apontada a necessidade de elaboração de uma política de gestão e desenvolvimento de ‘recursos humanos’ voltada para: 1) o respeito pelas

---

<sup>39</sup>Ao longo desta seção, o termo ‘recursos humanos’ é empregado, por ser essa a nomenclatura utilizada, à época, na universidade. Contudo, contextualizamos que, em fins do século XX, transformações ocorrem nas organizações no que diz respeito à adoção do referido termo. Verificamos que, em um primeiro momento, adotou-se a expressão ‘administração de pessoal’, seguida de outras, culminando no termo hoje utilizado: ‘gestão de pessoas’. Borges (2004; 2006; 2018) problematiza se tais mudanças não são apenas modismos com uma nova roupagem para a ideia disseminada na era taylorista do trabalhador como um mero recurso e propõe uma noção de gestão que se realiza com pessoas. Ademais, Souza (2009), em seu estudo, utiliza a expressão ‘gestão do trabalho’, que inclui tanto a gestão realizada pelas instâncias gerenciais como aquela em que os demais trabalhadores empreendem para dar conta de seu cotidiano de trabalho. São concepções importantes dentro do enquadramento ergológico e destacamos a última, que tem como foco a atividade.

<sup>40</sup> Documento descaracterizado no texto e que não consta das referências.

<sup>41</sup> A proposta apresentada foi de transformar a Divisão no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

peças; 2) a necessidade de a universidade estar apta para enfrentar, rápida e habilmente, as transformações sociais, científicas e tecnológicas; 3) a manutenção dos compromissos com a sociedade; 4) o estabelecimento e a operacionalização, de modo eficaz, efetivo e transparente, de uma política de pessoal; 5) a correção da estrutura e do gerenciamento da área de recursos humanos, que, de acordo com os registros, encontrava-se fragmentada; 6) a criação de uma pró-reitoria de recursos humanos, responsável pelo desenvolvimento de projetos e programas de recursos humanos; 7) a coordenação das ações de recursos humanos relativas à vida profissional dos servidores docentes e técnicos administrativos, compreendendo seleção, admissão, capacitação, treinamento, avaliação de desempenho, movimentação, mobilidade, segurança, assistência (jurídica, social e de saúde) e revisão de cargos e salários (PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO, 2000<sup>42</sup>).

Desta feita, no intuito de dar consecução à proposta apresentada quando de sua campanha, o reitor criou, no ano de 1999, uma Assessoria Especial de Recursos Humanos (AERH), que antecederia a futura Pró-Reitoria de Recursos Humanos (RELATÓRIO DE ATIVIDADES DA UNIVERSIDADE, 1999<sup>43</sup>). Subordinada ao gabinete do reitor, a secretaria foi constituída para coordenar a reconstrução da área de recursos humanos e assuntos comunitários, tendo por meta instituir uma Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários, integrando funções e atividades de administração, desenvolvimento e assistência aos recursos humanos, incluindo a assistência aos alunos.

O desenho inicial da secretaria incorporou o Departamento de Pessoal (DP), o Departamento de Assistência Social (DAS) e o recentemente criado Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH). Com essa estrutura, as atividades de RH seriam coordenadas pela assessoria e desenvolvidas por aqueles departamentos, observando que alguns setores, antes pertencentes ao DP e ao DAS, passaram a ser responsabilidade do DDRH.

Por fim, a AERH é transformada em Superintendência de Recursos Humanos (SRH), em 2000, e, por ser responsável pela gestão de pessoas e pelos processos referentes à administração de pessoal, possuía em sua estrutura o Departamento de Pessoal, o Departamento de Assuntos Comunitários e o Departamento de Desenvolvimento de RH.

---

<sup>42</sup> Documento descaracterizado no texto e que não consta das referências.

<sup>43</sup> Documento descaracterizado no texto e que não consta das referências.

O DDRH adotou uma estrutura que visava ao planejamento e à execução das políticas relacionadas à área de gestão de pessoas e compreendia tarefas relacionadas ao recrutamento, à capacitação, à avaliação de desempenho, à saúde ocupacional, ao dimensionamento e controle da força de trabalho, à remoção, à redistribuição e ao acompanhamento dos servidores.

Este acompanhamento seria realizado pelo Programa Zero, criado exclusivamente para este fim, no ano de 2003. Assinalamos que conhecer as suas atribuições será fundamental para compreender o trabalho que hoje é desenvolvido pela equipe a qual este estudo se direciona.

### **3.2. A emergência do Programa Zero**

O Programa Zero é uma das frentes de trabalho da SAT<sup>44</sup>, que faz parte da Coordenação Administrativa da Universidade e que está vinculada à Pró-Reitoria responsável pela política de gestão de pessoas da universidade.<sup>45</sup> Este programa tem como público-alvo o corpo técnico-administrativo<sup>46</sup> da universidade. É direcionado aos servidores que cumpriram o período de três anos do estágio probatório e que são encaminhados, em sua grande maioria, pelas chefias por dificuldades relacionadas com problemas de saúde e, principalmente, em virtude de situações que envolvem conflitos. O docente encontra-se na condição de usuário quando ocupa uma função de chefia.

O Programa Zero foi vinculado inicialmente ao Serviço de Remoção e Orientação Funcional que fazia parte do antigo DDRH. Ele foi apresentado como uma política voltada para o atendimento de servidores com indicação de remoção, em virtude de conflitos ou desgastes provenientes da ambiência de trabalho. Sucede-se que, no ano

---

<sup>44</sup> Esta seção foi instituída no ano de 2011, quando ocorre uma reestruturação nas áreas da universidade. Conforme já assinalado, foram utilizados nomes fictícios para o programa, para o serviço e para a seção a fim de evitar a identificação da universidade.

<sup>45</sup> Consta do regimento da área que a gestão de pessoas compreende a administração das atividades envolvidas nos processos de agregar, valorizar, desenvolver, manter e acompanhar as pessoas que compõem a força de trabalho da universidade, com vistas à potencialização do trabalho humano. Acrescentamos ainda que a coordenação citada é responsável pelas ações administrativas direcionadas para o corpo técnico-administrativo da universidade. É oportuno observar que a Pró-Reitoria possui também em sua estrutura: 1) um colegiado gestor; 2) uma secretaria; 3) uma gerência administrativa financeira; 4) uma gerência de procedimentos disciplinares; 5) uma escola de governança; 6) uma coordenação de saúde; 7) uma coordenação direcionada para as ações relativas ao corpo docente; e 7) Um departamento de pessoal.

<sup>46</sup> Inclui tanto os trabalhadores que ingressaram na universidade antes da Constituição de 1988 e que adquiriram, conforme disposto em lei, a condição de servidor público, de acordo com os critérios estabelecidos à época, como também, aqueles que, após a promulgação Constituição, ingressaram na universidade via concurso público de provas e títulos.

de 2007, o serviço funcional foi criado para ‘formalizar’ o referido programa conferindo maior autonomia às suas ações e também para consolidar o seu papel e a sua legitimidade na universidade. Buscou-se dar maior visibilidade do programa junto à gestão universitária (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2006; 2007<sup>47</sup>).

Nesse período, outras frentes já estavam em curso e a equipe compreendeu que a noção de projeto deveria ser substituída por programa, pelo caráter de continuidade que esse termo possui. Conforme observado na pesquisa de campo, as técnicas realizam atualmente a tarefa de escrever cada programa existente e, independentemente de uma prescrição formalizada, importa saber que, além do Programa Zero, a SAT possui como frentes de trabalho<sup>48</sup>:

- O Programa Acompanhar, voltado para os servidores que se encontram em estágio probatório e que apresentam dificuldades de natureza diversa com impactos em sua vida profissional;
- O Programa Ficar, que acompanha os servidores que se encontram em situação de abandono de cargo ou inassiduidade no trabalho;
- O Programa Aposentar, que possui ações voltadas para a preparação da aposentadoria, no qual o servidor é orientado e convidado a refletir sobre esse momento;
- O Programa Mudar, que é destinado às ações de movimentação e redistribuição, e que contempla aqueles interessados na alteração de sua lotação. No primeiro caso, o servidor permanece na universidade, sendo transferido para outras localidades ou setores. Já no segundo, o servidor passa a exercer suas funções em outro órgão da esfera federal.

Salientamos que o final do ano de 2010 e o início de 2011 caracterizaram-se por significativas transformações na universidade, tanto pelo desmembramento de algumas estruturas já existentes como também pela transformação das que já existiam. Assim, deu-se a criação da Pró-Reitoria responsável por implementar ações direcionadas aos servidores, absorvendo a estrutura da SRH (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2011<sup>49</sup>). A partir dessa reestruturação, a SAT é criada e abarca toda a concepção de seu precursor,

---

<sup>47</sup> Documentos descaracterizados no texto e que não constam das referências.

<sup>48</sup> Conforme já sinalizado, todos os nomes são fictícios.

<sup>49</sup> Documento descaracterizado no texto e que não consta das referências.

o Serviço Funcional, instituído em 2007, como já sinalizado, para incorporar o Programa Zero (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2011).

O Relatório de Gestão do ano de 2011 aponta que o processo de reestruturação da administração central se deu “na busca pela eficiência administrativa” (p. 22), tendo como principais objetivos:

- Readequar a administração da universidade para uma gestão mais eficiente no contexto da expansão;
- Rever e estabelecer novo fluxo dos processos administrativos;
- Valorizar a política de pessoal docente e técnica;
- Valorizar a política estudantil;
- Definir melhor as atribuições da administração;
- Aperfeiçoar os serviços de manutenção;
- Responder rapidamente às demandas das atividades fins;
- Facilitar a fluidez de processos da administração central para as unidades de ensino, coordenações e departamentos.

Neste contexto, a SAT tem o Programa Zero como balizador de suas atividades, porque, mesmo com outras frentes de trabalho, o referido programa sempre norteou as ações da equipe. No entanto, de acordo com o texto elaborado no ano de 2011, a SAT teria “a missão de se tornar um espaço de atendimento ao servidor, voltado para sua relação com seu ambiente de trabalho” (FOLDER DA SAT, 2011, p. 1<sup>50</sup>). Nesse sentido, importa observar que este texto traz uma sensível diferença entre os preceitos que balizaram, no ano de 2003, a criação do Programa Zero. Este fato, em nossa compreensão, se deu porque as trabalhadoras renormatizaram o que estava prescrito para os programas, movimento que resulta no dimensionamento, na declinação<sup>51</sup> dos valores sem dimensão que orientam as práticas vigentes (SCHWARTZ; DURRIVE, 2015).

Além disso, compreendemos que esse movimento tem sido possível, principalmente, pelo exercício coletivo da equipe de se debruçar sobre as ‘políticas’<sup>52</sup> da

---

<sup>50</sup> Como os demais, este documento foi descaracterizado no texto e não consta das referências.

<sup>51</sup> Termo empregado na obra *Trabalho e Ergologia II: diálogos sobre a atividade humana*, publicada no Brasil no ano de 2015 e organizado por Yves Schwartz e Louis Durrive.

<sup>52</sup> Termo utilizado pela equipe.

seção, por meio de reuniões mensais, momento em que a diretriz do trabalho é colocada em pauta. São consideradas as especificidades de cada programa, principalmente do Programa Zero, em virtude de suas características e de seus objetivos. É um processo em curso e as trabalhadoras buscam construir uma política, uma diretriz de trabalho para a condução de sua *práxis*.

### **3.3. Mas do que se trata o Programa Zero?**

O Programa Zero foi apresentado como uma metodologia direcionada para o acompanhamento das questões conflituosas que envolviam o corpo funcional da universidade e interferiam em seu processo produtivo. A justificativa do DDRH para a criação do programa foi uma preocupação com os frequentes episódios de conflitos, que desencadearam a necessidade de promover ações para o equilíbrio emocional da universidade, com reflexos na melhoria da qualidade de vida de cada servidor. Consta do texto de apresentação que o programa “buscaria individual ou coletivamente alternativas, de caráter preventivo que minimizassem os conflitos e os fatores desencadeantes que estivessem interferindo no desempenho funcional do servidor e no próprio clima organizacional da Universidade” (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2003, p. 2-3<sup>53</sup>).

Desse modo, o Programa Zero foi desenhado a fim de:

- Contribuir para o equilíbrio relacional entre os diversos integrantes da universidade;
- Proporcionar uma ambiência de qualidade nos locais de trabalho;
- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos servidores;
- Viabilizar o estabelecimento de relações interpessoais saudáveis;
- Favorecer a otimização dos processos de trabalho;
- Estimular o comprometimento com a missão institucional.

Em relação às competências do programa, foram elencadas as seguintes atribuições:

---

<sup>53</sup> Documento descaracterizado no texto e que não consta das referências.

- Orientar servidores com problemas de adaptação funcional, auxiliando-os no processo de reintegração às atividades;
- Orientar chefias quanto às condutas a serem adotadas em relação a servidores com problemas de adaptação funcional;
- Encaminhar servidores à Divisão de Saúde Ocupacional sempre que identificados problemas ocupacionais de natureza física e/ou emocional, para exame de saúde, diagnóstico, intervenção funcional e/ou terapêutica;
- Manter contatos diretos com chefias e servidores, a fim de minimizar potenciais entraves nos processos de remoção, quando esta medida for considerada fundamental para o processo de acompanhamento do servidor;
- Promover atividades de acompanhamento individual ou coletivo com chefias e servidores, tais como entrevistas, reuniões e outras, visando à melhoria da qualidade dos ambientes de trabalho;
- Promover, em parceria com a Divisão de Treinamento e Avaliação, atividades educativas, com ênfase no aspecto preventivo, dirigidas a chefias e/ou servidores, visando à melhoria dos relacionamentos interpessoais e intergrupais;
- Manter os registros de servidores atendidos pelo Programa, em sistema próprio de cadastro;
- Emitir relatórios relativos aos atendimentos realizados.

Mas as transformações ocorridas na universidade se deram com mudanças também na percepção das trabalhadoras da SAT, que iniciaram, mais detidamente, um debate sobre o trabalho que precisaria ser desenvolvido pela equipe. O objeto de estudo da presente pesquisa tomou corpo neste cenário porque, na condição de trabalhadora de meu próprio campo de estudo, estive em confronto com as inúmeras expectativas direcionadas à seção e passei a experimentar com minhas colegas de trabalho ‘algo da ordem de um drama’ e que incorre não necessariamente em uma história trágica, mas em um processo com importantes debates, porque esta é característica de qualquer situação de trabalho e que ninguém pode escapar (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010; 2015).

Frente a isso, ter o Programa Zero como disparador das discussões foi uma escolha, uma vez que ele norteou de maneira significativa o trabalho desenvolvido pela equipe e, principalmente, porque sua prescrição inicial tem sido marcadamente renormatizada pelas trabalhadoras da SAT.



Observamos que o fato de esse programa priorizar em sua concepção o ‘equilíbrio emocional’ da universidade minimizando conflitos, remete a uma concepção higienizadora que os concebe como negativos. Em nosso entendimento, abordar o conflito pelo viés das relações interpessoais não é o caminho mais interessante, porque deixa o trabalho fora do debate. Ao contrário disso, entender o conflito e as tensões como aspectos que possibilitam a mudança recusando uma psicologização e individualização das situações potencializa o trabalho e amplia as possibilidades de intervenção e de mudança dos diversos contextos da universidade. Como veremos, a equipe tem trilhado esse caminho. Mas de que equipe falamos?

### **3.4. De que equipe falamos?**

Esta breve digressão se dá a partir de meu ingresso e de três profissionais na universidade, no ano de 2009. Neste período, a seção passou a contar com nove profissionais (cinco no cargo de psicólogo e quatro no cargo de assistente social). Porém, nos anos seguintes, novas configurações ocorreram motivadas por pedidos de redistribuição, remoção e aposentadoria. Mais recentemente, no ano de 2018, uma assistente social é removida para a seção e, no mês de agosto de 2019, duas psicólogas aprovadas em concurso público passam a compor a equipe, em decorrência de duas remoções que ocorreram nesse período.

Considerar as mudanças na configuração da equipe ao longo dos anos é um aspecto importante, porque o trabalho desenvolvido na seção atualmente é o resultado da atividade de vários profissionais que também fizeram parte desse coletivo<sup>54</sup>. O trabalho se transforma e, ao se transformar, ganha novos contornos; nesse processo, um embate de normas acontece, sustentado em valores diversos. A seção tem como herança a marca deixada por cada trabalhador que um dia nela atuou. É importante reconhecer esse patrimônio e os Encontros sobre o Trabalho deram visibilidade ao que hoje é feito por essa equipe.

A seguir, algumas características das trabalhadoras que participaram da pesquisa de campo, no ano de 2018, pelo entendimento de que esse coletivo não é homogêneo. Por esse motivo, os debates realizados foram o resultado do encontro de cada trabalhadora com a universidade e com seus pares, a partir de suas experiências pessoal e profissional.

---

<sup>54</sup> Em virtude de todas as reconfigurações que se deram ao longo dos anos, hoje sou a única remanescente da equipe que existia no ano de 2009.

Tabela 1: Caracterização das participantes da pesquisa. As técnicas solicitaram que, na apresentação, desta tabela os nomes fossem suprimidos. (Informações fornecidas durante os Encontros)

Idade	Cargo	Conclusão Graduação (Ano)	Experiência prévia no cargo	Experiência universidade (Anos)	Abordagens teóricas utilizadas
32	Assistente Social	2008	Prefeitura Municipal – 4 meses	7 anos	*Perspectiva marxista (Materialismo histórico dialético) * Discussão sobre os processos de contrarreforma do Estado brasileiro e da educação
53	Assistente Social	2004	Não se aplica	14 anos	*Materialismo histórico *Discussão da atividade de trabalho sob o modo de produção capitalista
37	Psicólogo	2006	Consultório particular – 6 anos	9 anos	*Psicologia organizacional e do trabalho *Modelo de demandas e recursos do trabalho *Saúde e bem-estar no trabalho *Psicologia positiva
34	Assistente Social	2006	Hospital Orêncio de Freitas – 3 anos Hospital Regional de Araruama – 6 meses Inca – 1 ano	7 anos	*Marxismo (materialismo histórico dialético) *Políticas sociais *Projeto ético-político
35	Assistente Social	2008	Residência em Saúde Mental – 2 anos Residência Terapêutica – 2 anos	4 anos e meio	*Saúde do trabalhador *Saúde mental e trabalho *Materialismo histórico
39	Psicóloga	2007	Coordenadora Pedagógica Pré-Vestibular Comunitário – 2 meses Colaboradora, psicóloga e conselheira no Conselho Regional de Psicologia – 6 anos	8 anos	*Psicologia do trabalho e organizacional *Clínicas do trabalho (ergonomia da atividade, psicodinâmica do trabalho, clínica da atividade) *Perspectiva ergológica

A tabela anterior dá visibilidade ao fato de que esta equipe é diversa e que as técnicas possuem experiências profissionais prévias que certamente enriqueceram o trabalho da seção. No entanto, como a vida é dinâmica, esta equipe passou por uma nova conformação, sendo importante situá-la.

### **3.5. Novas mudanças: a equipe nos dias atuais**

Ao atuar na universidade desde o ano de 2009 e tendo em conta as reconfigurações pelas quais a seção passou, observamos que o servidor novo, não poucas vezes, coloca em xeque um determinado *status quo* e sempre traz questionamentos importantes sobre o trabalho. A esse respeito, assinalo que, ao retornar de um afastamento<sup>55</sup> de quase dois anos, no mês de setembro de 2019, vivenciei fortemente esse movimento que pareceu ter aflorado ainda mais por conta do ingresso de novas psicólogas incorporadas à equipe no mês anterior, conforme já assinalado.

Assim, na primeira reunião de equipe em que participei, foi observado que a seção iniciou no ano de 2018 uma discussão sobre a atuação do psicólogo e do assistente social. Foi assinalado também que a entrada na equipe, no ano de 2018, de profissional que já trabalhava na universidade contribuiu bastante para esse exercício. Ou seja, novos interlocutores produzindo novos modos de pensar o trabalho e, assim, as práticas profissionais das técnicas na SAT se tornaram pautas importantes. Na referida reunião, o sigilo profissional e o atendimento em dupla foram evocados, porém, em virtude do período de convocação<sup>56</sup> e de férias de parte da equipe, ficou acordado que a discussão seria retomada em momento posterior, com a participação de todas.

Destaco que, por ser a psicóloga de referência para as novas colegas naquele momento, participei da construção de seus respectivos planos de trabalho<sup>57</sup>. Documentos que já haviam sido produzidos nos últimos anos para o cargo foram

---

<sup>55</sup> O referido afastamento é uma prerrogativa legal prevista em lei ao técnico-administrativo por meio da Lei n. 8.112/90. Recentemente, o decreto que dispunha sobre o desenvolvimento de pessoal nos órgãos do Governo Federal foi revogado e seu substituto traz mudanças que restringem, em certa medida, o afastamento para qualificação e capacitação.

<sup>56</sup> Convocação e nomeação de candidatos aprovados em concursos públicos é o processo relativo à identificação de candidatos aprovados em concursos públicos vigentes para provimento de cargos técnico-administrativos, visando a sua nomeação por meio de Portaria do Magnífico Reitor publicada em Diário Oficial da União, e posterior lotação, com base em critérios técnicos, em unidade de trabalho da instituição (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2019).

<sup>57</sup> O plano de trabalho é elaborado pelo(a) servidor(a) recém-ingresso em parceria com outro profissional, que pode ou não ser a chefia. A ideia é que as tarefas a serem desempenhadas sejam pactuadas por meio do plano de trabalho. A avaliação de desempenho que ocorre durante o estágio probatório se dá com base no que foi estabelecido no referido documento.

consultados e conversas se deram sobre a maneira como a equipe se constituiu e sobre o *modus operandi* de atuação das técnicas. Meu confronto com as dúvidas destas profissionais ratificou que o trabalho nunca é ou será o mesmo, pois ele está em constante transformação. Mas há que se destacar que a seção tem um caminho percorrido com um patrimônio e um projeto em curso. Desta feita, a despeito das inúmeras reconfigurações que ainda estão por vir, os profissionais desta seção nunca recomeçarão do zero. Porque é fundamental reconhecer e considerar o que já foi construído e o que a equipe tem como herança.

A seguir, uma sucinta descrição dos tipos de solicitações encaminhadas à equipe e, por conseguinte, o respeito às prescrições que devem ser observadas a fim de atendê-las.

### **3.6. Que tipo de solicitações a equipe recebe e como elas chegam?**

Inúmeras tarefas são realizadas pelas técnicas por meio dos programas existentes na seção, e as intervenções em grupo e os atendimentos individuais são as formas de intervir junto aos trabalhadores. Quando uma chefia solicita atendimento para um servidor ou para sua equipe, faz-se uma análise da demanda. É imprescindível que um memorando seja encaminhado à seção com os motivos pelos quais a intervenção é solicitada.

Caso a conduta adotada compreenda um atendimento individual ou uma intervenção coletiva, é requisitado que o gerente comunique o(a) servidor(a) ou a equipe sobre a solicitação feita à seção. O contato realizado com o(s) trabalhador(es) se dará somente após esta etapa, condição fundamental para evitar mal-entendidos e ruídos na comunicação. É uma norma prescrita da equipe, porém, não poucas vezes, os trabalhadores desconhecem a solicitação feita pela chefia, o que exige da técnica um manejo redobrado na condução da intervenção.

Em se tratando de um atendimento individual, que, em geral, ocorre quando o(a) trabalhador(a) apresenta dificuldades que refletem na realização de suas tarefas, a técnica faz contato (por e-mail, telefone ou telegrama) para agendar um atendimento. É fundamental criar uma relação de confiança com o(a) usuário(a) que, frequentemente, possui dúvidas sobre os motivos do encaminhamento, além de se mostrar inseguro(a) e descrente sobre o trabalho da equipe, pois, na compreensão de muitos, a equipe está a serviço dos interesses dos gerentes da universidade, sem ter em conta as necessidades

daqueles que trabalham. Nesse contexto, a obtenção dessa confiança no âmbito dos atendimentos psicossociais se torna um desafio institucional que demanda uma delicada construção (AZEREDO-SILVA, 2011)<sup>58</sup>.

Assim, no primeiro atendimento, as técnicas buscam conhecer o(a) usuário(a) com suas características e singularidades, com sua história de trabalho, sendo o momento também de esclarecer os motivos do encaminhamento e conhecer a percepção do(a) trabalhador(a) sobre a situação. Por fim, é o momento de reformular a demanda junto ao usuário, considerando que, conforme observam Guérin *et al.* (2001, p. 89), “os problemas expressos na demanda refletem em geral somente uma parte dos que se relacionam à situação de trabalho”. Posteriormente, as orientações necessárias são feitas incluindo as ações possíveis de serem realizadas pela equipe.

Para uma solicitação de intervenção em grupo, o(a) diretor(a) da unidade ou chefe de departamento comunica a visita das técnicas em sua unidade. A reunião terá como objetivo apresentar a solicitação realizada pela chefia ou direção, conhecer o grupo e realizar com os protagonistas da atividade uma reconstrução/reformulação da demanda, avaliando em conjunto as possibilidades de ação a partir das necessidades apontadas pelo próprio grupo.

Nos casos em que os servidores buscam a seção, a técnica considera a pertinência de uma intervenção junto à chefia e junto à equipe, conduta que será adotada, por sua vez, somente se o(a) usuário(a) estiver de acordo. Isso porque nem sempre o(a) servidor(a) autoriza uma intervenção quando procura a SAT. Nestes casos, a profissional propõe atendimentos sistemáticos a fim de acompanhar o(a) usuário(a) e, quando se mantém sua recusa para qualquer proposta de intervenção, inúmeras dramáticas emergem entre as trabalhadoras, pois, sem autorização para intervir, é necessário acolher as escolhas do(a) servidor(a) que tem sua autonomia garantida e respeitada.

Os atendimentos realizados com as chefias e demais trabalhadores permitem que as técnicas identifiquem diversos aspectos que fragilizam ou comprometem o bom funcionamento dos processos de trabalho na universidade. A esse respeito, por testemunharem muito frequentemente o relato dos trabalhadores – inclusive dos que possuem função de chefia – de que não existe em seus setores a prática de reuniões

---

<sup>58</sup> Azeredo-Silva (2011), no estudo *O trabalho como matéria estrangeira na clínica*, aborda esta temática com conhecimento de causa, visto ter atuado durante 32 anos como psicóloga clínica no atendimento de servidores de uma universidade pública federal.

coletivas para discutir o trabalho, a equipe compreendeu que uma de suas atribuições, que se apresentou como uma renormatização, uma alternativa para o trabalho que até então era desenvolvido, seria contribuir para a construção de espaços de diálogo sobre o trabalho na universidade.

Não podemos ser levianos e afirmar que, de um modo geral, os dirigentes da universidade prescindem de reuniões em seus setores de trabalho. Contudo, há que se registrar que essa informação é recorrente na seção. E, mesmo que não haja, neste estudo, elementos para inferir o que leva a uma dificuldade de discussões em equipes sobre o trabalho na universidade, Dejourns (2012b) chama a atenção para o fato de que as modalidades de trabalho atuais desestruturam progressivamente tanto os espaços informais quanto os espaços formais de deliberação, e

Sob a pressão dos gestores, os espaços informais e as formais mais comuns de convívio são eliminados chegando mesmo a ser proibidos porquanto, vistos de longe – em outras palavras: vistos desde as mesas dos gestores – representam apenas tempo improdutivo e desperdiçado, ou perda de tempo. (...) É ainda sob a pressão do gestor que os espaços formais de deliberação e a atividade deontica são, em uma demonstração de desconhecimento acachapante, desmembrados (DEJOURS, 2012b, p. 85).

Ao considerar essa realidade, apontamos que diversos são os motivos que levam os servidores a procurar a SAT e, a seguir, apresentaremos dados dos relatórios elaborados pela equipe nos anos de 2017 e 2018, com o quantitativo de servidores inseridos nos respectivos programas da seção. Os dados referentes ao ano de 2017 foram incluídos por ter sido o momento em que a equipe realizou mudanças em sua rotina no que diz respeito ao cadastro dos servidores<sup>59</sup>. Para ilustrar, foram incluídos ao final de cada tabela cenários do trabalho que retratam situações concretas com as quais a equipe é confrontada.

#### ❖ Programa Acompanhar

É o programa que acompanha os servidores técnico-administrativos ao longo do estágio probatório. Observamos que 64 candidatos<sup>60</sup> foram inseridos no ano de 2018 e 230, em 2017. Ao contabilizar os anos de 2015 e 2016, houve um total de 515 inserções no referido programa.

---

<sup>59</sup> Uma renormatização abordada no eixo ‘O que é feito?’.

<sup>60</sup> O cadastro é feito, em geral, antes de o candidato tomar posse e entrar em exercício.

Do quantitativo de servidores inseridos no período compreendido entre os anos de 2015 a 2018, um percentual de 8% – que corresponde a 41 servidores – solicitou atendimento e, no final do referido período, dez acompanhamentos foram encerrados. Para os motivos de inserção, foram destacados:

*Tabela 2: Motivos de inserção no Programa Acompanhar (período 2015-2018)*

<b>Motivo de inserção</b>	<b>Nº de servidores</b>
Remoção	06
Inadaptação setor/Função	07
Conflito com a chefia	05
Sobrecarga de trabalho	01
Distância residência-trabalho	03
Conflito com pares	06
Saúde mental	01
Ajuste de lotação	03
Desvio de função	02
Problemas familiares	02
Redistribuição	01
Não deu prosseguimento ao acompanhamento	01
Solicitação da chefia	01
Não especificados	02
<b>Total de servidores atendidos</b>	<b>41</b>

A necessidade de o trabalhador se reconhecer na atividade que realiza

*Mafalda, técnica da enfermagem, após três meses de seu ingresso na universidade procura a seção com o relato de que foi diagnosticada com um quadro de ansiedade. A servidora atribui seu problema à dificuldade de adaptação em seu setor de trabalho. Mafalda explica que possui uma larga experiência como técnica de enfermagem, contudo, tem se sentido uma inútil na universidade. Pela particularidade do setor em que foi lotada, explica que a demanda de trabalho como técnica de enfermagem é muito*

*pequena e suas tarefas em nada se assemelham às desenvolvidas em um hospital. Mafalda chora e tem receio de ‘desaprender’ a puncionar a veia de um recém-nascido, trabalho que, em suas palavras, sempre se orgulhou em realizar.*

O sofrimento e a dor, segundo Dejours (1992), estão ligados aos sentimentos de ‘indignidade, de inutilidade e de desqualificação’ vividos pelos trabalhadores ao executarem uma tarefa aquém de sua capacidade inventiva. O cenário apresentado confronta a equipe com o princípio de que o trabalho desempenha função importante na luta contra o adoecimento e convoca a equipe a construir, a (re)inventar com esta trabalhadora, um sentido para seu trabalho que, apesar de suas expectativas, não será desenvolvido no ambiente hospitalar.

#### ❖ Programa Mudar

Acompanha os servidores interessados em uma remoção ou redistribuição. No relatório do ano de 2017, há 59 solicitações de remoção cadastradas que foram somadas a um quantitativo de 77 referente aos anos anteriores. Como no final do ano 43 acompanhamentos foram encerrados, permaneceram ativas 93 solicitações de remoção.

Os motivos elencados para as solicitações de remoção ativas no ano de 2017 foram: desejo por mudar o trabalho que executa (15%), conflitos com a chefia (12%), ajuste de lotação (11%), inadaptação ao setor ou à função (11%) e distância residência-trabalho (10%). No ano de 2018, consta que 145 servidores foram acompanhados e que, ao final de 2018, foram encerrados 30 acompanhamentos, permanecendo ativos 115 pedidos de remoção. No relatório do ano de 2018, os motivos de inserção para a remoção não foram sinalizados.

Para os pedidos de redistribuição, o relatório mostra que, no ano de 2017, dez servidores manifestaram interesse em compor o quadro de pessoal da universidade. Deste quantitativo, oito servidores apontaram como interesse pela remoção a distância entre sua residência e o trabalho; um servidor sinalizou conflito com a chefia e o outro servidor apontou crescimento profissional como motivo para sua redistribuição. Já no ano de 2018, oito servidores foram atendidos e os motivos apontados foram: distância entre residência e trabalho, cinco servidores; problemas familiares, dois servidores; e desejo em atuar no cargo foi sinalizado por um servidor.



### Quando a solução para os problemas é seguir o prescrito

*O servidor Manuel possui graduação em psicologia e ingressou na universidade no cargo de assistente em administração, sendo lotado em um setor que oferece o serviço de psicologia à comunidade acadêmica. O único psicólogo que atendia no setor entrou de licença médica e faleceu. Manuel se prontificou a realizar os atendimentos psicológicos, já que possuía formação na área, permanecendo mais de seis anos em desvio de função. O servidor procurou a seção, pois houve mudança na direção da unidade e Manuel foi informado que deveria retornar às tarefas de seu cargo de origem. O servidor deseja mudar seu local de trabalho.*

Não existe respaldo legal para o desvio de função e esta relação é, tanto para o servidor quanto para a universidade, de muita fragilidade. Muito possivelmente, o retorno do servidor para seu cargo de origem seria a solução apontada neste contexto. Porém, é necessário compreender que existe uma história, uma apropriação do servidor em relação ao cargo que passou a ocupar com um respaldo institucional, mesmo que erroneamente, visto que a citada ‘mão de obra’ é incorporada no cotidiano da universidade, que passa a contar com a prestação desse serviço. A equipe atua, nestes casos, sempre de maneira a resguardar o servidor, atentando para a responsabilidade que a universidade possui no trato da questão.

#### ❖ Programa Zero

Destinado aos servidores que já cumpriram o período de estágio probatório e que possuem demandas diversas que, em geral, refletem no trabalho realizado na universidade. Foram inseridos, no ano de 2017, 14 servidores, sendo que se somaram a este quantitativo 62 acompanhamentos de anos anteriores. Como 20 acompanhamentos foram encerrados, ao final do citado ano, 56 acompanhamentos estavam em curso na seção. Os motivos de inserção contemplaram as situações a seguir:

Tabela 3: Motivos de inserção no Programa Zero

Motivos de Inserção – (Ano 2015 a 2017)	Nº de servidores
Conflito com chefia	21
Problemas relacionados à saúde mental	12
Inadaptação ao setor/à função	9
Problemas relacionados à saúde física	9
Dependência química	8
Ajuste de lotação	5
Conflito com pares	5
Desvio de função	3
Problemas pessoais	2
Distância residência-trabalho	1
Sobrecarga de trabalho	1
<b>Total</b>	<b>76</b>

No ano de 2018, consta que 72 acompanhamentos foram realizados com nove deles encerrados, contabilizando 63 acompanhamentos ativos ao final do citado ano. Não constam do relatório de 2018 os motivos de inserção dos servidores que estiveram em acompanhamento.

Os reflexos na universidade das políticas de gerenciamento e dos determinantes econômicos, políticos e sociais

*Afonso, diretor de uma unidade acadêmica, solicita visita para diagnóstico, análise e proposição de ações em sua faculdade, pois, de acordo com seu relato, o ambiente de trabalho está apresentando situações muito difíceis. O diretor refere alta rotatividade de ausências por motivo de doença ‘que parecem relacionadas a estresse’. Afonso ainda explica que os servidores muito competentes têm apresentado situação de desmotivação e desinteresse e o rendimento tem sido aquém da capacidade dos*

*profissionais. Afonso solicita apoio para que, em parceria com a equipe, possam ser criadas estratégias que tragam melhoria na qualidade de vida laboral dos servidores e na apresentação de melhores resultados à universidade. O diretor reconhece a insatisfação decorrente do aumento da carga horária, mas acredita que outros fatores precisam ser identificados e combatidos.*

Este cenário é muito representativo da realidade vivida na universidade, principalmente após a implantação do ponto eletrônico. Como a universidade enfrentará as dificuldades decorrentes não apenas das decisões que ocorrem na esfera governamental, mas também oriundas das formas de gerenciamento vigentes no nível micro de trabalho? A análise do trabalho não pode prescindir de tais aspectos.

#### ❖ Programa Ficar

Direcionado para os servidores em situação de inassiduidade ao trabalho ou abandono de cargo. Foram cadastrados nesse programa, no ano de 2017, cinco servidores que se somaram a nove acompanhamentos em curso. Os dados apontaram que 50% das inserções ocorreram devido a problemas de saúde mental, seguidos por problemas de saúde física (21%).

*Tabela 4: Motivos de inserção no Programa Ficar*

<b>Motivos de Inserção</b>	<b>Nº de servidores</b>
Problemas relacionados à saúde mental	7
Inadaptação ao setor ou à função	2
Problemas relacionados à saúde física	3
Problemas familiares	1
Problemas pessoais	1
Total	14

O relatório de 2018 apresenta que estes acompanhamentos se mantiveram no ano de 2018, com um acompanhamento encerrado.

### O cuidado com o outro nos coletivos de trabalho

*Martim procura a seção, pois trabalha em uma coordenação de curso e notou que seu colega Tomás há vários dias não comparece ao trabalho e não dá notícias. Martim informa que, nos últimos dias em que Tomás trabalhou, ele estava bastante inquieto, falando sozinho, além de não conseguir ficar dentro da sala. Martim busca orientação para ajudar o colega de trabalho, que poderá sofrer ações administrativas em virtude de suas faltas.*

Nos casos que envolvem saúde mental, é imprescindível uma articulação com a área da saúde, por meio da construção de Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP), ainda que transitórias, a fim de prestar um atendimento o mais cuidadoso possível ao servidor.

#### ❖ Programa Aposentar

Destinado aos servidores que buscam a seção para obter informações sobre a aposentadoria e também àqueles que participaram das ações realizadas pela equipe iniciadas no ano de 2017. Assim, consta do relatório desse ano que participaram das ações do programa 33 servidores, sendo 27 (81,8%) mulheres e 6 (18,2%) homens. Dentre os participantes, 16 (48,5%) informaram terem solicitado o abono de permanência e 15 (45,5%) estavam com processo de averbação de tempo de serviço em curso. A seção também realizou, no referido ano, seis atendimentos individuais em que dúvidas foram esclarecidas e, quando necessário, os servidores foram encaminhados a outros setores da universidade para o esclarecimento de outros questionamentos atinentes à questão.

No ano de 2018, novas ações foram planejadas para o segundo semestre. No entanto, em virtude da deflagração da greve no referido período, apenas uma ação foi concretizada no mês de setembro. O evento contou com a participação de nove servidores, tendo sido contabilizado também um atendimento na SAT.

Ao realizar uma breve descrição do quantitativo de servidores acompanhados por cada programa e ao incluir algumas situações em que a equipe é solicitada a intervir, esperamos ter oferecido aos leitores elementos que enriqueçam a compreensão sobre os aspectos do trabalho da SAT. Ressaltamos também que, em cada demanda recebida, existe um esforço das técnicas junto aos usuários para a construção de alternativas frente aos impasses que se apresentam.

### **3.7. Marcos temporais que incidem no trabalho e sobre as trabalhadoras**

Ao analisar uma atividade de trabalho, é preciso considerar o trabalhador e a organização com os diversos determinantes que influenciam essa atividade. Assim, é importante ter em conta as transformações em nível global da sociedade e também os distintos aspectos presentes em nível local do contexto de trabalho estudado. Na primeira dimensão, estão mudanças sociais, políticas e econômicas que a sociedade vivencia. Já na segunda, consideramos as mudanças organizacionais e, ainda, o modo como o trabalho está organizado, o tempo e a carga desse trabalho, os equipamentos disponibilizados, o ambiente físico e psicossocial e as relações profissionais que são estabelecidas entre os trabalhadores.

São determinantes que influenciam o modo de trabalhar, pois, para além da relação que se estabelece entre o trabalhador, a organização e o trabalho, essa conformação ocorre em um quadro social específico de um momento histórico particular em um dado contexto geográfico. O trabalho será compreendido, então, de uma determinada maneira em um dado momento e tudo o que transcender a própria organização, destacando-se as convenções, os regulamentos, as legislações e o cenário político, econômico e social do país, deve ser considerado (CUNHA, 2018).

Desta feita, situar os leitores sobre alguns eventos que aconteceram no nível micro da universidade é importante, pois os debates suscitados nos Encontros também foram reflexos de inúmeros acontecimentos que atravessaram este coletivo nos últimos anos. O quadro (I) que consta da pág. 106 traz parte desses eventos que ocorreram nos anos de 2015 a 2018<sup>61</sup>. Porém, antes de apresentá-los, cabe uma descrição dos mesmos, dado que nem todos foram abordados de maneira pormenorizada na tese.

---

<sup>61</sup> Recorte temporal que compreende parte do período de doutoramento da autora da tese.

## *As greves*

A categoria de técnicos administrativos das Ifes vivenciou períodos de greves nos anos assinalados e, durante os Encontros, as técnicas abordaram a mudança realizada pela equipe na condução de suas atividades nestes períodos.

Os movimentos de greve que ocorreram durante os anos de 2015 a 2018 suscitaram debates entre os servidores, pois muitos estavam descrentes de que as paralisações teriam o resultado esperado, até porque, infelizmente, nos últimos anos a categoria não havia logrado êxito em suas reivindicações. Ao contrário, temos visto pautas importantes seguirem de acordo com a agenda do Governo, como a criação da EBSERH no governo de Dilma Rousseff, no ano de 2011; a aprovação da PEC do teto de gastos públicos, no ano de 2016, no governo de Michel Temer; e a recente aprovação da Reforma da Previdência, no governo de Jair Bolsonaro. Apesar dessa realidade, existe um consenso na equipe de que a greve é o caminho para a categoria resistir e persistir na luta pela manutenção e reivindicação de direitos.

Contudo, há um significativo investimento na desmobilização dos trabalhadores que, em nossa compreensão, é resultado do modelo de gerenciamento adotado pela universidade. A implantação do ponto eletrônico, realizada no mês de julho de 2019, tem inviabilizado o direito de livre manifestação dos trabalhadores por meio da adesão às paralisações ou participação em atividades propostas pelo sindicato. Exemplo disso é que, para a paralisação nacional da educação, que foi realizada nos dias 2 e 3 de outubro de 2019, havia a expectativa de que, na reunião do conselho universitário, fosse aprovado e garantido o abono das faltas decorrentes da paralisação. Porém, a reunião não aconteceu, deixando os trabalhadores sem segurança institucional para aderir ao movimento pelo receio de retaliações administrativas.

#### *A convocação de candidatos*

A convocação de candidatos aprovados em concurso público, tarefa que a equipe realizou nos últimos cinco anos, foi um tema que mobilizou de maneira intensa as participantes da pesquisa. Oportuno esclarecer, inclusive, que um concurso realizado significa ao menos duas convocações durante o ano. Ao ser amplamente abordado nos Encontros, é importante assinalar que o grupo deixou claro não existir problema na realização dos concursos. O problema seria decorrente das convocações não planejadas, que impactam diretamente a rotina, o planejamento e as expectativas de desenvolvimento do trabalho da equipe, que não se resume às convocações.

#### *As reconfigurações da equipe ao longo do tempo*

Desde o ano de 2009, o qual marca o meu ingresso na universidade, a equipe da SAT passou por várias reformulações. A mais recente aconteceu no mês de agosto, do ano de 2019, com a entrada de duas psicólogas aprovadas em concurso público. Não restam dúvidas de que o trabalho da seção tem se transformado, sensivelmente, também em virtude de tais conformações.

#### *As iniciativas de capacitação e qualificação das técnicas*

Os anos de 2016 a 2018 foram caracterizados por períodos de licença das trabalhadoras da SAT para a realização de intercâmbios com outras instituições de ensino (fora do Brasil) e para a finalização de suas formações acadêmicas (mestrado e doutorado). Existe total concordância, no coletivo, sobre o apoio aos projetos individuais de capacitação e/ou qualificação. Isso acontece porque a equipe compreende que toda formação será revertida para seu próprio aperfeiçoamento.

#### *As reuniões intersetoriais*

As reuniões intersetoriais tiveram destaque nos Encontros, pois foram apontadas como uma iniciativa importante dos trabalhadores. Porém, o grupo referiu que o movimento não se sustentou, já que as poucas reuniões realizadas ocorreram sem uma

adesão significativa dos setores, principalmente pela primazia de outras frentes de trabalho ao convite de participação nas reuniões. Por esse motivo, nos Encontros, as técnicas verbalizaram sua frustração e observaram que, ao discutirem os processos de trabalho, buscava-se conhecer o trabalho realizado nos setores da coordenação administrativa para uma maior interação entre as equipes.

#### *O Plano de Reconhecimento do Servidor*

A apresentação do Plano de Reconhecimento do Servidor à equipe, no ano de 2018, suscitou importantes debates entre as técnicas, os quais foram registrados por meio dos Encontros sobre o Trabalho.

#### *Implantação de novas rotinas de trabalho*

O grupo referiu nos Encontros que novas práticas na condução do trabalho da SAT foram adotadas no ano de 2017. Práticas que foram compreendidas na pesquisa como novas normas criadas pelo coletivo.

#### *As rodas de conversa do Programa Aposentar*

As rodas de conversa do Programa Aposentar, realizadas em articulação com a Coordenação da Saúde, foram referidas como uma conquista da equipe. Contudo, esta frente de trabalho, iniciada no ano de 2017, teve de ser suspensa pela dificuldade de adesão dos servidores e também pela greve deflagrada no referido ano. O grupo expressou sua frustração e seu descontentamento com o fato e entende que é importante compreender os fatores que levaram à falta de adesão dos servidores às ações propostas.

#### *A adesão da universidade ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI)<sup>62</sup>*

O SEI consiste na tramitação eletrônica e no acesso remoto dos processos. Sua implantação na universidade, no ano de 2017, foi apontada, durante os Encontros, como

---

<sup>62</sup> Informações sobre o SEI: <http://www.fazenda.gov.br/sei>.



um procedimento árduo em virtude do curto prazo dado para a adequação e inclusão dos processos.

A implantação do SEI pode ser considerada um marco importante pela mobilização que ocasionou nas técnicas, por três motivos principais: 1) pelo investimento de tempo demandado à equipe, que era convocada sistematicamente, ainda que por meio de representantes, para participar de reuniões com a finalidade de elaborar os fluxos e a base de conhecimento dos processos administrativos da divisão; 2) pelas dúvidas e preocupações com sua implementação, já que os processos poderiam ser acessados via sistema pelo interessado e por todos os servidores lotados em sua seção, o que, na percepção do grupo, seria um problema na universidade; e 3) pelas críticas à adesão ao SEI, que, de acordo com as técnicas, foi uma decisão sem a participação da comunidade universitária.

As técnicas passaram a ser solicitadas para representar a seção nas reuniões do SEI em abril de 2018 e, no mês de setembro, três processos de remoção da área responsável pela lotação dos servidores foram implantados.

#### *A participação das técnicas da SAT em pesquisas acadêmicas*

Além do presente estudo, é importante destacar que as técnicas da SAT participaram de pesquisa de doutorado, que teve como dispositivo uma ‘oficina de fotos’, no período de 2017 a 2018. O estudo versa sobre o desenvolvimento da equipe, e a publicação da referida tese certamente agregará conhecimentos ao trabalho deste coletivo. Acrescenta-se ainda que as profissionais participaram da restituição de uma pesquisa de mestrado, que teve como objeto o desgaste mental e o trabalho. Particpei deste momento, que foi bastante significativo pelas trocas realizadas e pelas reflexões suscitadas em relação ao trabalho desenvolvido na seção. Por fim, há que se fazer menção aos Encontros sobre o Trabalho, dispositivo utilizado na presente investigação, que ocorreram entre os meses de maio a agosto do ano de 2018.

Quadro1: Marcadores temporais que incidem sobre a equipe. Os dados apresentados constam dos relatórios da SAT e das discussões realizadas nos Encontros.

MARCADORES	ANO 2015												ANO 2016												ANO 2017												ANO 2018											
	JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SET	OUT	NOV	DEZ
Greve																																																
Convocação de candidatos																																																
Reconfigurações da equipe																																																
Períodos de licença para capacitação e qualificação																																																
Reuniões Intersetoriais																																																
Apresentação do Plano de Reconhecimento do Servidor																																																
Implantação de novas rotinas de trabalho																																																
Ações do Programa Aposentar																																																
Implantação de processos no SEI (DP)																																																
Início reuniões sobre o SEI com a SAT																																																
Implantação de processos no SEI (Divisão)																																																
Oficina de fotos (Pesquisa doutorado)																																																
Restituição Pesquisa (Pesquisa mestrado)																																																
Encontros sobre o trabalho (Pesquisa doutorado)																																																

Pela importância dos reflexos ocasionados no trabalho da equipe, e mesmo que não tenham sido incluídos no quadro anterior, é importante abordar a implantação do ponto eletrônico e a instauração das quarenta horas de trabalho semanal na universidade, no mês de julho de 2019.

O fato é que a instauração das quarenta horas de trabalho semanal tem sido fator de muito desgaste para toda a categoria de técnicos administrativos. E mesmo que haja a possibilidade de solicitar, por meio de processo administrativo, a flexibilização da jornada de trabalho para trinta horas semanais, este não tem sido um processo fácil, porque critérios precisam ser atendidos e não existe uma garantia de que a referida solicitação seja deferida pela universidade. Mais ainda, existe um receio dos trabalhadores, a partir da experiência de algumas universidades do país, de que a flexibilização seja considerada indevida tempos depois, com a necessidade de ressarcimento ao erário. Como já observado, no início do mês de novembro de 2019, o Governo divulgou na mídia o pacote de medidas chamado Pacote mais Brasil, e nele diminuir a carga horária com redução proporcional de salário figura como uma medida para contenção de gastos. Nesse sentido, é óbvio pensar: qual garantia os servidores possuem de que, ao terem seus processos de flexibilização deferidos, não acontecerá tempos depois, à sua revelia, a redução proporcional de seus salários? À época dos Encontros, o grupo não realizou um debate aprofundado sobre o ponto eletrônico, mas, após sua implantação, essa pauta se tornou frequente em cada canto e corredor da universidade pelos reflexos deletérios que tem ocasionado.

Há que se reconhecer a importância das discussões suscitadas nos Encontros, pois elas possuem relação com as possibilidades de ação dos trabalhadores e com a capacidade de afetar e serem afetados, produzindo efeitos em um contexto que tem se operado muito fortemente por meio do silenciamento das vozes. Silenciamento que não está restrito ao espaço da universidade – pois ele busca atingir todos os segmentos da sociedade que não coadunam com as políticas implementadas pelo governo – e que visa a tamponar, desmobilizar e esvaziar questionamentos e críticas, nomeadamente, no que diz respeito às políticas governamentais voltadas para os sistemas de saúde e de educação do país.

A esse respeito, Jogaib (2017, p. 73) observa que:

A universidade tem vivido graves consequências das propostas da política neoliberal e, apesar dos muitos dias de greve, poucas reivindicações tiveram êxito, e o governo segue com uma política de desvalorização do Ensino

Superior público de qualidade. Apesar disso, seguimos acreditando na potência do sujeito que, ao refletir sobre o seu trabalho junto aos colegas, pode fortalecer o coletivo e criar estratégias de enfrentamento em favor da saúde e da vida no trabalho.

Concordamos com Jogaib (2017) e cremos que a precarização do serviço público, que ocorre de maneira gritante no atual governo, tem convocado o(a) trabalhador(a) a fazer uso de seu corpo-si, mas não é possível estar nessa empreitada sozinho. É preciso criar redes e parcerias para colocar em ação estratégias e margens de manobra, a fim de não sucumbir frente ao processo perverso e legitimado, atualmente, de sucateamento e desmonte dos serviços públicos que reflete diretamente nas vivências dos trabalhadores da universidade.

## CAPÍTULO 4 – O CAMINHO METODOLÓGICO

Vivemos tempos difíceis no Brasil, onde aqueles que realizam discussões contrárias ao que tem sido proposto pelo Governo vivenciam sentimentos de desconfiança e de medo. A universidade pública, particularmente, tem sido alvo de ofensivas constantes do atual Governo, mas o que fica para nós é o sentido da pesquisa, conforme apontado por Demo (2011, p. 40):

Pesquisa coincide com a vontade de viver, de sobreviver, de mudar, de transformar e recomeçar. Pesquisar é demonstrar que não se perdeu o senso pela alternativa, que a esperança é sempre maior que qualquer fracasso, que é sempre possível reiniciar. No fundo, pesquisa passa a ser a maneira primeira de o ator político se colocar, se lançar, seja no tatear cuidadoso em ambiente desconhecido ou hostil, seja no medir as próprias forças diante de forças contrárias, seja na instrumentação estratégica da ocupação de espaço.

Imbuída desse entendimento, nos últimos anos fui tateando e sentindo o contexto em que estamos inseridos a fim de compreender a história das questões construídas para a pesquisa e perceber como esse processo me afetava e refletia em um determinado modo de vida. O doutorado se apresentou como uma oportunidade de criar relações, e elas se deram com aqueles que convivi e também com as ricas leituras realizadas durante esse processo. Partindo da premissa de que seria importante estranhar o que tem sido apontado como natural, problemas foram colocados diante do instituído.

Mas este não foi um movimento fácil, porque o próprio ato de pesquisar foi compreendido como atividade e, como é inerente à atividade estar envolta em um constante debate/embate de normas, estive no curso deste doutoramento em confrontação permanente com inúmeras ‘dramáticas’ que me convocaram na condição de pesquisadora a uma permanente análise de implicações.

### **4.1. A pesquisa caracterizada por um emaranhado de escolhas**

Compreender o ato de pesquisar como atividade é considerar que, neste estudo, fui convocada todo momento a fazer uso de um corpo-si e também de uma inteligência prática, a fim de trazer soluções para alguns impasses que se apresentaram durante esta caminhada. O cronograma a seguir foi elaborado com as etapas desenvolvidas durante a pesquisa, e eventos importantes também foram assinalados, sendo permeados por uma constante análise de implicações.

Quadro 2 – Apresentação das etapas compreendidas no doutorado.

ANO	MÊS												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
2010													
2011	Reestruturação da Universidade							Ingresso no mestrado					
...													
2015								Ingresso no doutorado					
2016	Levantamento bibliográfico – Participação em disciplinas – Orientação												
2017				Submissão pesquisa ao Comitê de Ética e aprovação									
	Levantamento bibliográfico – Participação em disciplinas – Orientação												
										Afastamento			
2018	Afastamento												
	Processo candidatura Mobilidade na Universidade do Porto												
					Encontros sobre o trabalho				Mobilidade Universidade do Porto Categorização/sistematização dos dados da pesquisa				
	Afastamento												
2019	Afastamento												
	Mobilidade Universidade do Porto Categorização/sistematização dos dados da pesquisa								Retorno ao trabalho				
	Análise dos dados – escrita de tese												
2020	Prorrogação do afastamento												
	Restituição pesquisa												
	Escrita da tese												

O quadro anterior permite uma visualização das etapas realizadas neste estudo. No entanto, ele não dá visibilidade ao que foi vivido de maneira subjetiva. A esse respeito, destaco que lançar mão da prerrogativa de afastamento no período de outubro de 2017 a julho de 2019 foi fundamental, porque permitiu um distanciamento importante da universidade no que se refere às ‘dramáticas’ presentes em situação de trabalho. Nesse sentido, não vivenciar diariamente as dificuldades que emergiam no *front*, principalmente porque, precisava seguir com o desafio de elaborar uma tese – que teve como objeto meu próprio campo de trabalho profissional –, foi sensivelmente

salutar para minha saúde física e mental. Não tenho dúvidas de que é importante valorizar e defender esta prerrogativa (que também tem sido ameaçada), porque ela viabiliza uma dedicação genuína na condução de uma investigação e tem como resultado a produção de conhecimento que sempre será revertida para a própria universidade.

Esta pesquisa sofreu alguns reveses, como a impossibilidade de cumprir algumas etapas da investigação de campo previstas no projeto submetido ao Comitê de Ética (CEP)<sup>63</sup>, a saber: a realização de entrevistas e uma etapa de observação participante<sup>64</sup>.

A etapa de entrevistas se direcionava para dois grupos distintos de trabalhadores. O primeiro grupo era formado pelas gerentes que propuseram a criação e implementação do Programa Zero e o segundo incluía os protagonistas de uma intervenção realizada pela SAT, no ano de 2013.

Para a etapa da observação participante, foi prevista minha permanência na equipe pelo período de dois meses, com o objetivo tão somente de registrar, por meio de gravações em áudio e/ou por escrito, o trabalho das técnicas, a fim de permitir um confronto<sup>65</sup> entre o material observado no terreno e as discussões realizadas nos Encontros sobre o trabalho.

A dificuldade de cumprir este planejamento pode ser atribuída a alguns fatores: a necessidade de um maior amadurecimento do projeto proposto para o doutorado; ao exercício persistente de obter junto ao CEP a aprovação do referido projeto; e, por fim, ao reconhecimento do curto prazo para realizar as referidas etapas com a qualidade necessária, principalmente porque a possibilidade de realizar um período de mobilidade fora do país se desenhava no horizonte e decidi concretizá-la.

Porém, a decisão de licença para o doutorado e posteriormente de sair do país foi realizada com inúmeros receios. Em relação à primeira licença, minha decisão foi tomada considerando que não haveria prejuízos para a organização do trabalho da equipe. Mas, até obter a certeza de que o afastamento era imprescindível, hesitei bastante. Findo esse primeiro afastamento no mês de setembro do ano de 2019,

---

<sup>63</sup> A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina do Hospital Universitário Antônio Pedro – UFF, tendo parecer aprovado sob o n. 2.153.503.

<sup>64</sup> De acordo com Minayo (2009), a observação participante pode ser considerada parte essencial do trabalho de campo na pesquisa qualitativa. Define-se como um processo no qual os pesquisadores se colocam como observadores de uma situação social, com a finalidade de realizarem uma investigação científica. Sob tal perspectiva, é estabelecida uma relação direta com os interlocutores visando a levantar dados e compreender o contexto pesquisado. Neste contexto, os pesquisadores modificam o seu entorno; porém, são transformados por ele também.

<sup>65</sup> No sentido de potencializar o debate.

mudanças importantes haviam se dado na universidade. O ponto eletrônico e as quarenta horas semanais foram implantados e, com essa nova realidade, após três meses de um investimento físico e mental exaustivo para conciliar novamente o trabalho e a finalização da tese, consultei a equipe sobre a possibilidade de uma nova licença e, como obtive o apoio do coletivo e da direção, iniciei um novo período de afastamento de janeiro de 2020 a março de 2020.

Nesse cenário, uma análise de implicações é importante, porque ela torna visíveis e compreensíveis as forças que nos atravessam, nos afetam e nos constituem cotidianamente (COIMBRA; NASCIMENTO, 2007; 2008).

#### **4.2. Breves considerações sobre o exercício da análise de implicações**

A análise de implicação pode ser compreendida no plano da Análise Institucional e da Esquizoanálise como uma ferramenta utilizada para pensar as intervenções realizadas em distintos grupos<sup>66</sup>. O conceito de implicação sustenta a necessidade de uma análise dos vínculos afetivo-libidinais, políticos, profissionais e institucionais de qualquer pesquisador. A análise de implicações supõe, dentre outras, as análises transferenciais daqueles que fazem parte da intervenção, a análise de todos os atravessamentos existentes (sexo, idade, raça, posição socioeconômica, crenças, formação profissional) e a análise das produções socioculturais, políticas e econômicas que atravessam um dado estabelecimento<sup>67</sup> e que também constituem os sujeitos que dele participam (COIMBRA; NASCIMENTO, 2007).

Lourau (2004) faz uma distinção entre as implicações primárias e secundárias. Em seu esquema, o primeiro grupo compreende as implicações que o pesquisador possui com seu objeto de pesquisa e intervenção, como também a implicação com a instituição de pesquisa ou outra instituição presente na equipe em que a pesquisa e/ou intervenção acontece, incluindo ainda a implicação com as demandas sociais direcionadas ao pesquisador. As implicações secundárias, por sua vez, congregam os diversos níveis de pertencimento social, político, econômico, profissional, libidinal e

---

<sup>66</sup> René Lourau, Georges Lapassade, Rémi Hess, Antoine Savoye e outros representam a Análise Institucional, abordagem teórica oriunda da França nos anos de 1960 e 1970, também conhecida como Sucionálise. Já a Esquizoanálise possui como expoentes Gilles Deleuze e Félix Guattari.

<sup>67</sup> Para a Análise Institucional, o conceito de instituição difere do de organização ou estabelecimento. Instituição é o espaço onde as relações de produção estão instituídas de maneira aparentemente natural e eterna, e não onde o jurídico se manifesta (COIMBRA; NASCIMENTO, 2008).



histórico que o pesquisador possui, como também as implicações com qualquer produção que sirva à exposição da pesquisa.

Coimbra e Nascimento (2008) observam que, ao tomar a análise de implicações como um dispositivo para problematizar as práticas de qualquer profissional, o que se pretende é afirmar o caráter político de toda e qualquer intervenção. Por essa perspectiva, ao se colocar em xeque os lugares instituídos de saber/poder que ocupamos de forma natural e a-histórica, afirmamos nossa implicação política e também outras implicações que nos atravessam.

Por esse prisma, ao problematizar minhas práticas na condição de pesquisadora, saliento que minha dificuldade pela decisão de usufruir da prerrogativa legal de licença para o doutorado talvez tenha se dado por uma atuação profissional sobreimplicada, ou seja, no ativismo da prática.

A sobreimplicação tem feito parte do mundo globalizado e significa uma dificuldade de análise que, mesmo quando realizada, tende a considerar como referência apenas um único nível, um só objeto, impossibilitando que outras dimensões sejam pensadas, que as multiplicidades se façam presentes e que as diferentes instituições sejam consideradas (COIMBRA; NASCIMENTO, 2007).

No mundo contemporâneo, a urgência invadiu nossas vidas e nos são exigidas ações imediatas e instantâneas. Impõe-se a todos nós a necessidade de acelerar as tarefas, o tempo, pois só assim conseguiremos sobreviver ao ritmo imposto pelo rendimento máximo. O profissional sobreimplicado responde naturalmente a essa demanda instituída, ocupando o lugar que lhe está sendo designado. De um modo geral, a forma de perceber o que se deve fazer no dia a dia ocorre, quase sempre, em uma situação que é colocada como urgente, ao mesmo tempo em que se é atravessado pela ilusão participacionista (COIMBRA; NASCIMENTO, 2008, p. 7).

Quando nos deixamos capturar pela onipotência e arrogância do ativista que é atravessado pela ilusão participacionista, trazemos para nossos ombros uma enorme responsabilidade, já que nos enxergamos como parte imprescindível da ‘engrenagem’, característica do efeito deletério do sobretrabalho (COIMBRA; NASCIMENTO, 2007).

Ao ter em conta esses aspectos, observo que, em virtude da grande dificuldade em conciliar minhas atividades profissionais com o doutorado, lancei mão da prerrogativa legal de me afastar do trabalho, porém, não estive ‘desconectada’ do que acontecia na universidade. Nesse sentido, o processo de análise dos dados e de escrita da tese foi significativamente atravessado pelos eventos que aconteciam na universidade e também em nosso país.

Mas, além disso, o fato de ter como objeto de estudo meu próprio trabalho fez emergir diversos questionamentos, dúvidas e receios que foram trabalhados durante as orientações individuais e também com o grupo *ad hoc*<sup>68</sup> de pesquisa. Assim, encontrar a ‘boa medida’ do que problematizar e questionar exigiu um distanciamento em diversos momentos de minha condição de trabalhadora da SAT e um esforço para não conduzir minhas análises com base em pré-julgamentos e discordâncias individuais decorrentes de minha própria experiência de trabalho na universidade, ainda que esta condição tenha tido um grande valor para a elaboração desta pesquisa. Alguns recuos foram necessários, no entanto, as supressões realizadas não resultaram em prejuízos para os resultados apresentados.

A atividade de pesquisa que caracterizou este estudo refletiu aquilo que é inerente à atividade, principalmente no que concerne ao fato de não ter ficado circunscrita ao que foi planejado. Dilemas e impasses emergiram, mas, ao fazer uso da ‘entidade enigmática’ que está em nós, creio ter feito as escolhas mais acertadas.

Pela pertinência da reflexão, reitero que, em contraponto ao intelectual neutro-positivista, um intelectual implicado é aquele que analisa as implicações de suas pertencas e referências institucionais. Além disso, esta conduta viabiliza a análise do lugar que se ocupa nas relações sociais, no âmbito de uma intervenção, no cotidiano, na vida profissional, ou seja, na história (COIMBRA; NASCIMENTO, 2008).

Borges (2006), ao refletir sobre sua condição de trabalhadora do campo a que se propunha estudar, observou que esse exercício é considerado ‘não científico’ em uma visão positivista. Porém, vimos que colocar em análise o lugar que ocupamos e as práticas que desenvolvemos no cotidiano do trabalho é uma tentativa de romper com uma determinada lógica racionalista e, em especial, com um determinado modo de fazer ciência. Reconheço que minha implicação no campo investigado causou interferências na pesquisa, mas, por considerar que o pesquisador, o objeto de pesquisa e o campo empírico estarão sempre implicados e interligados, acredito que esta condição foi, na verdade, essencialmente operativa, inclusive para a produção de novos saberes na SAT.

Esta breve explicitação do conceito de análise de implicação se deu por contribuir, sobremaneira, para um reconhecimento das dificuldades que o pesquisador pode vivenciar na condução de suas investigações e que carecem de análise. Ademais,

---

<sup>68</sup> Configuração detalhada na pág. 117.

este conceito viabilizou que minhas reflexões, de fato, extrapolassem o enquadre desta tese.

### **4.3. Os métodos adotados**

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa-intervenção qualitativa e contemplou as abordagens e os métodos importantes para uma análise do trabalho realizado pela equipe que compõe a SAT.

Realizado por meio de dois eixos, o estudo se deu pela pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo (pesquisa documental e Encontros sobre o Trabalho). A finalização do trabalho ocorreu com a categorização, sistematização e análise dos dados. No que se refere às etapas, apontamos que:

- ✓ Por meio da pesquisa bibliográfica (teórico-metodológico-técnica), livros, revistas acadêmicas, relatórios de pesquisa, teses e dissertações foram acessados, inclusive por meio de periódicos eletrônicos, a fim de apreender conceitos pertinentes para condução da investigação; como também para a realização dos Encontros sobre o Trabalho. O período de mobilidade na Universidade do Porto enriqueceu sobremaneira esta etapa, pelo contato com obras e publicações que não estão disponíveis no Brasil, e também por viabilizar o conhecimento de diversas bases de pesquisas eletrônicas.
- ✓ Com a pesquisa de campo por meio da etapa de investigação documental, levantaram-se documentos oficiais da SAT e também do Programa Zero. Relatórios anuais da seção foram consultados, a partir do ano de 2011, época em que aconteceu uma grande reestruturação das áreas da universidade. Além disso, documentos que versavam sobre a proposição de setores e legislações específicas voltadas para a área foram analisados para uma compreensão da estrutura inicial da SAT, das normas prescritas e dos princípios que nortearam a criação do Programa Zero. Esse exercício foi fundamental para o alcance dos objetivos da tese. Realizaram-se ainda consultas aos relatórios da divisão (relatórios de gestão) e aos relatórios anuais da universidade, sempre que necessário, para uma melhor compreensão do contexto que se analisava. O dispositivo dos Encontros sobre o Trabalho, que também compôs essa etapa, será abordado a seguir.

- ✓ A categorização, sistematização e análise dos dados foram realizadas por intermédio da Análise Temática, método que permitiu a identificação e análise dos temas que se mostraram relevantes para a pesquisa.

Por fim, há que se destacar que foi pactuada com o coletivo a utilização de informações (sem prejuízos para a equipe ou para os usuários atendidos), as quais tive acesso durante os nove anos de experiência como psicóloga da SAT. Exemplo disso é que com a autorização das técnicas, foram incorporados ao texto alguns extratos de reuniões de equipe, compondo, assim, a análise dos dados dessa pesquisa.

#### **4.3.1. A construção do dispositivo Encontros sobre o Trabalho na pesquisa**

Os Encontros sobre o Trabalho<sup>69</sup>, uma das formas de aplicação do dispositivo dinâmico de três polos da ergologia, visam a possibilitar a criação de um espaço de diálogo-debate sobre a atividade, reunindo os profissionais dos saberes formais e os protagonistas da atividade. Como uma das configurações possíveis para o DD3P, os Encontros sobre o Trabalho viabilizam a produção e o desenvolvimento de saberes por meio da sinergia estabelecida entre os conhecimentos oriundos da academia e aqueles investidos na experiência. A formação que resulta deste processo não é acadêmica e cada um precisa estar disposto a aprender com o outro e a transmitir o que o confronto com o real lhe ensina. Nenhum participante adota uma postura passiva, de quem vai aprender com um especialista. Cada um, ao se confrontar com a noção de atividade, se reconhece e reconhece os outros como produtores de saberes que direcionam o olhar para uma questão comum a todos (DURRIVE, 2010; 2014).

A ergologia não oferece exatamente um protocolo de ação, com métodos e técnicas específicas, e o espaço de encontros propiciado pelo DD3P coloca (ou dispara) um movimento sempre dinâmico entre os saberes disciplinares das ciências (polo 1) e os que se sustentam e desenvolvem na experiência (polo 2), costurados pelo terceiro polo, das exigências éticas e epistemológicas (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b; RAMMINGER; ATHAYDE, BRITO, 2013). Assim, o DD3P colabora para colocar em diálogo sinérgico as abordagens que se revelam pertinentes ao ponto de vista da atividade (mesmo quando ele não está presente de forma explícita), sendo interessante

---

<sup>69</sup> Na obra *Travail et Ergologie, Entretiens sur l'activité humaine*, Schwartz e Durrive (2003) empregam o termo Grupo de Encontros do Trabalho. Acompanhamos a tradução contida no anexo do cap. 11, da 2ª edição brasileira do referido livro, publicado no ano de 2010.

que, no movimento realizado para que essa sinergia aconteça, a própria ergologia poderá ser desenvolvida (ATHAYDE; ZAMBRONI-DE-SOUZA; BRITO, 2014).

A proposta de Encontros sobre o Trabalho adotada nesta tese teve a seguinte conformação: as técnicas participantes da pesquisa e um meio investigativo composto pelo Grupo de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFF (PPGpsi/UFF)<sup>70</sup>, vinculado ao orientador da tese, Prof. Hélder Muniz. O grupo de pesquisa *ad hoc*, por sua vez, contou com a autora da tese, Claudete Sousa, a copesquisadora Joseane Tavares<sup>71</sup> e o Prof. Hélder Muniz. Na condição de trabalhadora do campo investigado, tive, por meio da parceria com os demais pesquisadores, um suporte fundamental, inclusive para a análise do material produzido.

O Prof. Hélder não participou dos Encontros e, ao ter um olhar de fora, acompanhando-o por meio das transcrições e das reflexões realizadas após cada Encontro, contribuiu, sobremaneira, para a consideração de aspectos que inicialmente não foram sinalizados e para a produção da análise.

A copesquisadora Joseane Tavares, uma animadora de Encontros (DURRIVE, 2010), participou desta empreitada a fim de diminuir os riscos de uma condução do trabalho de campo completamente contaminada por minhas vivências como psicóloga da equipe. Seu olhar estrangeiro provocou uma discussão mais esclarecedora quando dúvidas emergiam e permitiu meu distanciamento (em parte) do terreno, ora como pesquisadora, ora como trabalhadora do campo investigado. Na condução dos Encontros, a copesquisadora intervia solicitando exemplos quando as falas das técnicas não eram claras. Por vezes, o que parecia óbvio para a autora da tese, por ser parte dessa equipe, não era compreensível para a copesquisadora. Nesse sentido, ao instigar o grupo a explicar mais a sua atividade, buscava-se uma compreensão melhor da experiência.

A estratégia para a condução dos Encontros se deu em estreita parceria com o grupo *ad hoc* de pesquisa. O planejamento para cada Encontro era pensado em reunião e o desafio era propor tarefas que levassem o grupo a sair de um discurso abstrato – “a gente faz muita coisa” – para uma reflexão concreta da atividade. Para ilustrar, o grupo *ad hoc* avaliou que um exercício interessante para a discussão sobre o tempo e sobre a organização do trabalho na SAT seria as técnicas listarem as tarefas da equipe,

---

<sup>70</sup> Composto por alunos de mestrado e doutorado que contribuíram com as discussões da pesquisa nas orientações coletivas.

<sup>71</sup> Joseane, no período em que os Encontros aconteceram, também era psicóloga da universidade e trabalhava na Coordenação da Saúde. Sua participação foi muito importante, pois suas contribuições resultaram de sua experiência de mais de 30 anos na referida coordenação. A pesquisadora também compõe o grupo de pesquisa Gesta e atualmente é pós-doutoranda no PPGpsi da UFF.

apontando posteriormente o tempo semanal necessário para a consecução de cada uma delas. O exercício permitiu ao grupo uma compreensão melhor sobre a organização do tempo de trabalho na seção. As técnicas puderam sair do discurso “de que não temos tempo” e se confrontaram com uma discussão concreta sobre as prioridades da SAT, tema que resultou no debate sobre como as decisões estavam sendo tomadas e sobre a autonomia das trabalhadoras. Ou seja, o esforço do grupo *ad hoc* se deu para que as protagonistas da atividade saíssem de um nível de discurso abstrato e se aproximassem mais concretamente da atividade e de suas experiências concretas.

Os Encontros ocorreram entre os meses de maio e agosto de 2018, totalizando seis, cada um com uma média de 2h30 de duração. A periodicidade acordada inicialmente com as técnicas foi quinzenal. Contudo, em virtude de alguns eventos (paralisação de servidores, participação da equipe em atividade externa etc.), algumas datas foram alteradas.

A escolha de uma unidade externa ao prédio da reitoria para a realização dos Encontros teve em conta que seria um local identificado com o trabalho da equipe (DEJOURS, 2004). Esta decisão se deu com a anuência de todos os participantes, inclusive para garantir um distanciamento do ambiente de trabalho, o que contribuiu para que o grupo ficasse à vontade em relação aos debates que seriam realizados, sem o risco de interrupções. Porém, por esse motivo, foi necessário um deslocamento de ônibus para o local, o que incorreu em gastos com passagens e uma maior perda de tempo. Contudo, em momento algum, esta situação foi colocada como um problema pelo grupo.

O horário da tarde foi escolhido pelas técnicas e, mesmo ultrapassando seis horas de trabalho, este fato não foi usado como justificativa para compensação posterior de horário<sup>72</sup>. Os Encontros foram iniciados em 24 de maio de 2018 e, à época, a seção contava com três psicólogas (incluindo a autora da tese), três assistentes sociais e uma estagiária do curso de serviço social. Pouco tempo depois, se somou à equipe outra assistente social. Em virtude das inúmeras variabilidades e imprevistos que surgiram, a participação das técnicas não ocorreu em sua totalidade. Todavia, a dinâmica dos Encontros não foi prejudicada, visto que as discussões se centraram no trabalho e cada técnica, com conhecimento de causa, debateu questões, propôs e retomou discussões

---

<sup>72</sup> À época dos Encontros, vigorava na universidade um acordo realizado entre o sindicato e a reitoria, que desde a década de 1980 instituiu uma carga horária de trinta horas semanais para os técnicos administrativos em educação.

quando necessário. A esse respeito, Dejours (2004) observa que o alvo da pesquisa é a postura do coletivo no trabalho, não existindo um foco em problemas individuais, e, desta maneira, há poucos inconvenientes quando os membros do grupo variam em decorrência de turnos de trabalho ou outras situações que inviabilizam a participação.

O anonimato na pesquisa foi garantido com a utilização de nomes fictícios e característicos de Portugal, país onde o doutoramento sanduíche foi realizado. Os documentos internos consultados foram descaracterizados no texto. Além disso, por uma questão de coerência, o único homem da equipe também recebeu um nome feminino. No mais, no que se refere aos enunciados que constam da análise, os nomes das unidades e dos servidores também foram resguardados pelo mesmo princípio.

No que diz respeito aos Encontros, a participação das técnicas ocorreu da seguinte maneira:

*Tabela 5: Participação das técnicas em cada Encontro realizado*

<b>Técnicas</b>	<b>E1</b>	<b>E 2</b>	<b>E 3</b>	<b>E 4</b>	<b>E 5</b>	<b>E 6</b>	<b>Participação Total</b>
Sofia	X	X	X	X	X	X	6
Filipa	X	X	X	-	-	X	4
Isabel	X	X	X	X	X	X	6
Sara	-	X	-	-	-	-	1
Inês	X	X	X	X	X	X	6

Com a seguinte conformação em cada Encontro:

*Quadro 16: Conformação dos Encontros (datas, tempo de duração e n. de participantes)*

<b>Data</b>	24 Maio	14 Junho	12 Julho	23 Julho	06 Agosto	30 Agosto
<b>Duração</b>	2h16	2h37	2h22	2h44	2h33	2h32
<b>Participantes</b>	04	05	04	03	03	04

As questões a seguir, elaboradas em reunião de orientação, tiveram como finalidade nortear a construção dos Encontros:

- ❖ Como o trabalho tem colocado novas questões para a formação das psicólogas e das assistentes sociais desta equipe?
- ❖ Como a atividade convoca os saberes colocados em prática pelas trabalhadoras?
- ❖ Que práticas e saberes não formais (aderência) se desenvolveram a partir da vivência no trabalho por meio do uso do corpo-si?
- ❖ Como a equipe tem sido convocada a pensar outros conceitos além dos oriundos da formação acadêmica?
- ❖ O que a equipe tem conseguido? O que tem desejado? O que tem sido possível construir?

Os Encontros tiveram um planejamento prévio, mas foram conduzidos a partir das elaborações e demandas das participantes. Assim, inúmeras questões foram levantadas, sendo dada visibilidade àquelas que, em nossa avaliação, foram mais heurísticas para a produção de conhecimento sobre o trabalho da equipe, como também para uma discussão sobre as formas de gerenciamento adotadas na universidade e que convocou para o debate as normas e os valores que orientam o trabalho destas profissionais. A análise foi centrada em temas específicos identificados como relevantes para a investigação. A questão de pesquisa, os objetivos traçados e o diálogo entre os dados do campo com os referenciais teóricos foram considerados para a escolha dos temas.

Uma síntese dos Encontros é feita a seguir para que os leitores tenham acesso às demais discussões feitas pelo grupo.

#### **4.3.1.1. Primeiro Encontro**

Duração: 2h16. Este Encontro contou com a participação de quatro trabalhadoras: Sofia, Filipa, Isabel e Inês. E ainda que tenha sido planejado para apresentação do estudo, após reunião com o grupo de pesquisa, entendemos que seria pertinente considerá-lo como o primeiro Encontro, pela riqueza das reflexões e por ter mobilizado as participantes para uma discussão de elementos fundamentais do trabalho da equipe.

Foram ratificados alguns critérios básicos para a realização da pesquisa de campo, conforme apresentados ao Comitê de Ética: garantir o sigilo do material



produzido; obter autorização do grupo para gravação em áudio; e firmar o compromisso da validação/restituição dos dados junto à equipe para posterior divulgação. Em seguida, deu-se a apresentação do projeto de investigação com a utilização de Power Point e Datashow. Foi explicitada a motivação inicial do estudo e a mudança de objeto, com o destaque para o fato de que um olhar para as tarefas da seção seria realizado por meio do Programa Zero que, durante muito tempo, foi o “carro-chefe” da seção. Assim, ao ter como foco o que a equipe atualmente faz, foi ressaltado o caráter fundamental das normas e dos valores na configuração dos debates.

A Ergologia, referencial epistemológico adotado, e a caixa de ferramentas conceituais utilizada foram apresentadas juntamente com a proposta metodológica dos Encontros. A necessidade e a pertinência de um(a) copesquisador(a) foram esclarecidas e a solicitação de participação da psicóloga Joseane foi prontamente aceita pelo grupo.

O grupo foi consultado sobre o interesse de sugerir temas para o debate. Posteriormente, conceitos importantes foram apresentados, dentre eles, o conceito de renormatização, e o grupo levantou questões sobre o trabalho realizado nos dias atuais pela equipe. Foi um momento muito significativo, pois iniciou-se a construção do que seriam os Encontros sobre o Trabalho. O pressuposto de que a equipe tem criado novas normas para o trabalho mobilizou as técnicas, de pronto, para o debate de que significativas mudanças (renormatizações) têm sido realizadas na *práxis* da equipe.

O discurso sobre a dificuldade deste coletivo em definir suas prioridades emergiu e o grupo reconheceu o quanto a organização do trabalho da universidade dificulta os processos internos de funcionamento da seção. Destacou-se a preocupação com a reformulação dos programas e com a dificuldade na realização de ações com caráter preventivo.

A reivindicação de que a equipe se reconheça no trabalho foi verbalizada e se relacionou com as expectativas externas endereçadas à seção. Esta discussão permitiu que o grupo levantasse a hipótese de que existiriam demandas ‘externas’ à equipe. Discussão que foi estendida à reunião semanal de equipe e apresentada no quinto Encontro.

O tema da prevenção foi evocado sem um aprofundamento significativo e refletiu, em nosso entendimento, a necessidade de amadurecimento do grupo para fazê-lo. No desenrolar dos Encontros, observou-se que o grupo aprofundou de maneira progressiva o referido debate e expressou um pensamento crítico sobre o tema, o que resultou no confronto da própria equipe com o sentido da prevenção.

Foi um Encontro em que o grupo abordou alguns constrangimentos para a realização do trabalho e que envolveram as demandas que são encaminhadas em caráter de urgência, destacando-se a necessidade de participação em reuniões. Foram apontadas também as dificuldades relacionadas às condições de trabalho da universidade de um modo geral. As políticas da universidade também tiveram destaque e o documento denominado Plano de Reconhecimento do Servidor<sup>73</sup> foi discutido, pois, na percepção do grupo, uma ênfase foi dada à capacitação dos servidores, em detrimento de outras prioridades, especialmente daquelas que se referem às condições de trabalho.

As práticas de gerenciamento da universidade, que na compreensão do grupo são pautadas por princípios do mercado<sup>74</sup>, foram problematizadas e o grupo sinalizou a necessidade de ações voltadas para as reais necessidades dos servidores. Foi um momento em que a autonomia da equipe frente aos problemas foi colocada em xeque, com um debate sobre as limitações e possibilidades do coletivo para intervir e/ou realizar proposições para a resolução dos problemas.

O tema da produtividade também foi evocado. Todavia, não foi dedicada uma atenção suficiente nos Encontros seguintes. A questão foi retomada, inclusive, no último Encontro, e a avaliação feita é que ao menos um Encontro deveria ter sido dedicado para o devido aprofundamento do tema. Este fato foi colocado para o grupo pelo entendimento de que falar sobre produtividade será um exercício importante para a equipe, porque ampliará sua compreensão sobre os diversos aspectos que envolvem a questão, além de permitir articulações mais fecundas com a realidade vivida pelas técnicas.

Frente às discussões que emergiram, o tema dos valores foi identificado como uma prioridade a ser retomada no segundo Encontro, com base na seguinte perspectiva construída pelas próprias técnicas: quais são os valores da equipe? O que a equipe tem em comum? O que não tem em comum? Quando isso aparece? De que forma aparece? E como a equipe faz para lidar com isso? Acrescentando ainda que, nas palavras de uma técnica, a equipe se caracterizaria como um coletivo, pois: “por mais que existam coisas que não temos em comum, nós temos muito em comum, que é o que dá essa liga; e se a

---

<sup>73</sup> Uma breve discussão sobre o documento consta do eixo “Os constrangimentos no trabalho”.

<sup>74</sup> Destacamos a solicitação de quantificar o trabalho, que na percepção do grupo visa tão somente a atestar a produtividade da equipe; há ainda o discurso da capacitação, que parece desprovido de sentido para os trabalhadores e que visaria ao produtivismo; a avaliação de desempenho que, a partir dos debates e da experiência prática da equipe, não teria em conta os valores do bem comum, tão caros ao serviço público. Além do discurso da excelência muito em voga na universidade nos últimos tempos.

seção está lá, apesar de todas as dificuldades é porque nos identificamos” (Inês, 1º Encontro).

Neste primeiro Encontro, diversas questões foram evocadas e, por esse motivo, uma atenção redobrada foi necessária nos Encontros seguintes, para que as discussões não se dessem por meio de uma dinâmica de *brainstorming*. Ou seja, um funcionamento em que as questões que mais incomodassem às trabalhadoras seriam sinalizadas, sem um maior aprofundamento por parte do grupo. Há que se ponderar, no entanto, que dentre a multiplicidade de temas trazidos, alguns retornaram nos Encontros seguintes e, com esse movimento, as técnicas construíram e amadureceram posições referentes a aspectos importantes do trabalho. Um exercício de produção de saberes foi desencadeado a partir de então, e envolveu temas que tiveram destaque neste Encontro, dentre os quais: 1) o caráter de prevenção da equipe; 2) as expectativas externas endereçadas à seção; 3) as dificuldades da equipe em gerir e organizar o trabalho (prioridades); 4) o caráter de urgência das demandas dirigidas à seção; 5) as condições de trabalho, que nessa reunião teve como foco a sobrecarga de trabalho; e 6) os princípios da política de capacitação adotada na universidade.

#### **4.3.1.2. Segundo Encontro**

Duração: 2h37. Ao contar com a presença de duas novas participantes – a saber, a copesquisadora Joseane e a técnica Sara, que passou a integrar<sup>75</sup> a equipe no mês de junho –, estiveram presentes também neste Encontro Sofia, Filipa, Isabel e Inês. O planejamento realizado compreendeu uma apresentação de slides no Power Point com as discussões que emergiram no Encontro anterior. Extratos de enunciados foram utilizados para resgatar as reflexões com a explicação de que a proposta para continuar o debate sobre os valores seria pensar as tarefas realizadas na seção (atendimento individual, visita institucional<sup>76</sup> etc.) atrelando-as a possíveis valores com as quais teriam relação. De pronto, Isabel sugeriu que o grupo elaborasse uma lista (Anexo I) sem identificação, pois, em seu entendimento, seria interessante comparar as respostas das colegas para ver as interseções existentes, resgatando, assim, a reflexão do Encontro anterior de que certamente existiriam valores em comum na equipe e outros que

---

<sup>75</sup> A servidora já fazia parte do quadro de pessoal da universidade e, por meio de um pedido de remoção, mudou sua lotação e seu local de exercício para a equipe.

<sup>76</sup> Vocábulo utilizado na universidade sem relação com o sentido atribuído pelo institucionalismo. Além das visitas com caráter preventivo incluídas no planejamento anual da seção, as visitas institucionais ocorrem quando um(a) diretor(a)/chefia solicita o acompanhamento da equipe em uma situação específica de sua unidade.

possivelmente não seriam partilhados. Apesar de ter sido a tarefa principal pensada para o Encontro, o exercício não se deu facilmente. As técnicas tentaram falar sobre os valores, a partir de situações concretas do trabalho; todavia, a discussão foi abstrata e entendemos que não existiam ainda, naquele momento, elementos suficientes para embasar a discussão.

A despeito da tarefa proposta, em que o grupo demonstrou dificuldades em falar explicitamente de valores, importa reconhecer que os mesmos perpassaram a todo o tempo os debates realizados. O desafio na construção da análise foi exatamente dar visibilidade a esses debates e aos valores subjacentes no discurso das trabalhadoras, mediante os conflitos que emergiram. A seguir, de maneira breve, assuntos específicos debatidos neste Encontro serão trazidos, refletindo, digamos assim, o fio condutor dos Encontros.

A discussão sobre as exigências gerenciais se deu uma vez mais e o pontapé inicial para o debate derivou da solicitação, em nível de direção, de que a equipe quantificasse o trabalho desenvolvido. O grupo discorreu sobre as inúmeras tarefas que executa e assinalou que existem situações em que não é possível quantificar o trabalho. Operou-se uma clara confrontação do grupo diante da lógica que prima por resultados e metas e que desconsidera as dramáticas de uso do corpo-si, como também os fracassos e as tentativas empregadas por aquele que trabalha para ter êxito na realização de seu ofício.

No que concerne às solicitações externas que envolveram as expectativas direcionadas à equipe, duas discussões importantes ocorreram: 1) sobre a elaboração de documentos; e 2) sobre a solicitação de que as técnicas figurassem como testemunhas em processos de avaliação de estágio probatório e de PAD. Pela complexidade das questões e por envolver dilemas que convocam a ética e o cuidado na relação com os usuários, o grupo reconheceu a necessidade de estender as reflexões à equipe se debruçando mais detidamente sobre esses pontos, principalmente pelas dúvidas e pelos receios que suscitam.

Ponto muito importante que retornou no Encontro se referiu à dificuldade da equipe em identificar e/ou priorizar determinadas frentes de trabalho. O questionamento da técnica Filipa é bastante emblemático, pois ela indaga: “Que valores norteiam as nossas prioridades? Conseguimos defini-las por nossos valores ou pelo que é demandado em questão de tempo?”. Apesar da indagação, o grupo não se mobilizou

para o debate neste Encontro, mas ele foi retomado, posteriormente, com a inclusão de outros elementos.

Novamente, o conceito da prevenção foi trazido de forma incipiente e as técnicas concluíram que não há uma clareza na equipe sobre seu significado. Houve o reconhecimento sobre a necessidade de aprofundá-lo, principalmente porque esta é a perspectiva de atuação que foi prescrita para a equipe.

Deu-se visibilidade também ao fato de que as técnicas têm criado novas normas, renormatizando, assim, o trabalho em decorrência dos saberes da experiência e das vivências individual e coletiva, inclusive para que possam se reconhecer no que realizam. O grupo manifestou o esforço de suplantar duas ideias muito fortemente impregnadas e que caracterizaram a seção ao longo de sua história: 1) a ideia de ‘servidor-problema’ como público-alvo da equipe; e 2) a mediação de conflitos como diretriz de atuação das técnicas.

Os constrangimentos que incidem sobre o trabalho também foram levantados e se referiram às condições de trabalho, às exigências gerenciais e às escolhas impostas que resultaram em reflexões sobre a autonomia da equipe.

O grupo compreendeu ainda a necessidade de a equipe se dedicar ao estudo do conceito de saúde e evocou a dicotomia existente na estrutura da universidade, que tem em seu organograma uma coordenação responsável pelas questões ‘administrativas’ do servidor e outra que se volta para as questões de saúde. As técnicas explicitaram que esta conformação acarreta dificuldades para a condução do acompanhamento dos servidores que possuem como queixa principal os problemas de saúde. No Encontro, o grupo destacou a necessidade de construir um entendimento comum na equipe sobre a noção de saúde.

O grupo sinalizou ainda neste Encontro que estratégias defensivas são adotadas pela equipe, com vistas à proteção individual e coletiva das técnicas e também com o objetivo de proteger o trabalho que é desenvolvido. Essa foi uma discussão que esteve presente nos Encontros seguintes e expressa o cuidado como um princípio fundamental a ser resguardado pelas técnicas.

Como o tema das solicitações endereçadas à equipe em caráter de urgência retornou, juntamente com a discussão sobre o poder de decisão das técnicas no que tange ao tempo de resposta a tais situações, o grupo se questionou ao final do Encontro “o quanto consegue decidir o que é prioritário?”, reacendendo a indagação feita por Filipa inicialmente. Por esse motivo, propôs-se que o Encontro seguinte tivesse como

foco uma reflexão sobre as urgências endereçadas à SAT. O objetivo com a tarefa foi de que o grupo saísse do discurso abstrato e, de maneira concreta, pudesse visualizar, mesmo sem uma precisão de 100%, o tempo diário dedicado às suas tarefas.

Os pontos de destaque nesse Encontro envolveram:

1) A noção de prevenção, que começou a ser elaborada com um distanciamento da ideia de mediar e prevenir conflitos. Ademais, sustentou-se uma noção de prevenção que busca fortalecer o servidor, fortalecer o trabalho, e que é direcionada para a qualidade do serviço.

2) A necessidade de suplantar a ideia de servidor-problema, já que considerar os diálogos sobre o trabalho tem sido a aposta das técnicas para intervir sobre os problemas da universidade.

3) Momentos de controvérsia no que se referiu ao debate sobre a elaboração de documentos, já que existiram opiniões distintas a respeito do tema. O grupo compreendeu que esta discussão deveria ser ampliada às demais profissionais da equipe, sendo reforçada a pertinência deste exercício para que a seção assumira um posicionamento consistente frente às referidas demandas.

4) O tema da prevenção, que suscitou também opiniões distintas, a partir da reflexão de uma técnica de que não seria uma prioridade da equipe atuar na prevenção, contribuindo para um aprofundamento da temática nos Encontros posteriores.

5) Uma discussão calorosa quando uma técnica expressou suas opiniões sobre os princípios que norteariam o Programa Acompanhar. Esse debate levou o grupo a uma discussão sobre a atuação do psicólogo e do assistente social na equipe, assunto de extrema relevância, principalmente porque uma nova configuração de técnicas aconteceu recentemente. O grupo já havia sinalizado que a equipe iniciou, no ano de 2018, uma discussão sobre esse tema, e nos Encontros ela pareceu ter aflorado. Na reunião de validação e restituição da pesquisa, a discussão retornou e ficou patente que o debate sobre os valores que norteariam o trabalho da seção carece de ser retomado, visto que os elementos levantados apontam para a existência de perspectivas diferentes na atuação do psicólogo e do assistente social.

#### **4.3.1.3. Terceiro Encontro**

Duração: 2h22. Este Encontro contou com a participação de Sofia, Inês, Filipa, Isabel e a copesquisadora Joseane. Como planejamento prévio, foi enviado às

participantes um e-mail (Anexo II) dias antes do Encontro, com quatro perguntas para reflexão individual a fim de continuar o debate sobre a dificuldade da equipe na definição de suas prioridades.

Foi um Encontro com um caráter operacional significativo e as participantes se empenharam no exercício de apontar as tarefas realizadas (Anexo III). Porém, o grupo retomou algumas reflexões que foram disparadas pela retrospectiva dos pontos altos de discussão do Encontro anterior. As análises do grupo *ad hoc* de pesquisa foram apresentadas e deram um contorno aos debates.

Desse modo, o grupo refletiu sobre o conceito de saúde e, assinalou as possibilidades de abordá-lo. Foi reiterado que a equipe precisa se debruçar sobre esse conceito, já que a dicotomia existente na universidade entre a coordenação administrativa e a coordenação da saúde traz dificuldades para o trabalho. Posteriormente, a ideia da promoção da saúde como uma das frentes de trabalho da seção também foi abordada e o grupo referiu que não se intitula como uma seção que promove saúde. O grupo salientou que a hierarquia institucional precisa ser observada. Contudo, reconheceu que a promoção da saúde também faz parte do trabalho desenvolvido na equipe.

O debate sobre o conceito de prevenção foi aprofundado e as técnicas expressaram suas percepções e buscaram reconhecer nas ações desenvolvidas pela equipe o seu caráter preventivo.

Mais uma vez, retornou o debate sobre a solicitação da gerência para a quantificação/mensuração do trabalho e as técnicas reiteraram que existe um invisível no trabalho da equipe que não é passível de quantificação.

Relacionado ao trabalho que a equipe defende, as técnicas discorreram sobre a interação com as demais seções e apontaram que o propósito da equipe tem sido conduzir as discussões, independentemente dos atores envolvidos e das situações apresentadas, a fim de dar visibilidade ao debate sobre o trabalho e sobre as relações existentes na universidade.

Por fim, como o grupo havia se proposto a abordar o tema das prioridades, para compreender como as urgências incidem na equipe foi sugerido<sup>77</sup> que cada técnica apontasse a composição de sua carga horária de trabalho. A pergunta “que tarefas a equipe realiza e, dessas tarefas, quais tomam mais tempo?” balizou o exercício. Desse

---

<sup>77</sup> Tarefa oriunda das discussões com o grupo de pesquisa *ad hoc*.

modo, o grupo listou em uma cartolina as tarefas realizadas e elaborou, a partir das discussões que emergiram, três perguntas: 1) O que priorizamos na equipe? 2) O que priorizamos, mas não conseguimos fazer? 3) O que vem de prioridade externa que não é nossa? As questões n. 1 e 2 foram respondidas nesse Encontro (Anexo IV).

Este Encontro foi bastante rico, porque, mesmo com um caráter operacional significativo, as técnicas não se furtaram em dar continuidade ao debate de alguns temas, que merecem destaque:

1) Formulações iniciais foram elaboradas para o conceito de saúde, e o grupo apontou, uma vez mais, a dificuldade na condução dos acompanhamentos de usuários(as) quando estão presentes questões de saúde. Isso acontece pela necessidade de uma articulação efetiva entre as áreas, sendo um grande desafio a ser vencido pela equipe, porque trabalho, saúde e promoção de saúde não podem ser abordados separadamente. O grupo refletiu sobre a atuação da equipe na promoção da saúde e reconheceu, apesar de uma hesitação inicial que também contribuiu com essa perspectiva. O receio inicial de reconhecer que atuaria na 'seara' da coordenação da saúde foi suplantado e o grupo demonstrou, ao final dos Encontros, que essa discussão deixou de ser um tabu para a equipe. As técnicas manifestaram, todavia, que é condição imprescindível para uma atuação eficaz junto aos servidores a construção de parcerias efetivas com os parceiros da referida área.

2) A impossibilidade de mensurar os aspectos do trabalho que não podem ser vistos mais uma vez se apresentou, e uma discussão sobre o tema da produtividade torna-se importante para a aquisição de referenciais teóricos que instrumentalizem a equipe junto às direções, a fim de debater as expectativas sobre o trabalho da SAT. Produzir conhecimento sobre o trabalho da seção, tendo por perspectiva a noção de produtividade, incorre em incluir na discussão os determinantes que incidem sobre o trabalho da equipe e também as condições oferecidas pela universidade para realizá-lo.

3) O debate sobre a convocação apareceu de modo incipiente no Encontro, sendo retomado nos seguintes. Esse tema se tornou um dos pontos altos de debates nos Encontros, porque retratou a complexidade no dimensionamento dos valores que envolvem a eficácia no trabalho da equipe.



#### 4.3.1.4. Quarto Encontro

Duração: 2h44. Inês, Sofia, Isabel e a copesquisadora Joseane estiverem neste Encontro e, como parte de seu planejamento, uma sistematização do material produzido no Encontro anterior foi realizada. As tarefas elencadas pelo grupo foram agrupadas em blocos com vistas a uma validação das mesmas. Posteriormente, ocorreu uma reflexão sobre o tempo de trabalho dedicado a cada tarefa por semana. O objetivo do exercício, conforme já explicitado, foi identificar as tarefas com maior dedicação da equipe a fim de mensurar em que medida as ditas demandas urgentes compunham esse cenário.

As tarefas foram validadas com alguns ajustes e uma participante colocou sua preocupação com uma possível publicização dos resultados, já que julgamentos externos sobre a organização do trabalho da equipe poderiam ocorrer. Reiterou-se que a publicização dos dados da pesquisa se daria somente com a autorização das participantes e reforçou-se a ideia de que o objetivo principal da tarefa seria uma visualização da maneira como a seção estava compondo, à época, sua carga horária de trabalho<sup>78</sup> em virtude das exigências que se apresentavam. Era esperado que o grupo saísse do discurso abstrato de que a seção atua nas emergências e nas urgências, em detrimento de uma prática com caráter mais preventivo.

Ainda nesse Encontro, o grupo abordou diversos constrangimentos, dentre eles, as dificuldades em elencar suas prioridades e as condições de trabalho. Este exercício foi imprescindível para um nível de aprofundamento maior dos debates que se seguiram. O excesso de reuniões e o processo de convocação foi assinalado, e este último foi compreendido como uma tarefa que traz inúmeros constrangimentos para o funcionamento da seção, quando ‘fura’ os planejamentos realizados. Foi consenso no grupo que garantir as convocações a qualquer custo – tendo por argumento a necessidade de antecipação às ofensivas do Governo de cortes de verbas e de pessoal no serviço público – não seria a decisão mais acertada por prescindir de elementos importantes, conforme consta do eixo que trata dos constrangimentos no trabalho da SAT.

Após a conclusão do exercício de validação das tarefas, as perguntas elaboradas no terceiro Encontro foram retomadas<sup>79</sup> com o acréscimo de outra: “As tarefas que mais

---

<sup>78</sup> O exercício foi um recorte daquele momento, sendo observado que não haveria uma precisão de 100%.

<sup>79</sup> “O que priorizamos na equipe?” “O que priorizamos, mas não se consegue fazer?” “O que vem de prioridade externa que não é nossa?”

fazemos são realizadas por serem uma prioridade para a equipe ou por que somos instados a realizá-las pelas circunstâncias”? (Anexo V). Esta questão se relacionou com a indagação de Filipa, realizada no segundo Encontro, sobre a maneira como as prioridades da equipe seriam definidas e se as técnicas teriam autonomia para defini-las. Foi solicitado ainda que o grupo fizesse para o Encontro seguinte uma reflexão sobre as questões n. 3 e n. 4. (Anexo IV), e o grupo manifestou interesse por fazê-la com as demais trabalhadoras ausentes dos Encontros. Assim, as perguntas foram levadas para discussão na reunião semanal da equipe.

Como o exercício proposto para o grupo foi pensar individualmente o tempo gasto com cada tarefa, o quinto Encontro seria iniciado com a validação do tempo indicado por cada técnica. Além disso, entre as tarefas que o grupo listou, foi solicitado que três fossem destacadas para que o debate sobre as normas fosse iniciado.

O grupo foi validando durante os Encontros as discussões que se mostraram caras para a equipe:

1) Foi nesse Encontro, por exemplo, que a formulação sobre a existência de demandas complexas, definidas como as ‘três mentirinhas da universidade’, foi elaborada. Esse debate se estendeu até o último Encontro e expressou que o trabalho da seção tem suas especificidades e envolve valores importantes como a ética e o cuidado com o usuário. O grupo evidenciou a importância de um maior conhecimento daqueles que buscam a seção sobre o que a equipe faz, a fim de trabalhar as expectativas endereçadas à equipe.

2) O exercício de validação das tarefas acrescido da discussão sobre o tempo gasto em cada uma delas permitiu que o grupo realizasse uma discussão concreta do trabalho. Além disso, ao desencadear o debate sobre as prioridades da equipe, forneceu elementos para que a discussão sobre a existência de demandas ‘externas’ e ‘internas’ à seção fosse realizada no quinto Encontro.

3) O tema da convocação de candidatos, mesmo que compreendida como uma tarefa sazonal, tomou corpo nas discussões e se manteve até o último Encontro. Este debate foi fundamental, porque evidenciou que é imprescindível o estabelecimento de espaços de discussão efetivos na universidade com a finalidade de discutir o trabalho, colocando em diálogo diferentes pontos de vista.

#### 4.3.1.5. Quinto Encontro

Duração: 2h33. Este Encontro contou com a participação de Inês, Sofia, Isabel e da copesquisadora Joseane. Dias antes de realizá-lo, foi enviado por e-mail aos participantes o material elaborado a partir do terceiro Encontro, compreendendo: 1) as questões para reflexão das prioridades da equipe; 2) duas questões formuladas com o grupo *ad hoc* de pesquisa para nortear o exercício sobre as normas; 3) uma tabela com as tarefas validadas pelo grupo. Fizeram parte do planejamento para o Encontro a revisão do tempo gasto em cada tarefa e uma reflexão sobre as normas da equipe.

O grupo trouxe a reflexão feita com as demais técnicas e explicou que, em virtude das dúvidas suscitadas, outros questionamentos emergiram e a equipe se viu em uma discussão sobre a existência de demandas externas e internas. Também foi mencionado o modo como as prioridades da seção são elencadas, tendo em conta os fatores que levam a equipe a atendê-las. O grupo observou que a pergunta “As tarefas que mais fazemos são realizadas por serem uma prioridade para a equipe ou porque somos instados a realizá-las pelas circunstâncias?” os levou para uma reflexão sobre a noção de prevenção, e a equipe se viu confrontada com duas perguntas: 1) “Vamos pautar nossas intervenções onde apresenta demanda ou vamos nos setores a partir das definições da equipe?”; 2) “Mas como são definidas as prioridades?” (Anexo V).

As técnicas explicaram que a equipe não chegou a uma conclusão, mas reconheceu que responder a tais perguntas contribuirá para a condução das ações da seção. O conceito de prevenção foi evocado e, de acordo com o grupo, a equipe teve dificuldade em debatê-lo, sinalizando a necessidade de defini-lo internamente.

Após o relato das questões que emergiram na reunião de equipe, o grupo retomou alguns debates. Um deles reacendeu a reflexão realizada no primeiro Encontro de que, em decorrência das demandas com o caráter de urgência endereçadas à equipe, “o extraordinário vira regra” na seção. As técnicas apontaram situações cotidianas que atravessariam de maneira prejudicial o trabalho e referiram também os custos que acarretam sobre a saúde da equipe.

O grupo abordou também, de maneira pormenorizada, os reflexos do processo convocatório na universidade, e a ponderação principal foi sobre o *modus operandi* no qual as convocações acontecem. Para as técnicas, por serem convocatórias que, na maioria das vezes, não foram incluídas no planejamento anual da área, trazem prejuízos para as ações que foram planejadas pela equipe. Contudo, o grupo reconhece que fatores

externos, como as políticas de Governo, podem motivar as decisões dos dirigentes da universidade por convocações inesperadas. O grupo compreende que a convocação faz parte do trabalho da seção, mas observa que a falta de planejamento prejudica o trabalho e causa desgaste à equipe, pois compromete o que havia sido planejado.

Destaca-se ainda que, neste Encontro, foi retomada a reflexão iniciada no quarto Encontro de que a universidade possui três mentirinhas expressas por meio das seguintes frases: “É rapidinho”, “Eu só tenho uma dúvida” e “Não é nada demais”, todas referentes às solicitações<sup>80</sup> direcionadas à equipe e que se configuram quando:

1) A equipe é solicitada a participar sem agendamento prévio de reuniões com pautas complexas, em que a expressão “É rapidinho!” é usada;

2) Quando as técnicas são interrompidas por alguém que abre a porta em busca de orientação e diz “Eu só tenho uma dúvida” ou “É só uma duvidazinha”, sendo demandas que levam muito tempo para serem respondidas e mobilizam sempre a profissional com ações que interrompem o que estava sendo realizado;

3) Quando a equipe recebe a solicitação de elaborar relatos de acompanhamento de usuários atendidos na seção, com a ideia frequentemente verbalizada de que “não é nada demais”. Todavia, há que se observar que a elaboração de documentos envolve sempre questões de sigilo, de cuidado e de ética profissional e contrariam, nesse sentido, o equivocado entendimento de que elaborar o relato de um acompanhamento “não é nada demais”.

Outra solicitação bastante difícil apontada pelas técnicas e incluída neste terceiro grupo ocorre quando as profissionais são arroladas como testemunhas em processos de estágio probatório<sup>81</sup> e PAD<sup>82</sup> de usuários acompanhados pela equipe. Nesta situação, a preocupação é também pela relação de confiança que se busca estabelecer com os servidores, pois, ao serem arroladas como testemunhas, há o grande risco de esta relação ficar prejudicada ou ser comprometida. Apontou-se no Encontro que talvez tais situações aconteçam por um desconhecimento das minúcias do trabalho da seção.

---

<sup>80</sup> Solicitações de chefias diretamente vinculadas à seção, de setores pertencentes ou não à área e de usuários(as).

<sup>81</sup> O estágio probatório, de acordo com a Lei n. 8.112/90, corresponde aos três primeiros anos de efetivo exercício de um servidor público. Quando a avaliação de desempenho é insuficiente e sinaliza para uma reprovação no estágio probatório, uma comissão é criada para análise do caso.

<sup>82</sup> Processo administrativo disciplinar.

Por fim, o grupo foi solicitado a refletir sobre as normas envolvidas na realização do atendimento individual e das visitas às unidades e na participação das reuniões. Essas tarefas foram selecionadas em reunião de equipe e, para cada uma delas, foram listadas normas que, por conseguinte, foram relacionadas a valores<sup>83</sup>. A tarefa não foi concluída no Encontro e foi enviada posteriormente pelas técnicas individualmente por e-mail. Este exercício e os demais foram apresentados no último Encontro, o qual foi planejado, em linhas gerais, com o objetivo de abordar as discussões e as temáticas que mais mobilizaram o grupo e aprofundar o debate sobre os valores e as normas que norteiam o trabalho da equipe.

Neste Encontro:

1) O grupo apresentou a discussão que foi realizada em equipe sobre a definição das prioridades da seção. O referido debate levou as técnicas para uma discussão de que existiriam demandas ‘externas’ e ‘internas’ à equipe. No entanto, segundo o grupo, opiniões distintas emergiram e, como a equipe se viu embaraçada na discussão do que seriam ‘demandas’, ficou acordado que a discussão seria retomada em momento posterior, inclusive por estar estreitamente relacionada à política da seção.

2) As técnicas explicaram ainda que, como esse tema foi articulado com a noção de prevenção, as profissionais se viram novamente em um impasse, já que parte da equipe também possuía opiniões distintas sobre o tema. A dúvida “Se tem demanda, não é uma prevenção?” foi colocada na reunião e, após a equipe abordar o conceito de prevenção sem um entendimento em comum, as técnicas concluíram que a seção precisa elaborá-lo.

3) A noção de prevenção defendida neste estudo é aquela que tem em conta a participação efetiva dos trabalhadores na construção de qualquer proposta de intervenção. É a prevenção dita compreensiva, que prescinde da ideia do especialista que tem algo a dizer sobre o trabalho do outro sem ouvi-lo e considerá-lo nas suas proposições. Além disso, no que tange ao caráter de prevenção da equipe, a leitura feita nesta tese é de que ela está presente mesmo nas situações em que a equipe é acionada a intervir.

---

<sup>83</sup> Com esta tarefa, era esperado que as técnicas identificassem valores que norteariam o trabalho da equipe, tendo como referência supostas normas que não são prescritas, mas que as profissionais assumiram como necessárias para a consecução do trabalho. Porém, a avaliação feita é de que este exercício não se apresentou de maneira potente, uma vez que limitou o debate à elaboração de uma lista de valores abstratos e idealizados pela equipe. O desafio, na tese, foi dar visibilidade aos valores que as técnicas, em certa medida, tentaram trazer à luz por meio dos debates ocorridos durante os Encontros.

4) Por fim, o tema da convocação de candidatos fez emergir pontos de vista distintos no grupo e, durante as análises, os leitores observarão importantes aspectos dessa discussão.

#### **4.3.1.6. Sexto Encontro**

Duração: 2h32. Este Encontro contou com a participação de Filipa, Sofia, Inês Isabel e da copesquisadora Joseane, e teve o planejamento das seguintes tarefas: 1) envio de e-mail com material elaborado no Encontro anterior para finalização do exercício sobre as normas e valores; 2) elaboração de varal com as falas dos Encontros anteriores para que o grupo relembresse as temáticas que surgiram durante as reuniões; 3) elaboração e apresentação de gráfico com percentual do tempo gasto nas tarefas listadas pela equipe (Anexo VI); 4) elaboração de um guia para orientar o Encontro; 5) síntese dos debates realizados; 6) discussão aprofundada sobre o tema dos valores e das normas.

Inicialmente, as participantes foram convidadas a passear na sala e rever as falas dos Encontros. Posteriormente, foi feita uma apresentação do significado das palavras controvérsia e divergência, para demarcar a distinção entre ambas e para apontar que, durante os Encontros, o grupo vivenciou momentos em que a controvérsia emergiu e, ainda que os debates não tenham sido esgotados, será importante uma continuidade e o aprofundamento dos mesmos na equipe. As temáticas em que se deram as discussões mais calorosas foram resgatadas no intuito de situar o grupo da potência dos Encontros e de retirar do caldeirão de debates os elementos que, em nossa avaliação careciam de um olhar mais cuidadoso.

Por meio da apresentação do gráfico com o tempo gasto nas tarefas o grupo se viu novamente com o debate sobre as convocações, que foi acentuado em virtude das reflexões oriundas do grupo *ad hoc* de pesquisa. A esse respeito, o grupo foi questionado sobre a pertinência de considerar na discussão a lógica neoliberal que incide na universidade e também as pressões externas em nível de Governo Federal, pois “será que administrar em uma conjuntura neoliberal significaria furar planejamentos?”<sup>84</sup>. Mas o grupo fez contrapontos importantes e reiterou que o que se questiona é a maneira como a convocação é organizada.

---

<sup>84</sup> Questão elaborada com o grupo de pesquisa *ad hoc*, já que a queixa sobre a convocação se concentrou no descumprimento dos planejamentos.

O fato de o “extraordinário virar regra” na equipe também foi abordado e, apesar de o grupo observar que não há trabalho sem imprevistos, o que se pontuou foi a pertinência das urgências. O grupo foi convidado a pensar em ações possíveis a fim de promover transformações nesta dinâmica de trabalho.

A reflexão decorrente dos valores elencados pelo grupo deu visibilidade a outras questões, destacando-se a preocupação em priorizar o compartilhamento das informações, a troca de opiniões e a tomada de decisões em conjunto. As técnicas observaram também que, na condução do trabalho, não existe competição, o que se busca é garantir a sua realização.

A indagação de como seria uma pessoa com crenças e valores muito diferentes na equipe retorna, sendo apontado que não há necessidade de as técnicas serem “amigas íntimas”. Porém, é fundamental que, na condução do trabalho, exista a mesma diretriz entre as profissionais. Apontou-se, inclusive, a postura de proteção e cuidado na equipe quando ocorre o confronto com situações complexas que tendem a fragilizar ou expor a equipe e/ou colega.

A discussão sobre a adesão da universidade ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI)<sup>85</sup> também ocorreu e o grupo ressaltou sua preocupação com os resultados da implantação do referido sistema nos processos de trabalho. A ausência de sigilo foi apontada, pairando diversas dúvidas sobre a maneira como determinadas situações seriam gerenciadas, incluindo aquelas que envolvem questões de saúde e processos administrativos disciplinares. A discussão feita pelo grupo parece ter refletido a preocupação da equipe com os valores que lhe são caros.

Destacou-se uma reflexão sobre o Programa Zero, que, por muito tempo, foi o ‘carro-chefe’ da seção e que era voltado para as questões conflituosas que envolviam servidores. A equipe observou que, após a decisão de cadastrar os usuários a partir de uma divisão entre os cinco programas existentes, o número de inserções no referido programa diminuiu e essa reflexão remeteu o grupo às seguintes perguntas: “Seria o Programa Zero (voltado para as questões conflituosas que envolviam os servidores) a política da seção?”, “O fio condutor dos demais programas?”.

Importantes discussões se deram nos Encontros, dispositivo que impactou o grupo e contribuiu para uma elaboração mais consistente das técnicas em relação a importantes aspectos do trabalho. Em relação à evolução dos debates, temas como os

---

<sup>85</sup> O SEI será explicitado a seguir e sua discussão consta da análise dos dados.

conceitos de prevenção e saúde sofreram significativas transformações, e a equipe – mais apropriada e segura – identificou lacunas e levantou questões que carecem ser retomadas com o intuito de aprofundá-las e debatê-las junto à direção e a parceiros da divisão. Ressalta-se que a dificuldade da equipe em definir e hierarquizar suas prioridades, como também o tema das condições de trabalho, foi transversal aos Encontros.

O debate sobre as convocações merece atenção, dado que mobilizou sobremaneira o grupo. O que pareceu estar em jogo na discussão é uma constante frustração da equipe pela impossibilidade de realizar um bom trabalho, que fica inviabilizado pela celeridade com que os processos se dão. A discussão sobre a convocação é complexa, porque se trata de discutir gestão e eficácia no trabalho. Existem pontos de vista distintos no debate sobre as convocações. Contudo, não há um diálogo entre as instâncias negociantes para que esses pontos de vista possam interagir. Sem essa interação, o dimensionamento dos valores que envolvem a decisão sobre a convocação tem sido causa de debates, de dramáticas e de conflitos na equipe.

O dispositivo Encontros sobre o Trabalho teve como finalidade produzir mudanças nas discussões e contribuir para que o grupo da SAT não permanecesse o mesmo. Os Encontros foram consequentes e permitiram uma compreensão do trabalho, além de visarem a sua transformação. Ao longo dos Encontros, tivemos intervenção e também a transformação das participantes<sup>86</sup> e das discussões realizadas pelo coletivo.

#### **4.3.1.7. A reunião de restituição e validação dos dados**

Duração: 3h31. Esta reunião ocorreu no dia 17 de janeiro de 2020, quase um ano e meio após o último Encontro. E como a vida é uma dinâmica, uma mudança perpétua a qual não podemos resistir, nos convidando sempre ao novo, uma nova configuração existe atualmente na seção em que a pesquisa se desenvolveu. Assim, a reunião de restituição contou com a participação de Margarida e Carlota. Estiveram presentes ainda: Isabel, Inês, Sofia, Filipa e a copesquisadora Joseane.

Para a realização da reunião, foi enviada previamente à equipe a análise dos Encontros, para que uma coconstrução do processo de análise de fato fosse operada. E, mesmo com a compreensão de que a validação foi sendo processada à medida que os

---

<sup>86</sup> Incluindo a autora da tese e a copesquisadora.



debates se aprofundavam e retornavam, um destaque especial deve ser dado ao momento de restituição da pesquisa. Assim, priorizou-se que as técnicas tivessem um contato com o texto produzido, com as observações e interpretações da autora da tese, e, principalmente, que cada trabalhadora tomasse conhecimento das falas incorporadas ao texto. O momento de restituição e validação (GUÉRIN *et al.*, 2001) da pesquisa é uma regra de ouro, um princípio ético fundamental que precisa ser cuidado e respeitado. Temos a compreensão de que aquele que se propõe voluntariamente a participar de uma pesquisa o faz com a crença de que o tratamento adequado será dado a toda e qualquer informação fornecida. Assim, as protagonistas que participaram desta pesquisa tiveram acesso prévio ao material decorrente dos Encontros sobre o Trabalho, a fim de (in)validar a análise construída e ampliar ainda mais o processo de produção de saberes.

Conforme observa Santos (2018) é fundamental fazer a restituição dos resultados que compreende a validação do que foi recolhido e isso pode ser feito no fim ou no decorrer do processo. O analista do trabalho/pesquisador apresenta aos participantes da pesquisa o que foi observado no intuito de complementar os resultados e validá-los. A validação, a reformulação e o reajuste são fundamentais e precisam ser garantidos por uma questão ética, para que as pessoas que participaram da coprodução de conhecimento validem a perspectiva que o analista ou o pesquisador traduziu. É uma etapa imprescindível para que os participantes percebam se o material produzido está fiel ao que foi dito e também para verem o que será devolvido para outras instâncias superiores. Além disso, é uma etapa que enriquece o trabalho e garante o cumprimento de um preceito ético, pois as pessoas depositam confiança nessa relação.

A análise presente nesta tese foi construída com extratos de enunciados que apresentassem as discussões de maneira viva e potente. Porém, foram suprimidas – com a utilização de ‘(...)’ – falas que expusessem as participantes de maneira desnecessária ou que trouxessem fato ou situação da universidade que não coubesse ser publicizada.

Com base na análise apresentada, o grupo apontou que, a despeito de ter se passado quase um ano e meio da realização do último Encontro, os debates continuavam atuais e, por isso, as análises eram bastante pertinentes. Foi solicitada a supressão de siglas de alguns setores/serviços que constavam do documento, já que a universidade foi descaracterizada na tese.

Foi pedido ainda que o trecho de um determinado extrato fosse suprimido, porque, de acordo com a técnica, a sua afirmação, à época, pode ter sido equivocada. Essa profissional solicitou também a supressão de outro trecho que, em seu

entendimento, evidenciava fragilidades na condução do trabalho de alguns colegas. Ademais, uma técnica solicitou que seu nome fictício fosse alterado e, após a apresentação de uma lista com nomes femininos característicos de Portugal, a mudança foi realizada<sup>87</sup>.

Ainda no que envolveu a análise propriamente dita, as técnicas explicaram que sua leitura não aconteceu com a perspectiva de concordar ou não com a mesma. De acordo com o grupo, a análise construída expressou também a compreensão da autora, que é trabalhadora da SAT. No entanto, foi reiterada a importância de que as técnicas sinalizassem suas percepções, caso fossem diferentes. Desse modo, foram acrescentadas às análises as ponderações de Inês e Sofia sobre o debate que envolveu o tema do acesso aos direitos dos usuários, a partir do olhar do assistente social. Foi um debate envolto em algumas controvérsias. No entanto, a intenção foi garantir a validação da discussão, até porque alguns temas se mostraram complexos e carecem de ser retomados pela riqueza da discussão e do desenvolvimento que certamente propiciarão à equipe.

A discussão sobre a prevenção reapareceu nesta reunião e uma técnica reiterou que, em sua percepção, a equipe não realizava um trabalho de prevenção. O grupo observou que uma atuação preventiva da SAT ficaria em segundo plano, por conta das demandas externas que ‘atropelam’ o dia a dia da equipe. Ou seja, é uma discussão que carece de continuidade para que estratégias sejam colocadas em prática com o objetivo de transformar essa realidade.

Por fim, o grupo apontou que dar visibilidade às discussões suscitadas nos Encontros será importante para a continuidade dos debates entre as técnicas e, quiçá, para sua ampliação junto aos setores com os quais a equipe interage.

#### **4.3.2.A análise temática: diretriz para categorização, sistematização e análise dos dados**

O trabalho de categorização e sistematização dos dados foi realizado durante minha permanência de nove meses<sup>88</sup> no Atelier de Psicologia, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, na Universidade do Porto. Sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Líliliana Cunha, a Análise Temática foi adotada como método para proceder a

---

<sup>87</sup> Solicitação feita após a reunião.

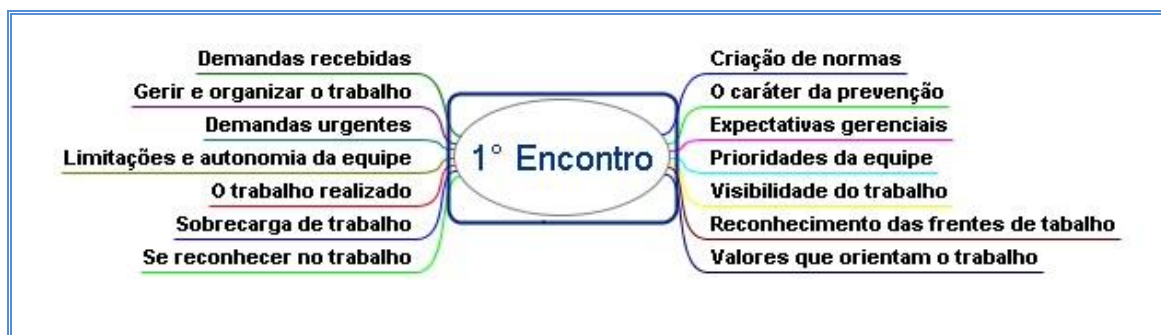
<sup>88</sup> O doutorado sanduíche se desenvolveu de setembro de 2018 a junho de 2019.

referida etapa da pesquisa, inclusive pelo extenso material oriundo dos Encontros, que resultou em uma média de 85 páginas de transcrição.

A Análise Temática é definida por Braun e Clarke (2006; 2014) como um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) de significado em um conjunto de dados. Este processo traz como resultado respostas para a pergunta da pesquisa e compreende as seguintes etapas: 1) familiarização com os dados; 2) codificação dos dados; 3) geração de temas potenciais; 4) revisão dos temas; 5) definição e nomeação de temas; 6) elaboração de relatório. As referidas etapas – que não se constituem como regras – foram adotadas como parâmetro neste estudo e, a seguir, consta uma descrição do caminho percorrido para categorização, sistematização e análise dos dados da tese.

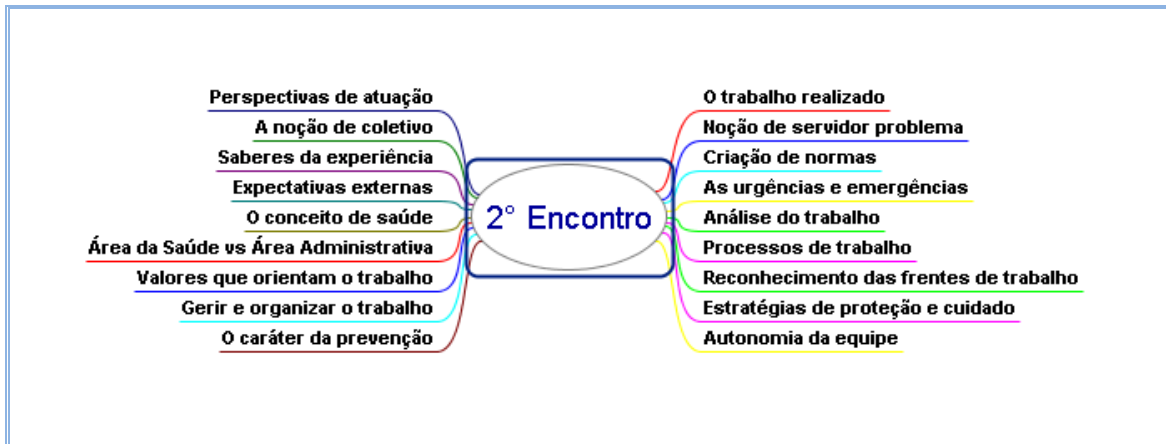
Desse modo, cabe assinalar que a etapa de familiarização com os dados foi iniciada no momento da transcrição<sup>89</sup> de cada Encontro e envolveu também a leitura e releitura dos dados. Os debates considerados relevantes em cada Encontro foram destacados. Em um segundo momento, foi feito um levantamento de questões e/ou ideias que precederam a codificação dos dados. Nesta fase, uma apropriação desse processo também estava em curso e o exercício foi elaborado da seguinte maneira:

*Quadro 3: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 1º Encontro*

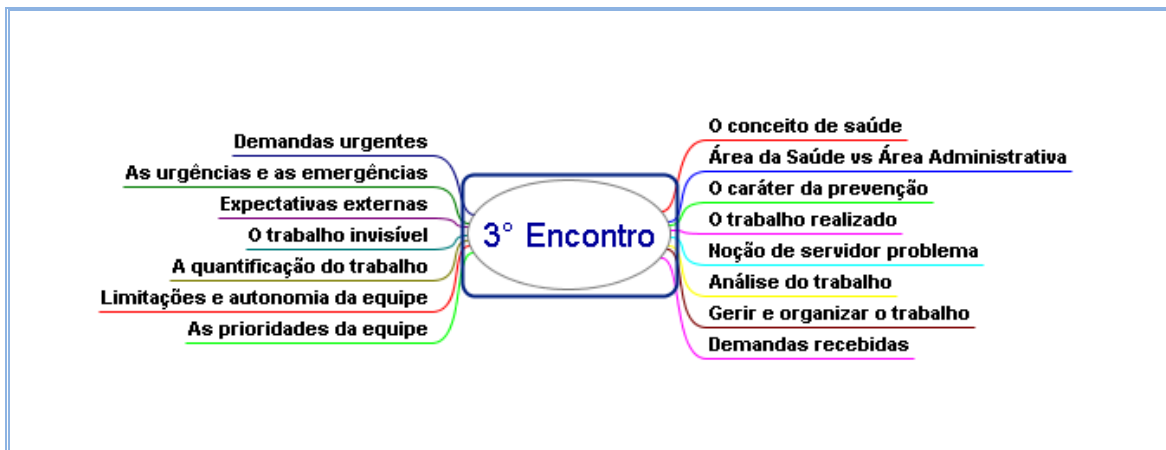


<sup>89</sup> A transcrição dos Encontros, condição indispensável para uma imersão nos dados, se deu no Brasil. Contudo, pela ausência de tempo para realizar a transcrição do último Encontro, realizado em 30/08/18 antes da viagem para o Porto, essa foi a tarefa prioritária sugerida pela Profª. Liliana, na ocasião de nossa primeira reunião sobre a pesquisa.

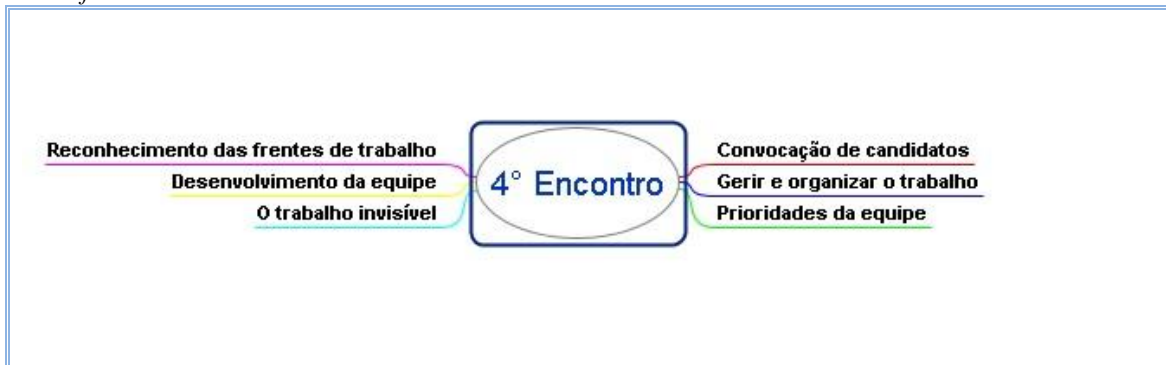
Quadro 4: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 2º Encontro



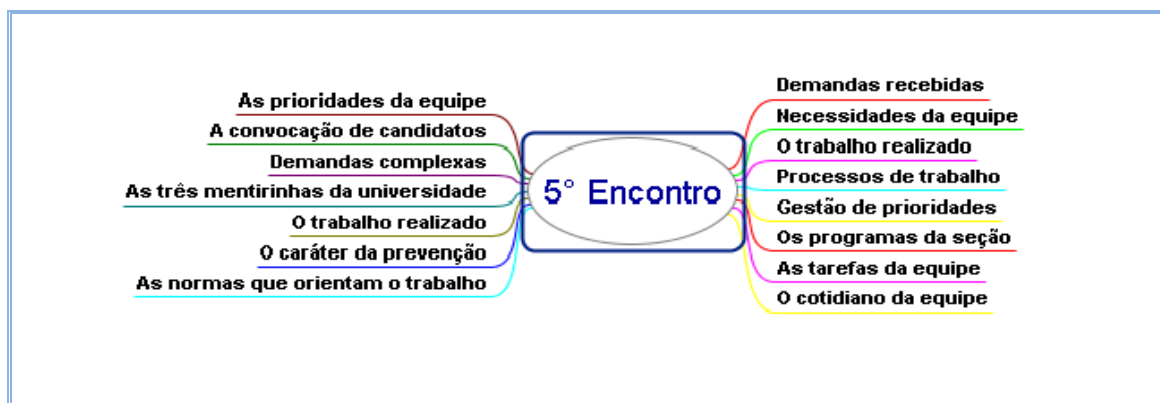
Quadro 5: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 3º Encontro



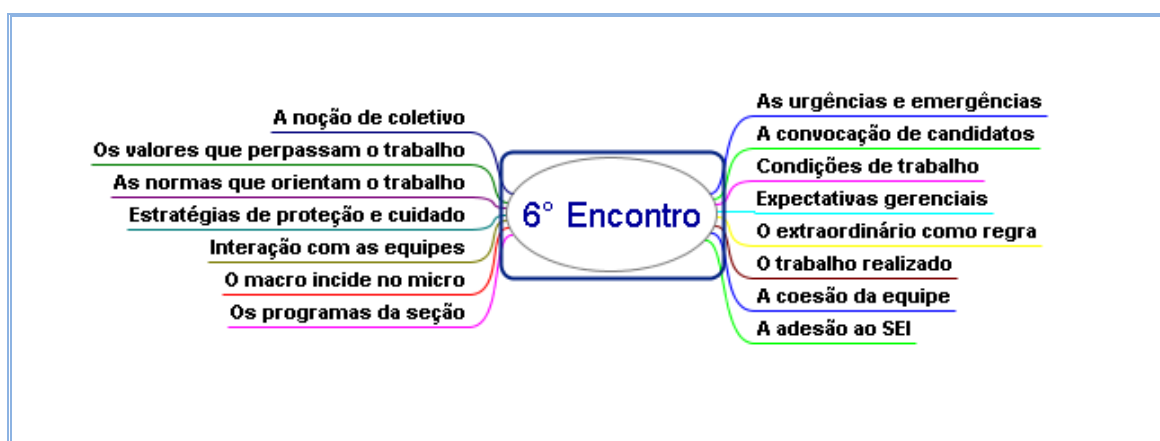
Quadro 6: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 4º Encontro



Quadro 7: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 5º Encontro



Quadro 8: Início da segunda fase da Análise Temática com o levantamento de questões/ideias identificadas como relevantes no 6º Encontro



Na fase seguinte, um processo gradual de identificação de temas (categorias) foi iniciado. A categorização se deu para cada Encontro e, ao longo dos nove meses de mobilidade no Porto, esse trabalho foi atualizado. Durante o processo de sistematização, algumas questões/ideias transformaram-se em categorias ou compuseram as subcategorias que também foram criadas.

Ao final, se necessário, uma aglutinação ou supressão das categorias era realizada. Destaca-se que, apesar de constar do documento a seguir, os indicadores ‘n. de fontes’ (participantes) e ‘n. de referências’ (extratos) não foram incluídos. O planejamento inicial para esta fase era por meio de o Software Iramuteq<sup>90</sup> realizar algumas análises estatísticas, colocando-as em diálogo com a análise qualitativa manual realizada. O problema é que não foi possível uma familiarização em tempo hábil com esta

<sup>90</sup> O funcionamento do Iramuteq consiste em preparar dados e escrever *scripts* que são analisados por esse software estatístico. Além da chamada Classificação Hierárquica Descendente, outras análises lexicais auxiliam na análise e na interpretação de textos (SALVIATI, 2017).

ferramenta a ponto de nos propiciar o manejo adequado de suas funcionalidades. Porém, a despeito dessa dificuldade, enriquecer este estudo com algumas análises estatísticas é uma tarefa que se colocará oportunamente, na continuidade de nossas investigações.

Tabela 6: Processo de Categorização e Sistematização dos dados

SISTEMA DE CATEGORIAS					
O DEBATE DAS NORMAS E VALORES QUE PERPASSAM A ATIVIDADE DE TRABALHO DA SAT		Categorização das referências relativas às diversas situações vivenciadas pela SAT durante a condução do trabalho realizado.			
Código	Denominação	Descrição	Extratos	n. de fontes	n. de referências
1	Prescrição da organização vs real da atividade	Referências relativas ao prescrito para atuação da SAT em contraponto com o trabalho efetivamente realizado.			
1.1	Renormatizações	Referências que englobam a criação de normas efetuadas pela equipe.	<i>Sofia: (...) não sei por que, quando queremos colocar um trabalho diferente da seção, os nossos conceitos precisam ser justificados. (...) (1º Encontro)</i>		
1.2	O trabalho realizado	Referências relativas ao trabalho efetivamente realizado pelas técnicas da SAT.	<i>Sofia: (...) o trabalho da SAT não é só convocação. É um [deles], a gente tem atendimento individual, a gente tem intervenção, a gente tem visitas. (1º Encontro)</i>		
2	Por que prevenção previne o quê?	Encontram-se as referências relacionadas ao conceito de prevenção.	<i>Filipa: Por que prevenção previne o quê? (1º Encontro)</i>		
3	Interferências e constrangimentos	Concentram-se as referências relativas ao debate das trabalhadoras da SAT sobre as dificuldades da equipe em gerir e organizar o trabalho em virtude das demandas externas apresentadas como urgentes.	<i>Inês: a gente não consegue se organizar e sentar porque vem sempre alguma coisa que não é nossa como uma obrigação imediata (1º Encontro)</i>		
↓					

4	Organização do trabalho	Contém a categorização das referências que dizem respeito à organização do trabalho abordando os constrangimentos que a equipe da SAT precisa se confrontar para a consecução das tarefas a serem realizadas.		
4.1	Gestão de prioridades	Encontram-se as referências que dizem respeito às dificuldades da equipe em definir as frentes de trabalho que seriam prioritárias.	<i>Filipa: Eu acho que a gente tem uma demanda absurda de trabalho. Gente, eu fui beber água hoje duas horas da tarde, quase duas horas. Eu cheguei, eu consegui ir ao banheiro, pegar água, quase duas horas, eu almocei em dez minutos para vir para cá. (1º Encontro)</i>	
5	Condições de trabalho	Encontram-se referências relativas às condições de trabalho da SAT, nomeadamente aquelas que fazem referência ao volume de trabalho das técnicas, à falta de recursos, aos constrangimentos ocasionados pela pequena estrutura física que a equipe ocupa e à falta de pessoal frente à crescente demanda de trabalho.		
5.1	Sobrecarga de trabalho	Encontram-se as referências relacionadas ao volume de trabalho.	<i>Filipa: Eu acho que a gente tem uma demanda absurda de trabalho. Gente eu fui beber água hoje duas horas da tarde. Eu cheguei, consegui ir no banheiro pegar água quase 14h..Eu almocei em 10 minutos para vir para cá [para o Encontro]. (1º Encontro)</i>	
5.2	Constrangimento espaço de trabalho	Encontram-se as referências relacionadas à estrutura física de trabalho.	<i>Sofia: a SAT tem uma intensificação do trabalho, (...) trabalhamos com mais de 4 mil servidores (...). Se a seção tivesse um espaço adequado e condições para receber outros servidores, talvez a gente entenderia que deveríamos ser 10, 15 técnicos. (1º Encontro)</i>	



Na continuidade das fases, como a Análise Temática não é um processo linear, as categorias e subcategorias foram revistas sistematicamente em um constante movimento para frente e para trás (processo recursivo), no conjunto de dados e nos extratos codificados. A penúltima categorização/sistematização consta dos quadros a seguir e este trabalho antecedeu importantes mudanças no sistema de categorização.

Quadro 9: Categorização e sistematização dos dados por Encontro

<u>1º encontro</u>			
Organização do trabalho	Condições de trabalho	Constrangimentos e impactos	Debates
O trabalho realizado	A gente assobia e chupa cana!	O extraordinário vira regra	Do servidor problema à análise do trabalho
			Prevenção previne o quê?
Gestão de prioridades	Estrutura física	A gente não é máquina	Expectativas sobre o trabalho
			Autonomia da equipe
Renormatizações			Políticas da universidade
			Valores que orientam o agir
			Configurando situações de produção de saberes
			Contribuições da pesquisa

Quadro 10: Categorização e sistematização dos dados por Encontro

2º encontro			
Organização do trabalho	Condições de trabalho	Constrangimentos e impactos	Debates
O trabalho realizado	A gente assobia e chupa cana!	Escolhas impostas	Do servidor problema à análise do trabalho
Vamos voltar no filme <i>Tempos Modernos?</i>	Falta de pessoal	A gente não é máquina	Demandas e dilemas éticos
A galinha cacareja (visibilidade às ações)	Não temos solo adubado, nem cebola para plantar		Prevenção previne o quê?
Gestão de prioridades			Saúde não é uma questão só de ausência de doença
Renormatizações			Dicotomia área da saúde vs área administrativa
			Os traços da atividade (Debates consigo mesmo)
			A gente se protege
			O saber da experiência
			Valores que orientam o agir
			Configurando situações de produção de saberes
			Contribuições da pesquisa

Quadro 11: Categorização e sistematização dos dados por Encontro

3º encontro			
Organização do trabalho	Condições de trabalho	Constrangimentos e impactos	Debates
O trabalho realizado	A gente assobia e chupa cana!	Escolhas impostas	Prevenção previne o quê?
Vamos voltar no filme <i>Tempos Modernos?</i>	Estrutura física	A gente não é máquina	Políticas da universidade
Gestão de prioridades	Não temos solo adubado, nem cebola para plantar		Expectativas sobre o trabalho
Convocação de candidatos			Do servidor problema à análise do trabalho
			Dicotomia área da saúde vs área administrativa
			Prevenção, saúde, promoção de saúde: tríade inseparável
			O trabalho interdisciplinar e seus desdobramentos
			Diferenças de perspectivas na Sat
			A gente se protege
			Valores que orientam o agir
			Configurando situações de produção de saberes
			Contribuições da pesquisa

Quadro 12: Categorização e sistematização dos dados por Encontro

4º encontro			
Organização do trabalho	Condições de trabalho	Constrangimentos e impactos	Debates
O trabalho realizado	A gente assobia e chupa cana!	Escolhas impostas	Os traços da atividade (Debates consigo mesmo)
Vamos voltar no filme <i>Tempos Modernos?</i>	Estrutura física	A gente não é máquina	A gente se protege
Gestão de prioridades		É rapidinho! Eu só tenho uma dúvida! Não é nada demais!	Valores que orientam o agir
Convocação de candidatos			Configurando situações de produção de saberes
			Contribuições da pesquisa

Quadro 13: Categorização e sistematização dos dados por Encontro

5º encontro			
Organização do trabalho	Condições de trabalho	Constrangimentos e impactos	Debates
Normas para o trabalho	A gente assobia e chupa cana!	Escolhas impostas	Prevenção previne o quê?
O trabalho realizado	Estrutura física	O extraordinário vira regra	Políticas da universidade
Gestão de prioridades	Não temos solo adubado, nem cebola para plantar	A gente não é máquina	Expectativas sobre o trabalho
Convocação de candidatos		É rapidinho! Eu só tenho uma dúvida! Não é nada demais!	O trabalho interdisciplinar e seus desdobramentos
Renormatizações			Diferenças de perspectivas na Sat
			A gente se protege
			O saber da experiência
			Valores que orientam o agir
			Configurando situações de produção de saberes
			Contribuições da pesquisa

Quadro 14: Categorização e sistematização dos dados por Encontro

6º encontro			
Organização do trabalho	Condições de trabalho	Constrangimentos e impactos	Debates
Normas para o trabalho	Falta de pessoal	Escolhas impostas	Políticas da universidade
O trabalho realizado	Não temos solo adubado, nem cebola para plantar	O extraordinário vira regra	Expectativas sobre o trabalho
Gestão de prioridades		É rapidinho! Eu só tenho uma dúvida! Não é nada demais!	O trabalho interdisciplinar e seus desdobramentos
Convocação de candidatos			Diferenças de perspectivas na Sat
Renormatizações			A gente se protege
			O saber da experiência
			Prevenção, saúde, promoção de saúde: triade inseparável
			Valores que orientam o agir
			Configurando situações de produção de saberes
			Contribuições da pesquisa

Nessa fase, foi avaliado se as categorias possuíam relação entre si, visto que o resultado refletiria no significado dos dados como um todo. Em seguida, as subcategorias que retratavam as falas das participantes foram suprimidas, para uma maior uniformidade no sistema de categorização. Exemplo disso “A gente não é máquina” e “Escolhas impostas” não se encontravam no mesmo nível, porque a primeira advém das trabalhadoras e a segunda foi uma elaboração da autora da tese. Outro ponto importante a considerar é que tanto as categorias como as subcategorias precisam ser claras e dar imediatamente aos leitores uma noção do debate que contempla, e este fator também foi considerado nessa fase.

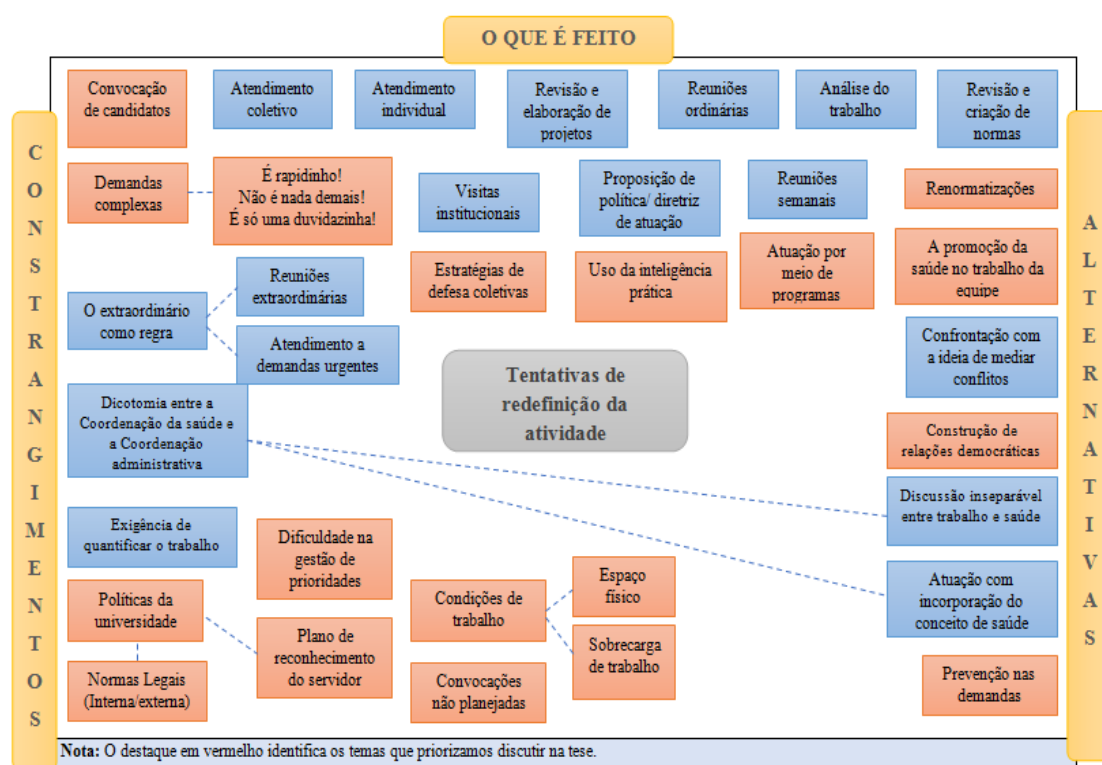
No que diz respeito à última reformulação, foi compreendido que as categorias que melhor retratariam o conjunto de dados e que teriam relação com a questão de pesquisa seriam: 1) o que é feito na SAT?; 2) os constrangimentos no trabalho da SAT; 3) os impedimentos no trabalho; 4) as alternativas para o trabalho da SAT.

Esses eixos de análise foram pensados em parceria com alguns colegas que compunham a equipe do Atelier de Psicologia, quando a apresentação da pesquisa ocorreu. Antes dessa reunião, o estudo foi apresentado à Prof<sup>a</sup>. Marianne Lacomblez e

importantes reflexões foram realizadas, sendo somadas ao encontro que tivemos com os citados colegas, pesquisadores do Atelier. A referida reunião aconteceu às vésperas de meu retorno para o Brasil. Categorizar e sistematizar os dados da pesquisa foram trabalhos árduos durante o período de doutoramento no Porto, e esse processo foi coroadado com a participação daqueles com os quais convivi afetuosamente durante nove meses<sup>91</sup>.

Cabe assinalar que, na construção da análise, identificou-se a pertinência de suprimir o eixo sobre os impedimentos no trabalho. Os motivos que levaram a esta decisão constam da estruturação dos eixos. Ademais, o tema da avaliação do trabalho da SAT foi incluído nessa conformação final, o que resultou em quatro eixos de análise. O mapa temático com o resultado deste processo pode ser visto a seguir.

Quadro 15: Mapa temático: Os debates realizados por meio dos Encontros



O mapa temático anterior é uma possibilidade de análise dos dados. Em um próximo contato com o material dos Encontros, possivelmente outras leituras poderão

<sup>91</sup> Agradeço imensamente aos colegas pelo ‘fechamento’ desta categorização, a partir do trabalho coletivo realizado sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Líliliana Cunha.

ser feitas, pois não há certo ou errado nesse processo. Por fim, a produção do relatório foi, neste estudo, a escrita da análise propriamente dita, que contou com os extratos vívidos que retrataram o trabalho das técnicas da SAT. Nesta construção, foi imprescindível considerar as relações que se estabeleceram entre os dados, a questão da pesquisa e os referenciais teóricos que balizaram o estudo. Narrar a história contada por esses dados será o exercício feito a seguir.

## CAPÍTULO 5 – OS DEBATES REALIZADOS POR MEIO DOS ENCONTROS.

A história narrada durante os Encontros sobre o trabalho se deu por meio de quatro eixos de discussão. A esse respeito, explicamos que o tema da avaliação do trabalho da SAT foi alçado a esse patamar, porque, durante a construção da análise, essa discussão cresceu, sendo necessária uma apresentação sem cortes e em diálogo com as teorias. Assim, os eixos que compõem esta tese são apresentados da seguinte maneira: 1) A avaliação do trabalho como um tema que retorna nos Encontros; 2) Mas, afinal, o que é feito na seção? 3) A quais constrangimentos são confrontados no trabalho da equipe; 4) Em que medida é possível falar de alternativas para o trabalho?

### 5.1. Eixo de análise I – A avaliação do trabalho como um tema que retorna nos Encontros

O tema inicial deste estudo versava sobre a avaliação dos serviços oferecidos pela SAT e, conforme já abordado, o mesmo foi reformulado. Mas essa questão se apresentou nos Encontros a partir da demanda gerencial de quantificar e mensurar o trabalho da equipe. Por esse motivo, alguns aspectos que envolvem essa reflexão serão abordados recorrendo as contribuições teóricas advindas da psicodinâmica do trabalho, da ergonomia da atividade e da ergologia, em interação com as ricas elaborações das trabalhadoras da SAT.

**Sofia:** Acho que a gente não consegue dimensionar a quantidade de trabalho que a gente tem e, quando a gente faz relatório, aparece um número, mas cada número ali é um monte de coisas que fazemos e que não é quantificável. (2º Encontro)

[...]

**Sofia:** Tivemos uma cobrança de contar quantos atendimentos telefônicos, quantos atendimentos individuais, quanto isso, quanto aquilo (...). Na época, não fizemos uma crítica e falamos: vamos fazer. Porém, fizemos uma semana e não deu certo. (...) e na reunião de planejamento estratégico (...) voltou a mesma [solicitação]: “tem muita coisa que vocês fazem e que não aparece”. (...) nós vamos voltar no Charles Chaplin, no filme Tempos Modernos? (...) [porque] um servidor que a gente atende é um milhão de atividades (...). Então, tem um monte de tarefas que a gente vai fazendo, não é simplesmente atender, pronto e acabou (...). (3º Encontro)

[...]

**Sofia:** A demanda de quantificar apareceu ultimamente umas duas vezes (...). Quantificar, inclusive, telefonemas. (...) aquela coisa de produtividade para mostrar no relatório o que fazemos (...). Nosso trabalho é muita coisa, colocamos

que foram feitos 30 atendimentos durante o ano, mas tem inúmeras tarefas por trás e isso não conseguimos quantificar (...). Não conseguimos quantificar quantas ligações efetuamos para marcar um atendimento (...). (4º Encontro)

A fala de Sofia é bastante significativa, pois ela retrata que a atividade abarca muito mais do que o prescrito, do que a tarefa em si. É uma reflexão que também alerta para o fato de que, ao se buscar mensurar e quantificar o trabalho, a vivência dos trabalhadores em suas dimensões psíquicas e intelectuais escapam à observação direta. Tal fato acontece por que o trabalho efetivo nunca será integralmente trazido à visibilidade e porque não há nenhuma correlação entre, por um lado, o esforço, a habilidade, o saber-fazer, a engenhosidade empregada pelo(a) trabalhador(a), e, por outro, o que é visível e que talvez possa ser quantificado, como, por exemplo, o número de usuários atendidos, de atendimentos telefônicos ou de visitas realizadas pela equipe. Porém, toda essa engrenagem colocada em funcionamento, e que é trabalho, além das dificuldades e dos fracassos vividos por quem trabalha não são visíveis e escapam à mensuração e à análise da avaliação (DEJOURS, 2008). Isto ocorre ainda nas palavras do referido autor, pois “não se pode mensurar, não se pode avaliar quantitativamente, não se pode fornecer a prova objetiva pela experimentação senão do que pertence ao mundo do visível ou do que pode tornar-se visível” (DEJOURS, 2012a, p. 54).

Sofia problematizou que, à época, a solicitação feita pela gerência não foi colocada em discussão e que a equipe tentou incorporar em sua prática a quantificação de suas tarefas. Contudo, após malfadada experiência, as técnicas parecem ter compreendido a impossibilidade de responder à referida solicitação, além de terem ampliado a compreensão sobre a temática.

Torna-se oportuno, então, tentar compreender para quem se direciona e o que se espera com a apresentação de números, e junto às chefias realizar uma reconstrução da referida demanda (GUÉRIN *et al.*, 2001), inclusive para que o esforço de avaliar o trabalho da seção ocorra, mas que seja por meio de um processo carregado de sentido para as trabalhadoras.

**Inês:** Dizem que “a gente tem que cacarejar”! Gente, eu não quero cacarejar não! (...). Calma aí! (2º Encontro)

**Joseane:** Cacarejar, o que é?

**Inês:** (...) a gente tem que dizer o que a gente faz e publicar.

**Isabel:** A galinha cacareja! (2º Encontro)

Sznelwar e Mascia (2008) contribuem com essa discussão ao chamarem atenção para o fato de que muitas vezes se apregoa o discurso de que as pessoas são a parte mais



importante das organizações, contudo, muitas vezes, os projetos de trabalho e da produção são concebidos a partir de pontos de vista que tendem a considerar o trabalho desprovido de sentido, simples, banal e de fácil reprodução. Ao seguir tal diretriz, o que se buscaria avaliar? Seria o resultado das ações das trabalhadoras? O comportamento das pessoas? A conformidade com os procedimentos? Ou seja, de que a avaliação se trataria afinal?

Para Dejourns (2008, 2012a), o que se vive atualmente nas organizações é uma busca por números e ações visíveis com resultados para serem mostrados. Contudo, todo esse esforço seria ausente de resultados aproximados do real. Ao apontar que é um risco medir o trabalho somente em relação ao que é visível, o referido autor ainda observa que, pela evolução dos modos de produção, a situação no contemporâneo se torna trágica. Assim, o autor nos interpela e observa:

Avaliar o trabalho consiste em julgar o resultado de um trabalho ou em medi-lo? Esses dois termos são profundamente diferentes, pois, não remetem em absoluto, aos mesmos procedimentos. Julgar é formular uma opinião, um ponto de vista, um parecer, uma ideia ou uma apreciação a respeito do resultado de um trabalho. Medir é determinar o valor de certas grandezas por comparação com uma grandeza constante da mesma espécie, usada como padrão ou unidade. Como não sabemos medir o trabalho, só nos resta julgá-lo. Jugar o valor de um trabalho supõe conhecê-lo (DEJOURS, 2008, p. 89-90).

A proposição de Dejourns enriquece sobremaneira o debate realizado nos Encontros, de que o trabalho da equipe carece de ser mais bem compreendido pelos parceiros que interagem com as técnicas e, principalmente, pelas chefias diretamente vinculadas à equipe. Isso porque, para falar de avaliação, é fundamental conhecer o trabalho que se pretende avaliar.

Temos visto que se impõe um cenário em que a produção de bens imateriais associada às atividades de serviço ocupa lugar de destaque. Mas a relação imaterial que então se estabelece não pode ser mensurada quantitativamente e as diversas maneiras de medir e quantificar o trabalho estão em uma relação cada vez mais incerta ao serem confrontadas com o real. O imprescindível seria ter em conta que o conteúdo da atividade permanecerá sempre enigmático e dependerá inteiramente da improvisação, da iniciativa ou do gênio pessoal dos trabalhadores. Além disso, o conhecimento do que não pertence ao mundo visível será sempre incompleto (DEJOURS, 2008).

E, como para Dejourns (2008, 2012a), não sabemos medir o trabalho, só nos restaria julgá-lo. Porém, julgar o valor do trabalho supõe conhecê-lo. A avaliação precisaria ser concebida, então, não apenas como a medida quantitativa dos desempenhos, mas como o

juízo qualitativo sobre a conformidade com as regras da arte, por um lado, e com o saber-fazer, por outro. Seria uma avaliação pelo reconhecimento dos pares, porque apenas o profissional que conhece seu ofício compreende a habilidade e engenhosidade do seu trabalho. Desta feita, ao ter em conta essa compreensão, a medida quantitativa só teria valor na seção, por exemplo, se fosse constantemente confrontada com uma avaliação rigorosamente qualitativa direcionada para a qualidade do trabalho relacionada com o reconhecimento das trabalhadoras. Avaliar o trabalho seria muito mais um juízo de utilidade e beleza (DEJOURS, 2011a; 2012b), pois seriam considerados os valores e a maneira como a ação do outro pode ser julgada como útil ou estando em conformidade com determinadas regras (SZNELWAR; MASCIA, 2008).

Baseados nesta discussão, haveria uma impossibilidade de mensurar o trabalho da seção com objetividade, pois o que seria medido talvez fosse o resultado do trabalho, e não o trabalho em si. E, ao ter como critério uma pretensa objetividade, se desconsideraria tudo o que é feito e que não se traduz em termos de resultados, ignorando, assim, os esforços<sup>92</sup> da gestão de cada trabalhador em relação às variabilidades, processo que é a base essencial da garantia da eficácia e da eficiência. Nesse sentido, uma perspectiva de uma avaliação objetiva do trabalho da equipe resultaria numa quantidade significativa de ‘resíduos’ da atividade que permaneceria desconhecida e excluída da avaliação (MUNIZ; VIDAL; ALVAREZ, 2001). A meta a ser atingida por essa perspectiva influenciaria o foco da análise e consideraria somente o resultado final, branqueando a atividade real dos trabalhadores (CUNHA, 2018). Ou seja, toda a engrenagem colocada em funcionamento para obter determinado resultado, além dos fracassos e sofrimentos vividos pelas técnicas, ficaria invisibilizada, pois não existiria uma proporcionalidade entre o que é visto e o que não é visto. Ou seja, o resultado da produção da equipe não teria ínfima relação com o trabalho vivo realizado pelas técnicas.

---

<sup>92</sup> A Clínica da Atividade compõe um conjunto de teorias denominadas ‘clínicas do trabalho’ (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011; ATHAYDE; ZAMBRONI-DE-SOUZA; BRITO, 2014) e que possui como foco a relação entre trabalho e subjetividade, no qual o objetivo comum é a situação de trabalho (CLOT; LEPLAT, 2005). Neste estudo, não dialogamos com os conceitos da Clínica da Atividade, no entanto, cabe apontar que, de acordo com Clot (2001; 2006), o conceito de atividade não se reduz ao que é feito, ele abarca o que não se faz, o que não se pode fazer e o que se tenta fazer sem conseguir, como também o que se pensa ou o que se sonha realizar no futuro. Por essa perspectiva, a gestão que o trabalhador faz abarcaria, inclusive, o que se tentou realizar sem conseguir, porque a atividade possuiria um volume que excede o que foi realizado (CLOT, 2001; 2006). Assim, o autor evoca a noção de atividade impedida para explicar que o sofrimento no trabalho seria resultado de um desenvolvimento impedido, de uma perda, de uma amputação do poder de agir que proibiria os sujeitos de disporem de suas ações e não os deixaria transformar o vivido em recurso de uma nova experiência. O sofrimento não se definiria pela dor física ou mental, mas “pela diminuição, ou mesmo pela destruição da capacidade de agir, do poder-fazer, sentida como um atentado à integridade de si” (RICOUER *apud* CLOT, 2006, p. 173).

Durante os Encontros, o grupo iniciou de maneira sutil algumas discussões sobre tarefas específicas que são realizadas, e esse exercício talvez possa contribuir para um debate futuro sobre as possibilidades de avaliação do trabalho desenvolvido por esta equipe.

**Sofia:** (...) o trabalho da seção não é só convocação. É um [deles], a gente tem atendimento individual, a gente tem intervenção, a gente tem visitas. (...) Visita institucional a gente faz pouco, mas é importante. Atendimento individual a gente faz muito e é importante. (5º Encontro)

**Inês:** Reunião fazemos muito. (5º Encontro)

Mesmo não sendo o foco da pesquisa, o tema da avaliação de serviços foi evocado, pois as técnicas problematizaram a quantificação e mensuração do trabalho e deram visibilidade à complexidade e impossibilidade de tentar dimensionar e dar valor àquilo que não pode ser visto. A contribuição de alguns autores que se valem da ergonomia da atividade e do referencial ergológico torna-se importante nessa discussão, porque, ao terem em conta a interação permanente entre os valores mercantis e os valores do bem comum, enriquecem e potencializam esse debate.

Este estudo está circunscrito a uma universidade pública federal e há que se reconhecer que o segmento dos órgãos públicos, em geral, vem absorvendo os princípios que sustentam o mercado. Todavia, tem-se a compreensão mediante esta pesquisa que, para qualquer discussão voltada para o serviço público que contenha, por exemplo, as noções de excelência, eficiência, eficácia e produtividade, o caminho não é substituir ou sobrepor uma lógica à outra. Isso porque a lógica do mercado não deixará de incidir sobre a lógica do bem comum e vice-versa. Porém, o desafio será por meio de o polo da atividade colocar em diálogo estas dimensões.

Muniz, Vidal e Alvarez (2001) sinalizam que o estudo da atividade poderá contribuir para a avaliação da eficácia e da eficiência dos serviços. E será pela análise da atividade que um novo sentido poderá ser dado aos indicadores avaliativos tão em voga no contemporâneo. Estes autores colocam ainda como questão: como avaliar qualidade no setor de serviços quando lidamos com atividades que nos remetem ao dimensionamento de valores sem dimensão que fazem parte do bem comum? Como avaliar a qualidade de trabalhos que apresentam não só características específicas como aspectos subjetivos diferenciados? Essas indagações retratam que algumas dimensões da atividade são de difícil mensuração, como é o caso da dimensão educativa e relacional fortemente presente

no trabalho da SAT, e, nesse sentido, nenhum indicador quantitativo dará conta do trabalho oculto contido nesta atividade.

Também vimos com Alvarez e Telles (2002) que é importante entender o valor como proveniente da experiência dos trabalhadores no exercício de seu ofício, sendo o mesmo estabelecido e recriado pelo cotidiano das atividades e renormatizado segundo a percepção e a competência de cada um. Estas autoras apontam ainda que, vendo como funciona a relação de alguém com o trabalho e com os valores, nós nos impregnamos da ideia segundo a qual, quando vemos alguém trabalhar, precisamos tentar reconstruir em parte as dramáticas de uso de si e compreender os dramas que se produzem no trabalho.

Ademais, conforme explicita Alvarez (2004), a universidade é o local onde se exercita o dimensionamento de um bem comum: a educação e o direito de saber. É o local de formação de pessoas, de cidadãos que exercem neste espaço o direito ao conhecimento, que é um dos aspectos da cidadania. Contudo, esta autora observa que o dimensionamento deste valor sem dimensão que é a educação não é tarefa simples. Envolve a participação de atores sociais diversos, com concepções de diferentes grupos, muitas vezes antagônicas. Concepções que se referem a posições quanto à autonomia universitária, seu modo de funcionamento, sua administração e sua manutenção e também quanto à política de ciência e tecnologia, quanto aos critérios de avaliação de produção acadêmica. É um dimensionamento que passa por diálogos, conflitos, acordos políticos, jogo de forças e embates de concepções diferentes do que deve ser a universidade, sendo importante cuidar para não cair:

Em uma transferência “cega” dos valores e critérios adotados na produção de bens para a produção de serviços. Afinal, quais seriam os indicadores quantitativos que devem ser levados em conta ao se analisar o setor de serviços? É possível utilizar indicadores quantitativos para medir a performance destas atividades? (ALVAREZ, 2004, p. 117-118).

Esta é uma discussão complexa e o importante é ter claro sob qual ponto de vista, sob qual viés esse debate será conduzido, pois realizar uma discussão que contenha os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade poderá acontecer sob várias perspectivas, seja a econômica, a do usuário e também a do próprio trabalhador que executa o serviço. Assim, o desafio talvez seja dimensionar aquilo que não está dimensionado, ou seja, aquilo que está no registro dos valores sem dimensão.

Por fim, Fouchecourt-Dromard (2018) também contribui sobremaneira para essa temática por meio de sua recente pesquisa, ao tratar da avaliação qualitativa no contexto de

um trabalho social tendo como direcionamento os princípios da ergologia. Essa autora explicita a necessidade de um afastamento das avaliações clássicas e que fica a cargo dos trabalhadores indicarem o que deve ser valorizado no desempenho do trabalho. O trabalho avaliativo não estaria circunscrito, assim, à realização de um catálogo de saberes-fazer singulares, mas permitiria o surgimento do conhecimento gerado pela atividade a fim de identificar, nas trocas, os valores a partir dos quais cada um gere o desvio entre o que se prescreve e o real, permitindo o reconhecimento do que cada um faz para ser eficaz, e em nome do que faz, individual e coletivamente. Trata-se de uma oportunidade de os protagonistas colocarem em palavras o ponto de vista sobre o seu trabalho em relação aos constrangimentos que eles enfrentam, ampliando, dessa maneira, a visão sobre os meios empregues face à organização do trabalho. Discussão esta que resulta da interação inerente entre os polos da política, do mercado e da atividade, no que Fouchecourt-Dromard (2018, p. 63) observa:

A lógica de mercado transforma os ofícios, fragiliza as identidades profissionais, fragiliza os corpos, desmantela os coletivos e neutraliza as relações e as interações. Elas mudam o sentido do trabalho, questionam o seu propósito e semeiam dúvidas sobre as expectativas de todos e em todos os níveis do organograma. A avaliação ergológica coloca o problema do viver em conjunto como um problema comum e reconhece a necessidade de abordar em várias vozes as questões, nunca fáceis, do que é ser e trabalhar ao serviço do público, trabalhar em conjunto para produzir a riqueza essencial, para construir e melhorar o mundo comum no qual evoluímos combatendo desigualdades e injustiças. Mais do que uma despesa, essas atividades de serviço público são investimentos societais. É por essa razão que se torna obrigatório que seja debatido coletivamente a articulação entre o político, o mercado, a organização e o profissional, sabendo que cada um desses eixos responde a objetivos particulares e é atravessado por temporalidades específicas. Essas atividades exigem que o valor suplementar gerado pela implicação individual no trabalho em geral seja considerado e reconhecido, porque sem essa implicação individual, elas não persistiriam.

Ora, as atividades desenvolvidas na seção nos remetem ao mundo dos valores sem dimensão, visto que se trata de ações que visam ao bem-estar dos trabalhadores nos diversos espaços da universidade. Não há pretensão neste estudo de dar respostas sobre os caminhos a serem tomados para a mensuração e avaliação do trabalho realizado por esta equipe, porém, há o desejo genuíno de que a discussão aqui apresentada tenha fornecido algumas pistas para a continuidade deste debate.

Até porque, conforme observou Alvarez (2004), se afirmamos que uma transposição ‘cega’ dos princípios do mercado aos contextos do serviço está equivocada, é importante compreender em quê, como e por quê.

Em recente artigo, Schwartz (2019) considera a realidade atual na França e aborda o paradoxo da avaliação, uma prática necessária, porém, problemática. Schwartz indica que a avaliação é essencial em todos os aspectos da vida social, para conduzir uma política, para não (se) governar às cegas. E, ainda que os processos de avaliação possuam riscos, a avaliação pode promover ‘sinergias’ entre o polo dos conceitos e o polo da atividade, por intermédio do terceiro polo, apresentado no texto como “o polo de um mundo comum a construir”<sup>93</sup> (SCHWARTZ, 2019, p.19).

No que se refere à SAT, com base na discussão realizada pelas técnicas, é possível inferir que as solicitações até então encaminhadas à equipe se caracterizam por uma fragilidade em seus objetivos, métodos e critérios. Nesse sentido, este é um debate importante para ser retomado na seção, porque problematiza as expectativas em nível de gerência direcionadas à equipe e que se fundamentam no polo dos conceitos. O fato é que a participação das trabalhadoras (polo da atividade<sup>94</sup>) na elaboração dos critérios e dos métodos para uma avaliação do trabalho precisa estar em sinergia com o polo dos conceitos, por meio do terceiro polo, a fim de possibilitar a construção de sentido para a equipe, no que se refere à avaliação do trabalho da SAT.

As articulações realizadas por meio da psicodinâmica do trabalho, da ergonomia da atividade e da ergologia são valiosas e contribuem para se pensar a avaliação do trabalho dessa equipe que está permanentemente submetido ‘à prova do real’<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup> É o polo das exigências éticas e epistemológicas.

<sup>94</sup> A equipe também se caracteriza por ‘passear’ no polo dos conceitos, já que a maior parte das técnicas possui vinculações acadêmicas e agrega ao ‘fazer’ da seção o conhecimento oriundo dos saberes formais.

<sup>95</sup> Em uma alusão ao livro *Trabalho, Tecnologia e Organização – Avaliação do trabalho submetida à prova do real*, de Christophe Dejours, publicado originalmente em francês no ano de 2003. A edição brasileira usada neste estudo é do ano de 2008.

## 5.2. Eixo de análise II – Mas, afinal, o que é feito na seção?

Ampliar a compreensão dos parceiros, chefias e usuários que interagem com a SAT sobre o que compreende o trabalho desta seção parece um grande desafio que ainda precisa ser ultrapassado. Nos Encontros, o grupo buscou evidenciar as frentes de atuação da equipe e, na construção da presente análise, tentamos dar visibilidade ao que foi apontado pelas trabalhadoras, na expectativa de contribuir para a superação desse desafio.

**Sofia:** (...) o trabalho da seção não é só convocação. É um [deles], a gente tem atendimento individual, a gente tem intervenção, a gente tem visitas (5° Encontro).

[...]

**Sofia:** (...) estamos colocando ali [na reunião de divisão] que a convocação é um [dos] trabalho da seção e temos o programa de acompanhamento ao servidor em estágio probatório e temos o programa de movimentação que é importante, só que precisa ser planejado. (5° encontro)

[...]

**Inês:** Às vezes, me dá a sensação de que a gente fica o tempo todo falando de vaga, de servidor recém-concursado, mas a gente esquece que a universidade tem 4 mil servidores que já são estáveis. Então, às vezes, é o que a gente fala, as pessoas acham que a seção só tem o programa direcionado para o estágio probatório e para a movimentação... [pausa na fala] a gente esquece... [pausa na fala] (6° Encontro)

**Sofia:** E trabalha o conflito. (6° Encontro)

**Inês:** E trabalha o conflito. Não sabem do programa [voltado] para o abandono. Agora sabem do programa de preparação para aposentadoria (6° Encontro).

**Sofia:** Eu acho que nem a nossa própria divisão... [pausa na fala]

**Inês:** Nem a nossa própria divisão sabe o que a gente faz. (6° Encontro)

Durante os Encontros, as trabalhadoras também formularam e defenderam suas concepções sobre os modos de trabalhar e isso remeteu à confiança, à lealdade e ao respeito mútuo que existe na equipe. Remeteu ainda ao movimento de falar sobre as regras de trabalho colocadas em prática, com vistas a se viver junto na equipe.

Segundo Dejours (2004; 2012b), as regras de trabalho ou regras de ofício não formais consistem no estabelecimento de acordos entre os trabalhadores a respeito das maneiras de trabalhar, no qual é firmado um compromisso entre os estilos de trabalho e as preferências de cada trabalhador, de forma a torná-los compatíveis. Porém, para obter tal resultado, é necessário que cada trabalhador se envolva no debate coletivo, dando testemunho de sua experiência e tornando explícita a sua contribuição pessoal.

Ainda de acordo com o referido autor (2012b), as condições a permitirem o desenvolvimento desta atividade deontica são difíceis de serem mantidas, pois é importante

legitimar a configuração de espaços de diálogo em que as críticas contra as concepções e as prescrições de enquadramento do trabalho possam emergir. Críticas que nascem da experiência viva do trabalho e que seriam aprimoradas nos espaços de discussão e de deliberação. Porém, manter esses espaços em uma organização supõe a formação de uma vontade coletiva que sobressai inteiramente da política (DEJOURS, 2012b), compreendendo que toda escolha é política, porque estamos sempre em meio a interesses, necessidades, desejos, saberes e poderes que constituem modos de ver o mundo e modos de nele existir (BARROS; BENEVIDES DE BARROS, 2007).

Os Encontros se configuraram como uma via para dar visibilidade ao que a equipe faz e, sobretudo, para tornar declarado aquilo que a equipe intenciona fazer. Esta seção foi dividida em tópicos para demarcar os assuntos tratados que se relacionam com o que é feito na SAT.

### 5.2.1. As repostas da equipe frente às demandas complexas de trabalho

As técnicas apresentaram, durante os Encontros, situações complexas e difíceis vividas no dia a dia da equipe. Fazem parte desse grupo o que nomeamos como demandas complexas de trabalho e que foi tratado pelas profissionais como “As três mentirinhas da Universidade”<sup>96</sup>. Essa expressão aborda temas importantes que envolvem aspectos do trabalho e que não podem ser invisibilizados, porque retratam relevantes discussões no seio da equipe que resultam em escolhas e na gestão de inúmeras dramáticas.

**Isabel:** A gente atendeu um servidor ali, de porta aberta... ele abriu a porta [e disse]: “só uma duvidazinha”. (...) ficou o quê? Meia hora? (4º Encontro)  
(risos)

**Inês:** (...) a semana passada foi “gente, é dez minutinhos” (muitos risos). [A reunião] demorou duas horas (4º Encontro)  
[...]

**Inês:** Ah! Lembrei a outra mentirinha da universidade (risos). (...) As três mentirinhas da Universidade: “É rapidinho, quando te chamam para alguma reunião e nunca é rapidinho”; aquela do “Eu só tenho uma dúvida”, “É só uma duvidazinha”; e quando te pedem para escrever uma coisa que “Não é nada demais”, “(...) é só um relatozinho!” (5º Encontro)

O grupo explicou que “As três mentirinhas da universidade” mobilizam bastante a equipe, pois não poucas vezes são solicitações complexas e delicadas. Ressaltamos, inclusive, que com este debate ficou evidente que parece existir uma subestimação

---

<sup>96</sup> Durante os Encontros, o grupo utilizou a sigla da universidade que, no estudo, foi descaracterizada.



daqueles que não fazem parte da equipe acerca das exigências reais do trabalho deste coletivo. Com isso, não há um reconhecimento de que o trabalho desenvolvido é mais complexo do que parece. Para ilustrar, existem solicitações em que o discurso se inicia com “Não é nada demais” ou “(...) é só um relatozinho!”, e geralmente envolvem a elaboração de documentos para subsidiar comissões, seja de estágio probatório<sup>97</sup>, seja de Processo Administrativo Disciplinar (PAD)<sup>98</sup>. Ou seja, não se trata de uma tarefa simples e tem relação com a vida de servidores envolvendo dilemas, dramáticas e, principalmente, a ética e o cuidado na relação com os usuários.

**Inês:** É um incômodo para todo mundo, é um incômodo pra mim, quando tem algumas demandas (...). Exemplo: servidor em estágio probatório que não tem nota suficiente e vai ser reprovado. Como a gente acompanha o servidor, vem o pedido para fazermos relato [do acompanhamento] (...). A seção é composta por assistentes sociais e psicólogos e temos a questão do sigilo profissional (...) (2º Encontro)

Desse modo, Inês refere sua preocupação principalmente pela relação de confiança que a seção busca construir com o usuário, pois “o servidor precisa ter clareza de que, quando ele vem aqui [na seção], a informação dele está resguardada” (Inês, 2º Encontro).

Nas palavras de Isabel (4º Encontro), os pedidos de relatos de acompanhamento “são os piores” e Inês complementa:

**Inês:** [fazer o relato] leva dias (...) nunca é coisa boa e nunca é simples. Isso leva uma vida (...). Primeiro a gente faz, depois a gente lê para o coleguinha, para ver se é isso mesmo, depois a gente termina e por fim, tem horas que a gente decide por não mandar! Depende, toma muito tempo! É incômodo fica para reunião de equipe, para gente discutir, se cabe ou não mandar. (4º Encontro)

O debate decorrente da solicitação externa de elaboração de documentos fez emergir aspectos importantes que envolvem a ideia que os usuários têm da seção e da relação estabelecida com o profissional da SAT. Certamente, a elaboração de qualquer documento emitido pela equipe que subsidie uma comissão, e que mesmo sem essa intenção contribua para uma decisão desfavorável aos servidores, é claro que se torna uma preocupação para as técnicas. E esta preocupação precisa ser trabalhada junto aos parceiros

---

<sup>97</sup> Pela Lei n. 8.112/90, o período de estágio probatório dura três anos. Nesse período, os servidores passam por quatro avaliações de desempenho com vistas a aprovação ou reprovação. Findo o estágio, com a aprovação, os servidores adquirem a condição de estáveis. Porém, estão suscetíveis às penalidades previstas em lei, dentre elas, a penalidade máxima de demissão.

<sup>98</sup> Um PAD é instaurado quando, após o processo de sindicância, há indícios de infração cometida pelos servidores. Por isso, a ideia propalada pelo atual Governo de que a condição de estabilidade permite um comportamento displicente, sem a devida sanção, deve ser combatida. A demissão é, inclusive, uma penalidade prevista em Lei para os servidores públicos.

que não possuem clareza do que a equipe tem se esforçado para fazer na universidade, conforme foi apontado durante os Encontros.

A referida discussão apresentou os dilemas e as dúvidas vivenciadas pelas profissionais.

**Claudete:** (...) eu não sei como fica para vocês pensar na elaboração desses documentos, porque esbarra na questão da ética. Do cuidado com o servidor e do sigilo que precisamos ter com nosso atendimento, produzir um documento vai esbarrar em todos esses valores que é o cuidado com ele, a proteção que a gente precisa ter.

[...]

**Inês:** (...) PAD é um processo administrativo. É igual nascer uma dissertação, uma tese. Depois que ela vai para o mundo, a gente não sabe o que vai ser dela. (...) a gente está ali falando de um acompanhamento. Eu acho que eu já fiz [relato de acompanhamento] quando eu cheguei [na seção], (...) meses que eu tinha de universidade (...), mas, pensando hoje, eu não deveria ter feito.

[...]

**Claudete:** Mas, Inês, deixa eu te fazer só uma pergunta: você avalia que não é interessante a gente produzir um documento que fale que o servidor foi inserido e que está em acompanhamento ou [pausa na fala]?

**Joseane:** nem que seja para ajudar?

**Claudete:** Só para eu entender o que você está pensando (...) porque, para mim, não é um problema dizer que o servidor foi inserido na seção e que ele foi acompanhado e tentar ser sucinta, sem entrar nos detalhes do atendimento.

**Inês:** Eu também fico na dúvida (...) eu penso muito no uso que vai ser feito disso, porque, muitas vezes a gente pode achar que está ajudando e aquilo vai ter um uso completamente diferente.

[...]

**Inês:** Porque em uma [situação] vai que eu digo [no relato] “o servidor esteve aqui cinco vezes” e (...) podem fazer uso da seguinte maneira: “Poxa, cinco vezes... Então o servidor sabia que a situação estava sendo resolvida, por que ele fez isso?” “Ah! Mas o servidor esteve na seção dez vezes e continua com essa história?” Entende? Eu não tenho que ficar produzindo prova contra o servidor!

Somada a essa discussão, o grupo tratou da possibilidade de as técnicas serem arroladas como testemunhas em processos de estágio probatório e PAD e, pelo mesmo princípio que norteou a discussão sobre a elaboração de documentos fez emergir algumas dramáticas.

**Inês:** A gente não pode ser testemunha e, se eu for obrigada, eu farei um documento, porque não posso me recusar pela lei de PAD a comparecer [em uma comissão]. (...) E foi o que eu falei com o Felisberto<sup>99</sup>: se vocês me convocarem eu vou escrever no papel que sou assistente social e que não posso revelar sigilo e vou solicitar ao servidor que tome ciência no documento, porque eu não vou levar um papel para a comissão sem ele saber o que está escrito. (2º Encontro)

---

<sup>99</sup> Felisberto foi um nome fictício usado para caracterizar o membro de uma comissão de Processo Administrativo Disciplinar que sondou Inês sobre a possibilidade de sua convocação como testemunha de um processo.

**Claudete:** No curso que a gente fez, acho que foi em 2016 (...), a professora disse (...) que o interessante, considerando a natureza da seção, é que não fôssemos arrolados como testemunha [em PAD] porque se atendemos o servidor, se estamos ali para acolher, para cuidar e primar por essa relação, como figuraremos como testemunha? Mas, de acordo com a professora, esse seria um entendimento em nível de coordenação, porém, a gente não consegue chegar nesse entendimento (...). (2º Encontro)

No que diz respeito a essas temáticas, ousamos dizer que um caminho a ser traçado pela equipe seria estreitar o diálogo com as seções e/ou comissões a fim de compreender as expectativas e o que se espera da equipe nesses casos. O debate ainda que breve sobre “As três mentirinhas da Universidade”, talvez, retrate de fato o desconhecimento que existe nas áreas sobre as especificidades do trabalho da equipe, conforme apontou a copesquisadora Joseane: “As três mentirinhas acho que tem a ver com um desconhecimento das minúcias do trabalho da seção (...). Porque quando falam: ‘é rapidinho’ ou ‘isso é bobagem, é uma coisa fácil de fazer’, demonstra um desconhecimento do trabalho” (5º Encontro).

Ou seja, a equipe necessita tornar visível e compreensível o que se faz na SAT. E, nos Encontros, o grupo trouxe alguns esclarecimentos relativos aos programas que existem na seção.

### **5.2.2. A atuação da equipe por meio dos programas**

A atuação efetiva da equipe por intermédio dos programas que existem na seção é, em nossa percepção, uma das formas que as técnicas possuem de dar visibilidade ao trabalho realizado pela equipe. Nos Encontros, este tema foi abordado, sendo destacada também a preocupação com o debate da política e do mandato social da equipe. Até porque essa não é uma temática nova; ao contrário, é pauta há alguns anos, conforme observado por Inês em uma reunião mensal de equipe ocorrida no ano de 2016. Na ocasião, o Programa Zero e o mandato social da equipe foram citados:

**Inês:** É porque o Programa Zero é de 2003, tem 13 anos, muita coisa mudou nesse percurso. O nosso próprio entendimento. Por isso que a gente tem que visitar esses projetos e ver o que realmente a gente faz hoje e o que a gente quer, pra isso estar claro para a instituição também. Porque se não está claro para nossas chefias, como é que a gente vai passar isso para a instituição? Que imagem a gente vende do nosso produto? Então eu acho que é importante, a gente tem que fazer um esforço coletivo e tentar priorizar isso, pra gente ter claro pra gente, ter escrito, ter estruturado até pra gente publicizar isso, e ter [pausa na

fala] tá aqui [pausa na fala] é isso que a gente quer. Eu acho que isso seria um passo importante.

[...]

**Inês:** Eu fico pensando se de certa maneira nessa questão do mandato social (...) a institucionalidade ela é do [Programa Zero] e não é da seção em si, porque a seção foi criada, mas é como se o Programa Zero fosse de fato a espinha da seção e agora a gente tivesse que dar uma cara (...). E pensar na política também. Como a gente vai pensar esse mandato social, na verdade? A gente vai ter que pensar de uma maneira interdisciplinar. Analisar a atividade? Por mais que eu entenda algumas coisas do [Yves] Clot eu não sinto que eu faça isso! Então a gente também vai ter que arrumar um jeito de escrever de uma forma que, nas nossas diferenças, sejam profissionais e até mesmo de correntes teóricas, (...) de alguma maneira (...) encontrar uma forma de criar esse mandato social (...) interdisciplinarmente pra seção. E que não vai ser para o Programa (...). Parece que, de fato, [o Programa Zero] sobressai a seção. A gente deve criar uma maneira, que a seção tenha uma institucionalidade. (...) O que as pessoas esperam que a gente faça? O que as pessoas acham que a gente faz?”. (Reunião de Política em 30/09/16)

Inês verbalizou como é importante para o desenvolvimento da atividade tornar claro na equipe, por um lado, uma distinção entre o que é característico do Programa Zero que motivou a criação da seção, e, por outro, o que seria atinente às diretrizes, às normas e às regras de ofício que foram criadas ao longo dos anos e que deram o contorno que a seção possui atualmente. A reflexão desta trabalhadora, realizada há alguns anos, mantém sua potência, pois trata de questões que ainda são caras à equipe: 1) a necessidade de uma compreensão da política e do mandato social da SAT, que se modificou no decurso do tempo; 2) a existência de diferenças profissionais e teóricas entre as técnicas; 3) o desconhecimento na universidade sobre o trabalho desenvolvido pela equipe.

Os Encontros contribuíram, em nossa avaliação, para a montagem de um quebra-cabeça sobre o que tem sido desenvolvido por esta equipe desde sua concepção. Buscamos dar visibilidade ao que a equipe realiza nos dias atuais e demarcamos uma diferença, por meio das vozes das trabalhadoras, com o que foi prescrito para a seção no ano de 2003. Não duvidamos que, durante os 16 anos de criação do Programa Zero e das configurações de trabalhadores que se seguiram, nem todos pensavam da mesma maneira. Nos Encontros, a exemplo disso, alguns temas<sup>100</sup> foram reveladores de que há entre as técnicas opiniões e posicionamentos diferentes, o que contribuiu ainda mais para evidenciar alguns aspectos deste trabalho.

---

<sup>100</sup> A elaboração de documentos para subsidiar ações de outras seções; a discussão sobre o caráter de prevenção da SAT; as diferentes concepções sobre os princípios que norteiam o Programa Acompanhar e, ainda, a diferença da atuação do psicólogo e do assistente social no que se refere à noção de ‘acesso a direitos’.

A esse respeito, a reflexão que resultou do exercício proposto no 2º Encontro (Anexo I) fez emergir pontos em comum sobre alguns valores que norteariam o trabalho da seção. Além disso, propiciou que controvérsias sobressaíssem, nomeadamente, no que se referiu à noção de amor e benevolência, que, na concepção de Isabel, seriam princípios contidos no Programa Acompanhar, voltado para o servidor em estágio probatório.

**Isabel:** (...) coloquei também como valor o amor, mas, no sentido de humanidade, amor como princípio mesmo, uma lógica bem fundamental (...). Nós somos muito humanos com relação aos usuários, as pessoas que buscam a seção. A gente tem esse olhar muito [pausa na fala] é um olhar que é [pausa na fala]

**Joseane:** Empático?

**Isabel:** Empático! Que é muito humano mesmo, melhor expressão do termo. Coloquei humanidade e coloquei benevolência porque eu acho que é uma tendência nossa fazer o melhor tanto para a instituição como para o servidor, a nossa vontade é no sentido positivo, é de buscar o melhor, é o valor que está ali, que está oculto que está por trás de muitas das nossas ações. Não é ser bonzinho, mas é realmente fazer o bem, no sentido filosófico. (...) acho que é válido falar, embora não tenha sido escrito, é a questão do acolhimento e da proteção que eu acho que são duas coisas que apareceram na fala de vocês, eu acho que é um valor de acolher, de proteger e amparar, de alguma forma não deixar a pessoa solta, não é? O servidor acabou de chegar à universidade que é imensa, ele vem do interior, de não sei onde e cai aqui em uma metrópole de repente, nessa universidade gigantesca, cheia de questões políticas perpassando por tudo, então a gente chega junto nesse sentido de acolhe, protege e ampara.

No que Sofia observa:

**Sofia:** Eu posso falar? Tem duas coisas que eu não [pausa na fala]

**Isabel:** Fala.

**Sofia:** É que eu não concordo, eu acho que eu tenho outra visão que eu gostaria que fosse levada [em conta]. Primeiro, a questão do acolhimento, eu acho que aí também deu uma divisão, acho que pela formação<sup>101</sup>. A gente do serviço social tem muito cuidado com essa coisa do [pausa na fala] eu ia te perguntar Filipa se você pensou a mesma coisa que eu dessa questão do [pausa na fala] como você falou?

**Filipa:** A defesa do direito, a benevolência.

[...]

**Filipa:** Defesa do direito, pois, quando estamos juntos de um usuário, é para defender um direito dele, não porque somos bonzinhos. Eu entendo que por trás também tem esse senso, mas...

**Isabel:** Mas, observe, eu estou falando de valores, não de comportamentos. Claro que um valor fomenta um comportamento de natureza similar, mas eu falei de acolhimento especificamente porque surgiu nas falas (...). Isso já surgiu nos nossos programas. A palavra acolhimento aparece na questão da seção.

**Sofia:** Mas aí é acolher para quê?

**Isabel:** Eu particularmente não gosto de ser benevolente também não.

**Sofia:** É acolher para quê? Eu não encaro acolhimento como você falou de [pausa na fala]

**Filipa:** se sentir bem.

**Sofia:** Entendo o acolhimento da seguinte maneira: quando a gente recebe o servidor, o acesso à informação é um direito. A gente do serviço social (...) junto às camadas mais empobrecidas sem acesso à educação, se falamos para uma

---

<sup>101</sup> Formação de psicólogo e assistente social.

pessoa: “Você sabia que você tem direito a tomar uma vacina, que é de graça?”. Isso é direito, estamos publicizando direitos. Não estou fazendo isso porque estou sendo benevolente ou estou acolhendo a pessoa no sentido do carinho.

**Isabel:** Mas que nome você daria a isso?

**Sofia:** Acesso a direito e, isso no serviço social, eu acho que é até mesmo uma luta histórica da categoria, que está rompendo com a visão de serviço social da caridade.

**Isabel:** Sim, sim.

**Sofia:** Da origem do serviço social enquanto caridade nas igrejas, pois tivemos uma ruptura com isso. Então, para o serviço social estamos dando acesso a direito. Quando chamamos um servidor, lógico que é o acolhimento, mas estamos divulgando direitos e como se organiza a instituição.

[...]

**Sofia:** Os serviços, a autonomia. A gente passa informações e incentiva o servidor a estar autônomo na busca do direito dele dentro da universidade. Na hora que eu digo onde é o serviço médico e digo que existe o serviço de psicologia, eles dizem: “Oh! Existe? Onde é?”. Lógico que você dá o bem-estar para aquela pessoa porque ela também se sente respaldada dentro da instituição. É um serviço que então é um direito, ao menos eu penso dessa forma.

Entendemos que o debate travado durante os Encontros apontou para conversas dialógicas, em que não existiu certo e errado. Dialógica, conforme apontado por Sennett (2012), é uma palavra cunhada por Mikhail Bakhtin para se referir a uma discussão que não resulta na identificação de um terreno comum ou de um acordo entre as partes<sup>102</sup>. É um processo que, embora não vise a um acordo, permite, mediante a interação que as pessoas estabelecem entre si, que elas se conscientizem mais de seus próprios pontos de vista, ampliando a compreensão recíproca. Isso acontece, porque, nesse tipo de relação, a capacidade de ouvir se torna tão importante quanto fazer afirmações claras. Seria uma posição contrária ao chamado ‘fetice da afirmação’, que, de acordo com o filósofo Bernard Williams citado por Sennett (2012), expressa o impulso de enfatizar um argumento como se o conteúdo tivesse toda a importância do mundo.

Na continuação de nossa análise, retomamos a reflexão de Isabel, que aponta o amor como um princípio contido no Programa Acompanhar e, ainda que ela tenha desencadeado certo desconforto no grupo, fizemos uma relação da discussão iniciada pela técnica com as formulações da filósofa Hannah Arendt sobre o conceito de *amor mundi* (amor ao mundo). Porque, para esta autora, o amor não se relacionaria ao sentimento de estima ou desejo, mas ao reconhecimento do outro e à importância da esfera comum (ARENDR, 2002, 2007; AZEVEDO, 2014).

Sob tal perspectiva, Arendt (2007) discorre sobre a esfera pública – o comum – e explica que o termo público denota dois fenômenos intimamente correlatos, mas

---

<sup>102</sup> As conversas dialógicas, por seu turno, resultam na elaboração de uma síntese em que o objetivo nada mais é do que chegar a um entendimento comum (SENNETT, 2012).

diferentes: 1) tudo o que vem a público pode ser visto e ouvido por todos e tem a maior divulgação possível; 2) o termo público significa o próprio mundo na medida em que é comum a todos nós. Este mundo tem a ver com o artefato humano, com o produto das mãos humanas e com os negócios realizados entre os que habitam juntos. Conviver no mundo significa essencialmente ter um mundo de coisas interposto entre os que nele habitam, além do fato de que o mundo, ao mesmo tempo, separa e estabelece uma relação entre os homens. Assim, a esfera pública, enquanto mundo comum, reúne-nos na companhia dos outros e, contudo, evita que colidamos uns com os outros por assim dizer.

Arendt (2002, p. 239) ainda refere que “Quem se recusa a assumir a responsabilidade do mundo não deveria ter filhos nem deveria ser permitido participar na sua educação”. O *amor mundi* compreende, então, a capacidade dos humanos de amar o mundo e representa o ponto que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos responsabilidade por ele. É um amor daquilo que é criado pela ação em conjunto, um amor que dá uma durabilidade às invenções da liberdade política e que também proporciona uma realidade estável para gerações futuras (ASSY, 2017).

Trata-se de uma análise que, pode ser considerada ao se pensar no serviço que tem sido oferecido pela seção, pois quais respostas têm sido dadas pelas técnicas junto aos usuários que as procuram? E frente às adversidades que lhes sobrevêm? Ou, ainda, como as profissionais da equipe se posicionam diante do cenário de precarização vivenciado na universidade? O serviço público brasileiro vive um momento de acentuado aumento de medidas implantadas pelo Governo que priorizam cortes orçamentários, congelamento de salários, reestruturação de carreiras, dentre outros, gerando, inclusive, uma corrida em massa dos trabalhadores para a aposentadoria<sup>103</sup>. São medidas que refletem diretamente no dia a dia dos profissionais que atuam em áreas estratégicas, como uma Pró-Reitoria voltada para ações que envolvem o quadro de pessoal da universidade, já que os trabalhadores, em sua grande maioria, se apresentam angustiados, apreensivos, preocupados com o futuro da universidade, situação estreitamente relacionada com tudo o que tem acontecido em nível macro em nosso país.

---

<sup>103</sup> Em 05/09/19, o relator deputado Gilson Marques, integrante da Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania, deu parecer favorável pela admissibilidade da Proposta de Emenda à Constituição – PEC 139/2015 que extingue o abono de permanência. Consta do texto que a proposta de extinção do abono se justificaria “por não haver mais necessidade de se evitar aposentadorias precoces com prejuízo para o serviço público” (CCJC, 2015, p. 1). O abono se trata de um incentivo financeiro que corresponde ao valor da contribuição previdenciária mensal e que o servidor solicita quando possui os requisitos para aposentadoria e opta por permanecer em atividade. Em nossa compreensão, vivemos um momento sombrio e devastador na história das políticas governamentais direcionadas para o serviço público.

Assy (2017) observa que Hannah Arendt trabalha com a ética da visibilidade de atos e palavras e com a ideia de *práxis* como o lugar onde o homem assume a responsabilidade por quem é. Nesse sentido, que respostas concretas a seção tem dado frente a esse contexto aos trabalhadores? Além disso, que práticas estariam constituindo as profissionais que atuam nesta equipe, considerando que amar o mundo é se tornar visível nele e assumir as próprias práticas? (ASSY, 2017).

Vimos que, para Isabel (2º Encontro), é uma tendência da equipe: “fazer o melhor tanto para instituição como para o servidor; a nossa vontade é no sentido positivo, é de buscar o melhor, é o valor que está ali, que está oculto, que está por trás de muitas das nossas ações (...)”. A reflexão de Isabel é interessante, pois incluiu a possibilidade de considerar outro aspecto no trabalho da equipe. Ou seja, permitiu direcionar a noção de amor para o serviço oferecido nesta equipe e para a universidade de um modo geral, sem atrelá-la a um sentimento que seria dirigido a alguém. Até porque é uma responsabilidade de cada técnica atuar a fim de atender às necessidades da universidade e dos servidores sem incorrer em ações corporativistas, retratando, em certa medida, o que observa Blanco (2014, p. 104), onde “O planeta, o serviço público, a universidade, necessitam de indivíduos capazes de pensar, sentir e agir de modo solidário e justo. Capazes de elaborar seus fazeres a partir de sentimentos morais, nem apenas cognitivos, nem só afetivos”.

Isabel ainda levanta outra discussão interessante sobre a atuação da seção:

(...) acho que a gente precisava discutir isso um dia, em algum momento, que é o fato da gente não priorizar tanto algumas necessidades da instituição, talvez porque a gente discorde da maneira como elas são definidas, ou, enfim, o próprio foco. Mas assim a gente talvez deixe de pensar, a instituição é uma empresa, na verdade é um grupo de pessoas muito grande que envolve técnico, envolve alunos. Então, às vezes, não priorizar tanto a instituição é deixar um grupo, a gente prioriza quem a gente vê, mas não prioriza quem a gente não vê. Onde a gente percebe o impacto direto a gente vai e atua. Eu acho que poderíamos fazer uma reflexão um dia sobre isso (...). (2º Encontro)

Não houve um debate sobre esta reflexão, mas ela é importante e traz um alerta para o real alcance das ações da seção. A universidade foi definida por Isabel como uma empresa, e essa afirmação, possivelmente, levantaria questões que envolvem o debate sobre os princípios, termos e vocábulos do mercado que têm sido acentuadamente incorporados pelo serviço público. E ainda que esse debate não tenha sido realizado nos Encontros, é relevante considerá-lo.

Por fim, como se operou no grupo um esforço de caracterizar o programa voltado para os servidores em estágio probatório, destaca-se que a palavra benevolência pode



resultar na compreensão equivocada de que as técnicas atuam junto aos usuários com um viés de cunho pessoal e afetivo, “ser bonzinho”. Contudo, talvez essa discussão aponte que existe algo não dito e ainda obscuro para a equipe no que se refere à perspectiva de atuação das profissionais considerando suas áreas de formação. Não há uma distinção clara ou um debate aprofundado sobre essa temática, mas vimos que se trata de um exercício necessário, inclusive pela reflexão de Sofia: “Eu acho que aí também deu uma divisão, acho que pela formação” (2º Encontro).

Conforme apontado em capítulo anterior, retorno de meu afastamento com uma nova configuração na equipe. Assim, não é de se estranhar que novas pautas de discussão, como a atuação das profissionais, tenham sido elencadas e que o retorno de outras, relegadas ao segundo plano devido ao ‘frenesi’ cotidiano da equipe, tenha ocorrido.

Mas é importante destacar que, durante todos esses anos, a despeito das diferentes formações, um trabalho transdisciplinar foi construído entre as técnicas por meio de uma troca efetiva de saberes em que não parecia necessário ou importante estabelecer limites de atuação com base nas especificidades de cada cargo. Ao contrário, cada um contribuía com seu saber e sua experiência em todos os projetos da seção, visando a um trabalho coletivo, conjunto e cooperativo.

Assim, considerar as profissionalidades do psicólogo e do assistente social no atual contexto da equipe é importante para uma compreensão de como tem sido construída essa parceria, visto que a seção tem uma história e um caminho percorrido. A atuação do psicólogo e do assistente social é resultado de debates profissionais que se apresentaram em virtude das mudanças nos contextos de trabalho e nas normas da profissão e dos desafios que se apresentaram à própria universidade. Nesse sentido, talvez seja premente, sobretudo, uma discussão sobre como essa nova equipe vai se recompor, se recriar. Reconhecer, então, a contribuição de cada área na construção de um projeto comum para a seção é fundamental e, por meio da reflexão iniciada por Isabel, alguns aspectos podem ser apontados. Observamos, nesse sentido, que contribuir para a inserção do recém-concursado na universidade é uma tarefa realizada pelo psicólogo e também pelo assistente social. Soma-se a isso que fornecer aos servidores o acesso à informação, o ‘acesso a direitos’, caracteriza o trabalho de todas as técnicas da SAT, resguardadas as especificidades das formações e o foco do trabalho de cada profissional.

Todavia, é importante admitir que, não poucas vezes, a defesa racional do acesso aos direitos fica apenas no discurso, já que, na realidade, grande parcela da população brasileira é privada de usufruir de um serviço público de saúde, de ter acesso a uma

educação pública de qualidade, de ter um salário mínimo que permita ao cidadão brasileiro moradia digna e alimentação adequada, enfim, direitos básicos previstos na Constituição. A superação do discurso assistencialista, que durante muito tempo norteou a atuação do assistente social, é valiosa. Ademais, é legítimo garantir o acesso a direitos aos usuários, contudo, é preciso estar atento, pois ser consciente de direitos não é garantia de que se possa tê-los. Ao retornar a discussão para o contexto da seção, talvez seja importante ampliar a discussão sobre a maneira como a equipe tem acolhido seus usuários, com a compreensão de que a noção de acolhimento não pode ficar circunscrita a um programa da seção, pois se trata de uma noção que comporta a política, a diretriz de trabalho da equipe.

Oportuno seria, então, pensar de que maneira, apesar das diferenças, a seção pode constituir um projeto em comum de serviço? Cremos que as assistentes sociais possam ensinar às psicólogas a importância de não individualizar os problemas e incluir a dimensão política de direito, mas, ao mesmo tempo, a psicologia pode contribuir para o serviço social problematizando que o acesso ao direito não é um acesso racional, pois ele só é possível a partir de uma construção coletiva, já que envolve uma cooperação difícil, que mesmo na universidade não está dada racionalmente. O fato de o direito existir na lei não é garantia de que ele seja usufruído. A psicologia do trabalho pode contribuir com essa discussão, pois existem inúmeras situações na universidade que apontam que acolher não está dado e que as técnicas precisam construir, juntas, essa ideia para além das diferenças.

Por ser uma discussão importante no serviço social e que, de acordo com as técnicas é “pesada” e “complexa”, esta discussão retornou na reunião de restituição e algumas ponderações se deram em relação à análise apresentada. Sofia então observa que o serviço social surgiu na tentativa de adequação e controle da pobreza e um pouco ligado à questão da benevolência e da caridade. Porém, se processou um rompimento da ideia de caridade e benevolência e uma nova perspectiva de atuação do assistente social foi construída. A técnica salienta que a informação é uma forma de dar acesso ao direito e o serviço social atua na garantia e na ampliação das políticas públicas para que o direito que consta da Lei seja realmente efetivado, ainda que pesem as dificuldades de efetivá-lo. Há um esforço de que o direito seja garantido e ampliado, mesmo em um contexto de sucateamento do serviço público, de conservadorismo e de uma lógica neoliberal. Esse é o norte da profissão; porém, Sofia explica que essa é uma discussão complexa, inclusive no serviço social.

Inês acrescenta que a análise foi baseada na discussão dos valores, diretriz de condução da tese, mas, pela perspectiva do serviço social, quando um usuário é atendido, o

foco é para a garantia de direitos. Por este prisma, a atuação deste profissional na universidade estaria pautada, principalmente, em apresentar ao servidor os serviços oferecidos pela universidade e também os direitos aos quais ele faz jus. Isso é, para Inês, garantir acesso à informação e a direitos, refletindo, assim, um valor que orienta o trabalho do assistente social. A técnica ainda refere que o conservadorismo do serviço social com uma visão associada à igreja ainda é pauta de debates. Contudo, a partir do momento que uma vertente passa a compreender que o serviço social deveria atuar na diferença de classes, o trabalho deste profissional deixa de ser visto como caridade. Para Inês, a análise construída na tese baseou-se em uma discussão que teve como norte os valores que orientam, inclusive, as profissões do assistente social e do psicólogo. Todavia, ainda que o próprio referencial marxista seja evocado nessa discussão, é preciso considerar que, ao atuar na diferença de classes, a ideia de que não existe direito neutro é reforçada, sendo inviável entender a sociedade sem a produção de valor, valor de troca e valor de uso (MUNIZ, 2020). Desse modo, esta seria uma perspectiva a se considerar e não perder de vista, com a compreensão de que sobre esta questão a equipe da SAT ainda tem muito a discutir.

Assumimos que nossas análises, no que diz respeito às discussões apontadas pelas assistentes sociais, careceram de um aprofundamento teórico adequado. Por conta disso, reconhecemos a limitação de nossa pesquisa que, neste aspecto, limitou-se aos debates ocorridos nos Encontros. Apesar disso, entendemos que esta discussão nos convoca a retomá-la em equipe, porque as técnicas apontaram, em momento anterior, uma necessidade de pautar a atuação do psicólogo e do assistente social da SAT. Os Encontros mostraram a relevância de um aprofundamento coletivo a respeito desse tema. Ademais, o debate em questão tornou evidente a existência de algumas lacunas, porque, se os valores que norteiam as profissões das técnicas são diferentes, será preciso criar uma unidade em meio a essas diferenças.

A seguir, continuaremos a exposição que nos propomos neste eixo e apresentaremos algumas mudanças efetivas no trabalho da seção que expressaram o esforço da equipe em configurar o meio de trabalho da SAT como seu próprio meio.

### 5.2.3. As renormatizações operadas no trabalho

Já abordamos neste texto que o ser humano está exposto a exigências ou normas que são emitidas de maneira contínua pelo meio em que ele está inserido. E, para existir como um ser singular, tentativas permanentes de reinterpretação dessas normas precisam ser efetuadas. As normas podem ser transgredidas ou distorcidas, porque, para o ser humano, importa apropriar-se delas no intuito de configurar o meio como seu próprio meio (SCHWARTZ; DURRIVE, 2015).

No que se refere ao trabalho produzido na SAT, assinalamos, com base nas discussões que se deram nos Encontros, que as práticas da equipe têm passado por um significativo processo de mudança no decorrer dos anos. Apontamos, a esse respeito, a nova rotina de agendamento dos atendimentos, o cadastro de servidores nos cinco programas existentes na seção, além da nova perspectiva de atuação da equipe junto àqueles que buscam a seção.

Sobre a implementação de nova rotina relacionada à dinâmica dos atendimentos que passaram a ser agendados, ressaltamos que, durante muito tempo, a seção funcionou como um pronto-atendimento, onde:

**Claudete:** O servidor chegava na janelinha<sup>104</sup> e, a gente abria [a porta] e parava a reunião e atendia. Tinha que parar a reunião porque senão ele ouvia o que estava acontecendo na sala<sup>105</sup>, então era uma rotina que tínhamos, mas a gente entendeu (...) que não era possível continuar assim, que tínhamos que fazer de outra forma. (2º Encontro)

**Sofia:** (...) a gente falava: “a seção é um serviço essencial pra gente ficar fazendo plantão em greve?” (...) A gente não é emergência (...) mas, no início, era. (5º Encontro)

**Claudete:** Tinha essa ideia, inclusive em época de greve. A seção não poderia ficar fechada, teria que ter sempre um técnico de plantão. Com essa ideia de que a gente era um pronto-atendimento, porque poderia chegar um servidor descompensado. (5º encontro)

Um episódio bastante simbólico e que mobilizou significativamente a equipe decorreu da solicitação de um gerente para que uma técnica se dirigisse a um setor específico a fim de conversar com um servidor que estava muito nervoso e que não era acalmado por ninguém. À época, diante do relato, ponderou-se que o mais indicado seria acionar um profissional do serviço médico. Contudo, uma técnica compreendeu a pertinência de atender à solicitação. A experiência não poderia ter sido mais desastrosa,

---

<sup>104</sup> Na porta da seção, existe uma pequena janela.

<sup>105</sup> A sala da seção possui uma pequena sala de atendimento e, tanto pela proximidade quanto pela ausência de isolamento acústico, não é possível garantir o sigilo do que se passa em ambos os espaços.

pois, chegando ao setor, a profissional se viu em uma situação na qual o servidor encontrava-se em surto e não hesitou em agredi-la com golpes de bengala. Este ocorrido também contribuiu para o amadurecimento da ideia de que a seção tem uma especificidade de atuação e, nos casos extremos de servidores em surto, é importante o estabelecimento de parcerias com a Coordenação da Saúde. Um episódio de surto, independentemente de suas causas, é uma situação delicada na qual o servidor fica exposto em seu coletivo de trabalho e, por esse motivo, oferecer um atendimento integrado envolvendo setores específicos (SAT, serviço médico, serviço psicossocial) é a conduta mais interessante no cuidado e na atenção ao servidor, que poderá se estender, inclusive, à equipe da qual ele faz parte.

O fato é que os conceitos carregam sentido e, por isso, é importante conhecê-los a fim de não referendar ideias equivocadas. Desse modo, ao pensar na noção de urgência e emergência, é comum que ambas estejam frequentemente relacionadas. Vê-se que, no dicionário Michaelis, urgência se refere a: 1) qualidade ou condição de algo que é urgente e que não pode ser adiado; 2) necessidade de agir prontamente; 3) situação crítica ou bastante grave. No que concerne ao ponto de vista da saúde, a Organização Mundial da Saúde (OMS) define a urgência como o surgimento fortuito, em qualquer lugar ou atividade, de um problema de causa diversa e gravidade variável que gera a consciência de uma necessidade iminente de atenção por parte do sujeito que o sofre ou de sua família. Ao analisar estas duas definições, a principal questão aqui é o surgimento de um evento inesperado, que surpreende, danifica, gera tensão e que, em todo o caso, necessita de alguma ação. O sujeito ou um grupo de sujeitos encontram-se perante a necessidade iminente de agir.

A emergência, por sua vez, significa: 1) o ato de emergir; 2) a ocorrência de grande perigo; 3) uma situação crítica e imprevista que demanda uma ação imediata. O uso mais comum deste termo refere-se a um acidente ou a um acontecimento que se apresenta de maneira abrupta e que, geralmente, requer algum tipo de ação para evitar ou minimizar os danos, para controlar a situação. É definitivamente um evento que implica um desastre consumado ou potencial e, pela perspectiva da saúde, de acordo com a OMS, emergência é aquele caso em que a falta de assistência conduziria à morte em minutos, em que a aplicação dos primeiros socorros por qualquer pessoa é de importância vital. Há uma distinção entre níveis de classificação de emergência, o que significa que, segundo a gravidade do evento, o tipo de ação, os meios e os apoios a utilizar serão adaptados (VILLALIBRE CALDERÓN *apud* DE LA GARZA, 2017).

Mais à frente, a noção de urgência será abordada como um fenômeno da contemporaneidade (AUBERT, 2003; 2006; 2015; 2017) viabilizando uma reflexão sobre a dificuldade nos dias atuais, de identificarmos o que é prioritário não só no mundo do trabalho como também na vida, e que possui estreita relação com as escolhas que fazemos e que se orientam por inúmeros valores (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010).

Por ora, ao considerar as noções de urgência e emergência sob o ponto de vista de seu significado e também pela perspectiva da saúde, observa-se que o grupo não apontou claramente nos Encontros o que propiciou a prática de marcação dos atendimentos. Mas é fato que, ao longo dos anos, as trabalhadoras colocaram em análise a noção do que seria um trabalho caracterizado como essencial. E tendo em conta as orientações sobre serviço ou atividade essencial contida na Lei n. 7.783 de 1989<sup>106</sup>, o debate foi amadurecido, destacando que, de acordo com a referida legislação,

Art. 10 – São considerados serviços ou atividades essenciais:

- I – tratamento e abastecimento de água; produção e distribuição de energia elétrica, gás e combustíveis;
- II – assistência médica e hospitalar;
- III – distribuição e comercialização de medicamentos e alimentos;
- IV – funerários;
- V – transporte coletivo;
- VI – captação e tratamento de esgoto e lixo;
- VII – telecomunicações;
- VIII – guarda, uso e controle de substâncias radioativas, equipamentos e materiais nucleares;
- IX – processamento de dados ligados a serviços essenciais;
- X – controle de tráfego aéreo e navegação aérea;
- XI – compensação bancária.
- XII – atividades médico-periciais relacionadas com o regime geral de previdência social e a assistência social;
- XIII – atividades médico-periciais relacionadas com a caracterização do impedimento físico, mental, intelectual ou sensorial da pessoa com deficiência, por meio da integração de equipes multiprofissionais e interdisciplinares, para fins de reconhecimento de direitos previstos em lei, em especial na Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência);
- XIV – outras prestações médico-periciais da carreira de Perito Médico Federal indispensáveis ao atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade.

---

<sup>106</sup> O direito de greve é assegurado por meio da Constituição Federal de 1988 em seu art. 9 e art. 37, inciso VII. Porém, não há normativa legal específica para os servidores públicos e, com isso, o Supremo Tribunal Federal (STF) compreende que o direito de greve desses trabalhadores seria exercido no que couber, com base na Lei 7.783 de 1989, que define as atividades essenciais e regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade.

Soma-se a isso que, em seu Art. 11 e parágrafo único, a referida lei dispõe sobre a noção de necessidades inadiáveis, o que ampliou ainda mais o entendimento das técnicas sobre o equívoco, talvez, de categorizar o trabalho da seção como essencial:

Art. 11 – Nos serviços ou atividades essenciais, os sindicatos, os empregadores e os trabalhadores ficam obrigados, de comum acordo, a garantir, durante a greve, a prestação dos serviços indispensáveis ao atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade.

Parágrafo único. São necessidades inadiáveis, da comunidade aquelas que, não atendidas, coloquem em perigo iminente a sobrevivência, a saúde ou a segurança da população.

Ousamos dizer que a mudança operada na percepção das trabalhadoras em relação a este tema se deu em virtude do exercício de colocar em análise um funcionamento pautado na urgência e na emergência.

**Sofia:** (...) a gente entendia nosso trabalho como trabalho essencial e tínhamos que estar ali o tempo todo. Lógico que hoje permanecemos com esse compromisso, mas tentamos dar um cunho mais profissional, não ficar nas emergências. A gente tentou organizar esse trabalho e acho que foi uma coisa que a gente conseguiu. Acho que a gente tem que pensar também nas coisas que a gente foi superando nesse tempo. (2º Encontro)

Conforme observou Isabel, a equipe está “implementando uma série de coisas que buscam uma organização do (...) trabalho e está ficando melhor (...)” (6º Encontro). Desta feita, inferimos que o agendamento dos atendimentos trouxe reflexos positivos no trabalho da equipe, que, mais focada no que está sendo realizado, foi deixando de lado, talvez uma necessidade de dar conta de tudo e também de considerar toda e qualquer demanda como prioritária. Como sinalizado anteriormente, reuniões eram interrompidas a fim de atender os usuários e isso trazia impactos prejudiciais para a consecução do trabalho. Assim, este raciocínio foi estendido ainda para os períodos de greve, principalmente pela decisão da equipe de aderir aos movimentos de paralisação a fim de participar das frentes de luta encampadas pela categoria de técnicos-administrativos.

Mas toda regra tem sua exceção e não há possibilidade de enquadrar as situações ou engessá-las, porque o meio é infiel e convoca os trabalhadores, a todo momento, a transgredir as normas e renormatizá-las. Por isso, por vezes, a equipe vive momentos em que precisa decidir e ponderar a pertinência de atender a um usuário sem marcação, principalmente quando ele chega à SAT visivelmente nervoso, abatido e/ou choroso. Até porque existe um constrangimento concreto, uma limitação real nas condições de

trabalho<sup>107</sup> desta equipe que é a existência de apenas uma sala de atendimento e um espaço físico insuficiente para acomodá-la em sua totalidade.

Ainda no que tange às renormatizações realizadas pela equipe, assinalamos a mudança que envolveu o ‘cadastro dos usuários acompanhados na seção’ e que, durante muito tempo, era realizado no Programa Zero. Este fato ocorria porque, apesar da existência de outros programas, os registros se davam entre o Programa Acompanhar e o Programa Zero. Por isso, no ano de 2017, a equipe iniciou o debate sobre a categorização dos atendimentos nos cinco programas existentes. O referido cadastro continuaria ocorrendo, tendo por base os seguintes motivos: conflitos com chefias/pares, absenteísmo, uso abusivo de álcool e outras drogas, remoção, inadaptação ao setor, queixas sobre o trabalho, saúde mental, saúde física, problemas familiares, problemas pessoais etc. Essa é uma categorização que se mantém ao longo dos anos. Porém, além de não contemplar a diversidade das situações vividas pelos trabalhadores, ela ainda esbarra no aspecto subjetivo de cada técnica quando realiza o referido cadastro. Não poucas vezes, o motivo principal de inserção para uma profissional (absenteísmo-uso abusivo de substâncias) é, para outra um motivo secundário (uso abusivo de substâncias-absenteísmo).

Inês, no terceiro Encontro, alerta o grupo sobre essa questão, quando compartilha sua dificuldade em elaborar o texto para um congresso em que apresentaria o trabalho da SAT:

A gente tem que pensar isso, sabe? O que a gente quer dizer com inadaptação ao setor? A gente coloca problemas relacionados à saúde física e a saúde mental. (...) a gente vai ter que sentar e discutir cada um desses pontos (...) isso é uma coisa que a gente faz, revendo o nosso trabalho. (Inês, 3º Encontro)

Vimos no relatório da SAT do ano de 2018 que os motivos de inserção não foram elencados para todos os programas, o que sugere uma dificuldade nesse ano para a uniformização do cadastro. Sendo assim, tomamos o alerta de Inês como uma tarefa prioritária para a equipe. Isso porque aprimorar o referido cadastro significa alimentar um banco de informações para a SAT, que, valendo-se desses dados, poderá balizar suas ações, principalmente aquelas de caráter preventivo. Além do mais, haverá uma contribuição para a produção de conhecimento sobre o trabalho da equipe, por meio dos

---

<sup>107</sup> Tema abordado no eixo sobre os constrangimentos que incidem no trabalho da equipe.



debates que serão estabelecidos, à medida que as técnicas voltarem seu olhar para a maneira com que a inserção dos dados ocorre, com vistas a aprimorá-la.

Outro aspecto abordado nos Encontros, considerado mais uma renormatização da equipe, se refere à ‘perspectiva de atuação junto aos usuários, coletivos e chefias’. As trabalhadoras buscam intervir na universidade, contribuindo para a construção de espaços em que o diálogo sobre o trabalho não seja invisibilizado ou escamoteado, tendo em conta que ele é fundamental, também, para que melhorias sejam efetivadas no cotidiano da universidade.

Como já visto, Dejours (2012b) resalta a importância da construção de espaços públicos de deliberação no trabalho que permitam uma atividade deontológica de discussão e produção de regras de trabalho. Isso possibilita aumentar a cooperação entre trabalhadores, fortalecendo o trabalho coletivo com consequências positivas para a qualidade do trabalho e para a saúde. O fato é que, ao receberem uma solicitação de intervenção, as técnicas sustentam uma posição de não individualizar o problema, empenhando-se para incluírem a chefia, inferindo que possivelmente existe algo maior, que está para além de um servidor-problema, e que o trabalho também precisa ser o foco da intervenção. Este é um contraponto fundamental à ideia de que a seção tem como finalidade atender a servidores problemáticos, conforme observado no relato a seguir:

**Sara:** Na verdade, fui conhecer a seção (...) por conta do meu pedido de remoção. (...) mas já tinha ouvido falar no Programa Zero por conta de servidores que foram mandados para [ele], então, o olhar era de uma seção que era para ser punido. Era esse o olhar que eu tinha logo que eu entrei na universidade e não sabia nem o que era uma seção. Pra mim, era um setor do RH que a pessoa ia porque era problemática. (2º Encontro)

O relato de Sara aponta para uma concepção reforçada, durante muito tempo, de que a seção teria como público-alvo servidores com problemas. Porém, durante os Encontros, as técnicas expressaram seus esforços em transformar e reescrever tal prescrição. O grupo se debruçou sobre o que está em jogo na equipe, em um momento em que novas formas de trabalhar são projetadas (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c), conforme observou Sofia: “Estamos pesquisando e fazendo um monte de estudo, de ações para [realizar] um serviço de qualidade” (5º Encontro).

Os trabalhadores não são meros joguetes do meio, e a capacidade de produzir norma, de fazer história e de fabricar modos de viver nos contextos de trabalho é característica da atividade humana (VENNER; SCHWARTZ, 2015). Observamos que esta

equipe tem se construído mutuamente e vem incorporando novas maneiras de trabalhar com efeitos benéficos para o trabalho.

Em relação às renormatizações efetuadas pela equipe, apresentamos a nova rotina dos atendimentos que passaram a ser agendados. Essa mudança resultou em uma maior organização na realização das tarefas e na oferta de um serviço com mais qualidade ao servidor. Incluímos também a iniciativa das trabalhadoras de uniformizar o cadastro dos atendimentos, sendo uma rotina muito importante para balizar as ações da seção por meio dos programas, permitindo ainda uma identificação dos setores ou áreas da universidade que, a depender dos dados, podem sinalizar a necessidade de intervenções coletivas. Por fim, destacamos que a equipe superou a prescrição inicial de minimizar conflitos, incorporando em sua prática a proposição de espaços em que o diálogo sobre o trabalho aconteça, perspectiva imprescindível para que mudanças efetivas se deem na universidade. Cremos que as mudanças adotadas pela equipe são o resultado das exigências reais do trabalho, exigências que convocam a equipe a todo momento a oferecer um serviço digno em que se reconheçam e que sintam orgulho de realizar (SCHWARTZ; DURRIVE, 2015).

Mas, paralelamente a isso, são inúmeras as expectativas externas direcionadas a esse coletivo que cria estratégias de defesa e faz uso de saberes-fazer de prudência, a fim de assegurar sua proteção e coesão e, ainda, a consecução de um trabalho bem feito<sup>108</sup>.

#### **5.2.4. As estratégias de defesa coletivas adotadas pelas trabalhadoras**

Para se protegerem de situações que os exponham e que lhes causem sofrimento, os trabalhadores lançam mão de estratégias defensivas individuais e coletivas na condução do trabalho. Em relação às estratégias coletivas de defesa, elas são acionadas pelos trabalhadores frente a alguma ameaça ou sofrimento, mediante regras compartilhadas (DEJOURS, 2012b; CRUZ LIMA; MENDES; COSTA, 2015).

É o mecanismo que, a partir dos debates realizados nos Encontros, encontra-se presente na equipe da SAT, que, diante das ameaças que podem comprometer o trabalho e o próprio coletivo, lança mão de estratégias visando à sua proteção, coesão e, principalmente, consecução de um trabalho que seja fonte de orgulho para a equipe.

---

<sup>108</sup> O trabalho bem feito, segundo Sennett (2009), é fonte de orgulho para o trabalhador, porque é um trabalho de qualidade. Implica ser colocado em análise, de maneira constante, a respeito dos aspectos éticos que o envolvem.

**Sofia:** A gente nunca deixa o colega sozinho, a gente sempre tem esse cuidado. (2° Encontro)

**Filipa:** É difícil, é muito raro a gente ter um caso que não partilha e não divide com um colega e não pensa junto uma alternativa. Acho que tem um senso de proteção da equipe e isso é bem legal (...). (2° Encontro)  
[...]

**Filipa:** Às vezes, a colega fica engasgada e precisa falar, senão ela não consegue nem almoçar. (3° Encontro)

**Inês:** A Sofia chegou assim outro dia: “Eu tenho que falar, senão eu não consigo nem almoçar”. (3° Encontro)

O cuidado e a proteção pareceram valores caros para as trabalhadoras, que buscam se defender fazendo uso de regras para o trabalho e dos saberes-fazer de prudência. Quanto a isso, temos em conta que o saber dessas trabalhadoras é maior do que se crê. Porque elas conhecem implicitamente e em profundidade os perigos do trabalho e se defendem espontaneamente, de um modo que não é percebido, até mesmo, pela própria equipe. A defesa que vemos retratada nos Encontros se dá não somente contra o medo, mas também contra os próprios riscos que as situações indicam possuir. O grupo relata, assim, atitudes e procedimentos específicos que parecem se mostrar eficazes no decorrer do trabalho. São estratégias que se constituem em saberes-fazer de prudência, que fazem parte integrante do saber daquele que trabalha (saberes-fazer profissionais) e são dele indissociáveis. Salientamos que há uma parte consciente e outra inconsciente nos saberes-fazer de prudência, que são adquiridos na arte da profissão e no viver do trabalho. Estes saberes são transmitidos implicitamente pela tradição, em seus usos e costumes, por revelarem eficácia sem a necessidade, no entanto, de explicitar seu caráter de prudência. (CRU; DEJOURS, 1987).

Compreendemos que sistemas de autorregulação entram em ação para que seja possível à equipe da SAT ‘viver’ o trabalho na universidade, preservando conjuntamente a integridade de todas e de cada uma (SELIGMANN-SILVA, 2004). Para ilustrar, vimos em alguns atendimentos específicos um cuidado entre as técnicas que reflete no cuidado com os usuários. Tal decisão é tomada nos atendimentos individuais, quando existem elementos que indicam ser uma situação na qual os servidores apresentam histórico de doença mental, conduta inapropriada no trato com os colegas e chefias ou quando existe a informação prévia de um possível caso de assédio moral. Já nas situações em que o atendimento será com mais de um(a) servidor(a), a equipe busca realizá-lo em dupla, independentemente das razões que o motivou.

Uma inferência possível é que essa prática visa a resguardar a profissional que se antecipa diante do desconhecido, no qual a parceria de uma colega de equipe permitiria a

criação de uma atmosfera um pouco mais confortável para a condução do atendimento. Nesses casos, o atendimento é realizado, em geral, por uma assistente social e uma psicóloga, mas esta decisão sempre é tomada por quem está responsável pelo atendimento. Busca-se preservar a autonomia de cada técnica na equipe e, como as trabalhadoras não agem de maneira idêntica e os modos de autorregulação do trabalho são variados e personalizados, as decisões e os procedimentos adotados ocorrem de maneira espontânea e visam sempre a proteger a saúde e a segurança de todos, seja equipe e/ou usuários (CRU; DEJOURS, 1987).

**Joseane:** (...) atendimento em dupla para proteção da equipe enfim, duas cabeças pensam melhor do que uma, é uma coisa que sempre aconteceu ou vocês a partir da experiência perceberam que era mais interessante, que era mais produtivo? (2º Encontro)

**Filipa:** (...) [o atendimento em dupla] vai depender da situação, eu tenho alguma reserva quando é o primeiro atendimento. Mas algumas situações a gente vislumbra que será uma situação mais complicada e atendemos em dupla, mas não era assim. Em algumas situações, fazíamos isso, teve uma época que a gente resolveu colocar isso em prática e hoje cada um avalia a situação, não é uma imposição na seção. (2º Encontro)

Destacamos ainda uma norma, uma regra incorporada na equipe, que é não ir sozinho às reuniões e ainda não divergir nesses espaços. Em nossa compreensão, este é um valor importante que contribui para preservar e fortalecer este coletivo.

**Inês:** Em algumas reuniões, dependendo do tema a gente nunca vai sozinho (risos). É uma defesa nossa não ir sozinho. (2º Encontro)

**Sofia:** (...) por mais que a gente tenha as divergências [pausa na fala] [levamos o assunto] para reunião de equipe e a gente tenta debater, discutir dentro da equipe (5º Encontro).

**Inês:** Acho que quando colocamos “não divergir entre nós” achei bom isso ter aparecido de várias formas também<sup>109</sup> (...) porque eu acho que isso é um cuidado que temos entre a gente. São lugares<sup>110</sup> difíceis e ir para as reuniões e ficar discutindo entre nós é pior, pois, bem ou mal, sabemos que aquilo afeta na seção. (6º Encontro)

A esse respeito, Sofia rememora uma reunião em nível de divisão que possuía como pauta uma convocação de candidatas que não havia sido incluída no planejamento anual da equipe. A técnica explicou que, durante a reunião, duas colegas da SAT concordaram que a chamada fosse realizada. Todavia, o restante da equipe era contrário. Inês então complementa:

**Inês:** A gente tem uma coisa que a gente meio que se percebe [pausa na fala], [porém] (...) a gente também não diverge na frente dos outros, a gente evita fazer isso. (5º Encontro)

---

<sup>109</sup> Inês se refere ao exercício que foi proposto sobre as normas presentes no trabalho da equipe.

<sup>110</sup> As reuniões intersetoriais.

**Sofia:** É outra norma.

**Isabel:** A gente divergia mais.

**Joseane:** Isso é legal!

**Isabel:** Claudete sofreu mais com isso do que Sofia<sup>111</sup>.

[...]

**Sofia:** Porque a gente passou por amadurecimentos e a gente entendeu que somos profissionais com formações diversas e posições políticas diversas, não é? [Conversamos muito] sobre tomar esses cuidados para não expor a seção, entendeu?

**Joseane:** As diferenças

**Sofia:** Por exemplo, roupa suja a gente lava em casa.

**Joseane:** É uma norma interessante.

**Sofia:** (...) por mais que tenha divergências, a gente [pensa]: “Ah!.. Deixa a chefia conduzir”. (...) [então] a gente leva para a reunião de equipe e a gente tenta debater e discutir na equipe. (...) e aí [tirar] uma posição política da seção. (5º Encontro).

O trecho anterior demarca o reconhecimento das técnicas de que existem diferenças na equipe e são essas diferenças que geram debates e criam controvérsias. No entanto, prevalece um cuidado de que a seção não fique exposta ou fragilizada, em virtude das discordâncias que possam existir entre as técnicas. Sofia assinala que a seção passou por “amadurecimentos”, e foi interessante a percepção do grupo de que esta foi uma norma incorporada no intuito de contribuir para o bom andamento do trabalho da SAT.

O fato é que toda essa discussão deu visibilidade ao que parece ser regra de ouro da equipe, que é ‘se cuidar’ e ‘se proteger’, por meio de modos próprios de agir. Outra narrativa importante nesse sentido que agrega mais ainda ao tema partiu de Inês, quando identificou no exercício<sup>112</sup> realizado o consenso do grupo sobre a necessidade de se compreender com clareza as demandas recebidas na seção.

**Inês:** (...) entender a demanda que nos faz ir a determinado local [pausa na fala], acho que tem muito a ver [com o fato] de ficarmos em umas situações esquisitas. Acho que tem a ver com as nossas reflexões, pelas coisas que já aconteceram. De sermos chamados para uma reunião e chegando lá ser outra coisa. Ir para um atendimento com uma pessoa e chegando no local ser uma reunião com um monte de gente, incluindo o gestor máximo da unidade.

**Joseane:** Que isso, gente?

**Sofia:** [Como naquela situação] em que a chefia solicitou uma reunião com a Filipa, mas não estava presente, e quem participou foi o gestor máximo.

**Inês:** O gestor máximo e todo mundo!

**Filipa:** Mas quem pediu a reunião não estava.

**Claudete:** Você foi sozinha, Filipa?

**Filipa:** Não! Sofia estava comigo!

**Sofia:** Fui, pois senti cheiro de cilada, Bino<sup>113</sup> (risos). Saí correndo e fui atrás da Filipa (risos). (6º Encontro, grifo nosso).

---

<sup>111</sup> Uma comparação dos períodos em que estivemos na função de chefias da SAT.

<sup>112</sup> Propusemos ao grupo que refletisse sobre as normas presentes no trabalho da equipe.

<sup>113</sup> Uma alusão ao seriado brasileiro chamado *Carga Pesada*, que conta a história de dois amigos chamados Pedro e Bino interpretados, respectivamente, por Antonio Fagundes e Stênio Garcia. Na história, os personagens acabam sempre por se envolver em ciladas e armadilhas. Pedro é aquele que se dá conta da

Interessante que, além da visibilidade dada aos valores como o cuidado e a proteção, essa narrativa permitiu também o reconhecimento de que existe entre as técnicas uma sabedoria do corpo que se constrói na ligação entre o biológico, o sensorial, o psíquico, o cultural e o histórico e que caracteriza cada um de nós (SCHWARTZ, 1998).

### 5.2.5. O uso da inteligência prática

A sabedoria do corpo a que nos referimos anteriormente resulta da interação entre as dimensões (biológica, sensorial, psíquica, cultural e histórica) que nos caracteriza e, a partir dessa sinergia, é possível sentir no corpo quando algo não vai bem, conforme apontou Sofia no trecho anterior: “Fui, pois, senti cheiro de cilada, Bino” (6º Encontro). A situação narrada retrata um processo no qual, ainda que Sofia fosse solicitada a explicar a sua experiência, ela não encontraria palavras para transmitir esse saber-fazer que se desenvolveu por meio de sua experiência, de sua inteligência prática e de seu encontro com o trabalho.

Ocorre que a inteligência do corpo é desconhecida por aqueles que fazem um uso constante dela e, por isso, é uma inteligência banalizada e naturalizada. Contudo, a dimensão corpórea da inteligência prática implica um funcionamento que se distingue fundamentalmente do raciocínio lógico. É a desestabilização do corpo total, em sua relação com uma dada situação, que desencadeia, inicia e acompanha o exercício dessa inteligência prática que é fundamentalmente uma inteligência do corpo. Nesse processo, os trabalhadores assumem um papel valioso para proteger sua saúde e segurança, ao desenvolver saberes de prudência que se expressam em modos especiais de agir e interagir, mediados por formas de intercomunicação bastante peculiares (DEJOURS, 1993; 2008; SELIGMANN-SILVA, 2004).

**Sofia:** (...) eu perguntei [a Filipa]: Está tudo bem? E você respondeu que estava!

**Filipa:** Havia servidores do meu lado! Eu ia responder o quê? Não?

**Joseane:** Vocês vão ter que inventar uns códigos, umas palavras.

**Inês:** Bino! Bino! (6º Encontro)

**Claudete:** (...) o código pode ser selo Bino de Cilada. (risos)

**Isabel:** É bom ter um código sim.

**Claudete:** Mas, ainda assim, a Sofia **se ligou** porque eu acho que é um cuidado que a gente tem um com o outro na equipe.

**Joseane:** É muito bacana isso. *Feeling*, não é?

---

situação e diz para o amigo: “É cilada, Bino!”. Esse jargão se propagou na internet por meio da imagem de Stenio Garcia acrescida da frase: “Selo Bino de cilada”.

**Claudete:** A gente sente quando tem alguma coisa estranha, ainda que a gente não saiba o que é.

**Inês:** É esquisito (...) pelo cheiro a gente sente [que é um problema]. (6º Encontro, grifos nossos)

Nesse processo, a iniciativa de cada técnica é indispensável para evitar a fragilização ou a exposição da equipe frente às situações ameaçadoras no trabalho. Porque, não poucas vezes, é o corpo que sinaliza que algo não vai bem e que é preciso entrar em ação. Isso acontece porque os protagonistas da atividade possuem um conhecimento real do perigo, e a maioria dos comportamentos, mesmo quando parecem estranhos, tem uma finalidade e uma legitimidade solidamente fundadas, relacionadas com a realidade concreta do trabalho (CRU; DEJOURS, 1987).

A experiência precede o saber e o corpo responde aos variados estímulos por meio da inteligência prática, enraizada no corpo. Desse modo, em decorrência de alguma situação ou evento que rompe a rotina ou ocasiona desconforto ou desagrado, os trabalhadores irão agir. “Um ruído, uma vibração, um cheiro, um sinal visual podem, assim, solicitar o sujeito, mas primeiro em seu corpo; mas desde que exista previamente uma experiência, vivida pelo corpo inteiro, da situação comum de trabalho” (DEJOURS, 1993, p. 285).

Por meio da exposição feita pelo grupo, percebemos que a inteligência da prática também chamada de inteligência artilosa (DEJOURS, 1993) tem sido ativada entre as técnicas quando uma situação de ‘perigo’ as convoca. Ressaltamos que o corpo alimenta e desencadeia a inteligência, colocando o sujeito em estado de alerta. Porém, esse processo logrará êxito apenas se o corpo não estiver fatigado, doente ou esgotado, porque o corpo inteiro, não somente o cérebro, constitui a sede da inteligência e da habilidade no trabalho. O trabalho revela que é no próprio corpo que reside a inteligência do mundo e que é, antes de tudo, pelo corpo que o sujeito investe no mundo para fazê-lo seu e para habitá-lo (DEJOURS, 1993; 2004; 2011a).

Compreendemos a relevância de destacar, a partir das narrativas das trabalhadoras, a mobilização dos saberes-fazer de prudência e também da inteligência prática, porque, conforme veremos mais adiante, a equipe da SAT vivencia significativos constrangimentos em seu cotidiano de trabalho. Desse modo, ter em conta o modo como estes aspectos atrelados ao uso do corpo-si são engendrados no cotidiano de trabalho destas profissionais também será um exercício interessante. A seguir, destacaremos, de maneira breve, o tema

da convocação de candidatos, ‘fechando’ este eixo que teve como foco “O que é feito na seção?”.

### **5.2.6. A convocação de candidatos**

A convocação de candidatos aprovados em concurso público foi um tema calorosamente debatido no terceiro Encontro e merece destaque em virtude dos conflitos que fez emergir. Mediante um debate complexo que envolveu valores do bem comum, as técnicas reportaram algumas dificuldades pela primazia desta tarefa sobre as demais frentes de trabalho da divisão. Isso acontece porque, conforme considerou Sofia, se “(...) Tem convocação? Tem que atender a convocação e a gente para todo o resto” (3º Encontro). Soma-se a isso que, de acordo com o grupo, a decisão sobre as convocações ocorre de maneira hierarquizada: “Porque nunca a gente conversa de fato antes de fazer. Não é feita pela gente, vem de cima” (Inês, 4º Encontro).

Importante ao considerar o debate sobre as convocações é o fato de que, de acordo com Dejourns (2012b), um trabalho coletivo só é possível se houver a reunião de inteligências singulares para inscrevê-las em uma dinâmica coletiva comum. Nesse sentido, os espaços de discussão ou espaços de deliberação ocupam lugar de destaque, porque, por meio deles, os trabalhadores formularão ou defenderão suas concepções sobre os modos de trabalhar. A discussão realizada nos Encontros sobre os processos de convocação contribuiu, ainda que no nível micro da equipe, para que melhorias fossem pensadas sobre este processo de trabalho. cremos que o desafio que se vislumbra a partir de então compreende exatamente estender o referido debate em nível de divisão e de coordenação, possibilitando, assim, a construção de um referencial comum (LEPLAT, 1997).

A esse respeito, importa ter em conta que, na atividade coletiva, as atividades individuais devem ser coordenadas e isso implica que as representações funcionais individuais também o sejam. Assim, são constituídas representações funcionais com traços comuns. Um referencial comum<sup>114</sup> se refere à representação funcional comum aos trabalhadores, que orienta e controla a atividade que é executada coletivamente e que constitui a base da cooperação.

---

<sup>114</sup> Leplat (1997) observa que essa noção recebeu diversos nomes com traços característicos, com destaque para: referencial operativo comum, visão compartilhada, ambiente cognitivo mútuo, espaço comum de informação e domínio consensual.



Vimos ainda com Figueiredo (2001) que esse referencial se constrói e evolui no curso da atividade de trabalho e ao longo do tempo, constituindo-se um elemento fundamental da confiabilidade. O tema das convocações, como será visto, levanta questões importantes e, além do debate sobre o dimensionamento dos valores que estão envolvidos, também nos interpelou sobre o modo como essa tarefa tem sido operacionalizada pela área. Isso porque um referencial bem construído facilita a atividade coletiva, mas um referencial mal construído a perturba (GIBOIN, 2004).

O tema da convocação foi abordado no eixo a seguir, porque, além de ser uma tarefa muito importante realizada pela equipe, traz em si constrangimentos que foram amplamente discutidos pelas trabalhadoras.

### 5.3. Eixo de análise III – Os constrangimentos no trabalho da equipe

Neste eixo, foram abordadas situações do trabalho consideradas constrangimentos (*contraintes*<sup>115</sup>) com os quais a equipe se confronta. Falamos sobre: 1) as condições de trabalho priorizando as discussões direcionadas para o espaço físico da seção e para a sobrecarga de trabalho; 2) as dificuldades da equipe na definição de prioridades; 3) as políticas da universidade, mediante a percepção das técnicas sobre as normas internas e sobre a proposição do Plano de Reconhecimento do Servidor; 4) a convocação de candidatos; e) a dicotomia entre a Coordenação da Saúde e a Coordenação Administrativa.

Desse modo, ao propor esse eixo, tivemos a intenção de dar visibilidade ao que foi apontado pelas protagonistas da atividade deste estudo com a compreensão de que uma política de gerenciamento, ao priorizar o ponto de vista da atividade, estará cuidando não apenas da saúde física, mas também da saúde psíquica daquele que trabalha (SOUSA, 2013).

Registramos que trabalhar na SAT é gratificante, inclusive quando a equipe é surpreendida por um agradecimento tempos depois de um atendimento e/ou acompanhamento. Vivenciamos essa situação recentemente com um servidor aposentado por invalidez, mas que reverteu seu processo e retornou ao quadro de pessoal da universidade. Suas palavras, ao nos encontrar, foram: “Estou muito feliz e você não imagina o quanto fez parte desse processo!”.

De igual modo, outra situação recente que deixou a equipe bastante orgulhosa foi o relato de uma diretora de unidade sobre um servidor acompanhado pela seção. Na época, a remoção do servidor havia sido solicitada pela chefia com a justificativa de absenteísmo e dificuldade de adaptação. Contudo, a diretora de seu novo local de trabalho, se referindo ao servidor, relata: “Ele se tornou meu braço direito e não sei como será quando ele se

---

<sup>115</sup> O vocábulo francês *contrainte*, guindado à categoria analítica pela ergonomia da atividade, não possui tradução satisfatória em português, e os vocábulos mais utilizados para caracterizá-lo são ‘exigência’ e ‘pressão’, limitando a compreensão em virtude da complexidade contida no conceito (SCHWARTZ, 2004b). Acrescentamos ao termo também a noção de limites de tempo e os debates sobre ‘como fazer’ e sobre os instrumentos que serão utilizados na consecução de uma determinada tarefa, ou seja, o vocábulo expressa tudo aquilo que resulta em um constrangimento ao se realizar uma tarefa (MUNIZ, 2017). A noção de ‘*astreintes*’ também não tem tradução em uma palavra para o português e pode ser compreendida como os efeitos dos constrangimentos na saúde, por exemplo, a fadiga, a exaustão, e o *burnout*. Para ilustrar, este último é o efeito de condições de trabalho concretas que tem impacto na saúde dos trabalhadores. Tem relação com os ritmos intensos de trabalho, com a pressão por resultados com objetivos irrealistas e com o fato de as equipes de trabalho serem cada vez mais reduzidas. Retrata um quadro de pressão temporal e de exigências fortes em que, pelo confronto com esses constrangimentos e na ausência de alternativas para o desenvolvimento de um trabalho com qualidade, a síndrome pode eclodir (CUNHA, 2018).

aposentar”. O testemunho desta diretora retrata algo que a equipe sempre observa: a situação de trabalho é um encontro, e não é porque um determinado encontro não deu certo em um local específico que o trabalhador precisa carregar uma marca. Não podemos esquecer que uma situação de trabalho envolve inúmeros determinantes e o servidor não é o único responsável quando uma situação não vai bem.

De toda maneira, as ilustrações anteriores revigoram a equipe e fazem com que cada técnica acredite no trabalho que é possível realizar na universidade. Todavia, inúmeros fatores atravessam a prática deste coletivo e refletem muito frequentemente na mobilização subjetiva das técnicas.

Importante é que pesquisas recentes no âmbito das Ifes (Blanco, 2014; Azeredo-Silva, 2016; Jogaib, 2017; Vasconcelos, 2017; Magalhães, 2018) apontam para uma realidade com muitos pontos em comum no que se refere às dificuldades e aos desafios que precisam ser ultrapassados pelos trabalhadores. Cremos ser importante não calar e dar visibilidade a tais questões, inclusive para fazer circular um debate sobre as estratégias e as possibilidades de atuação dos trabalhadores em um cenário que se apresenta a cada dia mais precário e caracterizado por angústias e muitas incertezas. Seguiremos, então, com a exposição de alguns aspectos do trabalho desta equipe que foram compreendidos nesta análise como constrangimentos no trabalho.

### **5.3.1. As condições de trabalho da equipe**

Conforme apontamos no início desta tese, na condição de psicóloga do trabalho, nosso olhar é direcionado para uma atenção às condições que estão presentes em um determinado contexto de trabalho. Soma-se a isso que precisamos considerar o ponto de vista do trabalho e também o ponto de vista do trabalhador para a formulação de qualquer análise a respeito desse trabalho. Durante os Encontros sobre o Trabalho, o tema das condições de trabalho da SAT ocupou lugar de destaque e iniciamos nossa discussão com os debates relacionados ao espaço físico da equipe. Em seguida, abordaremos o tema da sobrecarga de trabalho.

### 5.3.1.1. O espaço físico da seção

Essa discussão é iniciada sinalizando que avaliações ergonômicas foram realizadas no espaço físico da SAT por profissionais da Coordenação da Saúde. Contudo, adiantamos que nosso entendimento é que somente por meio de uma atuação articulada em nível de Pró-Reitoria as condições de trabalho desta equipe serão transformadas. Evidenciaremos esta situação e seguiremos com os debates feitos pelo grupo para uma compreensão maior do problema vivenciado pela equipe.

Destacamos que a solicitação de melhoria das condições de trabalho da equipe consta em todos os relatórios consultados no período de 2011 a 2018. É um problema que convoca a todos também para uma reflexão sobre a valorização da Pró-Reitoria voltada para a gestão de pessoas na universidade, quando comparada com outras áreas. Ocorre que a falta de espaço físico não é um problema exclusivo da seção e vem de longa data.

Observamos que, no ano de 2012, foi realizada uma análise<sup>116</sup> da estrutura física da divisão. À época, foram dadas recomendações para a aquisição de mobiliário e equipamentos e, em relação ao *layout*, a orientação foi:

Aumentar espaço físico (as salas possuem em média 2,35 m<sup>2</sup>/pessoa, mesmo dividindo a equipe em dois turnos, este espaço passa para 4,70 m<sup>2</sup>/pessoa, sendo que o mínimo recomendado é de 6 m<sup>2</sup>/pessoa). O espaço mais crítico é o da [SAT] onde a área calculada foi de 1,20 m<sup>2</sup>/pessoa. Sugiro discussão com o setor de arquitetura da Prefeitura universitária (RELATÓRIO TÉCNICO, DIVISÃO DE SAÚDE, 2012<sup>117</sup>, p. 3).

Uma observação trazida sobre essa questão logo no primeiro Encontro foi que: “se a seção tivesse um espaço adequado e condições para receber outros servidores, talvez a gente entenderia que deveríamos ser 10, 15 técnicos”. (Sofia, 1º Encontro). Contudo, até mesmo a decisão de receber outros profissionais na equipe tem sido postergada pela falta de espaço.

**Claudete:** (...) lembro que surgiu uma questão se a gente achava interessante um assistente em administração [na seção] (...) só que a gente nem caminhou [com] essa discussão, porque não tinha espaço [na sala] para a pessoa. (3º Encontro)

---

<sup>116</sup> Constam do relatório protocolos de avaliação que compreenderam um *checklist* para análise das condições do posto de trabalho ao computador, como também protocolo de investigação de LER/Dort aplicado a cada um dos servidores da divisão; e tiragem de medidas de fêmur, quadril, distância ombro-ombro e distância quadril-escápula de cada um dos servidores da divisão.

<sup>117</sup> Documento descaracterizado no texto e que não consta das referências.

**Sofia:** Teve um dia que a [colega] chegou e não teve lugar para sentar<sup>118</sup>. (3º Encontro)

A falta de espaço físico é um complicador bem forte no trabalho da equipe, porque

Inviabiliza, por exemplo, a permanência de todos os técnicos trabalhando ao mesmo tempo na sala. Outra situação que ocorre pelo pequeno espaço é a dificuldade de realizarmos reuniões com servidores de outros setores. Quando isto acontece é necessária a saída da sala dos técnicos que não estão diretamente envolvidos na reunião, o que implica, muitas vezes, a interrupção das atividades em curso (RELATÓRIO DA SAT, 2018<sup>119</sup>).

Consta do relatório da SAT do ano de 2018 que houve uma proposta de reestruturação do espaço físico, porém, a equipe entendeu que a proposta não atenderia às necessidades do setor e, apesar de todas as dificuldades, optou-se por permanecer no espaço já ocupado. Reiterou-se no documento que o espaço não atende, inclusive, à legislação dos Conselhos de Psicologia e do Serviço Social.

No mês de dezembro do ano de 2019, por conta das discussões feitas na equipe, uma nova avaliação foi realizada por profissional da Divisão de Saúde, sendo atestado que:

O espaço físico do ambiente de trabalho é muito pequeno para o número de servidores e mobiliário da seção (...). O espaço não permite modificações necessárias para o conforto adequado dos servidores. O uso do mobiliário é dificultado e interfere na execução do trabalho de outros servidores quando alguém precisa acessar o arquivo ou o armário. Recomenda-se realocar a seção para um local com espaço físico pelo menos duas vezes maior que o atual. Apesar de haver sete servidores, só há espaço para cinco deles em postos de trabalho com computador, sendo necessário que eles se revezem para usar as máquinas. (RELATÓRIO TÉCNICO, DIVISÃO DE SAÚDE, 2019<sup>120</sup>).

Reconhecemos a relevância da avaliação realizada, mas apontamos que, para uma transformação efetiva das situações de trabalho, será importante que a universidade adote, nas intervenções direcionadas para a avaliação dos setores, um trabalho interdisciplinar com engenheiros, médicos do trabalho, enfermeiros, técnicos em segurança, psicólogos do trabalho etc. Isto para permitir uma análise mais global e articulada com propostas de melhorias que tenham em conta os diversos determinantes presentes nessas situações (LACOMBLEZ, 1997).

---

<sup>118</sup> Situação que, após a implementação do ponto eletrônico e da carga horária de quarenta horas semanais, se tornou permanente, já que existem cinco postos de trabalho e a equipe possui sete técnicas. Anteriormente, com a carga horária de seis horas diárias, as trabalhadoras organizavam seus horários de maneira a diminuir o tempo deste constrangimento que já se fazia presente.

<sup>119</sup> Documento descaracterizado no texto e que não consta das referências.

<sup>120</sup> Documento descaracterizado no texto e que não consta das referências.

A respeito da referida avaliação, observamos que, por ter sido circunscrita às dimensões físicas da SAT, o relatório apontou para a necessidade de realocação da equipe, com a inclusão das adequações necessárias (iluminação, janelas, persianas), além da sugestão de compra de equipamentos e mobiliário.

Mas não foram considerados, por exemplo, os aspectos relativos à organização do trabalho, que incluem: o volume dos atendimentos; a exposição constante das técnicas a interrupções; o aumento da carga horária de trabalho; ou, ainda, a dificuldade da equipe em definir suas prioridades. Ou seja, elementos presentes no trabalho da equipe que, para além dos constrangimentos ocasionados pela falta de espaço, trazem impactos e consequências para a saúde física e mental das técnicas. A interdisciplinaridade que evocamos neste tipo de análise prima pela melhoria das condições de desempenho do trabalho mediante os dados colhidos nas situações reais, a partir da contribuição dos trabalhadores (LACOMBLEZ, 1997).

A respeito do tema, uma discussão foi disparada no primeiro Encontro pela técnica Isabel e envolveu as possibilidades de atuação das técnicas frente às condições de trabalho da própria equipe e dos usuários atendidos, conforme veremos a seguir.

**Isabel:** (...) a gente reclama muito, mas a gente faz pouco. Eu acho que a gente podia fazer um documento e encaminhar para a reitoria.

**Inês:** Eu acho que a reitoria precisa conversar com a gente antes de produzir qualquer documento!

**Isabel:** Esse é o maior erro, esperar vir de cima, porque quando vem de cima é uma coisa anômala e não vem o que se entende ser melhor e mais adequado.

**Claudete:** Mas o que você está falando? O que você pensa?

**Isabel:** Será que isso não pode ser escrito, colocado no papel? (...) seria criar um documento com propostas que sejam encaminhadas ao gestor máximo da nossa área.

**Claudete:** Mas com propostas de que?

**Isabel:** De dar visibilidade aquilo que eles não consideram!

**Filipa:** Mas abordamos isso nos relatórios, não?

**Isabel:** Abordamos nos relatórios, mas, do ponto de vista da seção, e eu digo assim, algo mais gerencial para a universidade, entende? Eu acharia uma contribuição relevante! Se ficar esperando, se você enxerga uma coisa e não faz nada, eu acho pior (...). Entendo que enxergamos esse tipo de situação (...) mas, por outro lado, ficamos na esfera da reclamação, acho que falta uma proposição!  
[...]

**Isabel:** Se eu tenho algum tipo de contribuição nessa lógica, seria vamos fazer um material e propor e falar! Pelo menos não ficamos de mãos amarradas e atadas e sentados no muro das lamentações, pois nós reclamamos, reclamamos, reclamamos e isso? Basta? Eu acho que tem um efeito psicológico que faz muito bem e ficamos melhor, mas falta o efeito prático do ponto de vista institucional e acho que temos a contribuir.

[...]

**Filipa:** Mas, de certa forma, damos esse retorno quando fazemos as intervenções nos grupos e quando produzimos os relatórios contando o que os servidores

trouxeram. O relatório de Matosinhos<sup>121</sup> contribuiu para que nos editais [de concurso] tivessem vagas destinadas ao interior porque até então não tinha. Apontamos e reforçamos que a unidade sofria muito por isso, porque não conseguia lotar servidor [já que] a cidade tem custo de vida muito alto e as pessoas que não são da região não ficam. Nós demos visibilidade a isso e contribuímos. Precisamos falar concretamente, não pode ser só no campo das ideias.

**Isabel:** Não sei, eu acho que não falta concretude, não faltam fatos na universidade inteira que dê subsídios para isso!

As ponderações feitas por Isabel instigaram o grupo, porque esta técnica, apesar de assinalar o potencial crítico da equipe, compreende que ele seria limitado à queixa ou que ficaria sempre circunscrito aos relatórios. Porém, esse entendimento não foi reconhecido pelas demais técnicas e nos faz pensar se constar dos relatórios seria realmente pouco ou se um documento encaminhado ao reitor seria uma estratégia possível. Além disso, nos faz considerar se as análises, proposições e críticas da seção poderiam e/ou deveriam ser encaminhadas de maneira mais pontual e contundente às chefias diretamente ligadas à seção.

As possibilidades de reivindicação da equipe, nomeadamente no que diz respeito às condições de trabalho, estão na ‘ordem do dia’ das discussões. Assim, encaminhar queixas à ouvidora<sup>122</sup>, ao sindicato e aos conselhos de classe tem sido sinalizado como alternativas possíveis para fazer frente às dificuldades existentes. Contudo, em tempos tão difíceis, nos quais a judicialização da vida é naturalizada, talvez seja oportuno considerar e esgotar todas as possibilidades de ação em nível micro, no intuito de ampliar o diálogo da equipe com as instâncias às quais ela está diretamente subordinada. Mas este tem sido um debate difícil, por envolver também a crença de que nenhuma mudança acontecerá, caso não haja uma pressão maior e mais contundente das técnicas. Afinal, são anos e anos em um contexto no qual, a despeito das reiteradas reivindicações, nenhuma mudança foi efetivamente realizada. A equipe tem muito trabalho pela frente, com debates que necessitam ser retomados e amadurecidos. Porém, é oportuno sinalizar os efeitos nocivos aos quais os trabalhadores estão expostos quando ficam apenas na queixa interna e não encontram espaços onde possam falar e terem resolvidas suas dificuldades.

---

<sup>121</sup> Nome fictício. Matosinhos é um município pertencente à área metropolitana do Porto.

<sup>122</sup> A Ouvidoria é o órgão responsável na universidade por receber, examinar e encaminhar denúncias, reclamações, sugestões, pedidos de informações. Atua na mediação de conflitos entre a comunidade interna, externa e a universidade (Fonte: Site da universidade).

Os Encontros foram um potente espaço de discussão, mas é importante que eles retratem mais que um desenvolvimento subjetivo criativo dos trabalhadores, porque, conforme observam Vasconcelos e Lacomblez (2004, p. 179-180),

Há que estar alerta quanto ao risco real de que a mudança operada pela intervenção acabe por ser apenas a transformação de um desenvolvimento subjetivo criativo que num primeiro momento o trabalhador logra alcançar, em decepção face ao real de sempre, mas que, pela mudança de olhar, parece agora ainda mais igual.

Por esse motivo, é importante uma atenção para o fato de que os debates sobre o trabalho e sobre as possibilidades de melhorias de um determinado contexto também trazem, em certa medida, custos para a saúde mental daqueles que trabalham, sobretudo quando não acontecem mudanças. Desta feita, as distintas dificuldades apontadas pelo grupo precisam ser consideradas, já que importantes discussões se deram pelo encontro da equipe com o real de seu trabalho. Mas são dificuldades que poderão ser sanadas se existir na universidade um gerenciamento que priorize a melhoria das condições de trabalho e a manutenção da saúde dos servidores. Na continuidade, os aspectos que envolveram o tema da sobrecarga de trabalho serão tratados.

### **5.3.1.2. A sobrecarga de trabalho**

A carga de trabalho que existe na seção foi apontada pelo grupo como outro aspecto que traz prejuízos para a condução dos trabalhos e também para a saúde física e mental das técnicas. Falzon e Sauvagnac (2007), no texto “Carga de trabalho e estresse”, realizaram um levantamento das evoluções no trabalho contemporâneo que induzem à sobrecarga ou ao estresse e apontaram os fatores temporais como aqueles que lideraram esse *ranking*, destacando que, entre esses fatores, encontra-se a intensificação do trabalho,

Que se manifesta por um desaparecimento dos tempos mortos, uma aceleração das cadências, prazos curtos e a sensação de falta de tempo. (...) o trabalho se torna picado, sob o efeito, de um lado, do crescimento do número de tarefas a cumprir, de outro, da pressão da urgência, e enfim da disponibilidade permanente que criam as tecnologias de comunicação (FALZON; SAUVAGNAC, 2007, p. 142).

Assim, uma preocupação nossa seria não esgotar a análise do trabalho da SAT ao espaço da organização, mas considerá-la em um quadro histórico, econômico, político e social. Isso porque a mesma atividade analisada em momentos diferentes também será



diferente, na medida em que o contexto determina a maneira como ela será configurada (CUNHA; 2018).

Nos Encontros, os constrangimentos relacionados à sobrecarga de trabalho foram marcadamente evocados e as técnicas falaram sobre as diversas frentes de atuação da seção que não possuem visibilidade, principalmente pela dificuldade de serem mensuradas. De acordo com Sofia, a equipe “não consegue dimensionar a quantidade de trabalho que tem e, quando a gente faz relatório, aparece um número, mas cada número é um monte de coisas que fazemos e que não é quantificável” (2º Encontro).

Esta é uma reflexão importante porque, ainda que a equipe quantificasse suas tarefas, o trabalho real deste coletivo não apareceria, e essa pretensa mensuração diria muito pouco da atividade das trabalhadoras, discussão que já realizamos no Eixo I.

A esse respeito, a técnica ainda apontou:

Nós temos cinco programas é muita coisa. Temos cinco programas e somos sete para atender a 4.300 servidores. Bota aí quanto dá para cada técnico, se a gente for separar? (...) Eu acho que às vezes a gente se cobra muito, entendeu? A gente se cobra e a gente também sofre porque a gente não consegue dar conta de várias coisas (...). (Sofia, 1º Encontro)

De acordo com o relatório elaborado no ano de 2018, as técnicas atenderam a pouco mais de 11% do quantitativo de servidores citados por Sofia. Porém, destacou-se que:

Para cada servidor acompanhado nos programas, são demandadas várias ações específicas, que envolvem a utilização de diversos instrumentos de trabalho: atendimentos individuais; atendimentos a chefias; orientações telefônicas; contatos e encaminhamentos a outros setores; intervenções nos locais de trabalho; dentre outras ações julgadas pertinentes ao acompanhamento de cada servidor (RELATÓRIO DA SAT<sup>123</sup>, 2018).

A questão é que, para realizarem as tarefas acima referidas, é necessário também que a universidade disponibilize recursos para a realização de um trabalho de qualidade. Um exemplo muito significativo a esse respeito se refere ao fato de que atualmente, a seção está sem linha telefônica e, por esse motivo, a comunicação tem se dado por e-mail. Esse problema acometeu toda a universidade, que reduziu drasticamente o número de ramais e, apesar de não terem ficado claras as razões desse problema na reunião de restituição, os reflexos no trabalho da equipe serão desastrosos. De acordo com o grupo, não há previsão de que a situação seja resolvida. Certamente, a falta de recursos

---

<sup>123</sup> Documento descaracterizado no texto e que não consta das referências.

financeiros é pano de fundo dessa questão. No entanto, seria importante compreender as razões que levaram a essa decisão gerencial e os critérios que foram equacionados para se chegar a essa decisão, porque ela prejudica sobremaneira o funcionamento dos setores.

O diálogo entre Isabel e Filipa, no segundo Encontro, foi bastante interessante, nesse sentido:

**Isabel:** Se a instituição me der R\$ 2 e falar: “compra um 1 kg de cebola” e se a cebola estiver R\$ 8, eu vou dizer: “Oh! Eu só posso trazer R\$ 2 de cebola”. Eu, às vezes, sinto que (...) vocês em algumas ocasiões, claro, acham que tem que se virar para conseguir esses R\$ 8 para trazer esse quilo de cebola. Mas a instituição não me dá condições, ela só me deu R\$ 2 e não me deu o dinheiro suficiente para conseguir o que ela quer. Então, vou dar para instituição, vou devolver para a gestão até à medida que ela me deu condições. Eu não tenho como devolver mais que isso. Aí vem um professor<sup>124</sup> “PH deus” e fala: “mas vocês tinham que trinta anos atrás terem adubado o solo para hoje vocês terem cebola”, mas a realidade atual é: não temos um solo adubado, não temos nem solo, nem terreno, nem espaço, nem condições, nem cebola para plantar, e a gente só tem R\$ 2. Então é isso. Eu vou comprar R\$ 2 de cebola. (2º Encontro)

**Filipa:** Entendo o que você diz, Isabel, mas eu acho que nosso incômodo maior é porque a gente tem um usuário que está ali e que está demandando uma resposta, então, quando a gente não consegue dar essa resposta. (2º Encontro)

**Isabel:** Eu sofro com isso, com o usuário eu sofro, com a gestão não. (2º Encontro)

**Filipa:** Mas não é com a gestão a nossa questão, a minha questão ética é com meu usuário, quando não dou uma resposta a ele e tem vinte atendimentos e não consigo resolver hoje o que precisa. Isso é o que eu acho que é o maior produtor de estresse. (2º Encontro)

[...]

**Isabel:** Mas quer ver? A Catarina<sup>125</sup> me ligou essa semana e pedi autorização para falar com a diretora dela. Ela disse: “autorizo, claro!”. Eu falei: “mas só tem um problema, nossa agenda está muito cheia, eu não vou conseguir entrar em contato com ela essa semana, é bem provável que, talvez, eu até entre, mas, eu só vou conseguir marcar e aí vai depender da agenda dela, daqui a duas ou três semanas”. Ela disse: “Tudo bem eu compreendo”. Então, eu dei o *feedback* para a servidora de nossa realidade, entendeu? Ela já sabe que vai demorar e, em outras palavras, é isso! Eu não quero que demore, eu preferiria que não demorasse, mas é isso! Temos um senso de dever muito elevado, então a gente se frustra muito porque não consegue atender, não por ações [que são] nossas, o que diferencio bem. A gente faz sempre a nossa parte e a gente se esmera sempre em fazê-la muito bem<sup>126</sup>. Mas coisas que fogem ao nosso escopo não permitem que a gente faça melhor. Eu não sofro por isso, eu não sofro! (2º Encontro)

O diálogo entre as técnicas manifesta que o real do trabalho se deixa conhecer por aquele que trabalha “sob a forma de fracasso, como experiência desagradável, dolorosa, ou como sentimento de impotência ou angústia, (...) até mesmo, de irritação, raiva, decepção ou desânimo” (DEJOURS, 2012a, p. 39). Porque ele aparece sob a forma de obstáculo e constrangimento à realização da atividade. Nesta situação, o que o trabalhador esperava executar não acontece, podendo produzir uma vivência de sofrimento.

---

<sup>124</sup> Isabel se refere provavelmente a algum atendimento que tenha feito.

<sup>125</sup> Servidora acompanhada pela seção.

<sup>126</sup> Isabel emite um julgamento de beleza sobre o trabalho da equipe (DEJOURS, 2011a; 2012b).

**Sofia:** A gente tem uma dificuldade muito grande que a gente não tem um sistema pensado para nossa demanda, um sistema para gente poder fazer os cadastros e acaba que a gente fica perdendo muito tempo no levantamento de números e a gente não consegue pensar [e] qualificar isso. (3º Encontro)

**Inês:** Pois é, a gente faz tudo! A gente assobia e chupa cana<sup>127</sup>! (4º Encontro)

**Sofia:** A gente também é de carne e osso, a gente não é máquina. Eu acho que na seção a gente se preocupa com nosso usuário e com o nosso trabalho, mas esquece o nosso lado, a que custo a gente vai fazer. (5º Encontro)

Importante nesse contexto também foi o alerta de Sofia para o fato de que a equipe “é de carne e osso” e que “não é máquina” e, sob esse aspecto, as observações de Guérin *et al.* (2001) sobre a relação entre ‘saúde e carga de trabalho’ possuem destaque, já que os constrangimentos verbalizados pelas trabalhadoras têm estreita relação com as formas de organização do trabalho. Estes autores sinalizam que, as agressões à saúde nem sempre são precedidas de sinais claros para os trabalhadores, sendo importante fazer a distinção de dois casos:

1) Existem agressões que não se manifestam de um modo perceptível, a exemplo da exposição a produtos tóxicos ou radiações. Apesar dos riscos nessas situações serem reais, eles não farão parte da carga de trabalho de um operador e somente por medições físicas ou biológicas os riscos poderão ser avaliados e informados ao trabalhador.

2) Outras situações, no entanto, emitem sinais de alerta ao trabalhador, que buscará modificar suas maneiras de trabalhar e seus modos operatórios, que são o resultado de um compromisso que leva em conta: os objetivos exigidos no trabalho, os meios de trabalho, os resultados produzidos ou ao menos a informação de que dispõe o trabalhador sobre eles e o estado interno do trabalhador.

Desse modo, quaisquer que sejam os mecanismos que intervêm nas relações entre trabalho e saúde, as agressões à saúde não são somente o resultado de uma ‘exposição’ a ‘fatores nocivos’, porque é preciso ter em conta também os efeitos sobre a saúde ligados à relação psíquica com o trabalho. Os trabalhadores têm, nesse sentido, um protagonismo ativo na preservação e construção da saúde, contudo, em certos casos, suas tentativas serão postas em xeque.

Em situações sem constrangimentos, índices de alerta relativos a seu estado interno (fadiga) conduzem o operador<sup>128</sup> a modificar os objetivos ou os meios de

---

<sup>127</sup> Expressão usada para dizer que se faz mais de uma coisa ao mesmo tempo. Uday Vellozzo, conhecido como Benito Di Paula, cantor e compositor brasileiro, na canção *Assobiar ou chupar cana* traz em seus versos: “Nem tudo pode ser perfeito, Nem tudo pode ser bacana, Quero ver um cara sentar numa praça, Assobiar e chupar cana... não dá”.

trabalho para evitar agressões à sua saúde (...). Inversamente, em situação sujeita a constrangimentos não é possível agir sobre os objetivos ou sobre os meios de trabalho. Num primeiro momento, os resultados exigidos são atingidos ao custo de modificações do estado interno, suscetíveis de se traduzirem com o tempo em agressões à saúde. Num segundo momento (típico da sobrecarga) o trabalhador não consegue atingir os objetivos exigidos, quaisquer que sejam os modos operatórios adotados (GUÉRIN *et al.*, 2001, p. 66).

Isso porque o corpo desencadeia a inteligência e coloca o sujeito em estado de alerta somente se esse corpo não estiver fatigado, doente ou esgotado, porque é o corpo inteiro, não somente o cérebro, que constitui a sede da inteligência e da habilidade no trabalho (DEJOURS, 1993; 2004; 2011a).

Na sequência, mais uma *contrainte* debatida pelo grupo e que se referiu à dificuldade das técnicas em priorizar frentes de trabalho importantes para a SAT.

### 5.3.2. As dificuldades na definição de prioridades

Tema presente em todos os Encontros, a dificuldade da equipe na definição e hierarquização de suas prioridades foi relacionada pelas técnicas com o excesso de demandas endereçadas à seção com caráter de urgência.

Mas o início dessa discussão foi caracterizado por um fervoroso debate no primeiro Encontro provocado por Isabel, ao refletir sobre os impedimentos da equipe para escrever a política da seção.

**Isabel:** A equipe tem falado muito do trabalho, mas não escreve, não guarda isso no tempo e no espaço. (...) Eu acho que a gente tem falado, mas falado sobre o que a gente faz, às vezes sobre a gente mesmo, a gente conversa, mas o que sinto falta e acho que seu trabalho vai contribuir bastante, muito mesmo, é isso [pausa na fala] é a gente ver isso escrito.

[...]

**Isabel:** Eu acho que ela [Claudete] vai dar um passo importante, que a gente coletivamente não consegue, não é que não consegue, a gente faz, mas é uma coisa que sempre está inacabada. (...) Não que você vá dar a resposta final sobre tudo (...), mas eu acho que você vai conseguir tirar uma fotografia mais nítida e mostrar pra gente, para si, enfim para a comunidade acadêmica. A gente fica ensaiando fazer isso, mas fica sempre preterido. (...) Está sempre no gerúndio, não é? Fazendo, construindo!

**Sofia:** Mas assim, Isabel, eu acho que a pergunta que fica é: por que a gente não consegue escrever? [pergunta respondida logo em seguida por Inês]

**Inês:** Porque [somos] atropelados por um monte de demanda que não é nossa e nem é necessidade nossa!

**Isabel:** Não sei. Acho isso uma desculpa.

**Inês:** Isabel! [tom de indignação]

---

<sup>128</sup> Operador compreendido como aquele que opera e realiza uma tarefa, contempla qualquer área do espectro laboral, do aprendiz ao engenheiro, do agricultor ao cosmonauta, até o programador informático (TEIGER, 2005).

**Isabel:** Isso existe. Eu acho que isso existe. Não estou dizendo que não existe.

**Inês:** Isabel? Como assim é desculpa? [Em tom de espanto, ao mesmo tempo em que Isabel ainda falava]

**Isabel:** Mas o porquê? Não acho que é isso não!

**Sofia:** Mas você acha que a culpa é nossa?

**Isabel:** Porque não é prioridade nossa. Não é prioridade!

**Sofia:** Tá, mas você acha que a culpa é nossa?

**Isabel:** Não! A prioridade nossa é atender!

**Filipa:** Eu acho que a gente tem uma demanda absurda de trabalho. Gente, eu fui beber água hoje duas horas da tarde. Eu cheguei, consegui ir ao banheiro pegar água quase duas horas. Eu almocei em dez minutos para vir para cá.

**Inês:** O SEI não é demanda minha.

**Isabel:** Eu sei... Só estou dizendo: não é prioridade (...) a gente não reserva horário, dia e hora, nem que seja assim mensalmente.

**Sofia:** Tá... Mas, pensando no que está acontecendo agora ultimamente, (...) toda quarta-feira reunião do SEI, tivemos que parar para fazer o planejamento estratégico.

**Inês:** Nada disso é demanda nossa!

**Isabel:** Mas a gente está dentro de um contexto (...) isso é esperado, pra mim isso não é surpresa!

**Sofia:** Mas a gente enquanto trabalhador tem que colocar isso como uma culpabilização, talvez, individual?

**Isabel:** Não acho que é questão de culpa ou responsabilidade, eu nem penso nessa lógica, isso não tem nada a ver. É uma conjunção de fatores e a gente não dá conta de tudo porque o tempo é escasso, quer dizer, o tempo é fixo, mas, frente às demandas, é muita demanda para pouca [pausa na fala] o tempo que a gente tem para organizar as coisas é menor, a gente tem realmente que priorizar as atividades, os atendimentos. Então, assim, tudo mais que é muito importante a gente não consegue botar ali dentro.

O discurso sobre a dificuldade da equipe em definir prioridades deu visibilidade a diversos fatores que influenciam e incidem sobre o trabalho e que seriam, de acordo com Teiger (1992), os fatores determinantes e as consequências da atividade de trabalho. É evidente que há um nível significativo de sofrimento entre as técnicas e, por isso, importa chamar a atenção para os custos de ordem subjetiva e de saúde que decorrem da vivência das trabalhadoras em situação de trabalho. Poucos relatos se deram nos Encontros a esse respeito, mas é importante refletir que ‘o uso de si’ também é sofrimento em certas circunstâncias (CUNHA, 2019). Isso porque os trabalhadores vivem inúmeras dramáticas e são a todo o momento convocados a realizarem arbitragens. Isso se dá, pois

A gestão como verdadeiro problema humano, advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e de objetivos, portanto, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram. O trabalho nunca é totalmente expectativa do mesmo e repetição – mesmo que o seja em parte. As transformações do trabalho vão modificar, dilatar a dimensão gestonária; não vão inventá-la (SCHWARTZ, 2004b, p. 23-24).

A noção de arbitragem compreende a ideia de que o ser humano em atividade não é livre de qualquer constrangimento, tampouco é determinado como um robô. Por isso, ele

efetua incessantemente arbitragens que lhe permitem ao mesmo tempo obedecer a um procedimento e transgredi-lo, tendendo a fazer à sua maneira, no aqui e agora. As arbitragens supõem critérios mais ou menos conscientes, individuais e formalizados. É uma noção que não deve ser confundida com o termo arbitrário, que não tem em conta nenhuma regra. As arbitragens na atividade dão um papel às emoções, mas se referem, sobretudo, a debates de valores. Assim, é preciso colocar em dia os debates que são importantes na construção de nossa existência coletiva (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008; SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c).

Os debates suscitados nos Encontros retrataram que a atividade tem sempre uma dimensão problemática importante. Neste eixo, as dramáticas do ‘uso de si por si’ e do ‘uso de si pelos outros’ vividas pelas trabalhadoras foram apontadas envolvendo histórias onde se desenvolvem de maneira permanente confrontações com diversos tipos de problemas. No entanto, isso é exatamente o que exprime o termo debate de normas (SCHWARTZ, 2008), ideia que orienta o presente estudo.

Ademais, falar de constrangimentos incorre em considerar os conflitos, os debates e o sofrimento vivido pelas trabalhadoras. E, em relação a este último, ainda que nos Encontros não se tenha dado destaque a essa questão, ela é importante, pois as dificuldades apontadas pelas técnicas na condução do trabalho não foram poucas. E mesmo que não haja, nesta tese, a pretensão de aprofundar a discussão sobre os reflexos na saúde física e mental das trabalhadoras oriundos dos constrangimentos elencados, há que ter em conta os aspectos que foram levantados, porque, eles podem contribuir para estudos futuros no que tange à questão.

Salientamos que, no momento presente, inúmeros autores se debruçam sobre o sofrimento no trabalho e fornecem pistas para se pensar nos custos que têm sido impostos às trabalhadoras desta equipe. Marc Lorient, sociólogo francês, por exemplo, se propõe ao estudo da fadiga e, ao abordar suas relações com o trabalho, faz uma interseção entre os campos da Sociologia do Trabalho e da Saúde do Trabalhador. O autor identifica, historicamente, uma distinção entre ‘boa’ e ‘má’ fadiga e estuda a construção social e a difusão da noção de ‘má fadiga’ compreendida como subjetiva e produzida pelo esforço intelectual e/ou pela vida urbana. Este conceito está em oposição à ‘boa’ fadiga – que advém de atividades livremente escolhidas, em harmonia com a natureza e a natureza humana –; a fadiga ‘ruim’ não desaparece com o repouso, é crônica e resulta de atividades ou modos de vida contrários à ‘natureza humana’. Para este autor, a importância da questão da fadiga, sobretudo aquela que resulta do trabalho, deve-se ao fato de que ela:

(...) testemunha uma dimensão importante da vida social das sociedades industriais e pós-industriais, já que exprime, de alguma forma, os fundamentos corporais e psíquicos da ação humana e mais particularmente os limites das capacidades e da motivação do homem enquanto produtor (LORIOU, 2000, p. 3, tradução livre).

Temos visto, nesse sentido, a significativa influência das características atuais do trabalho sobre a saúde mental daqueles que trabalham e que pode decorrer de inúmeros fatores e situações, entre os quais:

(...) a formas de organização do trabalho e políticas de gerenciamento que desconsideram os limites físicos e psíquicos do trabalhador, impondo-lhe frequentemente a anulação de sua subjetividade para que a produção não seja prejudicada e as metas estabelecidas sejam cumpridas (SELIGMANN-SILVA *et al.*, 2010, p. 187).

São configurações em que, de acordo com Seligmann-Silva (2011), o trabalho tanto poderá fortalecer a saúde mental quanto vulnerabilizá-la e gerar distúrbios que se expressarão coletivamente e no plano individual. Temos em conta a dimensão micro e macro dos determinantes que incidem sobre a equipe da SAT. Falamos de um coletivo que tem como foco intervir na universidade, a fim de contribuir para a transformação dos espaços de trabalho. Porém, é preciso considerar como esse cuidado tem se dado na própria equipe. É importante que a equipe tenha liberdade junto a seus pares e chefias para compartilhar suas queixas, angústias, frustrações e dificuldades em relação à organização do trabalho. Isso porque essas críticas nascem da experiência do trabalho e se aprimoram nas discussões coletivas. Mediante esta via, inclusive, os conflitos podem ser abertamente trabalhados no intuito de alcançar uma transformação genuína da realidade (DEJOURS, 2012b).

Observamos que, em um contexto de adversidades e frente às dificuldades da organização do trabalho, o trabalhador contribuirá em segredo com ajustes e estratégias para a resolução dos problemas; porém, essa conduta tem como resultado a emergência de contradições entre as pessoas (DEJOURS, 2011a). Como essas contradições não são imputadas à organização, elas irrompem em conflitos interpessoais onde o próprio trabalhador se responsabiliza ou é responsabilizado pelas imperfeições do trabalho, conforme apareceu na indagação de Sofia a Isabel no primeiro Encontro, quando dialogavam sobre a dificuldade da equipe em definir as suas prioridades e Sofia pergunta a colega: “Mas você acha que a culpa é nossa?”.

As trabalhadoras reconheceram que não conseguem fazer frente às exigências do real, conforme a reflexão de Filipa.

**Filipa:** Foi um momento reflexivo mesmo e outro dia eu estava me deparando com a pergunta: por que a gente não dá conta? (...) é uma enxurrada de demanda que chega, e, às vezes, sinto que temos que dar respostas mais imediatas para situações pontuais do que para as intervenções do coletivo que demandam mais preparação, organização e planejamento. (...) quem define a nossa prioridade? A gente tem autonomia absoluta para definir a nossa prioridade? Ou a gente tem que responder a demanda que chega? (...) (3º Encontro)

O tema da organização do trabalho permitiu que o grupo reconhecesse a impossibilidade de antecipar e controlar completamente uma situação. Todavia, foram ponderados os prejuízos de uma incorporação naturalizada e irrefletida dos imprevistos na condução dos processos de trabalho. Desse modo, as questões micropolíticas tiveram destaque por interferirem diretamente na rotina da seção:

**Inês:** (...) se fôssemos fazer o exercício de pensar e quantificar para ter mais ou menos uma ideia do que vem de demanda externa, eu duvido que a gente encontre demandas externas do Governo Federal (...). (5º Encontro)

**Isabel:** É mais provável vir [demandas] da [nossa área]. (5º Encontro)

**Inês:** Isso é que não entra na minha cabeça, entendeu? (...) Não tem por que nos atropelar. Uma coisa é o Ministério, como já aconteceu, vivemos isso: “vai parar de abrir concurso” e chamamos todo mundo (...). Isso eu entendo que é uma demanda do Governo Federal, até porque tem uma lista de pessoas com suas vidas (...). Só que as nossas demandas acabam sendo muito próximas e teria como nos organizar melhor, só que, por alguma razão, isso não acontece (...). (5º Encontro)

A reflexão das trabalhadoras aponta que as dificuldades vivenciadas pela equipe estão relacionadas ao modo de funcionamento da universidade. Porém, atentamos que, por sua vez, este modo de funcionamento está atrelado à conjuntura econômica, política e social do país. São os determinantes em nível global que incidem sobre o modo de funcionamento da universidade, não sendo possível desvincular completamente uma coisa da outra. O debate sobre as convocações é um exemplo muito claro a esse respeito. Acontece que, mediante o debate de normas que caracteriza a atividade, outras maneiras de ver as coisas, outras perspectivas para viver e agir em conjunto são pensadas, dado que o ser humano nunca será passivo frente às mudanças que se apresentam, porque a atividade se caracteriza como reserva de alternativas (SCHWARTZ; DURRIVE, 2015).



A partir dessa discussão, o grupo considerou que os imprevistos fazem parte das situações de trabalho e, nesse sentido, os eventos e as variabilidades caracterizam a atividade de trabalho, sendo seu elemento propulsor. Mas o que as técnicas apontaram é que viver sempre no registro dos imprevistos não é salutar para nenhum ser humano.

**Sofia:** Entendo que planejar é prever os riscos, prever os imprevistos (...). Se você pensar nas grandes instituições, é tudo planejado para você evitar as surpresas, os riscos. Eu acho que o que vem mesmo de risco seriam as coisas totalmente extraordinárias, só que o que acontece é que na universidade o extraordinário vira regra. (5º Encontro)

[...]

**Inês:** Acho que não tem trabalho sem imprevistos, mas acontece que, se fosse parar para pensar, nenhuma das nossas reuniões extraordinárias são extraordinárias. Não é nada que precisasse parar o mundo para estar lá. (6º Encontro)

**Joseane:** (...) extraordinário é uma coisa extraordinária! (...) algo que estamos sujeitos no trabalho, no real do trabalho. Agora, ser um extraordinário banalizado não é extraordinário. (6º Encontro)

**Inês:** Tem que ser uma bomba! (6º Encontro)

**Claudete:** Por que, qual a pertinência de o extraordinário virar regra? (6º Encontro)

No Relatório da SAT do ano de 2018, a equipe observou o impacto das demandas recebidas como urgentes e prioritárias, em detrimento de outras atividades, sendo apontada para o ano de 2019:

A necessidade de reservar um tempo para avaliá-las de maneira refletida e cuidadosa. (...) lembramos as atividades de convocação que demandaram um grande acréscimo nas atividades cotidianas da Seção, de forma que consideramos importante um planejamento que atente para os prazos necessários, sem prejuízo aos demais programas da Seção, uma vez que a mesma é composta por 5 programas. (RELATÓRIO DA SAT, 2018, p. 12<sup>129</sup>).

Este é um alerta importante porque, nas situações de trabalho, é necessário um tempo ergológico para a atividade que reprocessa os valores (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b). O fato é que, na percepção de parte do grupo, existiriam demandas<sup>130</sup> (prioritárias e urgentes) que não são da equipe, e esta reflexão foi estendida às técnicas que estiveram ausentes dos Encontros.

**Inês:** (...) não é só a gente se organizar e sentar, a gente não consegue se organizar e sentar porque vem sempre alguma coisa que não é nossa como uma obrigação imediata (...). (1º Encontro)

[...]

---

<sup>129</sup> Documento descaracterizado no texto e que não consta das referências.

<sup>130</sup> 'Demandas externas' foi tema no quinto Encontro.

**Inês:** Não dá! Não é algo que não conseguimos porque não separamos um dia, não é separar um dia, é porque essas coisas sempre vêm e as pessoas não conseguem escutar que alguma coisa tem que ficar de fora, que não dá para fazer tudo! (2º Encontro)

Inês também fez referência às inúmeras solicitações que a equipe recebe para participação em reuniões, disparando a seguinte discussão no primeiro Encontro:

**Inês:** Teve uma semana que eu tive que dizer para o servidor: “olha, eu não tenho horário porque eu tenho um monte de reunião sobre o SEI, vamos ter que marcar para a próxima semana”.

**Sofia:** (...) eu não sei o que o pessoal está sentindo (...) eu achei esse ano desde o início de janeiro até hoje, o pior de todos. (...) Desde que eu entrei [na universidade] eu achei o pior de todos, de tanta reunião. Eu lembro que escutei Filipa falar: “não estou aguentando mais tanta reunião”. A estagiária falou pra mim: “Em duas semanas aqui [na seção], eu fui em mais reuniões do que na minha vida inteira”.

(risos no grupo)

**Sofia:** Então assim, o negócio tá muito frenético (...) e é aquilo né? Você tem que participar porque se a gente não participa coisas são resolvidas e encaminhadas à nossa revelia.

**Inês:** Participando já é difícil.

[...]

**Filipa:** Os documentos são encaminhados para a equipe e, se não lemos, nós ouvimos: “mas vocês não leram? Ninguém falou nada”.

[...]

**Filipa:** E quando você lê [pausa na fala] hummm!

**Inês:** Quase morre!

**Sofia:** (...) eu entendo que a gente também tem que construir nossas resistências, mas é uma lógica que está por fora e esse ano tá muito frenético. De todos os anos, eu acho que esse está sendo o pior. (...) eu acho que pra todo mundo está demais! Tanto que no início do ano, quando fizemos o cronograma de atividades, tinha reunião marcada toda terça-feira com direção e chefias de 15 em 15 dias. Não aconteceu nenhuma! Todas foram desmarcadas porque tinha alguma coisa para responder urgente.

**Filipa:** Estou tão perdida que não sei mais as pautas das reuniões, o que é do quê? (...) Tem reunião para falar de redistribuição (...) tem reunião para falar de formulário, tem reunião para falar de SEI, tem reunião para falar de planejamento estratégico, tem a reunião para falar da sala, tem a reunião para falar desse documento<sup>131</sup> que eu nem sei de onde surgiu isso, eu não faço ideia, a gente recebeu assim, do nada, o documento já pronto.

As reflexões contidas nesse trecho, e principalmente a fala de Sofia ao dizer que “é uma lógica que está por fora”, são um convite para que se considere as temporalidades presentes no polo das gestões da atividade, no polo do ‘mercado’ e no polo do ‘político’ (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b; SCHWARTZ, 2015b). O primeiro é caracterizado pela temporalidade da própria atividade (temporalidade ergológica), que é obscura e rebelde a qualquer métrica. Esta temporalidade é o oposto de um tempo de

---

<sup>131</sup> Filipa se referiu a um documento recebido pela equipe e que continha na compreensão do grupo “ações voltadas para o reconhecimento do servidor”. O documento foi elaborado pela área responsável pela gestão de pessoas da universidade e provocou discussões importantes, como será visto mais à frente.

relógio e reflete a duração de uma relação de saúde que cada um tenta estabelecer, com seu meio técnico, humano e econômico caracterizado por diversas normas. Essa temporalidade permitiu a emergência dos debates presentes nesta tese e manifesta os esforços da equipe em fazer face às variabilidades e complexidades vivenciadas na SAT.

Há também a temporalidade presente no polo II (polo do mercado), em que a noção de produtividade é reduzida a um número de produtos ou serviços realizados dentro de um intervalo cronológico de tempo (FRANÇA; MUNIZ, 2011) e na qual os valores são suscetíveis de medição, quantificação e incluem o uso do trabalho. O ritmo desta temporalidade leva à desregulamentação das normas jurídico-institucionais, à flexibilização estatutária e geográfica, às práticas de subcontratação cada vez mais empregadas e incorre também na adoção de estruturas flexíveis suscetíveis de se ajustar à mobilidade de capitais. É a lógica que fundamenta as solicitações de mensuração do trabalho da SAT, dado que o tempo, neste caso, envolve números (contas, balanços) que resultam, por sua vez, em arbitragens e, por isso, os debates das trabalhadoras.

Mas existe ainda a temporalidade do bem comum que caracteriza o polo do político, e que é a via pela qual, mediante valores, os trabalhadores constroem o sentido do seu trabalho. Ocorre que existem tensões entre essas temporalidades que precisam ser retrabalhadas sem uma desvinculação da atividade humana, e o desafio é exatamente resolver a contradição de funcionar em tempos-valor diferentes, já que o tempo da atividade será um tempo sempre diferente dos demais polos (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b). O trabalho, nessa acepção, será o tempo de produção da vida, da saúde e do viver bem (SCHWARTZ; 2015b).

A partir dessa conformação, a gestão entre o tempo, que é cronológico, e o tempo do bem comum só é possível pela existência da temporalidade ergológica, que por meio de suas microdramáticas convoca continuamente a temporalidade do mercado e a temporalidade do bem comum à interação. A noção grega *kairos*<sup>132</sup> é evocada na temporalidade ergológica, porque evidencia a arte da tomada de decisões em um momento oportuno (é preciso um tempo para o agir) e porque é exatamente a inteligência do *kairos* que torna fecundo o encontro entre as demais temporalidades (SCHWARTZ; ALVAREZ, 2001; FRANÇA; MUNIZ, 2011). Com base neste entendimento, o trabalhador discernirá o momento certo de intervir, mediante as dramáticas do uso de si e dos debates de valores que estão presentes na temporalidade da própria atividade.

---

<sup>132</sup> Momento oportuno único. Período ideal para a realização de uma coisa específica, que pode ser um objeto, processo ou contexto.

As contribuições de Aubert<sup>133</sup> (2003; 2006; 2015; 2017) se articulam com as proposições sobre as temporalidades abordadas na ergologia, dado que a referida autora tem se dedicado a estudos que envolvem o impacto das novas relações com o tempo nos contextos de trabalho e na sociedade.

Falamos, então, de um cenário caracterizado pelo advento das novas tecnologias da comunicação (e-mail, telefones celulares, internet) e que, com o triunfo do capitalismo financeiro, viabilizou o nascimento de três novas maneiras de viver o tempo: por meio da instantaneidade, do imediatismo e da urgência. No caso da instantaneidade, ela é permitida pelas tecnologias da comunicação e acaba com a distância entre a demanda e a resposta. Já o imediatismo decorre da possibilidade de ter as respostas no ‘agora’ e diz respeito ao prazo de exigência do resultado. A urgência, por sua vez, é produzida a partir da exigência do imediatismo, mesmo quando ela não é necessária. O destaque a ser dado é que a urgência, anteriormente reservada a domínios bem circunscritos onde o irreversível estava em jogo (urgência médica, urgência jurídica), se ampliou ao domínio econômico, político e social e se tornou um modo de funcionamento usual nos contextos de trabalho (AUBERT, 2003; 2006; 2015; 2017).

É importante reconhecer, para uma melhor análise deste fenômeno, que vivemos em um contexto marcado pela urgência, pelo imediatismo e pelo curto prazo. Para Aubert (2017, p. 4), seria importante conceber a urgência como um tempo favorável à criatividade, à imaginação e à improvisação, “tentando vê-la não como uma *contrainte*, mas como uma oportunidade”, e esta assertiva nos remeteu de pronto ao que apontou Durrive (2015) sobre a necessidade de fazer da *contrainte* uma força para o desenvolvimento, adotando uma postura ativa frente às dificuldades impostas pelo meio. Porém, tais enunciados não nos deixam confortáveis, dado que existem situações que fragilizam aqueles que trabalham e não será normalizando a existência dos constrangimentos que os custos para a saúde serão minimizados.

Na continuação dos aspectos incluídos neste eixo, serão assinalados os debates relacionados às políticas da universidade.

---

<sup>133</sup> Psicóloga e socióloga francesa que possui estudos direcionados também para a gestão em contextos de trabalho, para o custo humano do desempenho, como também para a dimensão hipermoderna da sociedade, dedicando atenção para seu efeito nos sujeitos.

### 5.3.3. As políticas da universidade

As reflexões relacionadas às formas de gerenciamento adotadas pela universidade e, portanto, as suas políticas foram incluídas neste eixo pelas ‘dramáticas’ que suscitaram durante os Encontros. Ressalta-se que algumas dessas políticas evidentemente decorrem de normativas advindas do Governo Federal, outras, contudo, parecem estar em consonância com a lógica que rege o mercado. O debate sobre a percepção das trabalhadoras em relação às políticas da universidade será ilustrado mediante dois temas específicos: as normas internas e o Plano de Reconhecimento do Servidor.

#### 5.3.3.1. As normas internas

O gerenciamento adotado na universidade foi pauta de discussão logo no primeiro Encontro, disparada pela narrativa de Isabel quando manifestou sua discordância com uma norma interna que inviabiliza a remoção e/ou redistribuição dos servidores em estágio probatório.

**Isabel:** Quando você fecha totalmente essa porta [da remoção e redistribuição no estágio probatório], a pessoa se está sofrendo um assédio moral, por exemplo, ela precisa ficar três anos no local ou abrir o processo de assédio moral ou adoecer ou se exonerar. Acho que impedimos a possibilidade da pessoa se defender, se livrar daquilo, quando na maioria das vezes nada se faz quando a pessoa sofre um assédio moral, pois fica por isso mesmo, ninguém filma, ninguém grava. E, uma coisa que atravessa o meu valor pessoal, muitas vezes, são leis, são as regras colocadas que, enfim, eu posso ir até onde a lei me breca. Por exemplo, a colega atendeu uma servidora que tinha um primo doente que ela era cuidadora, mas a lei não permite isso<sup>134</sup>. (1º Encontro)

Continuando essa reflexão, o restante do grupo apontou para a responsabilidade dos gerentes da universidade na condução de alguns processos.

**Inês:** Mas eu acho que a universidade precisa ter um olhar maior para o servidor. Isso pode ser uma lei prevista no Siass (...) será que a universidade (...) não consegue pensar um estudo social, por exemplo? Tem uma questão legal pensando na vara de família (...) e o estudo social é um instrumento previsto e, nesse caso, um assistente social poderia fazer uma visita domiciliar e avaliar que, apesar da lei não prever essa possibilidade, a servidora é a única pessoa na família com condições de cuidar do primo e essa visita teria como resultado um parecer técnico. (1º Encontro)  
[...]

---

<sup>134</sup> A prerrogativa de licença médica para cuidar de familiar doente é prevista caso o(a) doente seja filho(a) ou pais do(a) servidor(a) devidamente cadastrado no Siass.

**Inês:** (...) a universidade dentro do que é possível poderia criar uma norma que, em alguns casos específicos, tivesse essa avaliação. Então é falta de vontade, não é só uma questão legal! (1º Encontro)

**Sofia:** Acho que é falta de vontade e um processo cada vez mais de culpabilização do servidor. (1º Encontro)

**Filipa:** Só que você vem com um documento<sup>135</sup> daquele falando de gerir o servidor! (1º Encontro)

**Inês:** Um documento que não diz nada! (1º Encontro)

**Sofia:** É um processo de individualização e culpabilização do servidor, parte-se do princípio de que o servidor não quer trabalhar! (1º Encontro)

Para Isabel, “o valor pessoal é bloqueado por normas”, mas Inês contrapõe: “Não acho que é só por normas, acho que a universidade não tem como valor o servidor, porque a gente coloca ‘bem-estar’ e fica bonitinho”. Este debate teve relação com as formas de dimensionamento dos valores de cada técnica e dos coletivos nas políticas de gestão da universidade. A discussão articulada à experiência das situações de trabalho refletiu a existência de pontos de vista distintos para lidar com os valores, com os critérios e com as escolhas que regem uma situação de trabalho conforme aponta Schwartz (2004b, p. 30):

Em situações reais, há uma forte e complexa configuração de instâncias negociantes. Essas ocorrências sempre ressingularizadas, em que se tratam as relações entre sinergias construídas e retratamentos individuais dos valores, têm elas mesmas, que negociar suas negociações com outras equipes (divergências podem observar-se por ocasião da passagem das instruções), com outros parceiros de tipos de intervenções diferentes, mas associados em torno de um objetivo comum. Ocorre que, os trabalhadores terão por meio de sua atividade e sua posição social e hierárquica, pontos de vista em parte distintos, para lidar com os valores, os critérios, as escolhas.

O grupo viveu nos Encontros um ‘debate de normas em um mundo de valores’ (SCHWARTZ; DURRIVE, 2015), que tem estreita relação com as políticas de gerenciamento da universidade. Interessante que, de acordo com Borges (2006), existe uma fragilidade da área de gestão de pessoas por não apresentar uma sistematização teórico-metodológica e de prática profissional de intervenção consistente. Ao contrário, são adotadas práticas que simplificam e mutilam a complexidade da vida, dos humanos e do trabalho humano. A percepção das técnicas sobre as normas internas foi abordada de forma breve, porém, abriu espaço para a discussão que envolveu o Plano de Reconhecimento do Servidor.

---

<sup>135</sup> O Plano de Reconhecimento do Servidor foi apresentado à equipe dias antes do primeiro Encontro.

### 5.3.3.2. O Plano de Reconhecimento do Servidor<sup>136</sup>

Apresentado à equipe no mês de maio do ano de 2018, o Plano de Reconhecimento do Servidor foi produzido a fim de responder ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que estabelece como responsabilidade das unidades administrativas e acadêmicas a elaboração de Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDU). Consta da versão inicial enviada à equipe que o documento foi desenvolvido a fim de propiciar um maior alinhamento entre a Pró-Reitoria, que desenvolve ações direcionadas para os servidores, e a Universidade. Somando-se a isso o propósito de que o documento se tornasse a principal diretriz para as ações da área (PLANO DE RECONHECIMENTO DO SERVIDOR, 2018<sup>137</sup>).

Foi realizada inicialmente, uma leitura do documento e alguns pontos foram destacados. Contudo, ao buscar sua versão final em Boletim de Serviço e não encontrá-la, obtivemos a informação junto à Pró-Reitoria que a previsão de publicação do documento seria para o ano de 2020. Por esse motivo, com o cuidado de não realizar ilações a partir de um documento que ainda não foi publicado e que pode ter sofrido alterações, optamos por não abordá-lo. Cabe ter em conta, no entanto, que sua elaboração, sem a participação efetiva das equipes, talvez tenha refletido em sua apresentação inicial um distanciamento dos problemas reais com os quais os trabalhadores são confrontados. O trecho a seguir trouxe o descontentamento do grupo com o material apresentado:

**Sofia:** Nós estamos em um contexto que tem essa entrada desse gerenciamento privado e tem todo esse processo da contrarreforma e vemos todo esse processo voltado para o desempenho, para capacitação, porém, não vemos uma política institucional pensando em melhorar as condições de trabalho dos servidores. Não vemos nada disso! Mas está lá, vamos capacitar! Capacitar para quê?

**Filipa:** Vamos motivar!

**Sofia:** É para produzir mais, gente!

[...]

**Filipa:** Esse documento com ações de reconhecimento do servidor eram 33 páginas! Tudo motivação e qualidade de vida!

[...]

**Sofia:** Como é que você vai pensar qualidade de vida do servidor de Santo Tirso<sup>138</sup>, por exemplo? (...) Em Santo Tirso, havia um servidor no setor do protocolo, mas o protocolo é apenas uma mesa e o servidor está doente e é a única pessoa da seção!

[...]

**Isabel:** Acho exatamente que esse tipo de situação expõe a fragilidade da instituição, pois ele adoecerá um dia, ou em 12 meses vai tirar férias, e quando isso acontecer a coisa é exposta e aparece. Só que qual o problema? A instituição

---

<sup>136</sup> O grupo solicitou que o termo original fosse substituído por ‘reconhecimento’.

<sup>137</sup> Documento descaracterizado no texto e que não consta das referências.

<sup>138</sup> Nome fictício de uma freguesia portuguesa que substituiu o município citado pela técnica.

não faz nada a respeito e cai no colo do gestor um problema que não tem solução!

**Sofia:** E a Universidade faz um documento que consta o que? Que temos que capacitar!

**Filipa:** Temos que motivar!

[...]

**Isabel:** Eu não acho isso um problema!

**Sofia:** Mas, Isabel, é capacitar para que?

**Filipa:** O problema é que a motivação passa a ser um fim!

**Sofia:** Coloca o servidor responsável por aquilo!

**Isabel:** Não vejo uma coisa em detrimento de outra, acho que é importante também capacitar, qualificar etc. O problema é não atender a questões essenciais. Esse é o problema e, muitas vezes, entendo seu ponto de vista, pois é como se estivéssemos fazendo uma coisa maravilhosa, e o essencial não está sendo feito. (1º Encontro)

O documento foi disparador de significativas reflexões e o desconforto das técnicas pareceu resultar, principalmente, do fato de não ter sido uma construção coletiva. No que diz respeito ao tema da motivação, ou ainda da mobilização subjetiva para o trabalho, é imprescindível considerar alguns aspectos que incluem a dimensão social, política e econômica do país<sup>139</sup>. Importante ter em conta também os elementos que dizem respeito à organização do trabalho na universidade, incluindo o tempo e a carga do trabalho, os equipamentos disponibilizados, o ambiente físico, psicossocial e as relações profissionais estabelecidas entre os trabalhadores.

Temos a compreensão de que as pessoas se motivam espontaneamente no trabalho, assim, a questão seria pensar como as organizações minam essa motivação em virtude da maneira como tratam os trabalhadores (REVUZ; NÖEL; DURRIVE, 2010). Pois como advertem Duraffourg, Duc e Durrive (2010, p. 58):

Todo dia só se ouve isso: a globalização, o mercado, a concorrência se impões e nós somos obrigados a nos adaptarmos. Aqueles que não se adaptam que resistem, tornam-se literalmente “inadaptados”. Daí pede-se socorro ao sociólogo, ao ergonomista, ao psicólogo para trabalharem comunicação e desenvolver a formação, reforçar a motivação, etc. (...) é uma maneira de mascarar a realidade e muito frequentemente de culpabilizar as pessoas! (...) não estou dizendo que nas empresas não existam problemas de formação, de comunicação e motivação... A questão é outra. Digo que é uma maneira de se esquivar quando, de modo unilateral, só se chama a atenção para os fatores psico-sociológicos.

A esse respeito, Schwartz (2010b, p. 213) observa que a discussão sobre a motivação não pode ser individualizada, ou seja, não pode remeter somente à pessoa, mas “ao estado de uma relação entre a pessoa e o meio, no qual lhe é demandado agir”. Ou seja,

---

<sup>139</sup> Não podemos ser categóricos sobre a questão, mas é claro que a situação atual do país no que se refere às políticas governamentais tem assolado os servidores públicos, colocando em risco sua motivação/mobilização subjetiva para o trabalho.



não se trata de uma questão simples, e a apresentação de um documento com o objetivo tão somente de validá-lo não pareceu ser o caminho mais acertado para a proposição de ações que buscam o reconhecimento do servidor e que envolveu temas importantes para a equipe sem uma discussão aprofundada.

Este episódio se relaciona, inclusive, com uma discussão muito interessante que consta do estudo de Azeredo-Silva (2016) e que foi realizada pela servidora Hipólita. Esta trabalhadora refletiu sobre como é bom quando na universidade se consegue dialogar e construir decisões administrativas e normas coletivamente. Mas Hipólita apontou também o quanto é ruim quando chegam normas, decisões e projetos prontos de cima para baixo, com a orientação pura e simples de serem apenas validados sem uma participação efetiva dos trabalhadores (AZEREDO-SILVA, 2016, p. 157-158):

**Hipólita:** É bom quando é coletivo, pior quando vem de cima para baixo pronta e te dá para você ver e dar palpite. “Aqui, tá aqui oh, você tem até amanhã para opinar”, e aí você vai opinar e aquilo não vai ser absorvido, é só para você validar.

[...]

**Hipólita:** (...) Não foi construção coletiva, o formato está pronto, a essência está ali, a espinha dorsal está ali, não vão mexer na espinha dorsal, então, não... se sua crítica está justamente na espinha dorsal... não vão mexer, mas disseram que foi socializado...

A fala de Hipólita é muito significativa e retrata um dos postulados da ergologia, de que é impossível e invivível, mesmo existindo na atividade um ‘uso de si por outros’, uma estrita execução de normas heterodeterminadas (SCHWARTZ, DUC; DURRIVE, 2010c).

A discussão contida no estudo de Azeredo-Silva (2016) se encaixa perfeitamente no desconforto que as técnicas apresentaram em relação ao Plano de Reconhecimento do Servidor. É um desconforto que decorre exatamente do sentimento de não se perceberem partícipes do processo e que retrata a dinâmica, por vezes instituída na universidade, em que se legitima uma participação travestida do trabalhador (AZEREDO-SILVA, 2016), já que não há um compromisso real para a sua participação efetiva nos processos de trabalho.

Porém, o trabalhador tentará mais ou menos recompor em parte seu meio de trabalho em função do que ele é e do que ele desejaria que fosse, porque “todo homem quer ser sujeito de suas normas (...) [e] a normatividade faz para o homem o sentido de sua vida” (CANGUILHEM, 2001, p. 120). É a tese sobre o recentramento do vivente em torno de suas próprias normas de vida (DURAFFOURG, 2004; SCHWARTZ, 2015a).

A equipe da SAT vivencia inúmeras dificuldades relacionadas às condições de trabalho e tem contato permanente com outros servidores que possuem, não poucas vezes,

situação semelhante. Nesse sentido, o documento em questão, além de ter incitado o grupo a uma crítica sobre os recursos que a universidade oferece aos trabalhadores, fez com que as técnicas tecessem críticas ao conteúdo contido no documento sobre as ações de capacitação.

**Inês:** É prioridade da universidade capacitar servidores? Esse é o maior dos nossos problemas? Somos a área que trabalha com pessoas, é sobre capacitação a primeira coisa que temos que falar? Gerir pessoas? Será que é isso que precisamos? Será que não precisamos falar primeiro das condições de trabalho (...)? Então todo mundo trabalha bem, em condições de trabalho adequadas, todo mundo está feliz?

[...]

**Inês:** E falamos de coisas que estão ali, que tem que ser capacitado, por quê? Por que temos que trabalhar mais e temos que desenvolver a universidade? Mas, temos condições para isso? Estamos preocupados com o servidor que trabalha virado para uma parede e não tem uma sala? Hoje estávamos cogitando fazer reunião na copa! Vamos voltar esse assunto de fazer reunião na copa?

**Filipa:** Com cheiro de peixe!

**Inês:** Eu não farei reunião com ninguém em um lugar fedendo a peixe! Não me levem à mal!

**Sofia:** O Joaquim<sup>140</sup> falou que a biblioteca [antes] atendia 300 alunos e hoje atende 2 mil alunos no mesmo espaço.

[...]

**Inês:** Isso são condições de trabalho, mas estamos preocupados com capacitação!

Com a adesão da universidade ao Reuni, houve uma ampliação do número de cursos e de alunos nos últimos anos, inclusive em unidades do interior do Estado. Contudo, não se observou um investimento genuíno na melhoria das condições de trabalho, a fim de atender à demanda criada após a adesão ao programa. É possível inferir, nesse sentido, que o desagrado de parte do grupo em relação ao tema da capacitação, conforme abordado no documento, se deu porque o mesmo parece ter sido proposto em detrimento de outros aspectos que são prioridades para a equipe, dentre os quais as condições de trabalho. Esta temática, durante os Encontros, compreendeu: a sobrecarga de trabalho, a ausência de recursos (equipamentos, mobiliário etc.), a falta de pessoal<sup>141</sup> e as dificuldades ocasionadas pela pequena estrutura física da SAT.

O fato é que a crítica do grupo permitiu uma reflexão nesta tese sobre o sentido da capacitação. Vimos com Blanco (2014) e Azeredo-Silva (2016) que o tema da capacitação carece de um olhar mais cuidadoso, pois talvez tenhamos entrado em um caminho que se afastou das reais necessidades que a universidade possui no que se refere ao tema. No

---

<sup>140</sup> Servidor atendido na SAT.

<sup>141</sup> A demanda de trabalho é crescente, visto que, ainda que a corrida para a aposentadoria tenha aumentado de maneira vertiginosa, a entrada de novos servidores reflete diretamente no trabalho da equipe, o que não é acompanhado de melhorias no setor.

estudo de Azeredo-Silva (2016), por exemplo, há relatos de trabalhadores diretamente envolvidos nos processos de capacitação com importantes análises sobre as diretrizes que, por vezes, são adotadas pelas Ifes. A fala de Hipólita a esse respeito foi bastante significativa (AZEREDO-SILVA, 2016, p. 156):

(...) a política agora está muito de... não é nem parceria, porque parceria você constrói junto, né? Mas é de contratar cursos. É “rumo à excelência... à inovação...!!!!” Nós estamos comprando cursos que não têm identidade. Entendeu? É isso. É essa universidade que não é o que eu acredito... não é essa a política de gestão, entendeu? Não é essa política de gestão! Uma realidade que não é... [...] Uma realidade que não é do serviço público. Não é do serviço público. E o pessoal está chegando novo sem essa identidade com o público.

[...]

(...) Está vindo com a identidade de mercado e olhando..., e está querendo introduzir no mercado. Por exemplo, nós estamos com uma equipe toda nossa de W, hoje, de servidores novos. Bons. Gente boa. Competentes, mas com a visão de mercado... com a visão de mercado. E nós somos os velhos...

[...]

(...) E a tendência, pelo discurso da alta administração..., é essa. É continuar... é excelência!!! A excelência, a qualidade que se coloca vai muito pela quantidade... (...).

A reflexão feita por Hipólita é importante, pois chama atenção sensivelmente para uma crítica já realizada no presente estudo e que se refere à importação para a universidade de discursos e modelos prontos oriundos do mercado, como se fossem a solução para os problemas existentes no âmbito do serviço público e que parecem se dar em detrimento dos valores do bem comum.

A esse respeito, Blanco (2014) observa que vários autores se dedicam ultimamente à análise conjuntural da universidade pública, de seus problemas estruturais internos e externos, à definição da sua missão e proteção dos seus valores fundamentais como uma tentativa de enfrentar uma crise que exige solução de forma imperiosa. A autora faz o alerta de que, mais do que a adoção de novas ferramentas de gestão ou tecnológicas, torna-se necessário definir em que bases tais ferramentas serão aplicadas e sob quais valores elas se colocarão a serviço, considerando as verdadeiras discussões coletivas que clamam por serem travadas na universidade e que estão sendo deixadas para trás.

Na verdade, a despeito de toda produção de subjetividade operada atualmente em nosso país, de que o serviço público é ineficaz, oneroso e que não funciona, é importante lutar pela defesa de valores que são caros à universidade. Valores que têm estreita relação com o desenvolvimento do ser humano e que não se mensuram pelo lucro e pela competitividade, mas que primam pela vida, pela igualdade, pelo bem-estar, pela saúde e pela educação como direitos que precisam ser garantidos a toda a população.

No que diz respeito à capacitação, coadunamos com a compreensão de Blanco (2014) de que a capacitação do servidor técnico-administrativo oportuniza a assunção do seu protagonismo institucional como sujeito histórico e consciente da relevância e da função social da universidade. Assim, entendida enquanto ação educativa, a capacitação se torna uma das vias de possibilidade para a promoção e o fortalecimento da esfera comunicativa crítica e reflexiva na universidade, na qual a formulação de um projeto de capacitação de qualidade constitui fórum integrador de boas práticas e próprio para o desenvolvimento do sentimento de pertença, sendo a via para a construção coletiva de uma identidade institucional, de definição de objetivos coletivamente legitimados. Importante destacar que o sentimento de pertença citado por Blanco (2014) remete à noção de apropriação, em que

Não se trata mais somente de se formar em certos aspectos da técnica – ou seja, as teorias, os cálculos, os mecanismos, todo um conjunto formalizado e codificado, contido nas técnicas – mas, trata-se igualmente de adquirir a dimensão valor, a dimensão atividade, experiência, presentes na técnica. Estabelecer o vínculo não somente entre a técnica e os valores da experiência (...) mas, também entre a técnica e seus próprios valores, a fim de dominá-la, de efetivamente apropriar-se dela, fazê-la sua e torná-la própria a uma utilização eficaz em sua atividade de trabalho (DOLLÉ et al., 2010, p. 122).

Estes são alguns princípios defendidos nesta tese a fim de nortear as ações de capacitação na universidade, com o reconhecimento de que a formação, como um processo, precisa atender genuinamente às reais necessidades da universidade. Além disso, importa garantir que as diretrizes elaboradas reflitam o que os trabalhadores acreditam, em contraposição a uma formação utilitária onde o servidor é um mero recurso, um ‘colaborador’ dotado de um capital humano para o alcance de um maior produtivismo.

A seguir, o tema da convocação de candidatos que mobilizou o grupo, sobremaneira, durante os Encontros sobre o trabalho.

#### **5.3.4. A convocação não planejada de candidatos**

O grupo abordou nos Encontros temas que na tese foram considerados constrangimentos para o trabalho. O tema da convocação de candidatos, nesse sentido, ocupou lugar de destaque, porque, de acordo com as técnicas, quando o reitor e os gerentes da universidade decidem por uma convocação que não estava planejada, essa tarefa traz muitos transtornos para a equipe. No entanto, a despeito disso, o grupo reconheceu que convocar candidatos é uma tarefa da equipe, retratando o que observa Leplat (1997) sobre a mobilização do trabalhador quando redefine uma tarefa tornando-a sua.

**Inês:** O nosso [trabalho] é com o servidor no momento que ele entra e a gente precisa de fato estar na convocação, pois a gente tem o acompanhamento ao estágio probatório, então, como aquela pessoa vai entrar na universidade e não vai participar do grupo? Como ela não vai estar com a gente (...)? Quem mandará e-mail pra ela durante os três anos do estágio probatório? (...) Então, a gente faz estágio probatório e acompanha a pessoa até o momento que ela resolve sair da universidade (...). (5º Encontro)

O problema é que a convocação parece ter alcançado um *status* de prioridade tão grande que precisa ser atendida a qualquer custo. O discurso recorrente utilizado pelos gerentes – a despeito de todas as implicações no cotidiano dos trabalhadores diretamente envolvidos neste processo de trabalho – fundamenta-se no receio de que tanto a realização de novos concursos quanto as contratações dos concursados sejam bloqueadas pelo Governo, que tem a diminuição do número de servidores e dos serviços públicos como mote fortemente veiculado na sociedade.

As técnicas que participaram dos Encontros sinalizaram, de maneira contundente, os efeitos que a convocação traz para o trabalho da equipe quando ela acontece fora do planejamento realizado no início do ano:

**Sofia:** Já sinalizamos em relatórios o quanto essas convocações pingadas prejudicam o nosso trabalho, já marcamos isso (3º Encontro).

[...]

**Sofia:** Por que (...) a convocação é assim para gente? (...) bem ou mal é a nossa atividade. Mas por que pra gente ela é tão sofrida, por quê? (4º Encontro)

**Inês:** Porque nunca a gente conversa de fato antes de fazer. Não é feita pela gente, vem de cima. (4º Encontro)

[...]

**Sofia:** Não que a convocação esteja errada, o que a gente está colocando é que a convocação deve ser planejada, conforme o planejamento feito pela divisão no início do ano. (5º Encontro)

[...]

**Sofia:** Surgiu vaga? Vamos convocar! Isso não é planejamento, entendeu? (5º Encontro)

**Claudete:** Porque desgasta! (5º Encontro)

**Sofia:** A gente também é de carne e osso, a gente não é máquina, eu acho que na seção a gente se preocupa com nosso usuário e com o nosso trabalho, mas esquece o nosso lado, a que custo a gente vai fazer. (5º Encontro)

[...]

**Sofia:** (...) não enxergam o papel da seção. Nós temos cinco programas, a sensação que tenho é que (...) de um momento para cá [a partir das teses]<sup>142</sup> (...), nós começamos a repensar a política da seção (...), começamos a focar no PPA, nos outros programas, porque antes eu sentia que a gente só ficava fazendo convocação. Convocação, atendimento individual e uma ou outra visita institucional que conseguíamos fazer. (...) Foi feito um planejamento no início do ano, então toda a divisão sabia que no mês de agosto, setembro e outubro a seção estaria fazendo várias atividades (...). A questão da convocação não fica transparente (...) o critério de “como vai convocar?” (...) Isso é decidido e (...) a

---

<sup>142</sup> Uma referência aos dois estudos que possuem o trabalho da SAT como objeto.

direção diz: “mês que vem faremos uma convocação”. E não tem tempo de fazermos permuta e a [outra equipe]<sup>143</sup> não tem tempo de fazer o MAP [Mapeamento de Processos]. E (...) por conta disso [estão] querendo limitar o nosso prazo de permuta (6º Encontro).

A crítica de Sofia não pode passar despercebida, porque, de maneira semelhante ao debate realizado sobre o Plano de Reconhecimento do Servidor, a discussão sobre a convocação também retrata o fato de que a atividade de trabalho é caracterizada por um debate constante entre normas antecedentes e tentativas de renormatização e, nesse sentido, uma rigorosa execução de normas heterodeterminadas será invivível para as trabalhadoras.

Ao falar de convocação, cabe uma atenção também ao fato de que essa tarefa incorre em custos para a saúde física e mental da equipe, principalmente quando ela acontece fora dos planejamentos, já que há um grande esforço das técnicas para atender à referida solicitação. Contudo, em momento algum durante os Encontros, o grupo criticou ou se mostrou contrário à realização dos concursos. O que se problematizou refere-se aos processos de convocação inesperados, a despeito das dificuldades apontadas pela equipe. Isso porque essa decisão traz inúmeros reflexos para o trabalho da seção.

A fala de uma técnica de que o trabalho da SAT não é só convocação é importante, dado que esta tarefa é apenas uma das frentes de atuação que a equipe possui. Como já assinalado, a SAT possui cinco programas e, possivelmente, um dos motivos de tanto dissabor das técnicas é perceber que frentes específicas de trabalho possuam primazia sobre as demais sem uma reflexão genuína junto às equipes.

A esse respeito, Oliveira (2018) observa que a promoção dos diálogos incorre na implicação dos trabalhadores e faz com que seus conhecimentos sejam o alicerce de seus coletivos e da cooperação. Na condição de técnica também desta equipe, foi possível testemunhar, não poucas vezes, que, devido às convocações inesperadas, ações que foram planejadas ficaram em segundo plano. Assim, seria importante reconhecer que convocar às pressas, ou seja, não respeitar a regra do tempo (CRU, 1988), traz prejuízos para o trabalho. Prejuízos relacionados, por exemplo, à qualidade dos processos que envolvem as etapas da convocação. Isso porque, quando as convocações ocorrem fora do planejamento anual, a troca e a interação com outras equipes ficam comprometidas em virtude dos atropelos que são vivenciados.

---

<sup>143</sup> Há na estrutura da universidade uma seção responsável pela execução do projeto de dimensionamento e análise da força de trabalho técnico-administrativa, no qual são realizadas as etapas de mapeamento das variáveis quantitativas e das atribuições nos diferentes setores das unidades, levantamento de perfil dos servidores e mapeamento de competências técnicas e comportamentais. Consta do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade para o quadriênio de 2018-2022 que este projeto visa a implementar um modelo de distribuição para os técnicos, objetivando a qualificação da distribuição da força de trabalho.

Além disso, frentes de trabalho, como o Programa Mudar<sup>144</sup>, podem ser diretamente prejudicadas, uma vez que, quando não há tempo hábil para fazer contato com chefias e servidores e cumprir as etapas administrativas que compõem os processos de remoção, pode-se perder a oportunidade de atender à solicitação dos servidores.

**Claudete:** (...) imagina o impacto disso para o servidor que está três anos no banco de permuta. (...) imagina não entrar em contato com ele e não tentar fazer essa remoção? (...) Será na seção que ele vai buscar entender o que aconteceu [e ele vai pensar:] “abriram um concurso para o meu cargo”? (5º Encontro)

**Inês:** É um compromisso ético. (5º Encontro)

**Sofia:** A seção está na ponta [e] seria responsabilidade de toda divisão, porém, a culpa [de não possibilitar uma remoção] cairia na seção, porque a gente atende o servidor. (5º Encontro).

**Inês:** (...) não vamos abrir mão, se convocar tem que fazer permutas, porque uma vez escutamos isso: “não precisa fazer remoção” e eu disse: “Temos compromisso com o usuário”, como a pessoa que eu acompanho ficará ao saber que abriu concurso para o cargo dela e a seção não viabilizou uma remoção? Eu vou dizer o quê? Qual seria a nossa credibilidade? (...) Se convoca tem que remover (...) porque, toda vez que tem uma convocação corrida, nós falamos: “não é só convocar, pois tem permuta” e falamos: “então não faz permuta” e respondemos: “não tem como! Vamos convocar sem remover as pessoas?”. (5º Encontro)

A conversa travada entre as técnicas reflete as dramáticas, os debates que estão envolvidos em uma situação de trabalho. Fazer uma convocação sem atropelos é sinônimo também de resguardar as demais frentes de trabalho que a equipe possui e garantir o cuidado e o compromisso com o usuário que é atendido. São valores caros para essas trabalhadoras. As técnicas expressaram o embate de normas que, por vezes, ocorre em nível de divisão, a fim de fazer valer esses valores da maneira que são dimensionados pela equipe e que retratam o que apontam Scherer, Pires e Schwartz (2009, p. 772), de que:

A gestão é um fenômeno universal que ultrapassa a dimensão macropolítica e a prescrição de atividades e tarefas. Envolve escolhas, arbitragens, hierarquização de atos e objetivos, além de envolver valores que orientam a tomada de decisões pelos trabalhadores no cotidiano.

Essa é a complexidade presente no debate sobre as convocações, porque, quando se fala em convocar, é preciso considerar que existem pontos de vista distintos em relação a essa decisão. O desafio nesta tese se referiu justamente a dar visibilidade a esses aspectos, tendo em conta os debates feitos pelo grupo. A universidade tem priorizado garantir um

---

<sup>144</sup> Direcionado para as ações de movimentação dos servidores.

quantitativo significativo de convocações ao longo do ano<sup>145</sup> e as técnicas trouxeram uma série de elementos que indicam existir, talvez, uma discordância no modo como a gestão desse processo tem se dado, porque ele dificulta a execução de um trabalho bem feito.

**Sofia:** Essa convocação<sup>146</sup> não foi planejada, mas passou a fazer parte, pois entendemos que é uma demanda da seção e temos que responder aquilo e precisamos orientar o servidor que não é culpado, entre aspas, da nossa falta de planejamento. Acho que essas coisas extraordinárias apontam para uma falta de planejamento ou o não cumprimento do que foi planejado. (...) acho que falta *feeling* de como pensar e planejar essas convocações eventuais que possam surgir durante o ano. (...) Se temos que fazer convocação e faz parte do trabalho da divisão, como fazer essas convocações da melhor forma? (...) a gente tem que falar, porque isso acaba pegando do trabalho da seção o nosso planejamento e prejudica a gente também. (5º Encontro)  
[...]

**Inês:** Em 2015<sup>147</sup>, ficou naquele negócio “vamos perder, vem a PEC do fim do mundo, não poderemos contratar ninguém”. (...) Convocou duzentas pessoas (...) levamos um mês e meio para lotar todo mundo (...) e cadê a suspensão de concurso? Não veio! Mas qual foi o transtorno? As pessoas chegaram aos locais de trabalho (...) não tinha quem recebê-las, pois janeiro é mês de férias nas unidades acadêmicas. Ou seja, ficou todo mundo perdido (...). No ano passado, foi no meio da greve e falamos: “convocar na greve é complicado. Qual a nossa posição política? Parece que estamos furando greve”. Conversaram com sindicato (...) o sindicato entendeu que estamos defendendo serviço público e convocamos na greve. Não fizemos grupos, porque tem a nossa posição política e não vamos trabalhar normal em contexto de greve e lotamos as pessoas baseados no currículo. A [outra equipe] não fez entrevista e não fez grupos e também se baseou no currículo. Fizemos outra convocaçãozinha em abril (...) e juntamos todo mundo, quem entrou em novembro e quem chegou agora e estava todo mundo solto na universidade mais de quatro meses e não tinham preenchido plano de trabalho e o povo relatando assédio moral. (...) se a gente tivesse feito o grupo com aquelas pessoas, elas não estariam lotadas onde estão, pois conhecemos os lugares e sabemos os problemas. (...) Ou seja, fazemos esses movimentos baseados nesses medos (...) e a coisa vai ficando pior. (6º Encontro)

Isabel também discorda das convocações diluídas durante o ano, porém, faz um contraponto e traz a discussão sobre o compromisso social da universidade e sobre o fato de existir um déficit de servidores na universidade que precisa ser suprido.

**Isabel:** Acho que a gente tem que ter vários olhares (...) e um dos olhares é até social, imagina o cara está desempregado e louco por um emprego, de repente passa em um concurso público e está ansiosamente aguardando. Então, se a gente chama antes, é maravilhoso para ele do ponto de vista social e acaba sendo um trabalho muito bom. Do ponto de vista da universidade, tem um setor que está enforcado com servidor que está sozinho “se virando nos 30” para aguentar. E chega mais um e ele alivia, então tem outros olhares que são importantes serem considerados, tem uma fila de concurso e a gente não tem como saber se o cara vai e se passou em dez concursos ou passou apenas [aqui]. (...) a gente não

---

<sup>145</sup> Em 2019, ocorreram dois grandes períodos de convocação: o primeiro no mês de julho e o segundo no mês de outubro, totalizando 374 candidatos convocados. Deste quantitativo, a equipe recebeu 345 candidatos distribuídos por 29 grupos (dados colhidos do relatório da divisão elaborado no ano de 2019).

<sup>146</sup> Convocação que aconteceu no segundo semestre de 2018.

<sup>147</sup> Essa convocação, de acordo com o grupo, foi bastante simbólica pelos transtornos que causou.



tem como antecipar isso e se alguns não tomam posse e a vaga está ali e você tem que chamar o próximo da fila. Então, se tem que chamar em algum momento, por que esperar um ano então? Tem coisas que para mim fogem o bom-senso, eu acho que tem que chamar sim! Faz pingadinho? Tudo bem! Claro que eu não concordo com uma pulverização, um exagero e o negócio diluído o ano inteiro. (5º Encontro)

A reflexão de Isabel é importante, porque dá visibilidade à existência de outros pontos de vista que estão presentes no debate sobre a convocação. Há o ponto de vista do reitor, que trava diálogo constante com o Ministério da Educação e que, ao tomar suas decisões, considera as informações oriundas dessa interação; há também o ponto de vista dos gerentes, que possuem como demanda constante de diretores de unidades a reposição de suas vagas. Por fim, existe o ponto de vista das técnicas da SAT, que conhecem os riscos de seu trabalho e os problemas que normalmente ocorrem a depender das decisões que são tomadas.

Durante os Encontros, o grupo deixou claro que não é contrário às convocações e, por esse ângulo, existe uma concordância dos valores da equipe com os valores dos gerentes, a fim de garantir as convocações e fazer frente ao vertiginoso gerenciamento neoliberal que visa a precarizar os serviços públicos, mediante a diminuição dos concursos e com o fim das contratações. A discordância manifestada pelo grupo se deu, então, pela maneira como o processo das convocações é gerido pelos dirigentes da universidade, e o problema contido na gestão do trabalho é exatamente o dimensionamento dos valores.

A defesa, nesta pesquisa, sobre o conceito de gestão é que todos fazem gestão no trabalho. Isto porque “não existem instâncias especializadas gerindo o trabalho em um deserto de gestão” (SCHWARTZ, 2004b, p. 32). Ao contrário, cada um é responsável pela gestão das microdecisões tomadas e, sob tal perspectiva, cabe ao gerente reconhecer que existe um patrimônio de gestões acontecendo nas situações de trabalho, sendo sua responsabilidade fazer uma gestão dessas gestões (FRANÇA; MUNIZ, 2011).

A esse respeito, no texto intitulado “Trabalho e gestão: níveis, critérios e instâncias”, Schwartz (2004b) observa que a gestão como verdadeiro problema humano advém por toda parte onde há variabilidade e história, pois toda gestão supõe escolhas, arbitragens e uma hierarquização de atos e de objetivos norteados por valores em nome dos quais as decisões são elaboradas.

O cotidiano da SAT é atravessado por valores que são dimensionados tanto por uma esfera macro (políticas do Governo) quanto por uma esfera micro (pelos dirigentes da universidade e pelas técnicas da equipe). Neste sentido, a gestão realizada pela equipe abrange uma gestão das eventualidades específicas do ofício, do objeto da atividade da

equipe, como também uma gestão dos tempos e das relações internas à equipe (SCHWARTZ, 2004b). Porém, essa gestão possui três tipos de dificuldades, descritas a seguir, por meio de uma correlação com o debate sobre as convocações.

A primeira é que cada trabalhador deverá tomar decisões entre os polos da eficácia e o polo da eficiência. O primeiro entendido como a avaliação de um ato referente aos objetivos a que ele visa e o segundo como avaliação do produto da atividade referente aos meios disponíveis para produzi-lo (SCHWARTZ, 2004b).

Pequenas decisões tomadas no cotidiano de trabalho que fazem referência a realização de tarefas aparentemente simples, mostram que existe um cálculo gestor realizado pelo trabalhador que procura se situar nessa relação com os polos da eficácia e da eficiência (FRANÇA; MUNIZ, 2011, p. 65).

Nos debates que envolveram o tema da convocação, as técnicas apontaram a todo o momento para os aspectos que têm relação com a eficácia e eficiência na condução desse trabalho. O grupo abordou os prejuízos para ações da equipe, de um modo geral, e também sinalizou para as tarefas contidas nesse processo que ficam comprometidas quando ele ocorre de maneira apressada.

A segunda dificuldade pressupõe que os determinantes dos processos internos às dramáticas remetem a um campo de valores sem os quais não existem escolhas. Tais escolhas são ancoradas num mundo de valores mercantis (mensuráveis) e de valores sem dimensão (do bem comum, como saúde, educação). Contudo, de acordo com Schwartz (2004b), estes últimos são dimensionados, pois retornam aos protagonistas das atividades industriais por duas vias que se misturam, mas são diferentes:

- Articulados à experiência das situações de trabalho e por ela retrabalhados, sendo a dimensão das gestões incluídas na atividade;
- Dimensionados por instâncias públicas (ex.: os objetivos do Ministério da Saúde) ou privadas (os objetivos das empresas têm uma relação indireta com valores sem dimensão) que não tomam parte diretamente nos processos de atividades que elas gerem.

Imagina-se a partir disso toda espécie de contradições possíveis entre os valores sem dimensão e os valores mercantis, porém, essas contradições fazem parte precisamente da gestão do cotidiano (SCHWARTZ, 2004b). A equipe tentou dar concretude aos valores que envolvem a convocação, mediante a experiência que possui das situações de trabalho

(convocação que não foi planejada incorre em dificuldades e prejuízos para o trabalho). No entanto, existe a pressão sofrida pelo dimensionamento realizado pelas demais instâncias negociantes (gerentes e reitor) que possuem maior poder de decisão e que, por isso, fazem valer a sua concepção de eficácia no referido debate, que é, neste caso, convocar.

A terceira e última dificuldade é que, nos fluxos de debates de normas que ocorrem no cotidiano de cada trabalhador, há uma complexa configuração de instâncias negociantes. Os trabalhadores estarão comprometidos com diversos tipos de negociações, porque sua própria história os conduz também a considerar, na situação específica, a operacionalização dos valores eficácia e eficiência de acordo com as modalidades singulares de sua dramática de uso de si. “Por exemplo: não se cuida mais das pessoas da mesma maneira após ter tido a experiência da maternidade ou da doença em seu próprio corpo” (SCHWARTZ, 2004b, p. 30). Assim, para o fluxo das gestões individuais, a negociação de eficácias é uma negociação de negociações que parece ausente entre a equipe da SAT e as demais instâncias.

A complexidade da discussão se justifica exatamente em decorrência dessas dificuldades, porque o debate abrange como tornar concretos, isto é, como dimensionar os valores que envolvem as convocações. Desse modo, precisam ser considerados os pontos de vista dos gerentes, do reitor e dos técnicos diretamente envolvidos na execução dessa tarefa<sup>148</sup>, porque eles traduzem concepções distintas sobre o trabalho. Mas, para isso, é condição imprescindível que haja o diálogo entre essas instâncias. Isso significa que o reitor e os gerentes precisam conhecer o trabalho real das áreas diretamente envolvidas nas convocações, inclusive para compreender as dificuldades vivenciadas pelas equipes. De igual modo, as equipes também precisam estar cientes dos motivos que levam à decisão de convocações que não foram planejadas. Não é o caso apenas de a equipe ser informada de que a convocação vai acontecer pelo receio de vetos à realização de concursos ou da nomeação de candidatas. O grupo foi provocado a considerar nas discussões as pressões que incidem na universidade, principalmente em nível de Governo Federal (instância negociante).

**Claudete:** (...) falamos o tempo todo sobre a questão das convocações e sobre a maneira como as convocações acontecem (...). Será que para fazermos esse

---

<sup>148</sup> Participam do processo de convocação e nomeação de candidatas setores estratégicos da universidade, mas, quando a decisão da convocação é tomada, ela é partilhada em nível de divisão com quatro setores diretamente envolvidos no processo, dentre eles, a SAT. Nossa análise, todavia, é circunscrita ao material produzido nos Encontros sobre o Trabalho.

debate (...) seria importante incluirmos a discussão sobre a nossa conjuntura econômica, política e social? (6º Encontro)

**Joseane:** (...) por que acontecem essas convocações? Quais são os critérios? Será que é o medo de bloquear a admissão de servidor público? (...) E o medo de congelar a convocação e não ter mais concurso que poderia estar gerando isso? (6º Encontro)

**Claudete:** (...) o que tem por trás das convocações na maneira que elas acontecem? (...) seria importante a seção considerar essa conjuntura? Será que de fato considerando toda a fragilidade que estamos vivendo no nosso cenário em nível de Governo Federal seria possível essa organização nos moldes que apareceram nos grupos [Encontros sobre o Trabalho?]. (...) Que garantia temos e as pessoas que fizeram o concurso que o Governo não saia com uma medida de vetar qualquer tipo de contratação como já vivemos? (...) Será que administrar em uma conjuntura neoliberal significa furar planejamentos? (6º Encontro)

Todavia, se observou:

**Inês:** (...) esse argumento é uma forma de ser capturado também. Porque quando as pessoas vêm (...) elas jogam na nossa conta: “Poxa, você não está preocupada com a pessoa lá fora, sem emprego? Pode vir o corte do governo?” (...) esse argumento serve para nos capturar enquanto equipe e nos sentimos nesse lugar: “somos os únicos chatos que estão questionando a convocação em um momento como esse”? (...) esse argumento (...) vem sempre forte (...) e essa conjuntura também serve para nos capturar e nos deixa na seguinte situação: “Poxa! Como não faremos a convocação se estamos vivendo em um governo neoliberal?” “Podem vir cortes!” [Então] ficamos penalizados com a pessoa que está entrando e decidimos pela convocação. (Inês, 6º Encontro)

[...]

**Sofia:** Quando tentamos fazer alguma crítica em nível de divisão, de serviço público, e se falamos em neoliberalismo todo mundo fecha a cara. Mas, na hora que vem uma convocação em greve e em outra situação, as pessoas usam esse argumento: “É o neoliberalismo! É o corte! É o Temer!” (...) nós não estamos questionando a entrada, a convocação, questionamos a forma como ela é organizada pela gestão. Porque não temos condições de trabalho, não temos equipe, nem infraestrutura para receber esses servidores na quantidade e na forma como foi imposta. (...) será que tem que ser essa quantidade mesmo? Isso não é claro, até quando questionamos isso nas reuniões, “porque tem que ser uma atrás da outra?” Não fica claro o porquê disso e também não se pensa (...) focando na seção que não fazemos apenas convocação (6º Encontro).

Gerir deve ser sempre algo coletivo, para que se tenha o máximo de participação efetiva de todos nas decisões que são tomadas. Os Encontros tornaram visível que existe um debate controverso sobre a maneira de dimensionar os valores que envolvem a decisão sobre a convocação. Existem pontos de vista distintos, porém, não há diálogo entre eles. Não há dúvida de que a defesa da universidade pública é um valor comum para todas as instâncias negociantes envolvidas na gestão da convocação, e evitar a carência de funcionários na universidade pareceu ser uma preocupação partilhada por essas instâncias. Porém, o modo como esses valores são operacionalizados na universidade causa controvérsias, embates.

A SAT, uma das seções que atuam diretamente nas convocações, tem um ponto de vista da atividade que é diferente do ponto de vista da atividade do reitor, que

possivelmente não tem dimensão das dificuldades concretas vividas pela equipe com convocações diluídas durante o ano. Foi destacado que há um prejuízo também no modo como os servidores são acolhidos quando as convocações acontecem apressadamente, porque compromete a qualidade do serviço.

O problema da gestão do ponto de vista ergológico é como fazer os valores serem dimensionados e se tornarem concretos, e esse processo se caracteriza por discordâncias. Essa é uma realidade a ser enfrentada, porque as pessoas na universidade não possuem o mesmo poder de fazer valer suas concepções de eficácia. No que diz respeito às convocações, por exemplo, tem prevalecido a concepção de eficácia dos níveis gerenciais, que é sempre pela convocação.

Ocorre que todos os pontos de vista contribuem para o debate, mas, se não houver um gerenciamento que possibilite o diálogo, essa troca não acontece. Ou seja, se o gerenciamento for de imposição e as contribuições dos trabalhadores diretamente envolvidos no processo forem desconsideradas, isso reverterá em sofrimento para a equipe. O reitor toma suas decisões, mas não conhece o trabalho real da equipe; por sua vez, esta também não tem conhecimento das razões que o levam a decidir por convocações que não foram planejadas.

O desafio que se apresenta é a construção de um diálogo verdadeiro entre os trabalhadores diretamente envolvidos na execução das convocações e os demais níveis gerenciais da universidade. São olhares distintos para uma mesma atividade. Assim, é preciso colocar esses pontos de vista em diálogo, para que seja operada uma negociação entre instâncias negociantes sobre as concepções de eficácia (SCHWARTZ, 2004b). Os níveis gerenciais da universidade buscam a eficácia dimensionando os valores de maneira diferente do entendimento que existe na SAT. Mas isso não é um problema, ao contrário, compreende as relações que conflituosamente podem ser geradas entre o ponto de vista da atividade das trabalhadoras da SAT e o ponto de vista da atividade dos gerentes. São contradições que fazem parte da gestão do trabalho.

### **5.3.5. A dicotomia entre a Coordenação da Saúde e a Coordenação Administrativa**

A dicotomia entre a área responsável pelas ações administrativas do servidor técnico-administrativo e a área voltada para as ações de saúde foi compreendida na tese

como um grande desafio a ser vencido em nível micro. Isso porque a organização do trabalho precisa comportar a saúde dos trabalhadores e vice-versa, e, nesse sentido, a organização política da universidade contribuirá ou não para que a integração entre as áreas aconteça. Desse modo, é fundamental um pensamento integrado sobre o trabalho em saúde, pois

A construção de alternativas de processos de trabalho que protejam a saúde do trabalhador exige diálogo e ação conjunta dos campos da Medicina, da Psicologia e de outros setores da saúde, da Engenharia, da Ergonomia, da Sociologia, da Antropologia, da Filosofia, do Direito, da Economia e outros. Esses diálogos têm tomado corpo, ainda de forma incipiente, em intervenções nos ambientes de trabalho, em ações civis públicas, em publicações e eventos com abordagens mais amplas e contextualizadas, e mostram claramente que está esgotado o modelo de intervenção de disciplinas e campos de conhecimento isoladamente. Os agravos em geral, e os adoecimentos psíquicos em particular, devem ter como pano de fundo os aspectos sociais e do trabalho contemporâneo, caracterizados pela perda de direitos sociais e trabalhistas, pelo advento de crises econômicas e do desemprego (SELIGMANN-SILVA *et al.*, 2010, p. 186).

A questão colocada, então, seria como ultrapassar a separação que foi instituída entre as referidas áreas da universidade. Dado que lamentar a separação que existe em nível de organograma não seria um caminho muito efetivo. Ao contrário, é potente dar visibilidade às Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP), que são construídas na condução do trabalho (SCHWARTZ, 2010a) quando é imprescindível uma articulação com outras áreas.

No eixo seguinte, esta reflexão será ampliada a fim de contribuir para um debate sobre o lugar de cada um nesse latifúndio, compreendendo que é condição *sine qua non* o estabelecimento de uma verdadeira parceria entre ambas as áreas para uma atuação que considera as singularidades dos trabalhadores e, principalmente, para uma atuação que reconhece a impossibilidade de um trabalho isolado dentro da universidade.

O grupo em todos os Encontros abordou questões complexas e muitas vezes delicadas. O Brasil vive atualmente momentos de censura e de restrição da liberdade de expressão. Porém, estamos em uma universidade, um local que visa à produção de conhecimentos e que visa também à problematização de verdades ditas absolutas e inquestionáveis. O mínimo que nos cabe na condição de pesquisadores é o compromisso de dar visibilidade aos debates operados nos Encontros, a fim de garantir uma discussão genuína sobre o trabalho que a equipe da SAT realiza.

#### **5.4. Eixo de análise IV - Em que medida é possível falar de alternativas para o trabalho da seção?**

*Se a atividade humana é sempre um debate de normas (...) se a atividade é lugar de reservas de alternativas, como exprimir essas reservas que são sempre misturas de gestos, de pensamentos e de palavras? (SCHWARTZ, 2016, p. 231)*

A atividade humana ancorada no *corpo-si* é um constante debate de normas e também um lugar de renormatizações, de reservas de alternativas e de implementação de competências (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010; SCHWARTZ, 2016). Nesse sentido, nos lançamos ao desafio de identificar nas narrativas presentes nos Encontros o que pareceu serem alternativas, desvios e proposições da equipe para melhorias no trabalho da SAT. Com esta diretriz, buscou-se apontar na tese, em certa medida, a gestão que a equipe tem feito do trabalho, como também dar visibilidade ao esforço das trabalhadoras para fazer valer seu ponto de vista sobre a atividade.

Talvez os eixos anteriores tenham deixado os leitores suscetíveis a um fatalismo, diante das dificuldades e constrangimentos abordados pelas trabalhadoras. Contudo, cabe lembrar que, por ser um confronto constante com o real e que resulta, não poucas vezes, em sofrimento, trabalhar também é encontrar soluções para os problemas, fazer face às variabilidades do meio e transformá-lo fazendo dele seu próprio meio com suas características.

Oportuno dizer que retornar à condição de trabalhadora desta equipe tem sido um desafio diário, porque vivemos tempos difíceis no Brasil, onde a universidade pública tem sido um segmento atacado pelo Governo com medidas que trarão um sucateamento nunca visto dos estabelecimentos e do ensino públicos. Conforme observam Flores e Mattos (2020, p. 13):

O desmonte das instituições públicas, dentre elas as universidades, já tem sido objeto de intervenção estatal há décadas, trazendo impacto nos orçamentos institucionais e nos recursos destinados ao pagamento da sua força de trabalho. A flexibilização dos direitos, a paralisação dos ajustes salariais e dos concursos, a precarização do trabalho e a terceirização dos trabalhadores são manifestações desse processo e que a conjuntura atual vem aprofundar.

Soma-se a isso que, na própria universidade, existe um anseio de todos em relação às posições que serão tomadas pelo reitor frente às medidas adotadas pelo atual Governo<sup>149</sup>.

Acrescenta-se ainda que, diante de toda essa configuração, meu retorno ao trabalho ocorreu em um cenário que vigora um regime de quarenta horas semanais, com a adoção do ponto eletrônico, e não existe no horizonte algo que traga a esperança de que essa situação seja revertida sem redução de salários para a categoria. Encontro uma equipe cansada, queixosa e muito preocupada com os acontecimentos em nível macro, que trazem como resultado dificuldades que só se acentuam em nível micro. No que se refere à adoção das quarenta horas, por exemplo, antes a universidade possuía uma carga horária semanal de trinta horas<sup>150</sup>, sem o ponto eletrônico, e essa situação permitia uma melhor organização do trabalho em que as técnicas revezavam seus horários, principalmente para garantir condições mínimas de trabalho (cadeira, mesa e equipamentos). Porém, o que fazer agora quando essa opção não está mais disponível?<sup>151</sup>

Como equacionar uma realidade que, impõe aos trabalhadores estarem na universidade oito horas<sup>152</sup> por dia e, no que concerne a seção, não existir nem espaço físico adequado para acomodar todas ao mesmo tempo? Há ainda o risco de se cair na armadilha de que uma solução seria o remanejamento das trabalhadoras para outros setores ou a realização permanente de intervenções externas. Mas estas não são soluções, principalmente porque a universidade teve um crescimento vertiginoso nos últimos anos, pela adesão ao Reuni, o que refletiu na contratação de docentes e técnico-administrativos. Assim, o que se impõe são condições de trabalho dignas para esse coletivo. Ao longo dos

---

<sup>149</sup> Recentemente, o MEC informou em ofício, no dia 4 de fevereiro de 2020, a redução de quase R\$ 3 bilhões no orçamento da pasta. Manteve as diretrizes que desautorizam as universidades a realizarem concursos, contratações e pagamentos adicionais, como as progressões e as promoções dos servidores. O documento causou enorme rebuliço com divulgação na mídia e, após a manifestação de alguns reitores, o reitor de nossa universidade publicou nota se posicionando diante do documento e informou que fecharia a folha de pagamento do mês de fevereiro sem quaisquer modificações e que incluiria as despesas obrigatórias de pessoal previstas em lei. Foram asseguradas as progressões na carreira, a implementação de adicionais, como o de insalubridade, assim como todos os demais benefícios e vantagens dos servidores. Todavia, a expectativa é grande sobre o que virá nos próximos meses.

<sup>150</sup> O ponto eletrônico foi implantado na universidade em caráter experimental no mês de julho e, em virtude dos inúmeros problemas ocorridos, esta condição foi estendida até o mês de agosto.

<sup>151</sup> Há um debate em curso sobre as possibilidades de flexibilização de horários dos setores com base em normativa governamental. A flexibilização de carga horária incorre em 12 horas de trabalho ininterruptas. Porém, para ter um processo de flexibilização deferido, é necessário atender a critérios preconizados em nota técnica do Governo. Alguns setores tiveram seus processos deferidos, mas é motivo de preocupação a recente proposta de emenda constitucional que prevê, dentre outras medidas, a redução de jornada de trabalho com redução proporcional de salários. Afinal, o que garante que o Governo, ao ter suas medidas aprovadas no Congresso e ao identificar que nas universidades existem servidores com carga horária de trabalho reduzida sem redução de salário, não faça uma ‘adequação’ dessas situações?

<sup>152</sup> São oito horas de trabalho acrescidas de uma hora de almoço.



anos, a equipe da SAT sofre inúmeros impactos, principalmente relacionados às condições de trabalho que são impróprias, aviltantes e que fragilizam o coletivo. Mas como reconstruir essa realidade?

É importante acreditar, como alerta Borges (2006), que, para além das nocividades existentes nas diversas formas de organização do trabalho, existem humanos ativos que apostam na potência de estarem vivos e que buscam desvios para afirmar o movimento da vida, explorando as possibilidades contidas nesses (im)possíveis.

A própria construção da análise, a esse respeito, foi motivo de angústia: quando confrontada com tantas dificuldades, não conseguia avistar os caminhos e os desvios construídos pela equipe para uma afirmação da potência de vida contida na experiência de trabalho. E somente a partir de ‘um olhar à lupa’ mediante o esforço de enxergar ‘além da fachada’, se deu uma ampliação de meu olhar<sup>153</sup>, que foi direcionando para aquilo que se apresentou, apesar de tudo, como alternativas do coletivo para a transformação e melhoria do trabalho realizado.

#### **5.4.1. A equipe e a construção de relações democráticas na universidade**

Contribuir para a construção de relações democráticas na universidade foi apontado durante os Encontros como um princípio que tem norteador o trabalho da equipe. Essa discussão foi realizada logo no primeiro Encontro, quando o grupo debateu sobre a solicitação recebida da gerência de que a equipe fundamentasse a proposição elaborada, dias antes, para o planejamento estratégico<sup>154</sup> da área, de que a “seção contribuiria com suas ações para o estabelecimento de relações democráticas de trabalho”. Foi observado no Encontro, inclusive, que esta atribuição já constava do regimento interno da área, aprovado no ano de 2017, e também no PDI.

**Sofia:** Se formos pegar o planejamento estratégico, ele está cheio de conceitos, de um referencial teórico, de uma política, de um posicionamento teórico. Por que (...) o nosso [conceito] tem que ser justificado? (...) não sei, porque quando queremos colocar um trabalho diferente da seção, os nossos conceitos precisam ser justificados. (1º Encontro)

[...]

**Sofia:** Será que se tivéssemos proposto contribuir para a adequação do servidor em seus postos de trabalho teria que ter justificativa? (...) Isso envolve um pouco do que você [Claudete] está discutindo na tese, o nosso trabalho de estar reformatando e, por isso, muitas vezes os nossos conceitos terão esse choque, porque o nosso trabalho, a partir da contribuição da psicologia e a partir da contribuição do que nós estudamos e da ideia que formamos, terá um choque, e como a seção irá se colocar frente a isso? (1º Encontro)

---

<sup>153</sup> Termos cunhados pela ergologia e pela ergonomia da atividade, respectivamente.

<sup>154</sup> Este planejamento estratégico comporia mais tarde o planejamento da área de gestão de pessoas.

Mesmo sendo compreensível o estranhamento em nível gerencial de proposições feitas pelas trabalhadoras, que, em certa medida, trazem perspectivas diferentes para o trabalho da equipe, esta é uma situação que faz parte da vida dos humanos em situação de trabalho, já que o trabalhador tentará mais ou menos recompor em parte seu meio de trabalho em função do que ele é e do que ele desejaria que fosse. Porque, viver é experimentar todo tempo e fazer prevalecer o ensaio de novas normas sendo invivível para o ser humano apenas executar, pois quem é vivo está em atividade de produzir história. Fato é que a vida precede as normas e, sem normas que não se possam renormatizar, não existe o viver em conjunto. A subversão é então própria da vida, ou seja, uma especificidade da atividade humana (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c; VENNER; SCHWARTZ, 2015).

Sofia reitera que a equipe possui um discurso de construção do trabalho de forma aberta e democrática, porque a seção buscaria “(...) que os servidores consigam estar junto com as chefias, pensando seu trabalho, pensando sua posição na universidade, entendendo qual é o papel dele na universidade” (Sofia, 2º Encontro). Relato que é corroborado pela fala de Sara e Filipa:

**Sara:** A gente comenta que a universidade é muito política (...). É difícil essas relações com os gestores, com as direções e, com as chefias e saber que tem um setor que trabalha justamente para tentar tornar essas relações mais democráticas, onde o servidor possa ser ouvido, pois muitas vezes ele não é, não consegue (...). Eu acho que (...) [a seção] tem isso como valor sim (...). É uma fala muito das condições de trabalho para o servidor, das condições que a gente trabalha e de tentar melhorar essas condições e as relações democráticas, que é uma tarefa para toda a universidade (...). (2º Encontro)

[...]

**Filipa:** No momento que a gente se reúne com uma equipe e reúne com um chefe que tem dificuldades de lidar com o coletivo, eu acho que a gente está contribuindo para democratizar as relações. (2º Encontro)

A atribuição proposta pelas técnicas pode ser bem compreendida e remete à construção de um gerenciamento em que os gerentes assumam suas responsabilidades enquanto chefias, mas ao mesmo tempo, por meio da comunicação e cooperação com os subordinados, construam “uma espécie de igualdade e de projetos comum entre todos, para que as trocas e recomendações andem nos dois sentidos, para que cada um partilhe de um objetivo comum” (SCHWARTZ, 2010a, p. 160). Trata-se de uma proposição que certamente tem como resultado também uma melhora na cooperação vertical (entre chefe e subordinados) e também na cooperação horizontal, por meio da comunicação e da construção da confiança entre os trabalhadores (DEJOURS, 2012b).

O referido debate compreendeu, ainda, uma discussão sobre a noção de democracia, o que, na concepção de Sofia, seria a possibilidade de o trabalhador participar das decisões diretamente relacionadas aos processos de trabalho da universidade. Nada dissonante, inclusive, da ideia contida no Relatório da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, elaborado no ano de 2009, no qual “falar é a contraposição do autoritarismo, e, portanto, o diálogo é o instrumento, por excelência da democratização das relações de trabalho, como o é da democracia” (p. 30).

Mas é preciso estar alerta, pois, conforme aponta Blanco (2014, p. 108),

A democracia esvaziada de significado, muitas vezes é adotada em contextos que a contradizem completamente, quer com a finalidade de ornamentar ou higienizar discursos políticos demagógicos, ou em situações de divergência, para aniquilar um adversário, justificando-se pela ditadura da maioria constituída.

Destaca-se ainda que, em seu entendimento, um trabalho democrático

Pressupõe uma escuta aberta, qualificada, cuja competência só se adquire com o exercício. É na reflexão crítica sobre a sua prática que poderá descobrir maneiras melhores de exercê-la. Há os que, céticos, não acreditam que os servidores estejam preparados para participar de forma qualificada ou sequer tenham o interesse em fazê-lo. (...) todos têm o que dizer e as questões centrais não são técnicas apenas. Não são apenas os especialistas, fechados em seus gabinetes, que podem determinar as medidas mais eficazes. Elas são também questões políticas e práticas. A técnica, quando tratada dessa forma, vira ideologia (BLANCO, 2014, p. 122).

O debate sobre a construção de relações democráticas na universidade foi estendido à reunião de equipe e as trabalhadoras formularam uma justificativa<sup>155</sup> que, tempos depois, foi encaminhada à gerência. Assim, há que se reconhecer que os Encontros, como um dispositivo de pesquisa, propiciaram um espaço potente de reflexão, pois as técnicas puderam ampliar sua capacidade de argumentação junto às chefias e explicitaram com mais consistência teórica suas posições. Ademais, o debate que se deu no Encontro foi frutífero, principalmente porque a proposição da equipe foi acolhida pela gerência e passou a compor o mapa estratégico<sup>156</sup> da área. O fato é:

O processo democrático é por vezes tenso, muito trabalhoso, mas a sua prática pode qualificar a entrega feita pela universidade e preparar a sociedade para o enfrentamento dos grandes desafios que se apresentam à gestão, à educação, à humanidade. Não vai aqui uma argumentação ingênua ou simplista. A competência discursiva reflexiva apresenta-se cada vez mais necessária em

---

<sup>155</sup> As técnicas estavam à época com a incumbência de justificar a referida atribuição.

<sup>156</sup> Documento interno descaracterizado na pesquisa e que não consta das referências.

quaisquer fóruns, mas, agir democraticamente, de fato ou não, será sempre uma escolha individual (BLANCO, 2014, p. 169).

Importante assinalar que a equipe se reconhecer como uma seção que atua para a construção de relações democráticas traz uma perspectiva totalmente nova de trabalho e que precisa ser valorizada. Além disso, é importante ter em conta, como indicam Vasconcelos e Lacomblez (2004), que as atividades reflexivas e discursivas no trabalho constituem um primeiro passo para a transformação desse mesmo trabalho. Neste sentido, todo o debate encampado pelas técnicas com vistas à transformação de seu trabalho precisa ser garantido. Trata-se de uma conquista legítima que foi reconhecida na pesquisa como uma alternativa criada pelo coletivo, com vistas a melhorar o serviço oferecido e dar sentido ao trabalho que é realizado.

Discussão preciosa também abordada neste eixo se referiu à noção de prevenção. Este tema foi acrescido de outros elementos durante os Encontros, permitindo uma compreensão do grupo sobre as lacunas existentes na equipe referentes ao conceito, além de ter instigado as técnicas para a formulação de outras questões.

#### **5.4.2. O caráter de prevenção mesmo nas demandas**

O termo prevenção aparece no latim tardio *praeventio* e deriva do latim clássico *praevenire*. Literalmente, significa ‘vir antes’, com o sentido figurado de ‘antecipar’. Os termos próximos são *providere*, ‘adotar providências’, e *raevertere*, ‘impedir que qualquer coisa aconteça’ (RULLI; MAGGI, 2018).

A prevenção foi apontada como uma tarefa na qual a equipe precisaria dedicar mais esforços e, por esse motivo, em uma primeira leitura dos Encontros, tivemos a compreensão de que um trabalho genuinamente preventivo na seção estaria relegado ao segundo plano e, nesse sentido, não se realizaria.

**Isabel:** O nosso trabalho tem um caráter preventivo em algumas circunstâncias, especialmente com o servidor que passa no concurso público e que está em estágio probatório. Eu acho que com ele o trabalho de prevenção é muito mais visível, digamos assim, porém, com os demais não, porque é aquela coisa do apagar incêndio. Chegou o problema, já está acontecendo e tem uma história ali e tem que tomar alguma medida emergencial. Mas aquela coisa de vamos no setor X que ninguém está falando? Vamos ver como as coisas estão como um todo? Vamos conversar com os diretores para antecipar qualquer coisa, pois eventualmente tem coisa acontecendo, não é? Aquela coisa que, se você mexer [pausa na fala], sabe? Será que tem alguma vespa nesse vespeiro? Será que tem uma abelha nessa colmeia? Então assim, se mexer sai, aparece! Não no sentido de provocar, pelo contrário, é de prevenir mesmo. Então a gente não faz isso. A gente não consegue fazer! Mas fico me perguntando se é prioridade ou não. E

sinceramente não me parece prioridade (...) outras coisas vêm antes. (2º Encontro)

Contudo, a tarefa de análise dos dados é um vai e vem no qual se imprime um esforço dos pesquisadores de fazer emergir aspectos que, em suas avaliações, apresentam o campo estudado em conjunto com as ilações que são possíveis e que resultam de um determinado momento na história e no tempo. Ilações que são resultado, ainda, de suas vivências, de suas histórias e da produção de conhecimento oriunda das trocas com seus pares, orientadores e parceiros. Foi esse processo que possibilitou uma abertura e uma ampliação de nosso olhar para o discurso das trabalhadoras, significando ainda um olhar à lupa sobre o material produzido pelo grupo, no que dizia respeito à potência de vida daquele coletivo, ainda que invisibilizada pelas inúmeras adversidades enfrentadas.

Ademais, a despeito das dificuldades vividas pela equipe no que concerne ao caráter da prevenção, os debates foram ricos e revelaram as concepções das técnicas sobre a temática.

**Filipa:** Falamos tanto em prevenção, mas paramos para pensar no que a gente quer realmente prevenir? Porque a gente fala tanto de prevenção e achamos que não conseguimos. (...) eu estou me perguntando o que a gente quer prevenir? É só o sofrimento? O que mais na nossa proposta é prevenir? (...) o que a gente quer prevenir quando a gente faz a nossa política? Quando a gente pega os nossos objetivos? A gente estava construindo os objetivos do programa voltado para ações que envolvem o servidor em estágio probatório, então eu acho que a gente tem que ter essa noção, esse conceito da prevenção, tem que estar nesse objetivo. Mas estou refletindo mesmo (...) o que exatamente a gente quer efetivamente prevenir? Me bateu mesmo! Não tenho resposta! Estou pensando! (3º Encontro)

O grupo tentou delinear e ‘dar corpo’ à noção de prevenção:

**Inês:** (...) cada palavra é um conceito e não discutimos o conceito em si, entendeu? (...) Qualidade de vida no trabalho não quer dizer muita coisa se você não disser a que você está se referindo (...) concordo com a questão de prevenir (...) não só o sofrimento, mas situações no trabalho que não precisariam ser daquele jeito, pois, na verdade, o sofrimento sempre vai estar ali de alguma maneira. (3º Encontro)

**Sofia:** Acho que [a solicitação gerencial] de mudança do nome [da seção] é porque não conseguimos definir o que é essa prevenção. (3º Encontro)

**Inês:** A gente sabe que a gente previne o sofrimento, a gente sabe o que a gente faz. (3º Encontro)

**Filipa:** Vejo um pouquinho a prevenção quando a gente vai nos grupos, você tem muito mais possibilidade de trabalhar efetivamente a prevenção até pelo viés da atividade de trabalho (...) é uma “cadeia”, pois você melhora o trabalho, melhora saúde, previne o adoecimento, o sofrimento desnecessário, acho que é um pouco por aí também. Mas ter claro na minha cabeça o que entendo por prevenção, “o que a gente quer prevenir?”, confesso que ainda não é claro, é

nebuloso, acho que a gente tem que debater, sentar e conversar sobre isso até pra gente definir a política, “para onde vamos”<sup>157</sup>? (3º Encontro)

O fato é que as técnicas produziram nos Encontros uma compreensão sobre a atuação da equipe com base na prevenção que difere da prescrição inicial, elaborada em 2003, de minimizar conflitos. Além disso, o ideal da prevenção, como uma antecipação aos problemas, foi sendo superado. Operou-se, então, um amadurecimento do grupo sobre a noção de prevenção, e cada técnica contribuiu com a produção de conhecimento sobre as facetas da prevenção no trabalho da equipe. Esse esforço refletiu uma tentativa das trabalhadoras de construírem uma noção de prevenção mais apropriada ao trabalho realizado.

O grupo suplantou uma noção de prevenção com caráter higienista, que mantém o trabalhador como objeto e que prima por erradicar conflitos e solucionar problemas sem ter em conta os diversos fatores que incidem sobre os contextos de trabalho. Uma diretriz com este foco colaboraria apenas para a manutenção da ordem estabelecida e não para transformá-la. Seria um contexto caracterizado pela ausência de propostas com vistas à melhoria dos processos de trabalho, à promoção da saúde e à autonomia dos trabalhadores. Ao contrário disso, as técnicas apontaram, nos Encontros, outro modo de fazer prevenção, condizente com a realidade vivida na universidade.

**Sofia:** Eu comecei a pensar o que é prevenção. Eu não consegui definir a prevenção, mas eu consegui enxergá-la de vários aspectos. Enxergar, por exemplo, quando estou conversando com um diretor. Hoje fui à faculdade [C] e falei: “Professor, precisamos pensar as atribuições, as atividades da Maria<sup>158</sup> no sentido da prevenção, porque ela já está indo para a primeira avaliação de desempenho e ela não tem uma atividade ligada ao cargo. Ela está [sem tarefas] e daqui a pouco vai abrir um quadro de adoecimento”. (...) nesse sentido, estou prevenindo um sofrimento, um adoecimento naquele trabalho, uma licença, um afastamento, um processo de remoção. (2º Encontro)

[...]

**Sofia:** Eu não consigo definir em uma frase, mas a prevenção está nas visitas, por exemplo. (2º Encontro)

**Filipa:** Vejo um pouquinho a prevenção quando a gente vai nos grupos, você tem muito mais possibilidade de trabalhar efetivamente a prevenção até pelo viés da atividade de trabalho (...) é uma cadeia, pois você melhora o trabalho, melhora a saúde, previne o adoecimento, o sofrimento desnecessário, acho que é um pouco por aí também (...). (2º Encontro)

**Sofia:** (...) começo a ver a prevenção em vários locais que atuamos. No próprio grupo [de recém-concursados] quando passamos informação sobre a universidade. (2º Encontro)

A reflexão sobre a prevenção não se esgotou nos Encontros e foi estendida à reunião semanal da equipe, por ocasião da tarefa proposta no terceiro Encontro e, de

---

<sup>157</sup> Um mote pensado pelas trabalhadoras para conduzir o debate sobre a política de trabalho da equipe.

<sup>158</sup> Nome fictício.

acordo com os relatos trazidos, a equipe se viu diante de novas questões. Surgiram dúvidas sobre os parâmetros que são utilizados para a definição das prioridades da seção e as noções de ‘demandas externas’ e ‘demandas internas’ foram evocadas. O grupo explicou não ter chegado a uma conclusão e que todas compreenderam a necessidade de discutir “o que é demanda?”.

Isso aconteceu porque, ao analisar seu planejamento, a equipe concluiu que as ações que haviam se dado até aquele momento ocorreram para atender às solicitações endereçadas à equipe. E, nas palavras de Inês, “não necessariamente tudo que nos demandam é nosso, [mas] por alguma razão a gente tem que ir” (5º Encontro). A técnica apontou, então, para um impasse vivido pela equipe:

**Inês:** Não tem problema a gente entender que as nossas prioridades são as demandas [que chegam] (...). Não tem problema! Isso precisa ser uma decisão nossa! A gente vai atender por demanda? Porque também a gente não tem perna! A gente vai visitar quantas unidades que não têm demanda? E aquelas que têm demanda? A gente vai sempre ir para aquela que tem demanda? (...) acho que faz parte até da pesquisa a gente entender que o nosso funcionamento é por demanda. (...) [então] a gente chegou no meio da conversa e discutiui o [caráter] preventivo [de nossas ações]. Então, Sofia falou “a gente precisa de um conceito de prevenção”. (5º Encontro)

**Sofia:** (risos) Até isso!

**Inês:** Porque eu falei “a gente não atua na prevenção, a gente atua por demanda”. E Sofia perguntou: “mas não é uma prevenção também?” E falei: “tá bom, a gente discute o conceito de prevenção depois”. (5º Encontro)

Foi um momento de muita mobilização entre as técnicas com a incorporação de um aspecto que se mostrou de extrema relevância para a discussão das diretrizes do trabalho.

**Sofia:** Ficou mesmo nessa dúvida (...) se tem demanda, não é uma prevenção? Um exemplo: estivemos em Óbidos<sup>159</sup> e tinha a demanda específica de um servidor, mas entendemos que tínhamos que atingir toda a equipe. Então, esse não é um trabalho de prevenção de uma coisa pior, de um agravamento daquela situação? Ficamos nessa dúvida desse conceito (...). (5º Encontro)

**Inês:** É como se a gente estivesse falando da prevenção antes de um problema em si, mas, quando a gente vai, a demanda não deixa de ser uma prevenção para que aquilo não piore. (...) estamos tratando preventivo como aquilo que não tem demanda e foi o que discutimos na reunião de equipe. (...) [porém] só porque estamos indo atender uma demanda, a visita não seria preventiva? (...) temos a ideia de que prevenção é aquilo que está zerado sem demanda de servidor ou da unidade e que estamos indo para apresentar a seção e para conhecer o funcionamento da unidade. (5º Encontro)

Este debate foi rico e, por meio das reflexões realizadas em parceria com o grupo *ad hoc* de pesquisa, reconsiderou-se na análise a ideia de que a prevenção estaria ausente das atividades da equipe. Isto se deu porque foi possível perceber, no movimento das

---

<sup>159</sup> Nome fictício.

técnicas de construir ao longo dos encontros uma noção de prevenção mais apropriada de seu fazer, que a prevenção está presente no trabalho da equipe. A esse respeito, a discussão entre prevenção e demanda permitiu que o grupo reconhecesse a prevenção, inclusive, na demanda. Ou seja, a solicitação endereçada à SAT para ‘apagar incêndios’ teria a sua importância, uma vez que, ao intervir junto aos coletivos, as técnicas estariam contribuindo para evitar o agravamento dos problemas.

A noção de prevenção proposta neste estudo considera que somente junto aos trabalhadores, mediante um olhar direcionado para cada situação singular de trabalho e por meio da participação ativa dos protagonistas da atividade, as ações direcionadas para a prevenção terão eficácia. Isso porque essas propostas não podem ser estabelecidas por uma relação distante do terreno (VASCONCELOS, 2005). Ademais, importa compreender a prevenção como uma produção coletiva, na qual os trabalhadores são detentores de um saber e de um saber-fazer sobre os seus modos operatórios, sobre as agressões sofridas e sobre as dificuldades que vivenciam (SÉE, 2009).

Sob tais perspectivas, uma diretriz de trabalho possível para esta equipe seria ir a campo não para difundir conselhos, mas para considerar o conhecimento dos trabalhadores e conduzir as ações tendo em conta a distância entre a prescrição de minimizar os conflitos e o que emerge do terreno. Prevenir não consistiria em operar uma mediação social para esconder a existência de conflitos ligados ao estatuto, ao trabalho e às divergências de interesses dos grupos. Ao contrário, o caminho traçado seria encontrar uma postura ativa que permita aos trabalhadores tomarem a palavra para serem de fato protagonistas do seu trabalho.

Ao resgatar a metáfora de Isabel no segundo Encontro, quando reivindicou como possibilidade de intervenção ir ao vespeiro e à colmeia “(...) não no sentido de provocar, pelo contrário (...) de prevenir (...)”, apreende-se uma relação direta com a etimologia da palavra prevenção, que se traduz em uma ideia idealizada em muitos contextos de trabalho de que é possível se antever aos problemas e preveni-los de maneira precisa, mesmo que eles não tenham se manifestado. Mas este se trata claramente de um modo pouco efetivo de atuar na prevenção. As técnicas amadureceram a compreensão sobre o conceito de prevenção e sustentaram um debate na contramão deste pensamento com complexos questionamentos a partir de sua experiência prática e da própria atividade.

Porém, a argumentação legítima de Isabel remeteu a uma reflexão realizada por Muniz (2000), com base na ergologia, de que permitir o afloramento das negociações por vezes harmoniosas, por vezes conflituosas, dos contextos de trabalho significaria abrir



espaço de encontro para saberes e valores que têm cidadanias institucionais diferentes (a questão da negociação de eficácias já abordada). Para o autor, este exercício envolveria enfrentar ‘uma casa de marimbondos’ ou de ‘abelhas africanas’, conduta talvez necessária no ofício de ergólogo. Por essa perspectiva, e tendo em conta que muitas situações exigem das técnicas da SAT extrema cautela, considerou-se que seja importante no trabalho da equipe “a arte de um apicultor, para saber colher parte da produção de uma sinergia de seres vivos sem os ameaçar e, ao mesmo tempo, realimentá-los com seu trabalho” (MUNIZ, 2000, p. 31).

Reflexão também importante resultou da fala de Inês quando observou que, se a equipe decidir atender exclusivamente as solicitações que chegam sem preocupar-se com o fato de não realizarem as chamadas ‘visitas institucionais’<sup>160</sup>, essa decisão contribuiria para diminuir um pouco o que a técnica hesitou em nomear como angústia, sentimento que, por certo, é ocasionado pela dificuldade de não se conseguir atuar nos moldes de uma prevenção idealizada que se antecipa aos problemas.

**Inês:** (...) a gente no final [da reunião de equipe] falou que não tem problema se a gente entender que vai atender por demanda porque é o que a gente pode fazer e nem sempre vai dar pra gente estar na prevenção. Entendo que, em alguma medida, atender a essas demandas também é prevenção. E aí isso não seria um problema. (5º Encontro)

O tema da prevenção, não resta dúvidas, é para esta equipe uma questão fundamental e, por que não dizer, basilar. Foi visto o esforço das técnicas em explicitar os elementos que compunham a noção da prevenção que está presente, inclusive, no nome da seção. Ocorre que, diante da impossibilidade e da incoerência de uma prevenção idealizada, a equipe parece exercer um protagonismo ao atuar sobre as demandas e reconhecer nos conflitos uma oportunidade de refletir sobre os contextos de trabalho e sobre as possibilidades de ação dos trabalhadores.

A prevenção evocada nos Encontros não esteve circunscrita a higienizar o trabalho e impedir a emergência da crítica ou do conflito por considerá-lo negativo. Longe disso, o grupo abordou valores relacionados à saúde e à prestação de um serviço público de qualidade. Expôs também uma ideia de prevenção com vistas a fortalecer os servidores e

---

<sup>160</sup> Em geral, são planejadas para divulgar o trabalho da equipe e conhecer os setores e os trabalhadores da universidade.

fortalecer o serviço, no intuito de reduzir a probabilidade da emergência de problemas mediante uma interação com os trabalhadores, tendo como foco as situações de trabalho.

Nesta pesquisa, uma prática preventiva eficaz compreende intervenções situadas e carregadas de sentido para aqueles que trabalham com ações orientadas para a defesa da saúde e para a defesa da autonomia (HUEZ,1998; VASCONCELOS; CUNHA, 2002; VASCONCELOS; LACOMBLEZ, 2004; VASCONCELOS, 2005; SÉE, 2009). Ações que, no entanto, precisam ser construídas com os protagonistas da atividade e estar estritamente relacionadas às situações singulares de trabalho (BRITO, 2006), configurando espaços importantes de promoção de novas relações sociais a fim de reiterar, inclusive, a luta pela saúde (MUNIZ *et al*, 2013).

O caminho trilhado pela equipe, no que concerne à prevenção, tem suplantado a prescrição de prevenir conflitos e abre portas para uma efetiva transformação dos contextos de trabalho, até porque pode permitir, a depender do manejo da equipe, a adoção de um ponto de vista da atividade no gerenciamento do trabalho. A atividade envolve sempre debate de normas e, portanto, a gestão coletiva do trabalho depende da construção de um espaço para a necessária negociação de eficácias entre diferentes instâncias coletivas (SCHWARTZ, 2004b). Nesse contexto, os conflitos, ao serem geradores de demandas, são também a oportunidade para a criação de dispositivos que contribuam para a análise e transformação das distintas situações de trabalho da universidade.

Na reunião de restituição, algumas considerações se deram sobre a perspectiva de prevenção da equipe. A esse respeito, Isabel reitera que, em sua compreensão, é possível uma prevenção que se antecipe aos problemas, pois, na medida em que “uma coisa está crescendo e você toca no assunto de diferentes maneiras, (...) o que poderia crescer e piorar, virando um problema, pode parar ou diminuir”. Desse modo, seria possível, por sua ótica, uma antecipação às situações muito complexas. Para Isabel, a equipe não faz o trabalho de prevenção como se fosse um objetivo declarado. É algo que acontece, pois estaria subentendida nos processos.

Sofia, por sua vez, observa que, em sua percepção, a equipe faz prevenção e que a equipe não buscaria uma prevenção ‘ideal’. No entanto, a técnica aponta como questão que a seção não consegue fazer as visitas institucionais que são planejadas. Retoma, ainda, alguns aspectos abordados nos Encontros e sinaliza que o problema seria o fato de a equipe não fazer o que planeja em virtude das demandas que precisam ser atendidas. Para a técnica, a equipe atua na prevenção por meio das diversas frentes de trabalho existentes. Filipa rememora, então, o debate realizado sobre as prioridades, e que em vários momentos

o grupo referiu o fato de existirem cinco programas na seção, porém, dois deles (que envolvem a convocação e a remoção de servidores) são os que mais demandam ações das trabalhadoras. A técnica retomou a questão que formulou no início dos Encontros: “que autonomia a equipe teria, de fato, para definir suas prioridades?”. E explica que, em sua percepção, talvez venha daí o sentimento do grupo de que não se trabalha as questões da prevenção da forma que se gostaria.

Filipa pontua, ainda, que a análise apresentada foi muito interessante, pois de fato é preciso reconhecer que a prevenção está presente em outras atuações da equipe e refere que, quando ajustes e remoções são realizados, caracterizam a prevenção. Inês também se coloca e diz que a análise apresentada contribui para prevenir o próprio adoecimento da equipe, pois, a partir do momento que as técnicas idealizam algo que precisa ser feito, mas que não se realiza, é possível que isso traga sofrimento.

Por intermédio da análise, buscou-se sair do lugar da falta, pois o discurso da equipe inicialmente era que o trabalho de prevenção não seria realizado a contento, já que a prioridade seria atuar nas demandas recebidas. Nesse sentido, uma prevenção dita ‘ideal’ de antecipação aos problemas não estaria sendo operada. Com base na análise dos dados, colocou-se para o grupo que essa discussão pareceu ocorrer nos Encontros com certo pesar, e o esforço na leitura dos dados foi compreender que a prevenção caracteriza o trabalho da equipe, porque ela se faz presente, inclusive, quando se intervém em uma demanda. Além disso, apontou-se que a dificuldade de realizar as visitas planejadas não poderia ser um peso para a equipe, no intuito de evitar, inclusive, sofrimento para as trabalhadoras.

A discussão produzida na reunião nos fez pensar sobre a decisão de não incluir na análise um eixo voltado para os ‘impedimentos’, e esta foi uma escolha importante, já que nos permitiu dar um salto para além do que nos parecia um contexto caracterizado por impedimentos e ausência de alternativas. No entanto, torna-se importante, neste momento, levantar uma questão, pois possivelmente, se fôssemos retomar novamente os Encontros, faríamos novas leituras e produziríamos outras interpretações, pois, conforme já assinalado, o processo de análise se caracteriza por um permanente vai e vem de possibilidades e de opções.

O debate sobre a prevenção teve estreita relação com as noções de saúde e de promoção da saúde e, como esta última também estaria significando uma via de condução no trabalho da equipe, sua discussão foi incluída neste eixo.

### 5.4.3. A promoção da saúde como uma via presente no trabalho da equipe

A promoção da saúde também foi compreendida inicialmente como um tema que compunha a dimensão dos impedimentos existentes na atividade da equipe. Isso aconteceu porque as técnicas verbalizaram suas dificuldades em assumir uma atuação que promovesse a saúde dos usuários, o que seria decorrente da dicotomia existente entre a Coordenação da Saúde e a Coordenação Administrativa.

**Inês:** Mas eu acho que isso é um problema muito nosso institucionalmente. (...) Saúde e trabalho não se separam. A gente entende que o trabalho influencia o processo de saúde e doença, porque estar saudável, estar doente, é um processo, uma dinâmica. Então, quando a gente institui uma [área] para pensar o trabalho e depois outra para lidar com as questões de saúde, a gente fica propenso a esses problemas. (2º Encontro)

A impossibilidade de pensar o trabalho descolado da noção de saúde foi uma questão incontornável para o grupo, que referiu seu receio em estender a discussão às demais seções e aos parceiros de trabalho, visto que, frente ao prescrito e à norma do que compete às coordenações, a equipe não se sentiria autorizada a incorporar em seu discurso, que atua – respeitando, evidentemente, as atribuições que concernem aos profissionais de cada área – com vistas a contribuir para a saúde dos servidores.

**Claudete:** Não tem como estar na seção, acolher o servidor, tentar ver o que o está afligindo, no que podemos ajudá-lo e não termos o olhar para sua saúde, pois parece que a gente não pode falar que trabalhamos promovendo saúde. (3º Encontro)

**Inês:** Porque esse negócio de trabalho e saúde ser separado é só na universidade (...) a gente não fala disso na saúde do trabalhador, trabalho e saúde não se separam. (...) não tem como ter uma coordenação para pensar saúde e outra só para pensar o trabalho, isso não existe! Até porque, não estamos falando do conceito de saúde físico. Se formos usar Canguilhem, saúde é reagirmos as coisas que acontecem, isso é ser saudável. (...) é também ter a capacidade de criar e recriar, e o trabalho não foge disso. A partir do momento que o trabalho deixa de ser criação, ele produz adoecimento. (3º Encontro)

[...]

**Inês:** [mas,] institucionalmente, a gente também não pode entrar na seara da Coordenação da Saúde. Como é que a gente faz isso? Por mais que o nosso entendimento seja esse [que a equipe promove saúde], a gente está preso a uma hierarquia institucional de qualquer maneira. (3º Encontro)

**Isabel:** Entendo que, do ponto de vista administrativo, por uma questão de necessidade e organização das coisas, a gente divide em caixinhas. Mas (...) a gente não está querendo se sobrepor à Coordenação da Saúde tampouco fazer algo que eles façam, pois o que fazemos eles não fazem, mas o que a gente faz (...) afeta a saúde dos servidores. Quando atendemos bem um servidor, quando conseguimos uma remoção difícil ou uma redistribuição. (...) a gente promove saúde a meu ver, sim. (3º Encontro)

**Inês:** Mas a gente não diz isso em alto e bom dentro da [nossa Coordenação]. (3º Encontro)

**Claudete:** Talvez nosso desafio para sustentar um tipo de atuação que não fique melindrada de dizer que a gente também promove saúde é estarmos mais articulados com a área da Saúde, acho que não tem outra saída, não é? (3º Encontro).

**Filipa:** (...) esse tema promoção de saúde me dá certa palpitação, porque penso que uma coisa é você discutir esses conceitos em um grupo de pesquisa (...). Outra coisa é como isso pode aparecer em um contexto de organização institucional, é só isso o que me preocupa. Aqui a gente tem uma noção do teor da discussão, mas de que forma isso seria interpretado? Pela questão organizacional mesmo, então eu confesso que me dá palpitação (...). (3º Encontro)

Cabe explicar que a fala de Filipa foi motivada muito fortemente pelo receio de que uma discussão sobre a comparação entre o trabalho dos técnicos (assistentes sociais e psicólogos) das referidas áreas emergisse. Isto porque, anos atrás, um profissional lotado na Coordenação da Saúde compartilhou que, em sua percepção, o trabalho desenvolvido pela SAT seria análogo ao de sua equipe. Por esse motivo, em sua opinião, o remanejamento das técnicas para a sua divisão seria pertinente. À época, essa conversa causou grande rebuliço, pelo medo de um remanejamento à revelia da equipe. Porém, não houve qualquer debate entre as áreas e o assunto esmoreceu. Os receios são muitos, mas é importante ter claro que somente por meio do diálogo eles poderão ser trabalhados e dissipados.

Tema que inicialmente apresentou-se como um tabu, pelo fantasma que fazia emergir, a discussão sobre a promoção da saúde foi amadurecida pelo grupo e, de maneira semelhante ao tema da prevenção, compreendemos o papel ativo da equipe em promover, no seu âmbito de atuação, a saúde dos servidores.

**Filipa:** O que você pensa da saúde, Claudete? (2º Encontro)

**Claudete:** Entendo que é um olhar que a gente precisa ter para o trabalhador, levando em conta a experiência física e a experiência psíquica que ele vai ter dentro da universidade. Entendo a saúde com esse olhar integrado e, por isso, eu acho que a nossa articulação com a Coordenação da Saúde é fundamental. (...) a nossa seção não tem como separar a saúde do servidor que ela atende. Não somos uma seção que vai cuidar apenas das questões administrativas. A gente tem um olhar para a saúde do servidor. (2º Encontro)

**Joseane:** Porque quando você chama o servidor e explica “Olha, você escreveu isso no processo [de remoção], mas vai ter essa tramitação<sup>161</sup>, é isso mesmo que você quer?” É claro que com isso vocês estão trabalhando a saúde da pessoa também. Vocês fazem [com que] ela reflita se ela vai bancar [a justificativa do pedido de remoção] e se é isso mesmo que ela quer. Além de trabalhar a autonomia. Vocês tentam evitar um problema desnecessário para o servidor. Se a pessoa ficar exposta, imagina? Isso tem tudo a ver com a saúde! (2º Encontro)

---

<sup>161</sup> A chefia direta e direção da Unidade terão acesso, inclusive para darem o devido despacho no processo, à justificativa que motiva o pedido de remoção do servidor. Além disso, os processos físicos e os que passaram a tramitar via SEI não são sigilosos. Por isso, no primeiro caso, qualquer servidor no momento em que o processo está em tramitação poderá consultá-lo. No segundo caso, os servidores lotados na Unidade Organizacional (Uorg) do solicitante também podem ter acesso ao teor do documento.

**Sofia:** Porque saúde não é uma questão só de ausência de doença, não é? (2º Encontro)

**Joseane:** É uma questão do bem-estar, da saúde psicológica, inclusive. (2º Encontro)

De acordo com Canguilhem (2009), a saúde implica na capacidade do homem de instaurar novas normas frente a situações adversas, refletindo ainda na possibilidade de enfrentar as situações, as doenças e tolerar as infidelidades do meio. Sob esta ótica, ao considerar os debates suscitados nos Encontros, ficou claro que, mesmo não existindo entre as técnicas uma defesa voluntária de que a seção atuaria também na promoção da saúde, a equipe não tem se esquivado de fazê-lo.

**Claudete:** Quando falamos de ir às unidades é prevenção, mas não é também promoção de saúde nos ambientes de trabalho? (3º Encontro)

**Sofia:** Existem várias prevenções imediatas no caso do acolhimento [ao recém-concursado], a gente passa informação com o sentido também de evitar certos sofrimentos no futuro, entendeu? Se o servidor tem a seção como referência, ele sabe que existe uma seção que ele pode procurar. Ele nos procura, passamos as orientações e fazemos certos encaminhamentos a fim de evitar o sofrimento desnecessário, entendeu? (3º Encontro)

**Sofia:** Acho que é prevenir um sofrimento desnecessário (...), pois vai ter problemas, ninguém vive no mundo perfeito. (3º Encontro)

**Isabel:** Vamos pensar no assistente em administração de uma unidade que atende sempre muito bem todos os alunos. O aluno quando chega aflito, preocupado com prova, preocupado se vai passar de semestre ou não, se vai conseguir pegar o diploma a tempo, sendo sempre bem atendido por esse servidor, ele deve se sentir melhor na presença dele, que não tem nenhuma função direta de promover saúde, mas de alguma maneira esse servidor colabora com a saúde desse aluno, por exemplo. Então, a discussão de saúde pode ser ampla e uma decisão do reitor pode colocar o humor da universidade inteira para baixo e jogar a saúde mental e emocional de todo mundo no chinelo. (3º Encontro)

[...]

**Isabel:** Ou, dependendo da decisão [em níveis gerenciais] (...), as pessoas ficam um pouco mais relaxadas, de alguma maneira afeta. Então, eu entendo que, em qualquer âmbito, a saúde é assim essa lógica (...) mais do fazer do que do falar. O falar, a discussão caberiam para todo mundo, mas a gente sabe que cada um discute mais daquilo que faz e daquilo que está no seu âmbito de ação. Mas quando se pensa no fazer, no realizar, eu acho que, dependendo do tipo de atitude que as pessoas tomem, ela pode colaborar positiva ou negativamente para promover ou não a saúde dela, do servidor, do aluno, enfim, do cidadão que vem na universidade buscar assistência. Então, é uma discussão que, a meu ver, permeia a universidade inteira. Eu entendo que, do ponto de vista administrativo, por uma questão de necessidade e organização das coisas, a gente divide em caixinhas (...), tem uma coordenação para isso. Mas isso não (...) [significa] que a gente está querendo se sobrepor à Coordenação da Saúde, tampouco fazer algo que eles fazem, porque o que a gente faz eles não fazem, mas o que a gente faz pode gerar [pausa na fala] afeta a saúde dos servidores [pausa na fala] quando a gente atende bem um servidor, quando a gente consegue uma remoção difícil ou uma redistribuição (3º Encontro).

Ao suplantar uma análise que parecia mutilar, em certa medida, o trabalho da equipe, foi reconhecida na pesquisa um modo de intervenção das técnicas carregado de potência e que carece de valorização. Ademais, desenhou-se uma necessidade de que a

análise não estivesse restrita às limitações oriundas da dicotomia ocasionada por organogramas e prescrições. Foi salutar, então, refletir sobre as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP)<sup>162</sup> que têm sido construídas ao longo dos anos entre as equipes das citadas áreas. Porque a emergência das ECRP não está condicionada ou submetida aos organogramas; ao contrário, ela se configura a partir do esforço de cooperação e da sinergia entre os trabalhadores para a realização de uma ‘boa obra’ (CRU, 1987).

As ECRP são coletivos de contornos fluidos, relativamente pertinentes, porque variam ao longo da jornada de trabalho, sendo ao mesmo tempo essenciais. Elas possuem duas grandes características: 1) se diferenciam de todas as formas ligadas, aos organogramas ou predefinições de lugares, de postos, de responsabilidades; 2) trata-se de um conceito caro na ergologia, dado que não existiriam organização e atividade humana sem as ECRP. São as ECRP que reprocessam os valores que estão em jogo, local e globalmente, contribuindo, dessa forma, para fazer história. Uma ECRP é o coletivo que é criado para a prestação de um serviço. Elas são necessárias para que se possa fugir das regras e surgem no momento em que uma equipe de trabalho se transforma, ou seja, quando surgem mais pessoas para dar conta de uma situação que não estava prescrita (SCHWARTZ, 2010a).

O conceito de ECRP ajuda a pensar nas discussões feitas pelo grupo, que envolveram a necessidade de uma efetiva interação entre a Coordenação da Saúde e a Coordenação Administrativa, uma vez que não é possível separar ambas as discussões no cuidado ao servidor.

Os trechos a seguir revelam um pouco deste debate:

**Inês:** (...) quando a gente institui uma coordenação para pensar o trabalho e depois outra para lidar com as questões de saúde, a gente fica propenso a problemas. (2º Encontro)

**Sofia:** É separado e não tem nenhuma tentativa de estar comunicando. Acho assim, além disso, é separado, são caixas cartesianinhas, digamos assim, e não tem um movimento para iniciar o diálogo sobre esse servidor. (2º Encontro)

**Claudete:** Pois é, Sofia, mas (...) talvez o que a gente pode fazer no nosso micro é quando a gente insiste para as reuniões com a Coordenação da Saúde. (2º Encontro)

---

<sup>162</sup> Entidades no sentido de que existem fronteiras invisíveis que englobam as pessoas pertencentes a serviços diferentes, pessoas que se conhecem. Coletivas, tendo em vista a troca de informações, que é fundamental para compreender a qualidade de realização de um certo número de tarefas solicitadas. São relativamente pertinentes, na medida em que são pertinentes para a compreensão de como as coisas ocorrem. São relativamente pertinentes, ainda, no sentido de que suas fronteiras são variáveis, porque mudam em função das pessoas. A história em uma organização se faz da combinação indefinida dessas fronteiras pontilhadas que se constroem e reconstroem sem cessar. Exatamente por tudo isso é só ‘relativamente’ pertinente (SCHWARTZ, 2010a).

**Joseane:** Sempre é uma batalha. (2º Encontro)

**Claudete:** Porque, ainda que esteja na estrutura [essa divisão], é o prescrito, mas não é porque é o prescrito que a gente não pode criar [pausa na fala] (...) os nossos coletivos. (2º Encontro)

**Sofia:** A gente enquanto seção busca sim o tempo todo. (2º Encontro).

Inês faz relato interessante a esse respeito sobre um acompanhamento que realizava:

**Inês:** Eu tinha conversado na Coordenação da Saúde e falei: “Cuidado com as licenças [desse servidor] para não cair em uma aposentadoria por invalidez porque ele tem tempo [de serviço para aposentar], vamos tomar cuidado”. Mas foi o dito pelo não dito. (2º Encontro)

A técnica referiu sua experiência pessoal de interlocução com um setor da Coordenação da Saúde que não foi bem-sucedida, pois, no exemplo trazido, o servidor acompanhado teve uma indicação de aposentadoria por invalidez, em virtude das licenças médicas que acumulava. Contudo, era um servidor que possuía tempo de serviço para aposentar com vencimentos integrais, o que não ocorreu pela abertura extemporânea de um processo de abandono de cargo<sup>163</sup>. Ao relato pessoal de Inês, somaram-se algumas críticas que sinalizaram para a dificuldade de interação entre as áreas.

**Sofia:** (...) eu acho que a saúde estaria na prevenção, na questão do sofrimento no trabalho, da gente estar ali buscando estar atento a essas demandas (...) acho que a gente está em um complemento com a área da saúde. (2º Encontro)

**Claudete:** [mas] não é pela via do conflito, (...) porque quando chega processo de remoção [na Coordenação da Saúde] por motivo de saúde, se tiver na exposição de motivos, alguma coisa que dê ideia de uma relação conflituosa [com pares ou chefia] para aquela Coordenação não é saúde, é uma questão de conflito, é administrativo<sup>164</sup>. (...) Como eles não entendem que esse servidor, que chega pedindo uma remoção [por motivo de saúde], chega por vezes adoecido porque tem uma questão do trabalho que está refletindo em sua saúde física e mental? A gente não está descolado desse conceito. (2º Encontro)

[...]

**Joseane:** É uma mentalidade muito dicotômica, como se trabalho fosse separado da vida, como assim? (2º Encontro)

O trabalho de construir as ECRP é frágil, porque criam-se laços que passam muito pelas pessoas e as pessoas mudam, não sendo evidente que os mesmos laços se criem e que os mesmos circuitos em que transitam os conhecimentos, os saberes e as ajudas mútuas, continuem. Quanto a isso, foi interessante o relato da copesquisadora Joseane, ao relembrar o acompanhamento de um servidor quando atuava na Coordenação da Saúde, ocasião em

---

<sup>163</sup> O servidor possuía diagnóstico de esquizofrenia e tinha extenso histórico de acompanhamento na área da saúde. Contudo, possivelmente pela inexistência de uma efetiva articulação entre as áreas, sucedeu-se a abertura de um processo de aposentadoria por invalidez.

<sup>164</sup> Nessas situações, a referida coordenação encaminha o processo de remoção para a seção ainda que o mesmo esteja pautado por motivos de saúde. Existe uma compreensão de que, se existem questões que envolvem conflitos, a responsabilidade na condução do atendimento é da coordenação administrativa.



que estabeleceu uma exitosa parceria com Filipa. Joseane explica que sua interação com a seção, por meio das trocas e decisões tomadas em conjunto com Filipa, foram fundamentais para uma boa finalização do acompanhamento que, neste caso, envolveu também uma parceria com o setor de perícia da universidade.

As entidades coletivas se traduzem por telefonemas, por deslocamentos, por pequenas notas, toda espécie de formas justamente não codificáveis, diferentemente do que é fixado pelo organograma. Portanto, há técnicas, procedimentos, mas há, igualmente, sempre entidades coletivas relativamente pertinentes que permitem a essas técnicas, a esses procedimentos, terem certa eficácia (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010d, p. 91).

Apesar do relato exitoso de Joseane e Filipa, o grupo não trouxe depoimentos que indicassem a construção de ECRP exitosas entre as áreas. E, ao ter como norte o ponto de vista da atividade, o que se torna importante é um debate sobre como têm se dado essas parcerias. Sofia afirmou no segundo Encontro que a seção busca tais parcerias o tempo todo. Nesse sentido, como elas acontecem para a prestação de serviço aos usuários e para a melhoria das condições de trabalho na universidade? Ou, ainda, que estratégias ou alternativas para a construção de um trabalho em comum têm se dado entre as áreas?

O prescrito pode atrapalhar e tornar difícil o diálogo entre as pessoas, mas a separação em nível de organograma não pode ser uma desculpa para a ausência de articulação e construção de redes, sem contar que o trabalho só acontece porque as pessoas rompem com as prescrições. Nomeadamente no que diz respeito às citadas áreas, é fundamental uma articulação efetiva entre os profissionais (médicos do trabalho, enfermeiros, assistentes sociais, psicólogos, técnicos de segurança do trabalho), com vistas a trilhar um novo caminho no que se refere, inclusive, às ações voltadas para a melhoria das condições de trabalho da universidade. A equipe não pode estar sozinha nessa empreitada, é importante a articulação com outros atores para um debate efetivo sobre o trabalho e seus diversos aspectos na universidade.

Sofia, na reunião de restituição, ao retomar sua fala feita no segundo Encontro, em que a equipe atuaria “em um complemento com a área da saúde”, aprofunda um pouco mais sua reflexão para deixar registrado que, em sua compreensão, quando um servidor está com o plano de trabalho ‘ok’, quando sua chefia lhe dá um *feedback* sobre sua avaliação, isso gera saúde. Acrescenta ainda que, se o servidor procura a SAT e a técnica intervém, isso também gera saúde. Assim, o trabalho desenvolvido pela equipe estaria contribuindo também para o trabalho que é realizado na área da saúde e vice-versa. Para

esta profissional, seria então uma via de mão dupla, um ‘vai e vem’, e que melhor do que o termo ‘complemento’, que pode dar uma ideia equivocada de atuação coadjuvante e menor da equipe, o mais interessante seria falar que a SAT atua em parceria com a Coordenação da Saúde.

Na reunião de restituição, o grupo ainda frisou a necessidade de construir parcerias efetivas com a Coordenação da Saúde, uma vez que colaborações muito pontuais são estabelecidas com a área. Nesse sentido, foi dado destaque para as ações conjuntas com a terapeuta ocupacional que tem participado dos processos de lotação dos servidores e também atuado com a equipe no Programa Aposentar.

Realizar o debate sobre a prevenção e promoção da saúde neste eixo ocorreu pelo entendimento de que ambos são alternativas para o trabalho da equipe, frente ao prescrito de minimizar conflitos e frente à atuação circunscrita à seara das questões administrativas dos servidores. Por meio dos Encontros, um debate de normas se operou, conduzindo a outras maneiras de ver as coisas e a outras perspectivas da equipe para viver e agir em conjunto. Assim, é possível dizer que reservas de alternativas emergiram no seio deste coletivo (Durrive; Schwartz, 2008), permitindo também um deslocamento para outras possibilidades de análise.

Por fim, a equipe manifestou que tem se renovado e se capacitado, o que também resulta em novos modos de agir. O grupo referiu ter incorporado novas rotinas de trabalho e, mesmo que não tenha havido um detalhamento a respeito, pontua-se que: 1) a renormatização advinda da compreensão de que a seção não deveria ser caracterizada como um serviço essencial decorreu, não resta dúvida, da experiência prática dos profissionais ao longo dos anos; 2) no que diz respeito ao programa voltado para ações de acompanhamento ao servidor em estágio probatório, as técnicas verbalizaram que novas práticas foram adotadas, a fim de apresentar ao candidato situações reais com as quais ele pode se deparar no cotidiano de seu trabalho<sup>165</sup>.

Seria importante um retorno da equipe a essa temática para um reconhecimento das conquistas ocorridas ao longo dos 16 anos de funcionamento da seção. Até porque, nesse

---

<sup>165</sup> Os grupos para a recepção do recém-concursado contam, em geral, com no máximo 15 participantes e é dividido atualmente em três momentos. No primeiro, a técnica apresenta o trabalho da seção em linhas gerais e retoma alguns aspectos abordados pela direção na reunião de convocação. No segundo, cada candidato se apresenta, discorre sobre suas expectativas em relação ao trabalho na universidade e tem a oportunidade de tirar dúvidas. Por fim, apresenta-se aos candidatos uma situação real endereçada à seção e o grupo é convidado a debater as possibilidades para a resolução do problema, pela perspectiva dos atores envolvidos (servidor, chefia e área de gestão de pessoas). Este momento, além de contribuir para a integração dos novos servidores, permite uma interação e construção de vínculo com a equipe.

processo, é imprescindível que as alternativas encampadas e as renormatizações que se deram sejam reconhecidas e legitimadas pelas gerências às quais esta equipe responde. Essa é uma questão fundamental, porque, quando as renormatizações não são reconhecidas, este fato tende a gerar sofrimento para os trabalhadores (CUNHA, 2019).

A análise neste eixo considerou as renormatizações realizadas pelas técnicas. Contudo, cabe refletir sobre os limites de atuação desta equipe e sobre o sofrimento que pode advir da percepção de que não existe uma concordância e um reconhecimento dos pares e das gerências às mudanças que são reivindicadas e incorporadas no trabalho da SAT. Essa discussão passa pelas proposições de Dejours (2008), ao apontar que o reconhecimento diz respeito ao fazer, não ao ser, ao trabalho, e não à pessoa. Em um segundo momento, o reconhecimento do trabalho, o reconhecimento por outrem no registro do fazer, pode eventualmente ser deslocado pelo próprio sujeito para o registro da pessoa, para o registro do ser. Mediante o trabalho e o reconhecimento deste, o trabalhador pode obter resultados pelo seu esforço para a sua identidade pessoal. Nesse sentido, trabalhar deixa de significar apenas produzir, porque é também transformar-se.

Quando se é beneficiado por esse reconhecimento, o trabalho se torna um mediador decisivo para a construção da identidade, da saúde mental e da saúde física. No entanto, se não houver reconhecimento, um sofrimento inevitável pode se instalar, levando à doença. O reconhecimento não é uma avaliação objetiva, mas uma forma de julgamento que contém uma parte de avaliação – avaliação equitativa, justamente – condensando, ao mesmo tempo, critérios de eficiência e de justiça. O reconhecimento inclui a perspectiva do julgamento de utilidade técnica e social ou econômica, que é realizado pelos gerentes (DEJOURS, 2008).

Soma-se a isso que, por meio das renormatizações – compreendidas como reservas de alternativas – socializadas pelos trabalhadores, a transformação do trabalho se concretiza (SCHWARTZ, 2016). Apesar das dificuldades apontadas pelas técnicas, os Encontros foram uma oportunidade em que as trabalhadoras colocaram em palavras seu ponto de vista sobre o trabalho, levantaram questões e abordaram impasses, demonstrando que a atividade transborda sempre novas ideias produzidas no debate de normas (DURRIVE, 2011).

Contudo, é importante considerar que, quando os trabalhadores renormatizam, eles buscam propor novas normas que lhes pareçam mais adequadas e capazes de atender aos desígnios da atividade. É fato que, as renormatizações são importantes e precisam ser valorizadas, mas é fato também que, ainda que as pessoas estejam renormatizando e

tentando incorporar algo novo e benéfico para o trabalho, isso não significa que não haja adoecimento e sofrimento.

Por isso, resgatar a discussão sobre as mudanças que as técnicas imprimiram na seção talvez seja um exercício importante, pois as tentativas para o desenvolvimento de um trabalho com qualidade e significativo, em que os protagonistas se reconheçam, acontecem sempre na presença de constrangimentos e esta situação provoca custos para a saúde de quem trabalha. Por esse ângulo, é importante cuidar para que as trabalhadoras desta equipe não estejam correndo o risco de, em algum momento, deixarem de renormatizar suas práticas pelo fato de não verem mudanças reais em seu contexto de trabalho.

Diversos aspectos do trabalho deste coletivo foram evocados durante os Encontros, sendo abordados na análise aqueles que decorreram de uma escolha particular e situada e que pareceram relevantes no momento da escrita para a produção de conhecimento sobre o trabalho da equipe e para uma ampliação do referido debate a outros segmentos do serviço público.

Esperamos que a pesquisa, por meio da participação ativa, sensível e comprometida das participantes colabore para a continuidade dos debates sobre o trabalho desenvolvido na SAT e contribua, ainda, para fortalecer a posição de cada um no enfrentamento das dificuldades vivenciadas. Acreditamos que, ao dar visibilidade à gestão que este coletivo tem feito de seu trabalho, um caminho pode ser percorrido para não se deixar capturar e emaranhar nas inúmeras adversidades que cotidianamente se apresentam.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os reflexos do atual contexto político social e econômico de nosso país atravessaram, a todo o momento, a escrita desta tese e estiveram presentes nos debates ocorridos nos Encontros sobre o Trabalho. Vimos que todas as mudanças implementadas no serviço público federal brasileiro, a partir da década de 1930, estiveram em consonância com diversos organismos financeiros internacionais, que a cada período da história regiam uma dada conjuntura econômica, política e social em nível global.

A apresentação destas bases foi importante porque, ao ter como marco a década de 1990, na qual os princípios da lógica gerencialista foram propostos para a esfera pública, um novo paradigma foi gestado para esse segmento. Os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade, por exemplo, tornaram-se diretrizes adotadas, com vistas a alcançar um serviço público dito de qualidade (AZEVEDO; SOUZA, 2017). Mas a minha compreensão é que esse discurso é falacioso e, estendido ao universo das Ifes, encobre um projeto de precarização e desmonte do serviço público (FLORES; MATTOS, 2020).

Temos, então, o pano de fundo em que a pesquisa foi desenvolvida e sou parte de uma universidade pública federal fragilizada por inúmeros ataques perpetrados pelo governo, que, ao retirar direitos dos trabalhadores, precariza suas condições de trabalho e inviabiliza a prestação dos serviços públicos com qualidade. Nesse cenário, o objeto da pesquisa envolveu o trabalho desenvolvido por uma equipe composta por assistentes sociais e psicólogas que atuam em uma Ifes.

Buscou-se compreender o debate de normas e identificar os valores que orientam a atividade desta equipe. Além disso, priorizou-se apreender como as trabalhadoras retribuem e dimensionam tais valores nas decisões que são tomadas no dia a dia da seção.

Achados valiosos se deram e a prática cotidiana da equipe foi apresentada pelas trabalhadoras, que realizaram debates consigo mesmas e também com outros em um esforço de tornar evidente o ‘coração’, a essência do trabalho da SAT. Ademais, durante os Encontros, foram realizadas tentativas de definição do mandato social desta equipe.

Temas importantes foram analisados, a começar pela avaliação do trabalho que compreendeu a exigência gerencial de mensuração do que se faz na equipe. As técnicas elaboraram uma discussão consistente e assinalaram a importância de se compreender e considerar ‘como’ o trabalho se desenvolve na SAT. Além disso, chamou-se atenção para o fato de que, por vezes, atender um(a) servidor(a) pode ser mais trabalhoso e mais

significativo do que dezenas de atendimentos realizados, e, portanto, falar apenas em números não retrataria o que efetivamente está em jogo no desenrolar do trabalho. Seria importante, nesse sentido, ter em conta a temporalidade ergológica que não pode ser medida pelo número de vezes que um serviço foi prestado e que é definida pela exigência da atividade, rompendo, inclusive, com as prescrições e os protocolos. O debate sobre a avaliação do trabalho da SAT evidenciou a necessidade de um diálogo efetivo entre a equipe e as chefias sobre o que se faz na seção, dado que, para mensurar, quantificar e julgar o trabalho, é preciso conhecê-lo.

No campo das renormatizações, destaca-se que a equipe superou a prescrição inicial de minimizar e/ou erradicar os conflitos, e o trabalho passou a ser o foco de discussão nas intervenções. Além disso, as técnicas incorporaram como uma de suas atribuições intervir a fim de fomentar a construção de espaços de diálogo sobre o trabalho na universidade. As trabalhadoras afirmaram, com esse movimento, outro projeto de trabalho para a equipe, baseado em valores dimensionados que resultam de suas experiências em um movimento ativo que se afasta de uma heterodeterminação estrita. Conceber o trabalho como foco de discussão e contribuir para a construção de espaços de diálogos na universidade foram exemplos disso.

O tema dos constrangimentos vividos pela equipe compreendeu alguns aspectos e, no que tange ao espaço físico da seção, ficou evidenciado o quanto a dificuldade de espaço compromete e prejudica o trabalho da equipe. No entanto, além de uma avaliação circunscrita a dimensões físicas, seria fundamental um trabalho interdisciplinar com uma análise global que considere os diversos determinantes que incidem na seção. Os aspectos abordados na pesquisa contribuem para as discussões que poderão ser realizadas com os diferentes níveis gerenciais da universidade.

As técnicas deram foco também à organização do trabalho, e o sentimento de atropelo vivido pelo grupo fez aflorar a discussão sobre as demandas urgentes que são endereçadas à equipe. Os elementos elencados sugerem que a universidade vive, em seu dia a dia, um funcionamento baseado no fenômeno da urgência que assola nossa sociedade (AUBERT, 2003). Assim, a dificuldade da equipe na definição e hierarquização de suas prioridades, tema transversal nos Encontros, esteve relacionada com o excesso de demandas caracterizadas como urgentes. O grupo ponderou os prejuízos de uma incorporação naturalizada e sem reflexão dos imprevistos na condução dos processos de trabalho e sinalizou para o impacto das demandas recebidas como urgentes e prioritárias, em detrimento de outras atividades.

A esse respeito, o debate sobre as convocações não planejadas mobilizou profundamente as técnicas, que, em momento algum, criticaram ou se mostraram contrárias à realização dos concursos. Todavia, o que se problematizou foram os processos de convocação inesperados, a despeito das dificuldades apontadas, uma vez que essa decisão traz reflexos importantes para o trabalho da equipe, como prejuízos na qualidade das etapas da própria convocação, além de comprometer a realização das demais tarefas da SAT. Foi um debate complexo e o desafio que se impõe é a construção de um diálogo efetivo entre os diferentes pontos de vista envolvidos nesse processo, para que ele seja realizado de fato com a participação genuína de todos. O tema das convocações evidenciou o cenário da atividade deste coletivo e deu visibilidade aos momentos de conflito, contudo, é isso que faz debate. Ou seja, responder a situações e elencar prioridades, a fim de atender às exigências da atividade.

Tanto o debate sobre a convocação de candidatos quanto o debate sobre as demandas complexas endereçadas à equipe (“As três mentirinhas da universidade”) expressaram valores defendidos pelas trabalhadoras, como a organização do trabalho, a qualidade na realização das tarefas e, também, o cuidado e a ética com os usuários atendidos na seção.

Propor, neste estudo, uma discussão sobre o debate das normas e sobre o dimensionamento dos valores compreendeu trazer à cena o discurso das trabalhadoras, evidenciando os conflitos vividos face às exigências do trabalho. No transcorrer dos Encontros, pode-se reconhecer um fio condutor caracterizado por temas que foram transversais, com destaque para: 1) o conceito de prevenção; 2) as dificuldades da equipe em definir e hierarquizar prioridades; 3) as condições de trabalho; 4) o caráter de proteção da equipe; 5) a ausência de autonomia das técnicas.

Os debates que envolveram as referidas temáticas foram potentes, pois abrangeram a gestão que a equipe faz do trabalho e que envolve as especificidades das tarefas, os objetivos que precisam ser alcançados, os prazos que necessitam ser cumpridos, a interação com outras equipes, além das relações que são internas a esse coletivo (SCHWARTZ, 2004b). A equipe faz escolhas, toma decisões e redefine suas prioridades em função de valores, por meio de arbitragens. Advêm dessas arbitragens decisões parcialmente não antecipáveis que configuram as renormatizações, as quais, mesmo num nível infinitamente pequeno, recriam sem cessar uma história e convocam os trabalhadores a fazerem escolhas, na qualidade de seres às voltas com um mundo de valores. É o uso de si como uma imposição contínua dessas microescolhas permanentes (SCHWARTZ, 2014).

Como o grupo problematizou nos Encontros que parece existir na universidade uma incorporação dos imprevistos nos processos de trabalho de maneira naturalizada, a despeito de qualquer objeção que se faça, o tempo apresentou-se como uma questão importante para as protagonistas da pesquisa, pois ficou evidenciado um esforço em se fazer a gestão entre o tempo, que é cronológico e que tem sido pautado pela urgência (AUBERT, 2003; 2006), e o tempo do bem comum (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b), que é condição indispensável para que se construa um sentido para o trabalho e que pode permitir a elaboração de um projeto de serviço em comum. Nesse sentido, a temporalidade ergológica foi convocada todo o tempo, principalmente quando as técnicas debateram os constrangimentos que são vividos pela equipe e que impedem a realização de um trabalho com qualidade, dado que, com grande frequência, o tempo cronológico incide sobre a equipe.

A equipe da SAT parece estar cotidianamente às voltas com suas tarefas, com suas dramáticas, fazendo uso de seu corpo-si e operando o dimensionamento dos valores sempre de maneira muito assoberbada, como se o tempo fosse algo que se acelera e se comprime. No entanto, neste cenário, são os indivíduos e não o tempo que acelera sempre mais, “se contraindo e se comprimindo para responder às exigências de uma economia e de uma sociedade que gira com velocidade cada vez maior, exigindo desempenhos cada vez mais altos e ações cada vez mais imediatas” (AUBERT, 2003, p. 23, tradução livre).

A questão é que essas exigências demandam custos que não se relacionam aqui com aspectos econômicos, mas principalmente com a saúde física e psíquica das trabalhadoras. Nomeadamente, no que concerne ao tema do desgaste mental, Magalhães e Rotenberg (2020) observam que a conjuntura atual demanda a proposição de estudos que envolvam a referida temática, porque vivemos o aumento da precarização da vida e do trabalho, em conjunto com ataques aos direitos civis e humanos, refletidos muitas vezes em perseguições às universidades públicas. A análise sobre os constrangimentos no trabalho da SAT não se deu pelo viés do sofrimento no trabalho, no entanto, há que se atentar para os custos de ordem subjetiva e de saúde que incidem em cada trabalhadora quando se tenta gerenciar todas as dificuldades que advêm sobre a equipe. Deve-se ter em conta, também, os efeitos nocivos a que as trabalhadoras estão expostas quando não encontram espaços em que possam falar e ter suas dificuldades sanadas.

Soma-se a isso que parece não existir, de fato, uma autonomia da equipe diante das solicitações que se apresentam como urgentes e prioritárias. Este tema, disparado durante os Encontros, resultou no debate sobre a existência de demandas externas que seriam



endereçadas à equipe sem uma relação direta com o trabalho das técnicas. Mas este não foi um entendimento comum e as trabalhadoras assinalaram a necessidade de retomar a discussão para balizar, inclusive, a construção das diretrizes de atuação da equipe, uma vez que as profissionais se confrontaram com o fato de que possuíam como dinâmica uma atuação que tem priorizado, sobretudo, as demandas recebidas.

Foi mediante essa discussão que a equipe reconheceu lacunas no que concerne à discussão sobre caráter de prevenção, manifestando a necessidade da elaboração de um conceito de prevenção. Nesse sentido, foi importante ponderar com o grupo que a elaboração de um conceito não será a solução para as dificuldades da equipe, que almeja priorizar as ações com caráter preventivo. Contudo, ao reconhecerem as lacunas existentes e, principalmente, ao compreenderem que a continuidade deste debate é fundamental, as técnicas amadureceram suas opiniões com mudança de posicionamentos, uma vez que, no início dos Encontros, o debate sobre a prevenção se deu de forma pouco aprofundada.

Controvérsias foram evidenciadas durante os Encontros, os quais se tornaram espaços de discussão para o grupo que refletiu sobre a gestão do dia a dia de trabalho na SAT e também sobre as múltiplas exigências da atividade (DEJOURS, 2012a; ANACT, 2020). Os espaços de discussão são uma via para operar o que Schwartz (2004b) chama de ‘negociações de instâncias diferentes no que se refere às concepções de eficácias’. Sob esta diretriz, a controvérsia é importante, porque posicionamentos diferentes não podem ser vistos como uma negação de outras posições.

Desse modo, é importante que se estabeleça na universidade uma forma de fazer a gestão dos processos de trabalho que considere também o ponto de vista dos trabalhadores. É importante, ainda, que o ponto de vista das equipes não seja invisibilizado devido à falta de diálogo. As decisões que são tomadas ocorrem considerando os diversos determinantes sociais, políticas e econômicos. Mas um gerenciamento que preze pela saúde dos trabalhadores, pela satisfação no trabalho e por uma qualidade genuína na realização dos processos não pode prescindir do ponto de vista dos coletivos.

Assim, ao considerar o atual contexto político, social e econômico de nosso país, urge o estabelecimento de um diálogo efetivo entre os níveis gerenciais da universidade e a equipe da SAT para que suas dificuldades sejam conhecidas e para que seu ponto de vista sobre o trabalho seja apresentado. A equipe pode contribuir, inclusive, para a proposição de políticas direcionadas para os servidores, tendo em conta as dificuldades reais do trabalho. Este encaminhamento extrapola os muros da universidade, uma vez que os debates, as dramáticas e os conflitos contidos nesta tese, ainda que com outras nuances,

estão presentes em outros contextos. Além do mais, a produção de redes é a estratégia de resistência para dar conta da precarização do trabalho (BARROS DE BARROS, 2019).

Ao considerar algumas contribuições da pesquisa que já foram referidas, sobre a dicotomia entre a coordenação administrativa e a coordenação da saúde, os Encontros contribuíram para que as trabalhadoras reconhecessem a necessidade de parcerias efetivas entre as áreas. Além disso, o receio inicial de verbalizar e assumir uma atuação com vistas a promover a saúde dos servidores foi suplantado e este tema parece ter deixado de ser um tabu para as técnicas.

Como contribuição metodológica do estudo, foram descritas a maneira pela qual os Encontros foram realizados e também a forma como a sistematização, categorização e análise dos dados foi construída. Deu-se visibilidade à formulação dos temas e subtemas e à escolha dos extratos, mediante a apresentação de tabelas. Foram apresentadas, ainda, as tarefas propostas de um Encontro para o outro, e esta conduta mostrou que os Encontros não foram uma entrevista coletiva, longe disso, eles foram momentos de debates.

Mas esta pesquisa também foi caracterizada por suas limitações, e a ausência no aprofundamento de alguns temas foi uma delas. A esse respeito, o tema da produtividade, que não foi debatido durante os Encontros, se mostrou de grande relevância para a equipe da SAT, principalmente para orientar as discussões que envolvem a avaliação do trabalho da seção. Nesse sentido, importa compreender o quanto a busca por maior produtividade e qualidade, que interessa não apenas ao capital, deve estar relacionada com as garantias de saúde e segurança (ATHAYDE; SOUZA, 2015). Por isso, falar em produtividade não deve ser um problema para a equipe, porque a ideia a ser defendida é produzir mais, consumindo menos da saúde dos trabalhadores, do seu bem-estar, de sua paz de espírito, de sua inteligência e de sua capacidade de participação. Ou seja, produzir mais, ou a mesma quantidade, consumindo menos a vida humana (ARAÚJO; NEPOMUCENO; ALVAREZ, 2019).

A ausência de observação da atividade<sup>166</sup> como etapa da pesquisa também deve ser destacada, porque, com a análise da atividade, o modo como os trabalhadores geram o desempenho de suas funções face aos constrangimentos se torna conhecido. Além disso, uma intervenção em Psicologia do Trabalho precisa garantir a primazia do terreno, e isso significa que, para apreender e conhecer a atividade, é condição imprescindível observar o

---

<sup>166</sup> No projeto inicial desta pesquisa, trabalhamos com o conceito de observação participante (MINAYO, 2009). Porém, concluímos este estudo e nos apropriamos da noção de observação da atividade por uma coerência com o referencial da ergonomia da atividade.

trabalho em contexto real. A partir desse exercício, a atividade de trabalho é compreendida pela confrontação e discussão de diversos tipos de informação junto aos trabalhadores (VASCONCELOS, 2005; BRITO, 2006).

Mas, a despeito das dificuldades para a realização desta etapa, lancei mão do fato de ser parte da equipe e esta condição foi importante, porque o trabalho é parcialmente conhecido por aquele que trabalha. Todavia, não restam dúvidas de que o exercício de observar a atividade de trabalho das profissionais da SAT traria uma riqueza maior para a pesquisa pelo confronto que seria realizado entre o que foi observado e o que foi referido durante os Encontros. Mais ainda, mediante esta observação, ficaria visível que existem diferenças entre as técnicas na execução das tarefas, permitindo uma maior compreensão da atividade. Por fim, a observação permitiria dar concretude ao peso de algumas tarefas, possibilitando uma discussão mais concreta com base nos dados observados em situação de trabalho.

A ergonomia da atividade muito nos ensina a esse respeito e, nesse sentido, lançar mão da observação da atividade pode vir a ser um instrumento potente para a equipe refletir sobre o trabalho. Isso porque, mediante esse exercício, as trabalhadoras terão dados concretos sobre as exigências para a realização de suas atividades. Aspectos como o volume, a densidade e outras características do trabalho poderão ser conhecidos e articulados com o fator tempo e com o efetivo de profissionais trazendo subsídios, inclusive, para as discussões sobre o planejamento das tarefas. Ou seja, observar a atividade das trabalhadoras da SAT pode contribuir, sobremaneira, para a organização do trabalho desta equipe.

É importante demarcar que não se construiu com as trabalhadoras um plano de ação com vistas à transformação efetiva das condições de trabalho desta equipe (LACOMBLEZ, 1997; VASCONCELOS, 2005). Porém, pelo fato de também ser trabalhadora da SAT e, a partir dos temas levantados, sinto-me autorizada a registrar algumas discussões que mobilizaram esse coletivo e que poderiam ser retomadas, mediante a configuração de espaços de discussão: 1) a continuidade das discussões sobre os programas existentes na seção; 2) a continuidade das discussões sobre a atuação do assistente social e do psicólogo na SAT; 3) a retomada das discussões sobre o caráter de prevenção da equipe; 4) o prosseguimento dos debates sobre o conceito de saúde e promoção da saúde; 5) o estabelecimento da discussão sobre a avaliação do trabalho da equipe; 6) a construção de diálogos entre as instâncias gerenciais da universidade e a seção, com foco no tema das convocações.

Ao concluir este estudo, cabe apontar que um tema importante para ser retomado, principalmente com os gerentes, é aquele da organização do trabalho, tendo em conta a realidade atual da universidade de uma jornada de trabalho de quarenta horas semanais e ponto eletrônico. Isso porque seria importante se, nesta nova configuração, os espaços de discussão fossem reconhecidos como parte do trabalho. Este dispositivo, ao permitir uma reflexão contínua da atividade de trabalho, propiciaria também a formação dos trabalhadores e, além disso, poderia ser considerado um indicador de produtividade.

Por fim, importa reiterar que os Encontros esmiuçaram, em certa medida, o trabalho desenvolvido na SAT, sendo possível inferir que contribuíram para o fortalecimento da equipe frente aos embates cotidianos. Houve um esforço das técnicas em mostrar o que tem sido transformado, ao longo dos anos, em patrimônio, dado que só assim a participação de cada uma nessa engrenagem toma sentido e a história ganha consistência. Não reconhecer esta transformação, não captar as microtentativas de transformar este patrimônio, é tirar o gosto pelo esforço das trabalhadoras e fracassar na compreensão do que é atualmente o trabalho da equipe (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c).

Afirmou-se por meio da pesquisa que, no contexto de uma política de gestão de pessoas, é necessário criar dispositivos em que os trabalhadores reflitam sobre sua atividade, com debates sobre os valores e saberes que são afirmados em sua prática. Sustentou-se, dessa maneira, que uma política de gerenciamento, quando prioriza o ponto de vista da atividade, cuida da saúde física e também da saúde psíquica daquele que trabalha (SOUSA, 2013).

Com a compreensão de que produzir conhecimento é produzir intervenção na realidade, espera-se que este estudo contribua para o amadurecimento e a coesão da equipe da SAT, com reflexos na prestação dos serviços que são oferecidos. Há o desejo ainda que esta pesquisa tenha a potência necessária para ultrapassar os muros da universidade, possibilitando uma reflexão sobre o serviço público que temos e queremos, considerando os valores defendidos e priorizados nesse segmento. No mais, fica o anseio de que os resultados obtidos nesta tese contribuam para outras experiências de gerenciamento, a fim de alcançarmos maior êxito na gestão dos processos de trabalho e na melhoria das condições de atendimento oferecido aos usuários.

## ENQUANTO HOVER SOL

*Quando não houver saída  
Quando não houver mais solução  
Ainda há de haver saída  
Nenhuma ideia vale uma vida  
Quando não houver esperança  
Quando não restar nem ilusão  
Ainda há de haver esperança  
Em cada um de nós  
Algo de uma criança  
Enquanto houver sol  
Enquanto houver sol  
Ainda haverá  
Enquanto houver sol  
Enquanto houver sol  
Quando não houver caminho  
Mesmo sem amor, sem direção  
A sós ninguém está sozinho  
É caminhando  
Que se faz o caminho  
Quando não houver desejo  
Quando não restar nem mesmo dor  
Ainda há de haver desejo  
Em cada um de nós  
Aonde Deus colocou  
Enquanto houver sol  
Enquanto houver sol  
Ainda haverá  
Enquanto houver sol  
Enquanto houver sol  
Enquanto houver sol  
Ainda haverá  
Enquanto houver sol  
Enquanto houver sol  
Enquanto houver sol  
Enquanto houver sol  
Ainda haverá  
Enquanto houver sol  
Enquanto houver sol*

*(Titãs)*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, n. 10, 9-11, 1997.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Rev. Adm. Pública* [on-line], v. 41, n. spe, p.67-86, 2007.

AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (ANACT). *Qualité de vie au travail: 10 questions sur les espaces de discussion*. Publicado em: 16 dez. 2015. Disponível em: <<https://www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion>>. Acesso em: 15 fev. 2020.

ALVAREZ, D. *Cimento não é concreto, tamborim não é pandeiro, pensamento não é dinheiro!* Para onde vai a produção acadêmica? Rio de Janeiro: Myrrha, 2004.

ALVAREZ, D.; TELLES, A. L. Le dialogue entre l'ergonomie et l'ergologie: normes antécédentes, une notion qui peut élargir la prescription. Congrès Aix-En-Provence, França, 2002.

ARAÚJO, F.S.; NEPOMUCENO, V.; ALVAREZ, D. Em busca da produtividade na mineração de carvão: uma análise dos coletivos e competências nas minúcias da atividade de operadores de minitrator. *Laboreal*, v. 15, n. 1, p. 1-25, 2019. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/laboreal/1052>>. Acesso em: jan 2020.

ARENDT, H. *Entre o Passado e o Futuro*. São Paulo: Perspectiva, 2002.

ARENDT, H. *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

ATHAYDE, M.; REZENDE, M. Atividade. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 101-108.

ATHAYDE, M.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P.; BRITO, J. Intervenção e pesquisa em psicologia: uma postura ergológica. In: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. (Orgs.). *Métodos de Pesquisa e Intervenção em Psicologia do Trabalho: clínicas do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2014. p. 129-157.

ATHAYDE, M. R. C.; SOUZA, P. C. Z. Por uma ergopsicologia: uma caixa de ferramentas e pistas. In: TAVEIRA, I. M. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FERREIRA, M. C. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras*. Curitiba: CRV, 2015. p. 263-275.

AUBERT, N. *Le Culte de l'Urgence: la société malade du temps*. Paris: Flammarion, 2003.

AUBERT, N. L'urgence, symptôme de l'hypermodernité: de la quête de sens à la recherche de sensations. *Communication & Organisation*, Presses Universitaires de Bordeaux, n. 29, p. 11-21, 2006. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3365>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

AUBERT, N. Le culte de l'urgence. Séminaire Le Graph. Vídeo publicado em 18 maio 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=BzdQOmAgBgQ>>. Acesso em: 20 out. 2017.

AUBERT, N. Nicole Aubert: nos sociétés ont créé des individus à flux tendus. Entrevista. *Le Monde*, 6 jan. 2017. Disponível em: <<http://www.lemonde.fr/tant-de>>

temps/article/2017/01/06/nicole-aubert-nos-societes-ont-cree-des-individus-a-flux-tendus\_5058551\_4598196.html>. Acesso em: 20 out. 2017.

AZEREDO-SILVA, J. T. *O trabalho como matéria estrangeira na clínica*. 200f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.

AZEREDO-SILVA, J. T. *A produção de saberes no trabalho de servidores técnico-administrativos em uma universidade federal no Brasil: criação, normatividade, cooperação*. 415f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

AZEVEDO, D. G. de. Hannah Arendt e o amor ao mundo: a amizade, a coragem e o respeito. *Thaumazein*, Ano VII, n. 13, Santa Maria, jul. 2014, p. 89-96. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.edu.br/index.php/thaumazein/article/viewFile/65/28>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

AZEVEDO, N. D; SOUZA, L. G. Um olhar ergológico sobre os limites da vertente gerencialista na administração pública e suas implicações na atividade de trabalho. *Ergologia*, n 18, p. 53-79, 2017.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Privatização – Introdução*. Ano 2009. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/BNDES\\_Transparente/Privatizacao/index.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Privatizacao/index.html)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

BARROS DE BARROS, M. E. I Encontro de Psicologia Social do Trabalho: Neoliberalismos, precarização da vida e resistências na América Latina: contribuições da Psicologia Social do Trabalho. Organização do Grupo de Trabalho: Trabalho e Processos Organizativos na Contemporaneidade e Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP). São Paulo, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 21-22 maio 2019. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=dotcqGMSJIY>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

BARROS, M. E. B.; BENEVIDES DE BARROS, R. Da dor ao prazer no trabalho. In: BARROS, M. E. B.; SANTOS, S. B. (Orgs.). *Trabalhador da Saúde: muito prazer – protagonismo dos trabalhadores na gestão do trabalho em saúde*. Porto Alegre: Unijuí, 2007. p. 61-72.

BASTOS, J. A. *Servidores, funcionários, terceirizados e empregados: a babel dos vínculos, cotidiano de trabalho e vivências dos trabalhadores em um serviço público*. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, São Paulo, 2019.

BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. A. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. IN: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L.A. (Orgs.), *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 3-21.

BLANCO, S. M. *Gestão Universitária Discursiva: ressignificando a competência comunicativa com a educação à distância*. Dissertação (Mestrado em Sociologia e Direito) – Universidade Federal Fluminense, 2014.

BORGES, M. E. S. Trabalho e gestão de si – para além dos “recursos humanos”. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 7, p. 41-49, 2004.

BORGES, M. E. S. *O RH está nu: tramas e urdiduras por uma gestão coletiva do trabalho*. 285f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Instituto de Psicologia, Rio de Janeiro, 2006.

BORGES, M. E. Contribuições da ergonomia e ergologia para gestão de pessoas. In: VALENTIM, R. P. F.; SOUZA, W. F. (Orgs.). *Temas e Debates em Psicologia Social e Institucional*. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2018. p. 114-129.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Ofício-Circular nº 1/2020/CGRH/DIFES/SESU/SESU-MEC. Dispõe sobre os provimentos de cargos de docentes e técnicos para o ano de 2020. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/40615/2577401/Ofi%C2%B4cio+Circular+n%C2%BA+1-2020.pdf/990b907e-1905-438f-be92-db813aaa9de5>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Tradução Luiz Fernando Mackedanz. Disponível em: <[https://www.academia.edu/29999208/Tradu%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_artigo\\_Using\\_thematic\\_analysis\\_in\\_psychology](https://www.academia.edu/29999208/Tradu%C3%A7%C3%A3o_do_artigo_Using_thematic_analysis_in_psychology)>. Acesso em: 30 nov. 2018.

BRAUN, V.; CLARKE, V. O que a "análise temática" oferece aos pesquisadores de saúde e bem-estar? *International Journal of Qualitative Studies in Health and Well-being*, v. 9, 2014. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4201665/>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

BRESSER-PEREIRA. Da Administração Pública à Gerencial. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento. *Revista do Serviço Público*, v. 1, n. 47, p. 1-28, 1996.

BRESSER-PEREIRA. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1955. In: D'INCAO; MARTINS (Orgs.). *Democracia, Crise e Reforma: estudos sobre a era Fernando Henrique Cardoso*. São Paulo: Paz e Terra, 2010. p. 171-212. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/ver\\_file\\_3.asp?id=2834](http://www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=2834)>. Acesso em: 5 maio 2018.

BRITO, J. Corpo e Trabalho: em busca de outras formas de intervenção sobre os riscos. In: PORTO, M.; BARTHOLO, R. *Sentidos do Trabalho Humano*. Miguel de Simoni, presença inspiração. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2006.

BRITO, J. C. Trabalho prescrito. In: PEREIRA, I. B.; LIMA, J. C. (Orgs.). *Dicionário da Educação Profissional em Saúde*. 2. ed. Rio de Janeiro: EPSJV, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2009. p. 440-445.

CANGUILHEM, G. Meio e normas do homem no trabalho. *Pro-posições*, v. 12, n. 2-3 (35-36), p. 109-121, jul.-nov. 2001.

CANGUILHEM, G. *O Normal e o Patológico*. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.



CARVALHO, A. I. *et al.* *Reflexão sobre o trabalho em organizações governamentais*. Escolas de Governo e Gestão por Competências Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. Brasília: ENAP, 2009.

CCJC. Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania. Câmara dos Deputados. *Relatório. Proposta de Emenda à Constituição n. 139, de 2015*. Disponível em: <[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=50700F6465BB7B324861C7BAB99C37C3.proposicoesWebExterno2?codteor=1803325&filename=Parecer-CCJC-05-09-2019](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=50700F6465BB7B324861C7BAB99C37C3.proposicoesWebExterno2?codteor=1803325&filename=Parecer-CCJC-05-09-2019)>. Acesso em: 10 nov. 2019.

CHANLAT, Jean-François. *O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos*. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 2002. p. 8-11. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2018

CHAUÍ, M. A crise nas universidades públicas. Conferência. Organizada pelo Laboratório de Políticas Públicas da Uerj. Rio de Janeiro, Uerj, Auditório 11, 3 abr. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ko3Uj2Iarag>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

CHRISTO, C. de S. *Análise da atividade de supervisão do trabalho: um olhar psico-social para o gerenciamento na indústria*. 262f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

CLOT, Y. Clínica do trabalho, clínica do real. *Le Journal des Psychologues*, n. 185, mar. 2001. Versão traduzida por Kátia Santorum e Suyanna Linhales Barker com revisão de Cláudia Osório. Disponível em: <<http://www.pqv.unifesp.br/clotClindotrab-tradkslb.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

CLOT, Y. Entrevista Yves Clot. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 9, n. 2, p. 99-107, 2006.

CLOT, Y. A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. *Fractal: Revista de Psicologia*, v. 22, n. 1, p. 207-234, abr. 2010a. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-02922010000100015&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-02922010000100015&script=sci_arttext)>. Acesso em: 16 maio 2018.

CLOT, Y. *Trabalho e Poder de Agir*. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010b.

CLOT, Y.; LEPLAT, J. La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le Travail Humain*, v. 68, n. 4, 2005, p. 289-316.

CLOUTIER, E.; GAUDART, C. Entrevue guidée avec Jacques Leplat. *Pistes: Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, v. 7, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://pistes.revues.org/3250>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

COIMBRA, C. M. B.; NASCIMENTO, M. L. Sobreimplicação: práticas de esvaziamento político? In: ARANTES, E. M. M.; NASCIMENTO, M. L.; FONSECA, T. M. G. (Orgs.). *Práticas psi: inventando a vida*. Niterói: EdUFF, 2007. p. 27-38.

COIMBRA, C. M. B.; NASCIMENTO, M. L. Análise de implicações: desafiando nossas práticas de saber/poder. In: GEISLER, A. R. R.; ABRAHÃO, A. L.; COIMBRA, C. M. B.

(Orgs.). *Subjetividades, violência e direitos humanos: produzindo novos dispositivos em saúde*. Niterói: EdUFF, 2008. p. 143-153.

COLLOQUE INTERNATIONAL. *Penser et réaliser la transformation du travail*. L'apport de la démarche ergologique et de l'oeuvre d'Yves Schwartz. Paris, out. 2017. Disponível em: <<https://ergologie.hypotheses.org/projet-scientifique>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

COUTO, L. F. *SINTUF RJ – Uma história de luta*. Produção de Luis Fernando Couto. Rio de Janeiro, Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010. 1 DVD.

CRU, D. Coletivo e trabalho de ofício: sobre a noção de coletivo de trabalho. In: DEJOURS, C. (Org.). *Plaisir et souffrance dans le travail*. Séminaire Interdisciplinaire de Psychopathologie du Travail, v. 1, p. 43-54. Paris: AOCIP, 1987, 2 v [Trad. prov. de]. (Tradução para fins didáticos – sem paginação original).

CRU, D. Seminário 2. As Regras do Ofício. In: DEJOURS, C. (Org.). *Plaisir et souffrance dans le travail*, v. 1, p. 29-42, Paris: AOCIP, 1988, 2v [Trad. prov. de]. (Tradução para fins didáticos – sem paginação original).

CRU, D.; DEJOURS, C. Saberes de prudência nas profissões da construção civil: nova contribuição da psicologia do trabalho à análise da prevenção de acidentes na construção civil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 15, n. 59, p. 30-34, jul.-ago.-set. 1987.

CRUZ LIMA, S. C. da; MENDES, A. M.; COSTA, M. F. O sujeito entre a normalidade e a patologia: notas sobre a trajetória conceitual da psicodinâmica do trabalho. In: TAVEIRA, I. M. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FERREIRA, M. C. (Orgs.). *Qualidade de vida no trabalho: estudos e metodologias brasileiras*. 1 ed. Curitiba: CRV, 2015. v. 1, p. 40-52.

CUNHA, L. M. da S. *Mobilidades, territórios e serviço público: debates sobre o interesse colectivo à margem do paradigma de uma sociedade móvel*. Tese (Doutorado) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, 2011.

CUNHA, L. *Anotações de aula*. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, 2018.

CUNHA, L. *Anotações de aula*. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, 2019.

DANIELLOU, F. A análise do trabalho: critérios de saúde, critérios de eficácia econômica. In: CASTILHO, J. J.; VILLENA, J. (Orgs.). *Ergonomia: conceitos e métodos*. Lisboa: Dinalivro, 2005.

DE LA GARZA, C. Urgência. *Laboreal*, v. 13, n. 2, p. 67-69, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/lab/v13n2/v13n2a08.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2019.

DEJOURS, C. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez, Obore Editorial, 1992.

DEJOURS, C. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In: HIRATA, H. (Org.). *Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: Edusp, 1993. p. 281-309.

- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, v. 14, n. 3, p. 27-34, set./dez. 2004.
- DEJOURS, C. *O Fator Humano*. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- DEJOURS, C. *Avaliação do trabalho submetida à prova do real. Crítica aos fundamentos da avaliação*. Coleção Cadernos de TTO, n. 2. São Paulo: Blucher, 2008.
- DEJOURS, C. Addendum, da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011a. p.57-123.
- DEJOURS, C. Texto introdutorio: psicopatología del trabajo – psicodinámica del trabajo. *Laboreal*, v. 7, n. 1, p. 1-5, 2011b.
- 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.
- DEMO, P. *Pesquisa: princípio científico e educativo*. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). *Nota técnica sobre a PEC 6/2019: como ficou a Previdência depois da aprovação da reforma no Senado Federal*. Disponível em: <<https://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2019/11/ec-103-comeco-fim-previdencia-publica/>>. Acesso em: 16 fev. 2020.
- DOLLÉ, F. *et al.* As técnicas e a experiência dos humanos. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. p. 111-128.
- DURAFFOURG, J. Le mode de réflexion d'Alain Wisner. In: DURAFFOURG, J.; VUILLON, B. (Dir.). *Alain Wisner et les tâches du présent: la bataille du travail réel*. Toulouse: Octarès, 2004. p. 13-26.
- DURAFFOURG, J.; DUC, M.; DURRIVE, L. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. p. 47-82.
- DURRIVE, L. Pistas para o ergoformador animar os encontros sobre o trabalho. Anexo ao cap. 11. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. p. 309-318.
- DURRIVE, L. La démarche ergologique: pour un dialogue entre normes et renormalisations. Conférence de Louis Durrive. *Semaine Internationale HETS*, HES-SO Valais-Wallis, et II<sup>e</sup> Congrès de la Société Internationale d'Ergologie, Suisse, 2014.
- DURRIVE, L. *L'Expérience des Normes: comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*. Toulouse: Octarès, 2015.
- DURRIVE, L. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 9, supl. 1, p. 47-67, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tes/v9s1/03.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2016.

DURRIVE, L.; JACQUES, A.M. O formador ergológico ou “Ergoformador”: uma introdução à ergoformação. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. p. 295-307.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Proposition de "Vocabulaire ergologique", rédigé par Louis Durrive et Yves Schwartz, 2001. Disponível em: <[http://www.arianesud.com/content/download/496/1988/file/DURRIVE\\_SCHWARTZ\\_Vocabulaire\\_ergologique\\_2001.pdf](http://www.arianesud.com/content/download/496/1988/file/DURRIVE_SCHWARTZ_Vocabulaire_ergologique_2001.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2017.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Glossário da ergologia. *Laboreal*, v. 4, n. 1, p. 23-28, 2008. Disponível em: <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582234396587;63882>. Acesso em: 31 jan. 2017.

FALZON, P.; SAUVAGNAC, C. Carga de trabalho e estresse. In: FALZON, P. (Org.). *Ergonomia*. São Paulo: Edgard Blucher, 2007. p. 141-154.

FASUBRA. Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras. *Direção Nacional aprova texto sobre Campanha Salarial*. [SI]: FASUBRA, 2010. Disponível em: <[http://www.fasubra.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2915:a-direcao-nacional-da-fasubra-sindical-em-reuniao-extraordinaria-realizada-no-dia-18-de-maio&catid=13:geral&Itemid=19](http://www.fasubra.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2915:a-direcao-nacional-da-fasubra-sindical-em-reuniao-extraordinaria-realizada-no-dia-18-de-maio&catid=13:geral&Itemid=19)>. Acesso em: 26 jun. 2018.

FERNANDES, S.; SAFATLE, V.; MANOEL, J. *A encruzilhada da esquerda: o que ler?* Festa Literária Pirata das Editoras Independentes (FLIPEI), 2019. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=JqRZcGTJfK>>. Acesso em: 30 Out 2019.

FERREIRA, L. L. Prefácio. In: WISNER, A. *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994. p. 9-10.

FOUCHECOURT-DROMARD, I. A abordagem ergológica para uma outra avaliação do trabalho social. *Laboreal*, v. 14, n. 1, p. 59-64, jul. 2018. Disponível em: <<http://laboreal.up.pt/pt/articles/a-abordagem-ergologica-para-uma-outra-avaliacao-do-trabalho-social/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 11, n. 1, p. 83-99, 2008.

FIGUEIREDO, M. G. *O trabalho de mergulho profundo em instalações petrolíferas offshore na bacia de Campos: confiabilidade e segurança em meio à guerra de ‘Highlander’ contra Leviatã*. Tese de Doutorado, COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2001.

FLORES, M.; MATTOS, V. O último a sair apaga a luz? – Contribuições à luta pela universidade pública. *Universidade e Sociedade*, Brasília, v. XXX, p. 8-23, 2020.

FOLHA DE S. PAULO. *"Vocês têm que se virar", diz Weintraub a dirigentes de universidades privadas*. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2019/09/voces-tem-que-se-virar-diz-weintraub-a-dirigentes-de-universidades-privadas.shtml>>. Acesso em: 5 mar. 2020.

FOLHA DE S. PAULO. *"O cara virou um parasita", diz Guedes sobre servidores*. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/02/o-cara-virou-um-parasita-diz-guedes-sobre-servidores.shtml>>. Acesso em: 5 mar. 2020.

- FRANÇA, M.; MUNIZ, H. A gestão coletiva dos serviços de saúde pública: uma perspectiva ergológica. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 9, supl. 1, p. 201-221, 2011.
- GIBOIN, A. La construction de référentiels communs dans le travail coopératif. In: HOC, J. M.; DARSES, F. (Eds.). *Psychologie ergonomique: tendances actuelles*. Paris: PUF, 2004. p. 119-139. Disponível em: <<http://www-sop.inria.fr/members/Alain.Giboin/R%C3%A9f%C3%A9rentiels%20commun-AlainGiboin.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2020.
- Guérin, F. *et al. Compreender o Trabalho para Transformá-lo. A prática da ergonomia*. São Paulo: Edgar Blücher, 2001.
- GERNET, I.; DEJOURS, C. Avaliação do trabalho e reconhecimento. In: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. A. (Orgs.). *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 61-70.
- HOBSBAWM, E. *Mundos do trabalho: novos estudos sobre história operária*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- HOBSBAWN, E. *Era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HUEZ, D. L'évolution des risques professionnels. In: BOUTET, J.; JACOT, H.; KERGOAT, J. LINHART, D. (Orgs.). *Le Monde du Travail*, Paris, La Découverte, 1998. p. 214-221.
- JOGAIB, M. L. M. L. *Um curso novo, se não cuidar morre!* Encontros sobre o trabalho docente numa universidade pública. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense, Instituto de Psicologia, 2017.
- KALIL PIRES, A. *et al. (Orgs.). Gestão por competências em organizações de governo – Mesa-Redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2005.
- LACOMBLEZ, M. *A psicologia ergonômica: contribuição da psicologia do trabalho num projeto interdisciplinar de ação*. Comunicação apresentada na 1ª Conferência Internacional – Ergonomia, Segurança e Higiene Ocupacionais, Universidade do Minho, Escola de Engenharia, jun. 1997.
- ASSY, B. A. Mesa – Amor Mundi, Políticas da Amizade e Cuidado: sobre a epistemologia da resistência. *Canal LAPPIS*. Laboratório de pesquisas sobre práticas de integralidade em saúde (Lappis Integralidade), 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=RBO04-TrTYI>>. Acesso em: 15 out. 2019.
- LEHER, R. Um novo senhor da Educação? A política educacional do banco mundial para a periferia do capitalismo. *Revista Outubro do Instituto de Estudos Socialistas*, n. 3, p. 19-30, 1999. Disponível em: <[http://www.revistaoutubro.com.br/educacao\\_03.htm](http://www.revistaoutubro.com.br/educacao_03.htm)>. Acesso em: 23 jun. 2017.
- LEHER, R.; SADER, E. Público, estatal e privado na reforma universitária. *Fírgoa – Universidad pública, Espazo comunitário*, v. 1, p. 1-30, 2006.
- LEPLAT, J., & CUNY, X. *Introdução à Psicologia do Trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1983.

- LEPLAT, J. *Regards sur l'Activité en Situation de Travail: contribution à la psychologie ergonomique*. Paris: Presses Universitaires de France, 1997.
- LEPLAT, J.; HOC, J.-M. Tarefa e actividade na análise psicológica de situações. In: CASTILHO, J. J.; VILLENA, J. (Orgs.). *Ergonomia: conceitos e métodos*. Lisboa: Dinalivro, 2005. p. 197-211.
- LORIOU, M. *Le Temps de la Fatigue: la gestion sociale du mal-être au travail*. Paris: Anthropos, 2000.
- LOURAU, R. Implicação: um novo paradigma? IN: ALTOÉ, S. (Org.) *René Lourau: analista Institucional em tempo integral*. São Paulo: Hucitec, 2004, p. 246-258.
- MANCEBO, D. Estratégias discursivas neoliberais: uma contribuição à análise de suas repercussões na educação e na universidade. *Revista do Departamento de Psicologia-UFF*, v. 8, n. 3, p. 11-21, 1996.
- MANCEBO, D. Reforma da educação superior no Brasil: análises sobre a transnacionalização e privatização. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 7, n. 21, p. 103-123, 2007a.
- MANCEBO, D. Trabalho docente: subjetividade, sobreimplicação e prazer. *Psicologia: Reflexão & Crítica*, v. 20, n. 1, p. 74-80, 2007b.
- MANCEBO, D. Crise Político-Econômica no Brasil: breve análise da educação superior. *Educação Sociedade* [on-line], v. 38, n. 141, p. 875-892, 2017. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302017000400875&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302017000400875&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 15 jan 2020.
- MANCEBO, D.; MAUÉS, O.; CHAVES, V. L. J. Crise e reforma do Estado e da universidade brasileira: implicações para o trabalho docente. *Educar*, n. 28, p. 37-53, 2006.
- MANCEBO, D.; SILVA JÚNIOR, J. R.; SCHUGURENSKY, D. A educação superior no Brasil diante da mundialização do capital. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 32, n. 4, p. 205-225, out./dez. 2016.
- MANCEBO, D.; VALE, A. A. do; MARTINS, T. B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil: 1995-2010. *Revista Brasileira de Educação*, v. 20, p. 31-50, jan./mar. 2015.
- MANCEBO, D.; SILVA JÚNIOR, J. dos R.; OLIVEIRA, J. F. de. Políticas, gestão e direito à educação superior: novos modos de regulação e tendências em construção. *Acta Scientiarum Education*, v. 40, n. 1, p. 1-11, jan./mar. 2018. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciEduc/article/view/37669>>. Acesso em: 30 jan.2019.
- MAGALHÃES, T. *Trabalho e desgaste mental na perspectiva dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública no Rio de Janeiro*. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2018.
- MAGALHÃES, T. A.; ROTENBERG, L. 'Eu só quero minha vida de volta'. Desgaste mental e saúde dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública em Niterói (RJ). *Universidade e Sociedade*, v. XXX, p. 56-69, 2020.

- MATTA, C.S. A carreira no contexto da função pública. In: FARIA, A. M. R. *et al.* (Org.). *Curso de Capacitação em Gestão Pública*. Niterói: UFF. Neami, 2009. p. 61-85.
- MENCACCI, N.; SCHWARTZ, Y. Trajetórias e uso de si. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia II: diálogos sobre a atividade humana*, Belo Horizonte: Fabrefactum, 2015. p. 17-53.
- MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 15, n. 1-3, p. 34-38, 1995. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98931995000100009](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931995000100009)>. Acesso em: 12 fev. 2020.
- MINAYO, M. C. S. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO, M. C. S. *et al.* (Org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 61-77.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Declaração do ministro da Educação Abraham Weintraub, em 11 de dezembro de 2019, na sessão da Comissão de Educação da Câmara dos Deputados, sobre o conjunto de programas lançados pela atual gestão da pasta. Portal do MEC, 2019. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/12-acoes-programas-e-projetos-637152388/83511-e-a-maior-revolucao-na-area-de-ensino-no-pais-dos-ultimos-20-anos-diz-ministro>>. Acesso em: 16 fev. 2020.
- MONTMOLLIN, M. Verbete ergonômias. In: CASTILHO, J. J.; VILHENA, J. (Orgs.). *Ergonomia: conceitos y métodos*. Tradução Ilana Teixeira Zenaide e Vladimir Souza. Madri: Editorial Complutense, 1998. p. 69-77.
- MUNIZ, H. P. *A gestão do tempo de permanência do paciente de neurocirurgia no Hospital Universitário Clementino Fraga Filho*. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Engenharia de Produção/Coppe, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.
- MUNIZ, H. P. Anotações de orientação. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 13 out. 2017.
- MUNIZ, H. P. Anotações de orientação. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 6 fev. 2020.
- MUNIZ, H. P.; SANTORUM, K. M. T.; FRANÇA, M. B. Corpo-si: a construção do conceito na obra de Yves Schwartz. *Fractal: Revista de Psicologia*, v. 30, n. 2, p. 69-77, maio-ago. 2018.
- MUNIZ, H. P. *et al.* Ivar Oddone e sua contribuição para o campo da saúde do trabalhador no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 38, p. 280-291, 2013.
- MUNIZ, H. P.; VIDAL, M. C.; ALVAREZ, D. Terá a atividade um lugar na avaliação de *performance* do setor de serviços? *Revista Ação Ergonômica*, v. 1, n. 2, p. 79-91, 2001.
- ODDONE, I. Psicologia e organização da saúde. *Trabalho & Educação*, v. 25, n. 2, p. 15-31, maio-ago. 2016.
- OLIVEIRA, S. Introdução: ampliando a compreensão dos riscos profissionais para uma prevenção situada. In: LIMA, F. P. A.; RIBEIRO, R. (Orgs.). *Ergologia, trabalho, desenvolvimentos*. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2018. p. 69-78.

OLIVEIRA, F. *et al.* Pesquisa-intervenção participativa com trabalhadores da unidade de manutenção de uma universidade pública: precarização, memória e resistência. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 43, supl. 1: e3s, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rbso/v43s1/2317-6369-rbso-43-e3s.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2020.

RAMMINGER, T.; ATHAYDE, M.; BRITO, J. Ampliando o diálogo entre trabalhadores e profissionais de pesquisa: alguns métodos de pesquisa-intervenção para o campo da Saúde do Trabalhador. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 18, n. 11, p. 3.191-3.202, 2013.

REZENDE, M. S. Atividade de trabalho e desenvolvimento de adultos. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Instituto de Psicologia, Rio de Janeiro, 2014.

REVUZ, C.; NÖEL, C.; DURRIVE, L. O trabalho e o sujeito. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. p. 225-243.

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

RULLI, G.; MAGGI, B. Bem-estar, prevenção e risco. *Tao Digital Library*, 2018. Disponível em: <<https://amsacta.unibo.it/6027/5/BemEstarPrevencaoRisco.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2019.

SALVIATI, M.E. Manual do aplicativo Iramuteq. Compilação, organização e notas. 2017. Disponível em: <<http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

SANTOS, M. Z. C. O projecto de uma sociedade do conhecimento de Lev Vygotski a práticas efectivas de formação contínua em Portugal. Tese (Doutorado) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, 2004.

SANTOS, M. *Anotações de Aula*. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal, 2018.

SCHERER, M. D. A.; PIRES, D.; SCHWARTZ, Y. Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde. *Revista de Saúde Pública*, v. 43, n. 4, p. 721-725, 2009.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educ. Soc.*, v. 19, n. 65, p. 101-140, dez. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301998000400004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000400004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 7 jun. 2017.

SCHWARTZ, Y. A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. *Trabalho & Educação*, n. 7, p. 38-46, jul.-dez. 2000.

SCHWARTZ, Y. Introduction. In: DURAFFOURG, J.; VUILLON, B. (Dir.). *Alain Wisner et les Tâches du Présent: la bataille du travail réel*. Toulouse: Octarès, 2004a. p. 5-10.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M. *et al.* (Orgs.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004b. p. 23-33.



SCHWARTZ, Y. Entrevista: Yves Schwartz. *Trab. educ. saúde*, v. 4, n. 2, p. 457-466, set. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-77462006000200015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462006000200015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 31 jan. 2017.

SCHWARTZ, Y. Produzir saberes entre aderência e desaderência. *Educação Unisinos*, v. 13, n. 3, p. 264-273, set.-dez. 2009. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/4959>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

SCHWARTZ, Y. Actividade. *Laboreal*, v. 1, n. 1, p. 63-64, 2005. Disponível em: <<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV658223469:53635622>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

SCHWARTZ, Y. Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. *@ctivités*, v. 4, n. 2, p. 122-133, 2007.

SCHWARTZ, Y. O trabalho numa perspectiva filosófica. In: NOZAKI, I. (Org.). *Educação e Trabalho: trabalhar, aprender e saber*. Campinas, Cuiabá: Mercado das Letras, Editora da UFMT, 2008. p. 23-46.

SCHWARTZ, Y. A dimensão coletiva do trabalho e as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP). Anexo ao capítulo 5. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010a. p. 149-164.

SCHWARTZ, Y. Uso de si e competência. Anexo ao capítulo 7. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010b. p. 205-221.

SCHWARTZ, Y. Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. Anexo ao capítulo 1. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010c. p. 37-46.

SCHWARTZ, Y. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 9, supl. 1, p. 19-45, 2011. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1981-77462011000400002&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1981-77462011000400002&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 4 dez. 2017.

SCHWARTZ, Y. Une histoire philosophique du concept d'activité: quelques repères. *Ergologia*, n. 6, p. 115-179, mar. 2012a.

SCHWARTZ, Y. Le travail comme rencontres: entre le visible et l'invisible, le défi d'évaluer le travail. *Tempus: Actas de Saúde Coletiva*, v. 6, n. 2, p. 27-44, 2012b.

SCHWARTZ, Y. Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. *Letras de Hoje*, v. 49, n. 3, p. 259-274, 2014.

SCHWARTZ, Y. Conhecer e estudar o trabalho. *Trabalho & Educação*, v. 24, n. 3, p. 83-88, set./dez. 2015a.

SCHWARTZ, Y. Concordância dos tempos? O trabalho, o mercado, a política. *Revista Eptic*, v. 17, n. 1, jan./abr. 2015b. Disponível em: <<https://seer.ufs.br/index.php/epitic/article/view/3345>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

SCHWARTZ, Y. Abordagem ergológica e necessidade de interfaces pluridisciplinares. *ReVEL*, edição especial, n. 11, p. 253-264, 2016. Disponível em: <[www.revel.inf.br](http://www.revel.inf.br)>. Acesso em: 18 jan. 2018.

SCHWARTZ, Y. O agir avaliativo entre seus dois polos. *Serviço Social e Saúde*, v. 18, p. 1-22, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/sss/article/view/8658677>>. Acesso em: 5 mar. 2020.

SCHWARTZ, Y.; ALVAREZ, D. Concordance et discordance des temps: le travail, le marché, le politique et le temps du travail scientifique. *Revue de Philosophie Économique*, n. 3, p. 35-66, 2001.

SCHWARTZ, Y.; DUC, M.; DURRIVE, L. O homem, o mercado e a cidade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010b. p. 247-273.

SCHWARTZ, Y.; DUC, M.; DURRIVE, L. Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010c. p. 189-204.

SCHWARTZ, Y.; DUC, M.; DURRIVE, L. Técnicas e competências. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010d. p. 85-102.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Dir.). *Travail et ergologie: entretiens sur l'activité humaine*. Toulouse: Octarès Éditions, 2003.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. *Trabalho e Ergologia II: diálogo sobre a atividade humana*. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2015.

SCHWARTZ, Y.; ECHTERNACHT, E. Le corps-soi dans les milieux de travail: comment se spécifie sa compétence à vivre? *Corps*, n. 6, p. 31-37, 2009. Disponível em: <<https://www.cairn.info/revue-corps-dilecta-2009-1-page-31.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

SCHWARTZ, Y.; MENCACCI, N. Trajectoire ergologique et genèse du concept d'usage de soi. *Informática na Educação: Teoria & Prática*, v. 11, n. 1, 2008. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/InfEducTeoriaPratica/article/viewFile/7129/4887>>. Acesso em: 20 out. 2018.

SELIGMANN-SILVA, E. Acidentes de trabalho e a dimensão psíquica. Fórum de Saúde do Trabalhador, 2004. Disponível em: <[http://xa.yimg.com/kq/groups/18058602/1380236812/name/Edith\\_ACIDENTES+DE+TRABALHO+E+PSIQUISMO.pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/18058602/1380236812/name/Edith_ACIDENTES+DE+TRABALHO+E+PSIQUISMO.pdf)>. Acesso em: 3 dez 2019.

SELIGMANN-SILVA, E. et al. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 35, n. 122, p. 187-191, 2010.

SELIGMANN-SILVA, E. *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez, 2011.

- SÉE, N. O dicionário. Prevenção. *Laboreal*, v. 5, n. 2, p. 113-116, 2009. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/laboreal/10102>>. Acesso em: 5 nov. 2019.
- SENNETT, R. *O Artífice*. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- SENNETT, R. *Juntos. Os rituais, os prazeres e a política da cooperação*. Rio de Janeiro: Record, 2012.
- SGUISSARDI, V. Reforma Universitária no Brasil – 1995-2006: precária trajetória e incerto futuro. *Revista Educação e Sociedade*, v. 27, n. 96 – Especial, p. 1.021-1.056, 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/es/v27n96/a18v2796.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2017.
- SILVA, C. Sobre a Psicologia Ergonômica de Jacques Leplat. *Laboreal*, v. 2, n. 2, p. 47-61, 2006. Disponível em: <<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582233896523;2942>>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- SILVA, E. A. da S. *Embate de normas em um mundo de valores: uma pesquisa com servidores do INSS da região sul fluminense*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019.
- SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. A noção de competências na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. *Revista do Serviço Público*, Brasília, n. 62, v. 2, p. 167-183, 2011.
- SINDEPRESTEM. Site de notícias. Reformas ficam para 2020. Disponível em: <<https://www.sindeprestem.com.br/noticias-e-midia/fatos-e-noticias/5738-28-11-2019-reformas-ate-a-pec-emergencial-ficam-para-2020-o-globo.html>>. Acesso em: 30 nov. 2019.
- SOUSA, C. F. *A gestão por competências como política na área de "gestão de pessoas" em instituições federais de ensino superior: possíveis contribuições de um ponto de vista da atividade*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.
- SOUZA, W. F. *Gestão em Saúde, uma perspectiva ergológica: com quantos gestos se faz uma gestão*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- SZNELWAR, L. I.; MASCIA, F. A proposta de uma edição brasileira deste texto de Christophe Dejours. Prefácio à edição brasileira. In: SZNELWAR, L. I.; MASCIA, F. (Orgs.). *Avaliação do Trabalho Submetida à Prova do Real: crítica aos fundamentos da avaliação*. São Paulo: Blucher, 2008.
- TEIGER, C. Penser les relations âge/travail au cours du temps. In: MARQUIÉ, J.-C.; PAUMÉS, D.; VOLKOFF, S. (Eds.). *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse: Octarès, 1992. p. 15-72.
- TEIGER, C. O trabalho, esse obscuro objeto da ergonomia. In: CASTILLO, J. J.; VILLENA, J. (Orgs.). *Ergonomia: conceitos e métodos*. Lisboa: Dinalivro, 2005.

TRINQUET, P. Trabalho e educação: o método ergológico. *Revista HISTEDBR*, v. 10, número especial, p. 93-113, ago. 2010.

VALOR INVESTE. Entrevista de Jair Bolsonaro. “Bolsonaro diz que reforma administrativa ‘está no forno’, mas prefere adiar o envio até melhorar o clima”. Por Matheus Schuch, em 18 nov. 2019. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2019/11/18/bolsonaro-diz-que-reforma-administrativa-est-no-forno-mas-prefere-adiar-o-envio-at-melhorar-o-clima.ghtml>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

VASCONCELOS, A. C. L. *Situação de trabalho docente no instituto de computação de uma universidade pública federal: debate de normas e dimensionamento de valores do bem comum*. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal Fluminense, 2017.

VASCONCELOS, R.; CUNHA, L. Entre a prevenção e a prescrição: qual o espaço para a promoção da saúde no sector dos transportes em Portugal? Livro de Comunicações do IV Congresso Nacional de Saúde Ocupacional, p. 97-104, 2002.

VASCONCELOS, R.; LACOMBLEZ, M. Entre a autoanálise do trabalho e o trabalho de autoanálise: desenvolvimentos para a psicologia do trabalho a partir da promoção da segurança e saúde no trabalho. In: FIGUEIREDO, M. *et al.* (Org.). *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 161-187.

VASCONCELOS, R. O guardião da actividade e dos seus interfaces: o psicólogo do trabalho na promoção da segurança e saúde no trabalho. Actas do Colóquio Internacional sobre Segurança e Higiene Ocupacionais, Auditório da FEUP, Porto. p. 87-94, 2005.

VENNER, B.; SCHWARTZ, Y. Debates de normas, “mundo de valores” e engajamento transformador. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e ergologia II: diálogos sobre a atividade humana*. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2015. p. 55-149.

VICENTI, A. Ivar Oddone, intelectual orgânico e pesquisador heterodoxo. *Les Territoires du Travail*, n. 3, p. 33-42, Marseille, Catéis, maio 1999.

WISNER, A. *A Inteligência no Trabalho: textos selecionados de ergonomia*. Tradução Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Fundacentro, 1994.

WISNER, A. Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail. In: DANIELLOU, F. (Org.). *L’Ergonomie en Quête de ses Principes, Débats Épistémologiques*. Toulouse: Octarès, 1996. p. 29-55.

## ANEXO I

### *Valores apontados pelas técnicas no 2º Encontro*



## ANEXO II

*Perguntas enviadas por e-mail antes do encontro de 12/07/18 para reflexão individual*

**Para tentar compreender como as urgências chegam é interessante refletir sobre como compomos nossa carga de trabalho.**

- 1) Que tarefas são realizadas? Das tarefas que a seção executa, quais tomam mais tempo da equipe?
- 2) O quanto conseguimos decidir o que é prioritário? O que efetivamente decidimos do nosso trabalho?

**Para refletir sobre o que temos priorizado e por que estamos priorizando**

- 1) É possível pensar quantas horas de trabalho diário ou semanal dedicamos para as tarefas listadas?
- 2) É uma decisão nossa priorizar estas tarefas ou de nossas chefias?

### ANEXO III

#### *Tarefas apontadas pela equipe no 3º Encontro*

Tarefas	Tempo dedicado para a realização semanal
1. Atendimento individual aos servidores	
2. Atendimento individual às chefias	
3. Atendimentos coletivos	
4. Registros nos prontuários	
5. Registros no sistema	
6. Relatório das visitas ao interior do estado e às unidades do município	
7. Contato com as chefias	
8. Contato com os servidores	
9. Reunião de equipe semanal	
10. Reunião da divisão	
11. Reunião da coordenação	
12. Reunião intersetorial	
13. Participação em eventos	
14. Reunião do SEI	
15. Reunião de política da SAT	
16. Reunião de planejamento anual	
17. Reunião de planejamento das intervenções	
18. Grupo de estudos	
19. Arquivamento dos acompanhamentos	
20. Levantamento de material para arquivamento	
21. Banco de permuta	
22. Visita ao interior	
23. Rodas de conversa (Programa Aposentar)	
24. Grupo de recém-concursado	
25. Supervisão de estágio	
26. Envio de e-mail	
27. Memorando	
28. GRDP	
29. Despachos	
30. Reunião de lotação	
31. Contato externo (CAPS etc.)	
32. Visita domiciliar	
33. Manutenção de microcomputadores	
34. Arrumação de sala	
35. Ata de reunião	
36. Treinamento de novas técnicas	
37. Escrever trabalhos para congressos	
38. Escrever a política da seção	
39. Escrever os programas da seção	
40. Encaminhamentos	
41. Responder a e-mails	
42. Agendamento de atendimento	
43. GT concurso	
44. Atendimento aos servidores anistiados	
45. Discussão de casos entre as técnicas	
46. Exercício da chefia	
47. Atendimento individual e seus desdobramentos	

## ANEXO IV

*Perguntas elaboradas no 3º Encontro para o exercício da composição de carga horária*

*1) O que priorizamos?*

Atendimento individual e seus desdobramentos  
Responder processos (despachos)  
Reunião de equipe  
Coletivizar demandas complexas de trabalho (não foi listado como tarefas, mas foi citado na reunião)  
Atendimento telefônico (não foi listado, apesar de citado na reunião)  
Responder a e-mail

*2) O que priorizamos, mas não conseguimos fazer?*

Visitas institucionais às unidades  
Políticas da seção

*3) O que vem de prioridade externa que não é nossa?*

*4) O que fazemos mais é porque são prioridades para a equipe ou porque somos obrigados pelas circunstâncias a fazer?*

Com este exercício, buscou-se diferenciar o que a equipe prioriza do que a equipe faz. Partiu-se do princípio de que o que a equipe faz não é necessariamente uma prioridade para o coletivo.



## ANEXO V

Exercício coletivo<sup>167</sup> iniciado no 3º Encontro

### **O que priorizamos?**

1. Atendimento individual e seus desdobramentos
2. Responder processos (despachos)
3. Reunião de equipe
4. Coletivizar demandas complexas de trabalho
5. Atendimento telefônico
6. Responder a e-mail

### **O que priorizamos, mas, não conseguimos fazer?**

1. Visitas institucionais às unidades do município
2. Escrever as Políticas da seção

### **As prioridades que não foram concebidas pela equipe**

1. SEI
2. Convocações não planejadas
3. Reuniões não planejadas
4. Planejamento estratégico da Pró-Reitoria
5. Demandas extraordinárias

<sup>168</sup>As tarefas que mais fazemos são realizadas por serem uma prioridade para a equipe ou porque somos instados a realizá-las pelas circunstâncias?

<sup>167</sup> O grupo iniciou o exercício no dia 12 de julho. Como no dia 23 de julho priorizou-se a validação das tarefas e a discussão sobre o tempo dedicado a cada uma delas, o grupo sugeriu terminar o exercício acima em reunião semanal de equipe para que todas as técnicas participassem.

<sup>168</sup> Pergunta levada para a reunião de equipe, surgiram outros questionamentos. Sem resposta.

Questões trazidas pelo grupo em decorrência da pergunta anterior:

- I. O que são circunstâncias?
- II. Quais circunstâncias?
- III. Prevenção: vamos pautar nossas intervenções onde apresenta demanda ou vamos aos setores a partir das definições da equipe? Mas como são definidas as prioridades da equipe?

1. Escolher três tarefas coletivamente<sup>169</sup> (O critério de escolha pode ser as tarefas que a equipe mais realiza ou aquelas que a equipe faz pouco, porém, considera importante.)
  1. Visita institucional – é importante, mas faz pouco
  2. Atendimento individual – é importante e faz muito
  3. Reunião – é importante e faz muito
2. Individualmente<sup>170</sup>, para cada uma das três tarefas listadas, pense em algumas normas<sup>171</sup> que precisam ser respeitadas para a realização da tarefa. Ex.: ao realizar um **atendimento individual** em virtude da solicitação de uma chefia de inserção de um servidor no Programa Zero, é necessário, entre outros: 1) que o(a) servidor(a) tenha sido informado(a) pela chefia dos motivos da inserção; 2) que o sigilo das informações fornecidas pelo(a) servidor(a) seja resguardado etc.

---

<sup>169</sup> Escolha realizada em reunião de equipe.

<sup>170</sup> Como o grupo não realizou a tarefa em casa, no dia 6 de agosto, Isabel e Sofia iniciam o exercício assinalando normas para as tarefas listadas. Porém, por conta do tempo, não foi possível finalizá-la. Foi acordado que o grupo enviaria a tarefa por e-mail até 17 de agosto.

<sup>171</sup> Norma é aquilo que seguimos cuidadosamente para fazer a tarefa. Ex: ao explicar a tarefa para um(a) novo(a) colega de equipe, que cuidados (normas) diríamos que ele precisa observar?

## ANEXO VI

### O tempo e as tarefas da equipe

