



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Rachel de Carvalho de Rezende

**A CONSTRUÇÃO DE AÇÕES TRANSFORMADORAS PARA A
SAÚDE DOS TRABALHADORES DE UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL**

Niterói
2025

Rachel de Carvalho de Rezende

A CONSTRUÇÃO DE AÇÕES TRANSFORMADORAS PARA A SAÚDE
DOS TRABALHADORES DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

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

Área de Subjetividade concentração: Estudos da Subjetividade

Linha de pesquisa: Subjetividade, Política e Exclusão Social.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Osório da Silva

Niterói
2025

Rachel de Carvalho de Rezende

A CONSTRUÇÃO DE AÇÕES TRANSFORMADORAS PARA A SAÚDE DOS
TRABALHADORES DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Psicologia do Instituto 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.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dra. Claudia Osório da Silva – UFF (Orientadora)

Prof.^a Dra. Karla Maria Neves Memoria Lima – UFF (Coorientadora)

Prof. Dr. Marcello Santos Rezende – Fiocruz

Prof.^a Dra. Andréia de Conto Garbin — USP

Prof.^a Dra. Ana Lúcia Abrahão da Silva – UFF

Prof.^a Dra. Marianna Araujo Silva– Fiocruz

Prof.^a Dra. Livia Borges Hoffmann Dorna -UFF (suplente)

Niterói

2025

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

R467C Rezende, Rachel de Carvalho de
A construção de ações transformadoras para a saúde dos
trabalhadores de uma Universidade Federal. / Rachel de
Carvalho de Rezende. - 2025.
265 f.: il.

Orientador: Claudia Osório da Silva.
Coorientador: Karla Maria Neves Memoria Lima.
Tese (doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Instituto
de Psicologia, Niterói, 2025.

1. Saúde do trabalhador. 2. Trabalho. 3. Saúde mental. 4.
Promoção de saúde. 5. Produção intelectual. I. Silva,
Claudia Osório da, orientadora. II. Lima, Karla Maria Neves
Memoria, coorientadora. III. Universidade Federal Fluminense.
Instituto de Psicologia. IV. Título.

CDD - XXX

Bibliotecário responsável: Debora do Nascimento - CRB7/6368

"Que tipo de vida você espera trabalhando na Livraria Hyunam-dong, Mijun? Você não está esquecendo de si mesmo, certo? ... Eu já fui uma pessoa que trabalhava incessantemente e se esquecia de si mesma, eu me arrependo bastante de não ter me cuidado no passado. Eu encarava o trabalho como uma escada que eu queria subir para chegar ao topo. Agora, vejo o trabalho como uma refeição que preciso fazer todos os dias. A comida que alimenta meu corpo, meu coração, minha mente e minha alma. Existe a comida que comemos apressadamente e que saboreamos com cuidado e atenção. Eu quero me tornar alguém que saboreia a refeição com cuidado e atenção. Quero fazer isso por mim."

Hwang Bo-reum.

Trecho do livro "Bem-vindos à Livraria Hyunam-dong", 2023.

AGRADECIMENTOS

O tempo muitas vezes é imperceptível, quanto mais anos se passam, mais ele fica como uma longa passagem tanto pelo corpo como pelas memórias.

O que antes demorava demais, o que antes acreditávamos ter uma vida para fazer, pessoas para ver, locais para conhecer; de repente se torna raro e raro.

As pessoas que acreditava serem parte desse tempo infinito começam a se esvanecer, deixando apenas as memórias correntes que ganham a necessidade de suas marcas serem fixas no tempo e espaço para não serem esquecidas.

Por isso escrevemos, por isso marcamos a lembrança: com imagem e com palavras.

Dessa forma, essas pessoas que passam a não ser apenas a existência de seu tempo passando, como a relação que se tem com o tempo nesse mundo. Elas se transformam em corpo numa página de agradecimento. Passam a ser partes importantes de sua permanência nos corredores desse tempo de passado, presente e futuro.

Todas deixaram marcas profundas como ondas que cravejam continuamente as pedras com sua força às vezes suave outras agressiva. Moldando-as de novos ensinamentos, modificando-as com as espumas de sua sabedoria, criando as areias que facilitam novos caminhos, espalhando seu brilho e partilhando seus fragmentos cristalinos para que possamos ver ao longe seu esplêndido reflexo.

São essas pessoas a quem agradeço por terem permitido partilhar um pouquinho desse tempo que antes era infinito e que de repente, se faz escasso.

Agradeço profundamente aquelas que me seguraram no colo e me ensinaram a andar, questionar e trilhar diferentes caminhos ao redor desse tempo ainda presente. A ser o diverso indivíduo que me tornei.

Aquelas que fazem parte, de quem chamo de família: presentes ainda nessas areias terrenas e as que não mais fazem parte desse universo, mas me seguram com suas mãos carinhosas e palavras sábias, nos sonhos da eternidade que compartilhamos.

As que apresso em dizer que são a minha família escolhida a dedo, amigos do coração e de alma, que permitiram que suas linhas de vida cruzassem com a minha e dessa maneira

nosso tempo fosse longo e eterno juntos. Fazendo com que tivesse força para continuar construindo esse caminho da escrita.

Todas aquelas que foram minhas professoras nesse universo de aprendizagem, principalmente a Claudia e a Karla, além de todas as que fazem parte do NUTRAS. Responsáveis por partilhar e compartilhar dessa trajetória que o tempo não define como finito.

A essas que compartilhei os momentos importantes do caminhar de minha vida, presente dentro da minha formação como Enfermeira. Daquelas que além de profissionais como eu, foram guerreiras lapidando o ambiente de trabalho o qual me dispus a estudar. Com a finalidade de continuar buscando os desejos delas quando colocaram seus pés nesse território, para fortalecer cada dia mais o poder que essa força de mudança possui.

E por fim para cada uma das mulheres que chamo não só colegas de ofício como amigas, a quem fiz esse imenso livro, para transformar em palavras o peso da nossa luta diária.

A todas o meu obrigada !

RESUMO

REZENDE, Rachel Carvalho de. A construção de ações transformadoras para a saúde dos trabalhadores de uma Universidade Federal. 2025. 265 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2025.

Esta tese de doutorado é resultado dos desafios enfrentados na experiência prática da autora como enfermeira do trabalho na Divisão de Promoção e Vigilância em Saúde (DPVS) da Universidade Federal Fluminense (UFF). A pesquisa surgiu da necessidade de transformar os processos da organização do trabalho na DPVS, favorecendo a criação de novos métodos de intervenção nos setores da Universidade que demandam mudanças em prol da saúde de seus trabalhadores. Com essa finalidade, investiga-se as condições de saúde dos trabalhadores no contexto do serviço público federal de ensino superior, elegendo como campo de intervenção a organização do trabalho das servidoras da Biblioteca Central do Gragoatá (BCG). A pesquisa, em formato de estudo de caso, adotou a metodologia das "clínicas do trabalho", com foco específico na Clínica da Atividade. Esta abordagem visa fortalecer o diálogo dos trabalhadores com seu ofício, partindo da análise do hiato entre o trabalho prescrito (as normas e procedimentos formais) e o trabalho real – que incorpora os imprevistos, improvisos e estratégias criadas coletivamente para lidar com o dia a dia. Possibilitando ampliar e construir recursos próprios para promover e proteger a saúde dos coletivos e seus ambientes. Para operacionalizar essa coanálise, foram utilizadas estratégias como observação direta, entrevistas e oficina participativa. Na oficina se deu a construção colaborativa do "Mapa do Trabalho Vivo" (MTV). A intervenção revelou uma dinâmica de trabalho marcada pela "gestão compartilhada do caos". Diante de uma precarização evidente, as bibliotecárias desenvolveram um sistema de autogestão e apoio mútuo. Essa cooperação, fortaleceu o coletivo. O MTV tornou visível a enorme quantidade e complexidade de serviços realizados, permitindo à equipe visualizar e refletir sobre suas próprias tarefas, identificando pontos de desgaste físico e mental e possibilitando o redimensionamento e a redistribuição mais equilibrada das atividades. Fortalecendo os diálogos dos trabalhadores com seu ofício. Estimulando os aportes de enfrentamentos dos trabalhadores, os fazendo protagonistas de seu ofício. Conclui-se que o uso de métodos das clínicas do trabalho no serviço de Saúde do Trabalhador da UFF pode se constituir como uma ferramenta poderosa. Além de que, por seus dispositivos não serem protocolares, estimulam a participação ativa dos profissionais na identificação e adaptação das

demandas propostas de acordo com os diversos tipos de ambientes de trabalho. A coanálise dos processos de trabalho favorece a transformação de processos e relações laborais em ambientes universitários, contribuindo para a criação de um serviço de ST mais eficaz, participativo e sintonizado com as reais necessidades dos trabalhadores, fomentando políticas de saúde mais democráticas.

Palavras-chave: saúde do trabalhador, clínica da atividade, trabalho, saúde mental, promoção de saúde.

RESUMÉ

REZENDE, Rachel Carvalho de. La construction d'actions transformatrices pour la santé des travailleurs d'une Université Fédérale. 2025. 265 f Thèse (Doctorat en psychologie) – Programme de troisième cycle en psychologie, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2025.

Cette thèse de doctorat est le fruit des défis rencontrés lors de l'expérience pratique de l'auteure en tant qu'infirmière du travail à la Division de Promotion et de Surveillance de la Santé (DPVS) de l'Université Fédérale Fluminense (UFF). La recherche est née de la nécessité de transformer les processus d'organisation du travail au sein de la DPVS, favorisant la création de nouvelles méthodes d'intervention dans les secteurs de l'Université qui exigent des changements pour la santé de leurs travailleurs. Dans ce but, on étudie les conditions de santé des travailleurs dans le contexte du service public fédéral d'enseignement supérieur, en choisissant comme champ d'intervention l'organisation du travail des employées de la Bibliothèque Centrale du Gragoatá (BCG). La recherche, conçue comme une étude de cas, a adopté la méthodologie des « cliniques du travail », avec un accent spécifique sur la Clinique de l'Activité. Cette approche vise à renforcer le dialogue des travailleurs avec leur métier, en partant de l'analyse de l'écart entre le travail prescrit (les normes et procédures formelles) et le travail réel – qui intègre les imprévus, les improvisations et les stratégies créées collectivement pour faire face au quotidien. Cela permet d'élargir et de construire leurs propres ressources pour promouvoir et protéger la santé des collectifs et de leurs environnements. Pour opérationnaliser cette co-analyse, des stratégies telles que l'observation directe, des entretiens et un atelier participatif ont été utilisées. La construction collaborative de la « Carte du Travail Vivant » (MTV) a eu lieu lors de l'atelier. L'intervention a révélé une dynamique de travail marquée par une « gestion partagée du chaos ». Face à une précarisation évidente, les bibliothécaires ont développé un système d'autogestion et d'entraide. Cette coopération a renforcé le collectif. La MTV a rendu visible l'énorme quantité et complexité des services réalisés, permettant à l'équipe de visualiser et de réfléchir à ses propres tâches, d'identifier les points d'usure physique et mentale et de permettre un redimensionnement et une redistribution plus équilibrée des activités. Cela a renforcé le dialogue des travailleurs avec leur métier, stimulant leurs apports pour affronter les défis et les rendant protagonistes de leur travail. On conclut que l'utilisation des méthodes des cliniques du travail dans le service de Santé au Travail de l'UFF peut constituer un outil puissant. De plus, le fait que ses dispositifs ne soient pas protocolaires stimule la participation active des

professionnels à l'identification et à l'adaptation des demandes proposées en fonction des divers types d'environnements de travail. La co-analyse des processus de travail favorise la transformation des processus et des relations de travail dans les environnements universitaires, contribuant à la création d'un service de Santé au Travail (ST) plus efficace, participatif et à l'écoute des besoins réels des travailleurs, favorisant des politiques de santé plus démocratiques.

Mots-clés : santé au travail, clinique de l'activité, travail, santé mentale, promotion de la santé.

ABSTRACT

REZENDE, Rachel Carvalho de. The construction of transformative actions for the health of workers at a Federal University. 2025. 265 p. Thesis (PhD in Psychology) – Postgraduate Program in Psychology, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2025.

This doctoral thesis is the result of challenges faced during the author's practical experience as an occupational nurse in the Health Promotion and Surveillance Division (DPVS) of the Federal Fluminense University (UFF). The research emerged from the need to transform work organization processes within DPVS, fostering the creation of new intervention methods in University sectors that require changes for the benefit of their workers' health. With this purpose, the study investigates the health conditions of workers within the federal public higher education service, selecting the work organization of the employees at the Central Gragoatá Library (BCG) as the intervention field. The research, structured as a case study, adopted the methodology of "work clinics," with a specific focus on the Activity Clinic. This approach aims to strengthen the dialogue of workers with their craft, starting from the analysis of the gap between prescribed work (formal norms and procedures) and real work – which incorporates unforeseen events, improvisations, and strategies collectively created to handle daily tasks. This enables the expansion and construction of their own resources to promote and protect the health of collectives and their environments. To operationalize this co-analysis, strategies such as direct observation, interviews, and a participatory workshop were used. The collaborative construction of the "Map of Living Work" (MTV) took place during the workshop. The intervention revealed a work dynamic marked by "shared chaos management." Faced with evident precariousness, the librarians developed a system of self-management and mutual support. This cooperation strengthened the collective. The MTV made visible the enormous quantity and complexity of services performed, allowing the team to visualize and reflect on their own tasks, identifying points of physical and mental strain and enabling the resizing and more balanced redistribution of activities. This strengthened the workers' dialogue with their craft, stimulating their contributions to confronting challenges and making them protagonists of their work. It is concluded that the use of work clinic methods in UFF's Occupational Health Service can constitute a powerful tool. Furthermore, as its devices are non-protocol, they stimulate the active participation of professionals in identifying and adapting proposed demands according to various types of work environments. The co-analysis of work processes favors the

transformation of processes and labor relations in university environments, contributing to the creation of a more effective, participatory, and responsive Occupational Health (ST) service, aligned with the real needs of workers and fostering more democratic health policies.

Keywords: worker health, clinic of activity, work, mental health, health promotion.

SIGLAS

BCG	Biblioteca Central do Gragoatá
BU	Bibliotecas Universitárias
CASQ	Coordenação de Atenção em Saúde e Qualidade de Vida
CBI	Coordenação de Bibliotecas
CDD	Classificação Decimal de Dewey
CEREST	Centros de Referência em Saúde do Trabalhador
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CPD	Coordenação de Pessoal Docente
CTPA	Coordenação de Pessoal Técnico-Administrativo
DGD	Divisão de Gestão de Desempenho
DGL	Divisão de Gestão de Lotação
DPVS	Divisão de Promoção e Vigilância em Saúde
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
MEC	Ministério da Educação
MOI	Movimento Operário Italiano
MS	Ministério da Saúde
MTV	Mapa do Trabalho Vivo
NR	Normas Regulamentadoras
NUTRAS	Núcleo de Estudos e Intervenções em Trabalho, Subjetividade e Saúde
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PNSTT	Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RENAST	Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador
SAD	Seção de Análise de Desempenho
SDC	Superintendência de Documentação
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SO	Saúde Ocupacional
SPSF	Seção Prevenção Sociofuncional
SQV	Sessão de Qualidade de Vida

ST	Saúde do Trabalhador
SUS	Sistema Único de Saúde
TAE	Técnicos Administrativos Educacionais
TCLE	Termo de Compromisso Livre Esclarecido
UFF	Universidade Federal Fluminense

SUMÁRIO

Resumos	07
Lista de Abreviações	13
Desengavetando Vontades	
Os caminhos ...delimitando as escolhas.....	17
1 - <i>No tempo em que tudo começou</i>	20
Uma nova página nos livros da DPVS	47
2- <i>As referências que constroem os textos</i>	56
3- <i>Alguns corredores são montados</i>	72
Caminho por entre os livros	77
Construindo o ambiente da Biblioteca Central do Gragoatá	
A Biblioteca que vemos	90
A BCG vista por seus trabalhadores: os rodapés não lidos	95
4 - <i>Redesenhando a BCG .</i>	
O Redesenho	112
Redesenhar pelas imagens: o sussurrar das páginas.....	123
5 - <i>Um Conto Sobre a Saúde em Construção dos Trabalhadores</i>	184
Era uma vez	187
6 - <i>Transformações futuras: Construções que nunca se fecham</i>	196
Referencial Bibliográfico	204
Anexos	
Anexo I	213
Anexo II	214
Anexo III	215
Anexo IV	262
Anexo V	264

DESENGAVETANDO VONTADES

Os caminhos... delimitando as escolhas

Este estudo é fruto de muito esforço para apresentar a importância que o tema da Saúde do Trabalhador (ST) se propõe a ser, principalmente para a pesquisadora, pois o desejo da escrita está diretamente relacionado com a minha inserção como profissional de enfermagem do trabalho dentro da universidade. Esse foi o começo de um encontro que envolve o setor de ST e todos os seus cruzamentos com a enfermeira do trabalho que se sentiu convocada a procurar bases metodológicas, bem como ferramentas criativas para recriar o próprio ofício. Dessa forma, creio que esses encontros seguintes se deram porque afetos tão poderosos surgiram pelo apreço ao ambiente e à potência dessa área. O que nós fazemos vale o investimento de uma tese.

A partir de quando a pesquisa se tornou meu trabalho e meu trabalho a pesquisa? Quais foram as inquietações presentes sobre o tema que me fizeram procurar outras abordagens metodológicas fora do meu conhecimento da área e que me trouxeram até onde estou no momento? Quem seriam os protagonistas dessa história? E como chegar ao problema quando se está enlaçada por ele?

Para começar a desvendar essas perguntas e conduzir a questão de pesquisa e os objetivos deste estudo, inicialmente, contaremos um pouco da trajetória que me alinha nesse local de fala. O motivo de apresentarmos na construção deste estudo a necessidade de trazer o tema em pauta, pois produzir ações que transformem a ST dentro da universidade passa antes por mudar e reconstruir os modos e os processos em que esse serviço de ST se organiza. À medida que esses alinhavos vão sendo costurados dentro dessa história, mais forte a necessidade de procurar soluções para as inquietações presentes no setor vai ganhando corpo para a escrita. O que me locomoveu a pesquisar, o que me fez sair de uma zona de conforto e me preocupar em mudar algo que causava desconforto dentro do meu próprio trabalho? A justificativa se transforma em uma forma de questão: quais diálogos devemos produzir com os trabalhadores para tornar esses ambientes saudáveis?

Essa questão principal é a que leva ao caminho que aqui vai se alinhavando. Isso se dá partindo de pressupostos dos diálogos que foram analisados pelos trabalhadores da biblioteca e que proporcionaram a compreensão da necessidade de aspectos técnicos e políticos que

perpassam na construção desses dois caminhos: a mudança de um serviço e a produção de recursos para ação do poder de agir desses trabalhadores.

No primeiro capítulo, discorremos sobre nossa trajetória de pesquisa, os caminhos que me trouxeram até a produção desta tese. A escolha do tema está relacionada com o local que ocupo no campo e como as mudanças dentro dele estão ligadas à minha atividade como enfermeira do trabalho dentro da Coordenação de Atenção em Saúde e Qualidade de Vida (CASQ). Dessa forma, a desestruturação do serviço e o formato oscilante que vem adquirindo ao longo dos anos têm afetado diretamente os trabalhadores do setor como o próprio público-alvo (servidores da Universidade).

Para que essa investigação acontecesse, precisávamos transformá-lo em campo de pesquisa, e nada melhor do que um campo de trabalho servindo de exemplo para esse novo formato de ST. Nesse contexto, Biblioteca Central do Gragoatá (BCG) surgiu como local de intervenção, e a clínica da atividade, como estudo de caso (Clot, 2006, 2010). Como método, aqui pedimos uma licença poética para Oddone *et al.* (2020) para usarmos o nome e a função da ferramenta dos Mapas de Risco para serem montados com a equipe de bibliotecárias da BCG. Isso traz essa mistura de falas, imagem e texto como análise de trabalho, para impulsionar a transformação da visão da organização de trabalho e ampliar o poder de agir dessas trabalhadoras.

No segundo capítulo, abordamos o modo de apropriação das clínicas do trabalho como concepções metodológicas dos autores que guiam essa pesquisa, aprimorando conceitos e suas influências para este estudo, com as concepções de saúde e trabalho, para história do campo da ST. Apontamos também uma das correntes de pensamento em que nos embasamos, que foi a clínica da atividade, e seus saberes para colocarmos como base na análise, ao conversarmos sobre essa construção do serviço que aqui estamos apresentando, fazendo uso de alguns conceitos, tais como as noções de atividade, gênero, gênero do trabalho, ofício e demais.

O terceiro capítulo se constitui como um reconhecimento do campo na voz das bibliotecárias e das pesquisadoras, por meio de parte do diário de campo e dos áudios das conversas feitas no campo durante a observação. Explicamos trechos de como se formula esse campo, como forma de compreender o ofício e a organização do trabalho da BCG. Dentro dessa percepção, aproveitamos para analisar alguns trechos de nossa conversa na perspectiva da atividade, já trazendo o caminho a ser adotado na escolha dos métodos da pesquisa.

Referente ao quarto capítulo, está o produto de toda a oficina com uma análise de trechos importantes do método, mostrando os recursos encontrados nas falas e no Mapa do

Trabalho Vivo (MTV) para que essas bibliotecárias criassem recursos para ação. Analisando em posterior esses movimentos do diálogo mais destacados em conjunto com as bibliotecárias, pode-se então acompanhar uma elaboração de um novo discurso, construído pelo coletivo, possibilitando novos estilos de atividade profissional. Nesse momento de reencontro, ocorreu a produção do Relatório de demandas a ser entregue para a coordenadora, como acordado com as participantes, o qual fez parte de um novo processo de mudanças e reestruturação da organização de trabalho na BCG.

O quinto capítulo se constrói com a necessidade de historicizar e fundamentar bases conceituais, temporais e de caminhos na formação da ST como campo de estudo e pesquisa, ampliando uma construção dessa trajetória para embasar o próprio ato de (re)construir um serviço de ST para a Universidade. Isso se dá alinhavando e tecendo, neste complexo livro, pontos que observamos como de extrema importância quando refletimos sobre o próprio estudo de caso da BCG, que, para haver saúde no ambiente de trabalho, devemos convocar e questionar nossos objetivos, conceitos, tais como: saúde, organização do trabalho, condições de trabalho, riscos... Riscos esses que devem ser postos em debate, atualizados e, como a clínica aponta, postos em análise para valorizarmos nossa própria criatividade como profissional da área de ST em produzirmos transformações que se recusem a fazer parte das abordagens higienistas.

A pesquisa foi aprovada pelo CEP de Nova Friburgo, 22 de setembro de 2020, sob o número do parecer: 4.292.731, CAAE: 33565020.9.0000.5626.

Na conclusão, colocamos todos esses pontos-chave que foram conduzidos durante esta escrita, no intuito de colaborar para a produção de bases teórico-práticas que proporcionem novos ramos de construir e reconstruir a atividade dos profissionais da Divisão de Promoção e Vigilância em Saúde (DPVS) em uma organização de trabalho que fale com o real do labor vivenciado na Universidade e que proporcione uma cocriação de processos concretos desse fazer por meio de um diálogo coletivo.

1

No tempo em que tudo começou...

A história que vou contar veio antes da minha chegada à Universidade Federal Fluminense (UFF) e ao meu setor atual, a DPVS. Ela veio de uma profissional enfermeira que se especializou na área médico-cirúrgica, galgou alguns anos em hospitais privados e públicos, passando pelas clínicas especializadas em atendimento intensivo e quimioterápico. Locais esses que muito me ensinaram e montaram a profissional que sou hoje e que me conduziram ao mestrado na mesma área. Entretanto, ainda me sentia longe do que realmente me cativava na minha profissão para continuar atuando por mais alguns anos nesse mesmo campo, mas seguimos com o trabalho.

Nesse intento, ao longo de alguns anos, estudei para alguns concursos e, por fim, passei para a UFF, local onde hoje trabalho. Sabe-se que, quando geralmente se faz um concurso na área de Enfermagem, é bem mais comum que as quantidades maiores de vagas sejam do campo hospitalar, dessa forma, a probabilidade de que eu fosse novamente me encontrar nesse campo era alta. No serviço que não possui definições de vagas, a *expertise* em qualquer área específica não faz diferença, sendo mais uma questão de sorte o setor em que vai acabar ocupando o cargo do que uma avaliação curricular. Aqui podemos pensar nas controvérsias que esse tipo de concurso por área e especialidades contribui para a forma de trabalho e as funções que esses “novatos” ocuparão nos serviços da universidade.

Deixo aqui claro que eu tenho um apego a essa Universidade. Nossa história começou quando prestei concurso para vestibular (na época era uma das formas de entrar nas universidades públicas) e conheci sua Escola de Enfermagem, me encantei pelo espaço e queria passar para a UFF e me formar por ela. Talvez possamos dizer que são visões fantasiosas da juventude nos atraindo simplesmente por um querer visual por um local ao invés de outro. Dessa forma, ter esperado por três anos para adentrar os jardins da Reitoria e assinar meu documento de posse foi muito grato. Foi ainda melhor ter sido recebida por uma equipe admissional que valorizou minha especialização em enfermagem do trabalho e que me trouxe para fazer parte da equipe delas.

Uma das experiências que me marcaram durante todo o processo de entrada nesse trabalho foi a receptividade das minhas colegas, que desde o primeiro momento me receberam

de “braços abertos”, mesmo com todas as dificuldades apresentadas pelo período de greve nas Universidades. Fui acolhida por praticamente toda a equipe da DPVS à qual fui sendo apresentadas ao longo dos dias trabalhados e, por meio dela, conheci o que e como funcionavam a DPVS e a CASQ. Essa equipe tão incrível que, mesmo com a saída de alguns e entrada de outros, ainda é o que mantém, nas palavras de Clot (2010) e Osório (2016), um local em que o trabalho é um desenvolvimento de espaço coletivo e singular, que o sustenta, um espaço de histórias e experiências que são partilhadas por um grupo, um coletivo que se retroalimenta na ação do fazer e de se apropriar do vivido, fornecendo renovações aos processos de trabalho.

Dessa maneira, meus primeiros meses e anos foram de aprender, estudar e mudar a dinâmica de ser enfermeira hospitalar para uma de saúde coletiva, porém era algo que desejava e idealizava nesse ambiente, uma possibilidade de crescer profissionalmente e de sair de um espaço laboral que para mim já não mais possuía seus encantos.

Ao passar esse tempo, as articulações internas para compreender com a equipe quais eram as funções da coordenação a que pertencia e as da divisão foram aos poucos se montando. Assim, começaram algumas das primeiras angústias pessoais, as quais se exteriorizaram como uma condição vinculada talvez ao próprio setor e/ou ao serviço e que me trouxeram a produzir este estudo.

Inicialmente, a ST que estudei durante o curso de pós-graduação não parecia falar diretamente com a que se fazia na divisão. Havia para mim uma dificuldade de entender como todo o grupo que formava o setor agia em função de proporcionar a vigilância e a promoção em saúde aos servidores da UFF, como se apresentava o nome. A presença da diferença entre a atividade real e o prescrito já se mostrava em linhas bem tênues na minha frente, analisando que o esperado pelo nome da divisão causava suas contradições com sua atuação na instituição. Dessa forma, já era possível ver como objeto da atividade, o qual Clot (2010) aponta ser um local em que as contradições se colidem para a troca ocorrer, e minimamente se transforme com os sujeitos em uma forma de união, gerando traços de saídas para os aspectos de mudança, do fazer na atividade ocorram. Além disso, as situações de poder que se exibiam ao estarmos diretamente ligadas a uma pró-reitora e como isso implicava a atuação das ações da DPVS eram sentidas nos atravessamentos dados nas ações realizadas pelo serviço.

Tentando pavimentar o que seria essa ST no amplo entendimento, trazemos alguns autores para compreensão melhor de onde está situado o serviço e algumas funções que ele gerencia. Segundo Sato, Lacaz e Bernardo (2006), a ST “é entendida como prática teórica cujos agentes são equipe de multiprofissionais e trabalhadores, que buscam colaborar a técnica a

serviços destes, tendo como interlocutor as frações de classes de trabalhadores [p.283]”. Uma visão mais politizada da ST como demarcada na política de ST e que Vasconcellos e Ribeiro (2011) trazem como sendo a “expressão do poder dos trabalhadores de ter saúde e tomar em suas mãos o controle de suas próprias vidas, saúde e trabalho”[p.427], apontando pelo termo “saúde do trabalhador” em uma concepção teórica que surge como apoio aos conflitos e confrontos dos processos de trabalho. Isso demonstra que a complexidade do campo estará sempre presente e que os profissionais que estão envolvidos no eixo ST fazem parte dessa dicotomia entre saúde e trabalho.

Acredito ser interessante, no contexto deste estudo, apresentar inicialmente como se constituía a CASQ, pois, em um âmbito dos serviços públicos que possuem uma área responsável pelo serviço de atenção à saúde e qualidade de vida do trabalhador, segue-se praticamente o mesmo organograma da UFF (Anexo I) com suas subdivisões e está diretamente ligado a uma pró-reitoria (no caso das Universidades Federais) ou a um órgão filiado a gestão de pessoas. Ademais, os profissionais que fazem parte do serviço constam em outras Universidade e Institutos Federais. Portanto, de forma geral, as coordenações de ST têm como sua base de construção inicial na área pericial o médico do trabalho. Posteriormente, outros profissionais, como psicólogos, assistente social e demais, constroem um arcabouço inicial para avaliar os trabalhadores adoecidos, visando garantir seu retorno ou prolongando seu afastamento por doenças relativas ao trabalho ou não. O motivo da associação pericial tem surgido como base; era para manter o controle médico sobre os adoecimentos dos trabalhadores e evitar a culpabilização da empresa sobre o acidente e/ou doenças de trabalho que ocorriam aos funcionários.

Com relação à perícia como arcabouço para as primeiras construções, podemos abrir um debate inicial sobre o formato que seguimos até hoje pelo ponto de vista da própria instituição e, posteriormente, como se filia a construção da ST no Brasil e no Sistema Único de Saúde (SUS).

Dessa forma, abrimos parênteses para dar um breve histórico da ST dentro do país. Antes de a ST ganhar esse nome, ela passou pelo termo Saúde Ocupacional (SO). Sua diferenciação conceitual está que a primeira possui em seus objetivos a promoção de saúde e a manutenção do bem-estar físico e social dos trabalhadores, pela ação de adaptar o meio de trabalho ao homem; e a segunda tem um aporte no cuidado biomédico (Osório, 2021). No entanto, como vemos historicamente, mesmo com conceitos diferenciais, ambos os termos

tecnicamente ainda estão mesclados na prática, fazendo-nos colocar em análise nossas práticas como profissionais e pesquisadores dessa área.

Quando os ares de mudança e os pensamentos e atos sobre a saúde dos trabalhadores emergiram, foi por intermédio das lutas dos trabalhadores sindicais por direitos à saúde/vida no trabalho que se ganhou apoio no campo acadêmico mediante o Movimento Operário Italiano (MOI). O MOI iniciou-se na Itália por meio de uma crítica de um modelo previdenciária trabalhista histórico, com uma visão capitalista de remuneração ao adoecimento e acidentes relacionados ao trabalho, vinculados diretamente a medicina técnica (Vasconcellos; Ribeiro, 2011). A partir de 1960, com apoio de grupos sindicalistas, surgiu um movimento operário que começou uma luta pelos direitos trabalhistas criados pelos resultados do MOI, encabeçado por Oddone (2020) e equipe, partindo de uma visão dos trabalhadores como sujeitos transformadores dos processos e ambientes de trabalho. Esse movimento teve como objetivo a criação de grupos homogêneos de risco, a construção de instrumentos de avaliação, como o Mapa de Risco, e trazia à luz a visão de que o próprio trabalhador tinha validação conceitual sobre seus saberes com os técnicos.

No Brasil, a visão do MOI veio se filiando à medicina social e saúde coletiva. Seus moldes foram implementados pela rede de serviços de saúde do SUS, como um processo sociopolítico e técnico que está sempre em construção. Na década de 1980, quando o próprio MOI ganhou seus ares dentro do país, houve um levante político e sindical para ações mais voltadas para a saúde dos trabalhadores. Movimentos isolados, com alianças a essas organizações e em níveis técnicos a organizações sociais, serviços públicos de saúde e universidades, foram conduzindo um planejamento mais aprimorado para a implementação da Lei Orgânica de Saúde (1988), em 1990, a fim de que a prática de um novo entendimento da atenção à saúde integral dos trabalhadores fosse regulamentada (Dias *et al.*, 2011). Isso colaborou para que esses debates construíssem posteriormente a formação da estrutura base para as construções de serviços especializados de saúde para os servidores e fossem formados dentro de órgãos federais. Além disso, permitiu que o debate sobre o tema continuasse em construção dentro e fora das áreas acadêmicas.

Dessa forma, as ações de ST passaram a fazer parte das três esferas de gestão do SUS: federal, estadual e municipal (Dias *et al.*, 2011). Como tópicos principais que governam a ST, temos as práticas de:

- Promoção de saúde: tratando o trabalho como um espaço de proporcionar saúde, em que se produz um meio de poder para os trabalhadores garantirem

que eles fazem parte desse levante. Desmitifica, assim, que os acidentes e os adoecimentos são de sua responsabilidade e relacionados ao seu desempenho perante o trabalho.

- Vigilância à saúde: consiste em identificar, monitorar e analisar situações que possam afetar a saúde dos trabalhadores, podendo, assim, prevenir riscos e agravos à saúde. Envolve coleta de dados sobre acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e condições de trabalho.
- Assistência qualificada: traz como chave o usuário como trabalhador que está diretamente envolvido com o meio único de trabalho, para, em conjunto, desenvolver ações de promoção e proteção de saúde, de diagnóstico, tratamento e reabilitação (Dias *et al.*, 2011, p. 146).

Futuramente, novas compreensões sobre o tema começaram a se associar à influência do ambiente nos processos de trabalho, ocasionando novos eixos ao SUS. Seguindo o preceito da importância da saúde integral ao trabalhador e se constituindo posteriormente na implementação pelo Ministério da Saúde (MS), foram criados a Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador (RENAST) e os Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST) (Brasil, 2002), da Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (PNSTT) (Brasil, 2012).

No entanto, a base da existência da ST apontada por Dias *et al.* (2011p.139) é que fundamentalmente “as ações de promoção, vigilância e assistência à saúde são indissociáveis não importando o arranjo organizacional ou a ‘caixinha’ em que estão inseridas”, logo, um dos principais pontos que toda a organização que atua nessa área deve priorizar, mesmo a CASQ.

Outro ponto a ser reiterado se trata da perícia como parte do arcabouço da SO, e seu eixo inserido dentro dos órgãos públicos federais. Inicialmente, o ato pericial é de encargo médico, um ato administrativo que caracteriza processos de licença por motivos de adoecimento, aposentadoria por invalidez, deficiência, readaptação, reabilitação funcional, nexos por acidente de trabalho, doença profissional relacionada ao trabalho e retorno à atividade laboral ou restrições dessa atividade, entendendo que os médicos têm total controle sobre o nexo a ser dado quando relacionado a doença do trabalho. A perícia ganhou novos formatos com a criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), que permitiu a integração das informações de saúde dos trabalhadores servidores, gerenciando a vigilância, o perfil epidemiológico dos ambientes de trabalho e seus processos. Esse subsistema ofereceu

a possibilidade de fornecer uma base de dados que auxiliaria na busca ativa de doenças prevalentes, prevenção e promoção de acidentes e doenças ocupacionais. Dentro dele, há a existência do SIAPNet – Saúde, parte da plataforma responsável pela área de promoção e periódicos, local que deveria se integrar como uma grande base de auxílio para que os profissionais da área de ST pudessem conhecer os servidores e promover ações que relacionassem saúde, ambiente de trabalho com seus processos e adoecimento, incorporando na plataforma para que o sistema público federal obtivesse uma visão das atividades, programas que fortalecessem as políticas de saúde aos trabalhadores de seus órgãos (Baltazar, 2016).

A função perícia dentro do SIASS veio para gerenciar seu encargo de assistência à saúde constado no Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009, que estabelece: I- ações que visem a prevenção, a detecção precoce e o tratamento de doenças e, ainda, a reabilitação da saúde do servidor, compreendendo as diversas áreas de atuação relacionadas à atenção à saúde do servidor público federal; II- perícia oficial: ação médica ou odontológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde o servidor para o exercício de suas atividades laborais; e III- promoção, prevenção e acompanhamento da saúde: ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho.

O subsistema funciona para que os peritos lancem diversos dados sociais, a anamnese que avalia a capacidade laboral do servidor, os aspectos ambientais e a situação socioeconômica-profissional e de saúde que colabora para traçar um perfil desses servidores atendidos. Dessa forma, segundo Baltazar (2016), em tese, colaboraria para pesquisas mais aprofundadas na área, estruturação de política e promoção de saúde, pois ainda teríamos a parceria dos periódicos anexados à plataforma para trabalharem de forma integrada, criando um arcabouço de informações básicas para a vigilância e o desenvolvimento de novas propostas para estimular manutenção da saúde dos servidores por meio dessa plataforma gerencial. Contudo, como podemos perceber, o SIASS tem um déficit de se integrar com os órgãos federais em sua total complexidade, além do seu formato ser centrado nas avaliações médicas, tornando-o uma ferramenta enfocada muito mais nas doenças profissionais do que no manejo da saúde. Baltazar (2016) aponta ainda que as ações de promoção, vigilância dos ambientes, os aspectos de intervenção e o apoio em medidas individuais e coletivas nas organizações de trabalho acabam ficando isolados a sua pouca e pequenas experiências vivenciadas em unidades SIASS. Em 15 anos (completos em 2024), o subsistema ainda tem necessidade de ampliar sua integração com um número maior de órgãos federais, de forma que

sua base de dados colabore para as mudanças políticas e gerenciais nos ambientes de trabalhos públicos.

No caso da unidade representada pela UFF, o uso da ferramenta não tem a utilidade devida. Mesmo com dados de vigilância baseados em avaliações médicas, ele não faz uma integração com o próprio periódico do servidor atendido, para uso de acompanhamento ou para colaborar na montagem de visão ampliada das ações coletivas e individuais que a equipe da DPVS poderia desenvolver. Nesse caso, a perícia médica poderia, como Baltazar (2016) apresenta em sua proposta, desenvolver formas de colaborar com a área da ST por meio de um olhar além das suas avaliações clínicas de adoecimento, que possuem enfoque nos sinais e sintomas clínicos para atribuir nexos causal com o trabalho e estabelecer licenças. Nesse sentido, procurando na presença do espaço disponível produzir uma mudança no olhar e na escuta para esses trabalhadores de forma que a história laboral desses servidores seja importante para avaliações e encaminhamentos posteriores a partir de dados epidemiológicos de adoecimentos disponíveis do SIASS, colaborando com o serviço de ST local para intervir nos processos prevalentes e levar à criação de intervenções no trabalho com os trabalhadores em seu ambiente laboral.

Dessa forma, aos depararmos com uma divisão de perícia médica dentro da CASQ que ainda não maneja essas ferramentas de forma hábil para a vigilância de saúde, mesmo que ao longo de diversos momentos já tenha se buscado uma utilização para as bases do SIASS e interlocuções com a equipe para rever os formatos adotados; devermos procurar repensar sobre a sua real interlocução dentro de uma coordenação que tem em sua composição “atenção à saúde e qualidade de vida”. Será que estamos mesmo pensando em saúde quando o processo de licenciamento médico para os servidores adoecidos se preocupa, em grande parte, com a exclusividade dos sinais e sintomas clínicos de adoecimento? Qual o momento em que os nexos laborais ou a busca por seu envolvimento no processo de adoecimento dos servidores farão sentido aos dados epidemiológicos levantados pelo subsistema?

O debate dessas questões é ainda mais forte quando se põe o fazer de uma coordenação que não tem em seu próprio nome nada que se relacione aos trabalhadores ou servidores, o que nos faz talvez retornar ao problema de o setor ter uma dificuldade em ser reconhecido ou associado pelos funcionários da UFF. Afinal, porque aquela coordenação teria alguma divisão ou serviço voltado para atividades ou ações que proporcionassem um pensar na saúde em seus ambientes de trabalho quando a única “oferta de serviço” está em licenças médicas ou avaliações de retorno ao trabalho, além dos subsídios de insalubridade. Será que podemos já

identificar, a partir dessas pequenas mensagens subliminares, qual o tipo de política que a gestão da universidade vem adotando quanto à perspectiva de pensar na saúde de seus trabalhadores e que apenas reflete dentro da Pró-Reitoria de Pessoas e na CASQ?

São questões que vão se enredando e entrelaçando durante a construção do texto, sendo aprofundadas a cada embate que temos quando expomos um pouco mais do trabalho que fazemos. Dessa forma, temos um setor que foi criado para reunir algumas das principais necessidades que a legislação aborda sobre a ST para servidores e celetistas, mas estamos trazendo o apelo ao básico sobre a saúde, em uma visão mais simplista; e nos atemos à abordagem médica com atenção a cumprir Normas Regulamentadoras (NR) para o exercer salubre das atividades dos trabalhadores, redução das metas de acidentes e adoecimentos. Não esquecendo que, como Oddone nos mostrou em tempos passados, ainda atuais, até mesmo para cumprimos essas metas, o conhecer dos trabalhadores sobre o que afeta seus ambientes laborais e os processos de sua mudança para torná-los saudáveis são de extrema importância — necessários em tempos em que a saúde ganha corpos de números em planejamento de metas ou chamadas com promessas de atividades que vão causar um bem-estar mental para todas as soluções problemáticas no ambiente de trabalho tóxico.

Dentro desse tema tão sensível, podemos inferir algumas perspectivas sobre a orientação que os serviços tomam sobre as questões da saúde dos trabalhadores. Primeiro, ainda possuímos uma visão voltada para a importância médica sobre a saúde, na verdade, sobre o adoecimento, pois a normatividade de todo o sistema nas áreas referentes a saúde e qualidade de vida ou SO está presa a planejamentos individualizados de culpabilidade sobre os trabalhadores, avaliações de riscos ambientais sem um uso amplo da organização do trabalho e sua influência com relação a adoecimentos, processos ou valorização da perspectiva do trabalhador sobre seu própria fazer.

Em momentos vivenciados pela equipe em que tentamos utilizar novos recursos para trabalhar uma perspectiva, como Baltazar (2016) citou em sua pesquisa, utilizando do levantamento de dados do SIASS, movimentando os peritos para proporem novas ações, trazerem os levantamentos com base em sua escuta dos trabalhadores durante a perícia, isso foi rapidamente transformado em metas individuais para a redução de casos de licenças; e, em certo momento de 2022, isso foi proposto da gestão. Entendemos que alguns peritos compreendem a importância desse espaço e notam, visivelmente nas questões de adoecimento mental, o quanto é importante a associação do ambiente de trabalho e todo o processo de trabalho para redução desses índices, mas a visão médica ainda está muito presa ao cumprimento técnico de nexos

laborais e avaliações que priorizem a amplitude de todo o contexto do adoecimento. Da mesma forma, pode ser pensado para o retorno desses servidores licenciados por questões que muitas vezes são relacionadas com o ambiente ou com as relações que esse ambiente causou para seu comprometimento de saúde, ocasionando um déficit na atuação do próprio serviço de ST, como os evidenciados pela equipe durante anos.

Nota-se que o empenho na mudança é afetado diretamente pela política exercida na gestão, como todo o desenvolvimento de trabalho da equipe. Um dos entrelaces que possuímos com perícia acaba se desfazendo pela dificuldade nessa forma de articulação de pensamentos teórico-metodológicos que a equipe possui. Isso é causado por, muitas vezes, ao longo dos anos, esse desânimo em implementar mudanças, cansaço sobre o próprio fazer, e muitos desistem de quererem continuar a persistir, mantendo um padrão abaixo do que tem capacidade de fazer. Quando esses trabalhadores da DPVS produzem tarefas que demandam tempo, processos de criação, investem seus sentimentos, em conhecimentos de si; e, ao término, esse produto não possui sentido algum, pois não é devidamente utilizado, ou simplesmente permanece “engavetado” no serviço. Temos aqui um dos enlaces que Clot (2008 e 2010), Lima (2021) e Lhuilier (2021) trazem como uma atividade impedida, um sofrimento no trabalho causado nas impossibilidades dos sujeitos em desenvolver seu próprio poder de agir sobre o trabalho, uma perda no apoio que escora a construção de si e a destruição da criatividade.

Dentro desse contexto, cabe destrinchar os possíveis causadores dos impedimentos filiados ao formato de gestão da ST que a CASQ se empenha a adotar e que, por muitas vezes, esbarra no tipo de fazer que a equipe da DPVS tenta efetuar. Nesse caso, temos a questão institucional como operador dos impedimentos. Por meio de um formato adotado pela UFF em seu organograma, a CASQ está diretamente ligada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), e como visualizado no Anexo I, as separações em “caixas” possibilita uma organização técnica de gestão das diversas coordenações associadas à PROGEPE, porém, também tornam as interligações entre os setores extremamente burocráticas e de difícil acesso.

Segundo o Anexo II, a PROGEPE é responsável pela política de Gestão de Pessoas da UFF, cabendo o planejamento, a implementação, a coordenação, a supervisão e a avaliação das atividades dessa natureza, compete a ela a responsabilidade por desenvolver ações relacionadas com seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, desenvolvimento, acompanhamento do pessoal, como às atividades relativas à promoção da saúde e da segurança no ambiente de trabalho (Anexo II e III). Com isso, esse órgão possui um equilíbrio muito tênue em priorizar essa imagem externa (Reitoria),

demonstrando como exerce várias atividades em prol aos servidores, midiaticamente falando tanto quanto como nas questões legais (relacionadas diretamente aos cumprimentos das NR e legislações vigentes); ao mesmo tempo, a imagem interna por meio da realidade concreta que seus trabalhadores vivenciam diariamente em seu labor dentro da “empresa”. Além disso, a PROGEPE atua em múltiplas frentes que, em certos momentos, divergem ou podem divergir dessas duas visões que a instituição tende a tomar. Isso afeta diretamente as ações adotadas pelos serviços que envolvem a ST, principalmente por a organização universitária ainda não possuir uma política interna que seja voltada para a saúde tanto para os estudantes como para os servidores.

Dessa maneira, nota-se que a PROGEPE acaba possuindo um núcleo muito grande de serviços a serem prestados aos servidores, passando desde sua base como gestão de pessoas, contratando profissionais, capacitando-os até o fim de gerenciar os processos da organização laboral com suas características diversas e administrar a saúde desses ambientes espalhados por diversos *campi* da UFF.

No caso da UFF, a PROGEPE possui uma divisão peculiar em seu organograma referente à saúde, envolvendo a saúde e a qualidade de vida dos servidores dentro do ambiente de trabalho. Há dentro da Coordenação de Pessoal Técnico-Administrativo (CPTA) a Divisão de Gestão de Desempenho (DGD) e a Divisão de Gestão de Lotação (DGL), tendo dentro delas, respectivamente, setores como a Seção de Análise de Desempenho (SAD) e a Seção de Prevenção Sociofuncional (SPSF), que juntas se encarregam das situações de conflitos, avaliam as questões de relacionamentos na sua parte organizacional e estão responsáveis pelos processos de redistribuição, avaliação de desempenho, admissão e diversas questões que envolvem a vida profissional do servidor técnico-administrativo — esses dois setores não estão conectados de forma alguma com a CASQ, nem mediante fluxos nem pela própria organização do trabalho.

Este é um ponto ao qual desejamos dar destaque. A SAD e a SPSF são setores que, em seu *corpus*, manejam com situações ligadas diretamente ao bem-estar no ambiente de trabalho desse servidor técnico-administrativo. Na avaliação de desempenho, existem espaço sobre o ambiente físico de trabalho, sobre as relações de trabalho (tanto no micro quanto no macro), e nos processos referentes ao SPSF, a organização de trabalho é vista desde a recepção dos novos servidores até o acompanhamento de sua carreira, com a necessidade de mudança ou não de seu ambiente de trabalho por diversas situações. O trabalho e todos seus processos estão presentes nos fazeres dessas equipes, e como já percebido, sua função envolve a preocupação com um ambiente saudável de labor dentro da UFF.

Dessa forma, que tipo de inferência podemos fazer quando temos seções interligadas com ações relacionadas a saúde, ambiente e trabalho dos servidores sem qualquer tipo de conexão estabelecida com aquele responsável pela atenção à saúde e qualidade de vida? Por que a prescrição dessas “caixas” é tão rígida que os profissionais não conseguem se aproximar dos outros, e estabelecerem trocas, que dentro das coordenações, divisões e seções o fazer do outro é desconhecido? Quando esse outro possui tantos pontos em comum, tantos laços que trabalhados juntos poderiam criar algo maior e mais potente no princípio de produzir o mesmo fim — saúde no ambiente de trabalho. No mínimo, é de nos causar estranhamento: um fazer pensar em quais são as diferenças tão fortes que necessitam de estar separadas, que os profissionais nem ao menos possam utilizar a palavra “saúde” quando estão fazendo planejamento de seus trabalhos, que nem mesmo dentro de organograma se crie uma vertente de apoio, um fluxo entre as divisões mediante algumas sessões? Sabendo que algumas delas possuem profissionais dessas equipes inclusive titulados com especializações ou formações na área de trabalho, seus projetos e seus planejamentos de ações com enfoque nos servidores têm finalidades em melhorar a saúde e a qualidade de vida nos ambientes de trabalho.

Esse fato foi uma das primeiras dificuldades e estranhezas que apareceram com relação a essa divisão em “caixas” dentro da PROGEPE. Afinal, como serviços que atuam sobre o mesmo tema não são conectados entre si? Seja por motivos institucionais (organograma do serviço), seja por motivos internos, de dificuldade em estabelecer fluxos por meio de situações em comum que existem nos dois setores, a questão é que ambos possuem basicamente o mesmo objetivo: promover saúde no trabalho, cuidar do trabalhador em seu ambiente de labor. O trabalho é atividade comum, como os servidores envolvidos nela, seja lidando com a organização do trabalho, com a avaliação de desempenho, com as relações dentro do trabalho ou com a vigilância, a promoção e a assistência em saúde.

Por conseguinte, podemos ver, pelo Relatório de Atividades da PROGPE de 2023 (Anexo III), as vertentes atuantes desses profissionais e da coordenação que têm como metas, no caso da SPSF, um programa que objetiva “atender os servidores técnico-administrativos e gestores nas questões relacionadas ao trabalho, impactando nas estratégias de recrutamento, alocação, acompanhamento de pessoas” e que abrange também aqueles que estão no estágio probatório com participação dessa interlocução de chefia e coordenações gerais. Notamos o envolvimento com as demandas do trabalho e sua organização atrelados ao acolhimento, retorno as atividades laborais, e como percebemos no relatório, há uma confirmação de que o programa tem uma adesão vinda de transtornos advindos da saúde física e mental desses

servidores, mantendo a tendência de anos anteriores. Há um destaque nesse documento na área da SPSF sobre a importância de uma atuação multidisciplinar e intersetorial para atuar nas questões de saúde dos trabalhadores em seu espaço de labor, pois elas permeiam muito mais do que somente as questões funcionais dos servidores, evocando as mesmas palavras pontuadas acima.

Outro ponto a ser tocado que está diretamente relacionado com a organização quando estamos falando de uma instituição de ensino e pesquisa são os formatos de contratação dos servidores, os quais são feitos por dois tipos de concursos, para os Técnicos Administrativos Educacionais (TAE) e os da carreira de Docência. Para cada um deles, existem legislações contratuais diferentes e, dessa forma, um setor específico para lidar com suas demandas. No caso dos docentes, a Coordenação de Pessoal Docente (CPD) age como a CPTA com relação aos TAE.

A PROGEPE tem com isso duas divisões diferenciadas para atender esses servidores públicos, porém, a CPD, apesar de constar em seu organograma com a mesma divisão e seções da CPTA, a referente a sociofuncionais não atua exatamente como a SPSF dos TAE; as questões relacionadas com os processos organizacionais e interpessoais que interferem em sua saúde e in/diretamente nos trabalhos dos docentes possuem um formato administrativo para dar encaminhamento às resoluções desses problemas. Dessa forma, os docentes acabam recorrendo à CASQ, que não possui uma estrutura formada para abarcar suas demandas ou internamente, entre direção e coordenação de departamento, ou até mesmo ouvidoria quando existem problemas mais sérios. Isso amplia cada vez mais as questões de licenciamentos relacionadas com os adoecimentos mentais, processos administrativos com afastamentos e poucos registros referentes que se conectam se os ambientes de trabalho, os fazeres são uma parte causadora dessas questões.

Logo, essa separação entre as duas divisões gera uma dificuldade em estabelecer uma linha real entre onde o trabalho começa e onde o trabalho desses profissionais termina sem que um interfira na função executada pelo setor do outro. Ademais, será que realmente há essa necessidade de um prescrito tão determinante quando ambas possuem atividades reais que se entrelaçam? Quando questionados, os colegas profissionais dessa seção voltada para o organizacional têm em suas falas que nós da DPVS lidamos com a ST e que, por causa disso, tudo o que for relacionado com a saúde seria conosco. Penso qual seria o conceito desse termo saúde tão imprudentemente aplicado por uma normatização dentro desse setor. Seria o mesmo que o nosso? O que envolveria ST para que ela fosse tão fragmentada quando abordamos as

questões mais amplas do organizacional? Essas questões se entrelaçam e perpassam como parte do meu objetivo da pesquisa.

Atualmente, nesse local, existe uma equipe que discute e põe os limites determinados por esse tipo de prescrito em conflito, questionando, burlando as normas e se colocando em atividade. Como Clot (2010) nos traz para, na atividade real, produzimos além do prescrito, elaboramos o que podemos executar, o que deixamos de fazer; e, para isso, pensamos e partilhamos no coletivo, criando possibilidades para que, na impossibilidade, ainda façamos nosso trabalho. Esses profissionais dessas divisões, como nós, procuram medidas para transpor a rigidez das castas impostas pela gestão e fortalecidas muitas vezes pelas dificuldades internas da organização do trabalho.

Nessas questões trazidas à tona ao falarmos da saúde, quando utilizamos o termo ST, teríamos um uso conceitual para o que abrange saúde, e podemos ver abaixo que ela sai do pensamento saúde x doença, utilizado em grande escala pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em décadas passadas, porém, ainda em voga quando tratamos da visão biomédica muitas vezes associada à ST. Queremos aqui buscar uma nova abordagem para esses conceitos, oferecer mudanças perante uma ST ampliada para além das divisões proporcionadas por um organograma institucional.

Começamos então com uma pequena exposição a respeito do que é saúde, termo largamente utilizado ao longo do texto. Podemos começar contextualizando saúde por intermédio do dicionário on-line de Ferla *et al.* (2009), como:

Em seu plural de origem idiomática, o termo saúde designa, portanto, uma afirmação positiva da vida e um modo de existir harmônico, não incluindo em seu horizonte o universo da doença. Pode-se dizer, deste ponto de vista, que saúde é, em sua origem etimológica, um estado positivo do viver, aplicável a todos os seres vivos e com mais especificidade à espécie humana.

Nesse conceito de saúde construído com bases etimológicas de uma ideia social e cultural, entra também a ideia de que saúde avança para além do termo de não estar doente ou um estado de completo de bem-estar físico, mental e social, uma normatividade do século XX e XXI utilizada pela OMS e OIT. Uma definição criticada, frequentemente, ao partimos do princípio de que saúde não é um índice a ser aferido; então o quanto seria esse completo estado de bem-estar? Significaria que estamos excluindo tudo o que não alcança esse padrão, procurando uma estratégia para controlar esse “estado”, que, como Caponi (2009) aborda, fora dessa normatividade criada pela OMS, não existiria saúde. Dessa forma, estaríamos colocando tudo de positivo como o modo de viver, o bem-estar físico, mental e social seria envolto pelo

contexto total de normalidade, e um controle dos excessos, daquilo que tem um valor variável negativo atrelado ao sentido vital e social, seria o condicionante para esse “estado”. Assim, entraríamos na medicalização daquilo que é nocivo e perigoso, o alheio ao sentido de bem-estar não se encaixaria como saúde, e sim como doença, excluindo a história de um viver que permeia nuances fora desse padrão.

Como Caponi (2009) segue afirmando, os contrários ao bem-estar, aqueles que conseguem viver com a presença dos erros, angústias, dores, fracassos, não pertenceriam ao valor máximo estipulado por esse estado; desse modo, estariam alheios a margem criada como saúde. Logo, não se pode crer que essas diversas dificuldades experienciadas como parte do viver não sejam os recursos para a conquista de saúde, deixando ainda mais claro que a eliminação completa desse estado, por assim dizer o mal-estar, seria biologicamente impossível. Nesse sentido, estaríamos criando uma sociedade baseada em um discurso médico, higienista, de que sujeitos como esses seriam indesejáveis para a sociedade, por isso a medicalização, a recuperação e a eliminação dos riscos.

Sabemos que, sim, nós como profissionais, devemos atuar sobre uma visão de reconhecer passíveis patologias de doenças por meio do próprio indivíduo que se faz ciente da incapacidade de dar respostas para as aflições que o meio lhe impõe. Trabalhamos, dessa maneira, com a importância da abordagem de saúde e adoecimento de outras áreas para nos ajustarmos a essa visão diferente da normatividade médica como nos traz Canguilhem (2007).

Avançando então para as concepções de saúde de Canguilhem (2007), que começa mudando o paradigma da doença como uma expressão de “coisa ruim”, transformando-a em algo necessário para o organismo. Por meio da doença, o organismo reconhece algo diferente em seu sistema e cria uma autodefesa, com isso, preservando sua saúde. Sendo assim, a doença deixa de ser uma expressão de morte e passa a ser vida, um mecanismo patológico de luta contra as divergências que se suscitam. Portanto, o estado de estar saudável passa pelos deslocamentos das diversas patologias enfrentadas, os conflitos com os quais o organismo aprende a conviver na presença dos diferentes tipos de doenças. A doença cria normas de vida e funciona como padrões de defesa para ascender a novos sentidos de viver. Com isso, Canguilhem (2007) apresenta que o sujeito só continua vivendo na doença por se aceitar em apenas um tipo de dimensão da vida.

Viver, portanto, é se sentir acima do normal (Canguilhem, 2007), o que definiria saúde como possibilidades de enfrentar riscos e sair vencedor deles, seria poder viver sem necessidade de se utilizar das defesas criadas. Saúde vai além dos conceitos simples de um estar sem doença

a partir do momento que se pensa em doença por outro patamar. Saúde não é um estado de normalidade do sujeito da mesma forma que adoecer não é o estado de inadaptação, e sim mais uma forma do transformar o sujeito em inventivo e disponível para o que ele pode vir a se tornar (Clot, 2010a).

Segundo Clot (2010a), a saúde é

[...] diferente da normalidade defensiva, é a transformação da doença em um novo meio de existir, a metamorfose de uma experiência vivida em um meio de viver outras experiências e, finalmente, a transfiguração de um paradoxo experimentado em história possível, de uma vivência em um meio de agir. [p.113]

A partir desse pensamento, remetemo-nos a pensar no trabalho como esse local que possibilita a criatividade, construtor de novas normas, conforme Bendassolli e Soboll (2021) e Barros e Filho (2011) corroboram. Tal fato é reafirmado por Ferla *et al.* (2009) e Machado (2011) como um local de múltiplas facetas, pois ele não tem em sua natureza somente o reducionismo da força de laborar ou do emprego, e sim um significado social; ele é transdisciplinar. Trabalho é uma atividade realizada pelo trabalhador ou pelos seus coletivos de trabalho, abarca toda sua capacidade tecnológica, corporal e mental; um local em que os conflitos são base para as experiências subjetivas.

A saúde passa a ser ampliada para uma concepção em que somente o próprio sujeito consegue definir a diferença do normal para o patológico, atribuindo até quando as demandas que o meio lhe impõe estão passando dos limites de seu aceitável (Caponi, 2009). Nesse sentido, as estratégias que podem ser criadas por uma equipe de ST está em proporcionar meios para maximizar o aporte dos indivíduos perante o enfrentamento, o fortalecimento, o suporte e a retificação dos riscos ou equívocos que ocorreram no viver do labor.

Saindo desse preceito empobrecido de saúde, temos uma oportunidade de elaborar dentro da UFF uma nova possibilidade de um cuidado direcionado aos trabalhadores que a DPVS poderia estar oferecendo. Este ressaltado por uma ST que pensa, nos termos das patologias, não são somente resultados a serem medicados, e sim parte dos conflitos que podemos possibilitar como novas normas no viver, um criar sobre os conflitos, um sentido coletivo de trabalhar com saúde. Dessa maneira, saímos do contexto do modelo biomédico que trouxe o adoecer como uma dimensão exterior ao indivíduo, abandonando sua implicação com a historicidade do sujeito, produtora de um autoconhecimento e percepção compartilhada pelo indivíduo – o adoecer medicalizado e opressivo nas relações sociais –, fazendo-nos pensar em

um cuidado em saúde possuidor de um contexto aquém das inúmeras afirmações que separam, ou inclusive renunciam, o sujeito do coletivo (Contatore *et al.*, 2017; Ianni, 2020).

Trazemos aqui um sentido de cuidado que não está filiado ao ato de submeter e dominar o indivíduo, fazendo uso de atos maquiados na solidariedade para que se continue a exercer o poder, como aborda Pires (2005). É um cuidar emancipatório, que tem poder, como diz Pires (2005): “político e reconstrutivo da relação dialética estabelecida entre ajuda e poder para a construção de autonomies de sujeitos sejam estes gestores, técnicos, profissionais de saúde [p.1026] enfim cidadãos”. Ao pensarmos nesse cuidado, o estamos relacionando, como Boff (2012), com um cuidado de vir a ser, é uma capacidade que evoca a saúde de Canguilhem no buscar saber aprender com erros e as contradições da vida, mostrando que esse cuidar se fortalece no resgate do aspecto ético de autonomia mais coletiva; esquecida pelo poder intervencionista do capitalismo individualista.

Um cuidar em saúde que acreditamos que possa evocar em nós, profissionais especializados, uma maneira menos alienada no seu processo de trabalho – é saber intervir tecnicamente sem desconstruir os saberes do outro, é considerar alimentar um querer reconstruir projetos de forma compartilhada com os conhecimentos daquele de quem estamos cuidando (Contatore *et al.*, 2017). Ayres (2001, 2004) nos dá possibilidades de elaborar esse cuidar da saúde como algo que se alinha na capacidade das clínicas do trabalho, em fortalecer um modo de lidar com as questões do adoecer sem eliminar o domínio das enfermidades, mas sim adicionando novas formas que fujam a esse controle normativo instituído como sucesso nas práticas de saúde.

Queremos trazer a oportunidade de integrar os profissionais de saúde da DPVS nesse cuidado de politicidade que Pires (2005) aborda, para criar processos de trabalho fundamentados em uma metodologia que se baseie no conceito de saúde aqui trazido em debate. Ademais, que possa produzir esse sentido de conhecimento entre os saberes dos sujeitos, um conhecer dinâmico e vivo, possível de várias interpretações, significados, apreciações, e maneiras de lidar com o real (Boff, 2012).

É por intermédio desses manejos em que se confronta, atua e interage com o meio que podemos conviver, conceber com os confrontos, as escolhas rompedoras que convoquem o viver com o mínimo de desordem e caos. Outrossim, podemos recuperar e recriar uma atenção à saúde para os trabalhadores da Universidade que tenham como princípios um sentido existencial na vivência do adoecimento físico e mental trazido por Ayres (2001). Em vista disso, alterarmos nossas práticas de promoção e prevenção à saúde.

Seguindo esse caminho, elaboramos, por conseguinte, uma nova visão em cima do que o próprio nome da DPVS nos remete quando discutimos e evocamos esses conceitos e construções aqui tratados. Isso se dá na perspectiva de reconstruir e desconstruir a DPVS que tenho encarnada como profissional desse setor e a que procuro colocar em jogo na análise de uma metodologia de trabalho.

Sabendo disso, podemos agora partir para alguns termos constituídos na formação da DPVS, pois é importante para nós deixarmos claro que queremos embarcar no conceito de Promoção que vá ao encontro da metodologia a ser adotada. Temos então, segundo Czeresnia (2009), o conceito de Promoção como um desenvolvimento do poder individual e coletivo de apresentar possibilidades ao lidar com a complexidade dos determinantes da saúde. Aceitamos, nesse sentido, que Promoção abrange muito além da técnica e dos mecanismos de lidar com a doença, ela envolve uma construção de fortalecimento da saúde mediante opções da singularidade desse indivíduo presentes em sua vida. Com esse pensamento, atrelamos a concepção do que seria possível pensarmos na diferença entre prevenção para promoção, por meio da colaboração dos autores Czeresnia, (2009) e Caponi (2009), como sendo a promoção de um campo que dialoga com as improbabilidades do entendimento da ciência, buscando as superações do indivíduo para melhorar sua saúde. Somamo-nos a Canguilhem (2007) para detalhar a prevenção como uma perspectiva de enfrentar os riscos à saúde, fazendo uso de um conjunto de atividades como a vacinação e outros, prevenindo desfechos negativos nesse indivíduo.

Dessa forma, a diferença está na visão que sai da ação a se propor para enfrentar os riscos para, sim, a intenção que se tem ao fazer. Segundo Caponi (2009), a promoção seguiria o viés de construir estratégias que viabilizem aumentar o poder dos indivíduos de resistir, confrontar e rever aqueles desvios ou riscos que fazem parte de nossa história; possibilitando desenvolver novas formas de enfrentamento; e, com isso, melhorar a saúde e desenvolver um viver com qualidade.

Ao trabalhar em cima dessa conceitualização de saúde, promoção, prevenção e vigilância aqui colocados inicialmente em debate, talvez devamos elaborar uma forma melhor de criar estratégias mais efetivas e consistentes para o serviço com o peso que lidar com a saúde dos trabalhadores da UFF nos evoca. Dialogando com as clínicas do trabalho, um conversar tanto para construir esse estudo como para recriar o serviço de ST, adentrando nas características da ação do trabalho para conhecê-lo e transformá-lo ou criar condições para fazê-lo (Osório, 2016).

Dessa forma, retornamos ao formato caracterizado da instituição que subdivide em diversas sessões os setores que lidam, de forma direta ou indireta, com as questões do cuidado em saúde dos trabalhadores da UFF. A saber: que o organograma é, segundo o Dicionário online, “a representação gráfica que, obedecendo uma hierarquia organizada, representa de modo simultâneo os elementos e as ligações de uma organização (Houaiss, 2001). Um formato estético de estruturar e dinamizar as funções e ocupações do ofício, que como observamos na UFF, transforma-se em uma peça-chave para enrijecer a dinâmica de trabalho dos profissionais que atuam na área de ST. As relações que se estabelecem entre essas equipes acabam sendo dotadas de uma extrema dificuldade em se interligar para um ofício mais conjunto em papel dos trabalhadores. Isso os faz constantemente lutar contra essa dureza, colocando-se em atividade, nos princípios da clínica da atividade, para buscar nas margens, nas infidelidades novas formas de criar seu próprio ofício além de hierarquias, setas, caixas e nomes.

Esse é um tipo de política adotada pela instituição que se constrói com afínco na modernidade. Trata-se de um desajuste que o capitalismo provocou nos formatos de trabalho, cada vez mais individualizados e muitas vezes engessados, não permitindo o uso do criar e movimentar para agir sobre o fazer de ofício. Trouxe para o trabalho afetações diretas nas questões subjetivas dos seus processos, interferindo visivelmente na dinâmica de trabalho, pela ruptura da valorização do social, do reconhecimento entre seus pares, dos vínculos reduzidos, da banalização dos diretos, da responsabilização dos acidentes de trabalho e outros (Antunes; Praun, 2015).

Posto isso, não podemos dissociar o cuidar da organização do trabalho da DPVS, e indiretamente dos demais setores envolvidos pelas diversas teias que estão além das grades do organograma da PROGEPE. Esses setores estão diretamente relacionados com o cuidar das pessoas que a constroem. Como Faria *et al.* (2017) dizem, a organização do trabalho é fruto desses indivíduos que criam realidades coletivas a partir do uso das suas próprias prescrições do real do trabalho. São as digressões desses profissionais, e aqui me incluo, que provocam mudanças na função de cuidar da organização e dos indivíduos, promovendo a saúde.

Dessa forma, vemos refletidos na Instituição os mesmos padrões que apontamos como responsáveis para o favorecimento das patologias modernas, sendo esses a solidão e a indeterminação do trabalho. Bendassolli e Soboll (2021) inferem que, devido à fragilização dos ofícios como coletivos e às normas e regras que desarticulam uma identidade comum dentro do local de trabalho, há o favorecimento de uma gestão por individualismo, fragmentada, que leva

à dificuldade de o trabalhador compreender os fins e meios de suas atividades, como notamos na UFF.

Vivenciar isso dentro do ambiente de trabalho só confirmava como esse tipo de mecanismo age diretamente na nossa forma de trabalhar. Por isso, necessitamos de integração, de contato e de troca entre áreas para planejar ações voltadas para a melhoria da saúde e do viver com qualidade no ambiente de trabalho. Na ampliação desses contatos, criamos redes, possibilitando-nos entrar em atividade e, nessa medida, fortalecer nosso próprio sentimento de fazer o ofício bem-feito, de buscarmos e criarmos, no coletivo, possibilidades para nosso próprio fazer dentro da CASQ.

Como novata, sempre achei essas divisões e subdivisões dentro e fora do setor de difícil compreensão, pois acreditava que, de alguma forma, elas eram tão rígidas que tornavam esses encontros, esses espaços de criação dentro do trabalho difíceis de transpor. Parecia uma vontade de nos aprisionar dentro dessas “caixas” gerenciais. Como mostrar que éramos mais do que isso, que uma rede nos conectava uns com os outros e nossos ofícios? E será que essa rede existia, ela se cruzava em algum ponto?

Foi por meio de longos papos pelos corredores da Reitoria, no café da copa, em um evento de integração da UFF e em diversos momentos de encontros em eventos de atividades comuns com a PROGEPE que fui articulando essa teia na minha cabeça, aprendendo e conhecendo o nosso serviço como os demais parceiros de atividade. Sim, atividade no sentido de ativo em função daquilo como apresentado por Clot (2010), no fazendo, deixando de fazer, sonhando, criando e recriando maneiras de produzir seu ofício. Dessa maneira, as ideias foram surgindo, com relação às ações referentes à DPVS, mesmo eu me colocando no meio de uma luta interna a fim de encontrar minha função como enfermeira do trabalho dentro daquele ambiente ramificado e sem um projeto real das funções de trabalho, porque é se posicionando diante dos conflitos que agimos.

As ações surgiram em encontros extraoficiais e oficiais que resultaram em uma compreensão de como se orientava, teórica e metodologicamente, a ST para esses profissionais e qual o planejamento que adotávamos para realizar nossas funções diariamente. Contudo, eu entendia o motivo pelo qual essa dificuldade de rearranjo me incomodava tanto: eu vim de uma dinâmica hospitalar, e nesse espaço, temos as estruturas de funcionamento bem claras, como os procedimentos operacionais utilizados para sabermos exatamente quais são nossas tarefas dentro do serviço, quem é o responsável, como, para que e, muitas vezes, para quem fazemos. Isso significa que qualquer profissional novo que chegar àquele serviço pode utilizá-lo para se

localizar ou quando tiver dúvidas a respeito da execução do procedimento. Dessa maneira, quando me deparava com essa sensação de não saber como, quem ou qual a tarefa do serviço, sentia perda dentro da minha real função e criava uma dependência direta das minhas colegas de profissão para os próximos passos da rotina de trabalho. Entretanto, não ter um processo do fazer, também na minha visão, interferia no serviço, causando uma necessidade de estar sempre recriando ações e projetos, transformando isso em um gasto de energia física e mental contínuo.

A falta desse prescrito bem definido gera impactos para a equipe. Nesse contexto, ao longo de toda a minha narrativa histórica, percebi como um serviço depende de um caminho para delimitar o que buscar naquelas tarefas, as funções de seu ofício e as finalidades do que fazer naquele trabalho. Sem um prescrito mínimo, não há um real trabalho, as realizações ficam sem percepção, gerando um próprio impedimento do sujeito em seu contexto naquele ambiente de labor. A prescrição se incorpora nas tarefas, faz parte do impessoal do ofício, é o sustento dos trabalhadores para executar e manobrar suas obrigações de labor e de si mesmos (Louzadas *et al.*, 2021). A prescrição existe para retroalimentar as outras funções do ofício. O ofício sendo constituído, segundo Clot (2010), por quatro dimensões, sendo essas: pessoal, interpessoal, transpessoal e impessoal¹. Neste último caso, a importância dessa dimensão na qual se insere a prescrição está relacionada ao desenvolvimento da tarefa e do vislumbre que o sujeito obterá com sua realização ou não, evocando dentro de si a potência do poder de transformar seu ofício e fortalecer esses encontros na produção de histórias coletivas. A prescrição oferece uma parte do fruto do poder de agir, e quando não existente ou pouco ampliado, torna o ofício deficitário.

O que então se escondia por detrás dos reais problemas naquele setor que possuía muito pouco de um procedimento de trabalho definido?

Mediante essas questões, fui perguntando para as colegas enfermeiras se ao menos nossas tarefas eram definidas de alguma forma. Assim, surgiram os apontamentos dos registros feitos em alguns papéis espalhados pelo setor, alguns fluxos que elas me ensinavam de onde e como a enfermagem ocupava seu espaço. Basicamente, tínhamos as funções das consultas nos admissionais, demissionais; e periódicos, a organização de toda a estrutura desses procedimentos e da vacinação institucional, além da participação de eventos verificando pressão arterial e falando sobre questões pertinentes a promoção de saúde. Contudo, essas

¹ O ofício se constitui de trocas feitas por meio dos processos de conflitos em que ele se enriquece. Nesse meio, ele se desenvolve em diversas dimensões que o mantêm vivo. Portanto, o pessoal e interpessoal estão nas trocas realizadas entre si em um ambiente de labor coletivo. Ele é transpessoal quando perpassa pelo coletivo de trabalho e pelo individual, sabendo que a história desses sujeitos está envolvendo, com diversos graus de influência, a atividade individual de trabalho. Ademais, é impessoal quando se diz responsável pela tarefa a ser executada pelo trabalhador.

atividades não eram rotineiras nem tinham fluxo constante. Então, o que mais a enfermagem poderia fazer e qual seria meu trabalho ali? Onde mais me encaixaria?

Além disso, onde estariam os demais documentos que encaminham as tarefas dos outros profissionais da divisão? Existem algumas documentações criadas pela coordenação quando são enviadas à DGL que determinam as funções de cada profissional durante um concurso para vagas qualificadas dentro da Universidade. No caso da enfermagem, atendo-nos à área de ST, a especialização não é cobrada nem define que ocuparemos somente o cargo de enfermagem do trabalho, diferentemente dos médicos e engenheiros do trabalho, cujas especializações são definições de eliminação para a vaga. Dessa forma, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionistas e fonoaudiólogos são profissionais que, quando são deslocados para a DPVS, necessitam de um treinamento e uma vontade de conhecer e se adaptar às novas funções executadas, que na maior parte das vezes não se enquadram com suas formações especialistas iniciais de carreira.

Assim, todos os profissionais acabam na dependência de um colega antigo passar as tarefas, ensinar como funciona o serviço e quais são as reais tarefas que fazemos. Temos apenas como prévio caminho um regimento da PROGEPE/UFF de 2024 (Anexo II) – a saber que esse documento está desatualizado, pois não possuímos mais sessões na CASQ devido ao fim dos cargos dados as chefias por sessões. Dessa maneira, na prática, a Sessão de Saúde e Segurança no Trabalho e Saúde Ocupacional (SSTSO) e a Sessão de Qualidade de Vida (SQV) são gerenciadas pelo mesmo chefe da DPVS, e as funções e tarefas muitas vezes são misturadas e envolvem os mesmos profissionais para executar mais de uma ação a ser desenvolvida. Por questões administrativas, o SQV acabou sendo incorporado para dentro das responsabilidades e competências que aquele que ocupa o cargo de coordenação passou a desenvolver, retirado das atribuições dos profissionais que antes gerenciavam suas ações.

Abaixo, apresento as competências como estão descritas no regimento da PROGEPE (Anexo II) para termos uma ideia de como os novatos se deparam com seu futuro trabalho dentro desse setor chamado DPVS.

Art. 21. Compete à Divisão de Promoção e Vigilância em Saúde:

I - planejar, propor e executar atividades relacionadas à Política de Atenção à Saúde do Servidor –PASS, com atenção à Norma Operacional de Saúde do Servidor Público Federal – NOSS;

II - desenvolver ações de promoção à saúde e prevenção de adoecimentos do servidor da UFF, de acordo com a legislação vigente;

III - pesquisar, analisar e monitorar fatores determinantes e condicionantes da saúde relacionados aos ambientes e processos de trabalho;

IV - estabelecer parcerias, no âmbito do SIASS, visando ao planejamento de programas e campanhas preventivas de doenças e agravos à saúde;
V - executar as ações de vigilância e promoção à saúde, propondo medidas diretas de prevenção e de correção nos ambientes e processos de trabalho;
VI - participar da elaboração e implementação da política de saúde e segurança no trabalho;
VII - avaliar ambientes de trabalho e emitir laudos ambientais;
VIII - realizar os exames ocupacionais relacionados à sua esfera de competência;
IX - registrar, investigar e analisar os acidentes de trabalho e de trajeto;
X - desenvolver ações de prevenção de agravos à saúde e de doenças relacionadas ao trabalho;
XI - desenvolver ações educativas na área de saúde e segurança no trabalho;
XII - realizar, coordenar e acompanhar ações que promovam a qualidade de vida e saúde do servidor, alinhadas à PASS;
XIII - executar programas que visem à qualidade de vida e saúde do servidor; e
XIV - implantar programas, campanhas, pesquisas e eventos na área.

A visão que os novatos como aqueles que ali trabalham têm de suas prescrições de trabalho, de como o setor deve seguir, das bases daquele serviço são tão vastas que é como ser apresentado a um novo mundo, sem um mapa de como andar por ele para se localizar.

Nessas questões internas, vinha o incomodo de não encontrar um eixo direcionador para o serviço. Nas reuniões da DPVS, isso ficava ainda mais aparente, pois não tínhamos um projeto bem definido de como a ST da UFF exercia suas funções, além de basear todas as ações do ano no calendário do MS. Explicando melhor, esse calendário implicava dias específicos com temas de preocupação nacional, tais como: Dia Internacional da Mulher, Dia contra diabetes e hipertensão, Outubro Rosa, Novembro Azul e Setembro Amarelo. Nesses momentos, abordavam-se a promoção e a prevenção de doenças de base nacional para os trabalhadores do *campus*.

Mantínhamos uma lógica de campanhas em saúde que se assemelha àquelas lidas pelas grandes populações trazidas e tratadas com a visão do MS. Métodos essas que atualmente são questionados e debatidos sobre sua eficácia. Campanhas essas que, segundo Paim (2009) e Ianni (2020), são advindas de um sistema de saúde brasileiro ainda multifacetado, que reproduz os modelos hegemônicos médico-assistencialistas (focados na dimensão biológica) e o modelo sanitarista (campanhas, programas de vigilância epidemiológica e sanitarista), que vinga e se mistura dentro do nosso país com novas propostas de atuação baseadas em ações programáticas com instrumentos vindos de epidemiologia e das ciências sociais. São novas formas de pensar em ações mais fortalecedoras de pautas que dinamizem uma saúde que provém de aumentar a capacidade de o sujeito criar meios para enfrentar as infidelidades do viver. Então, a utilização

de campanhas apenas estimula esse modo de reprodução de um sistema de prevenção das doenças, higienizando-as do meio e dotando o sujeito de atitudes incriminatórias sobre seu adoecimento.

Esses temas eram trabalhados com toda a população local, com a distribuição de panfletos, divulgação de textos na comunicação interna da UFF. Além disso, usávamos a base generalista do adoecimento da população sem uma inclusão de dados locais e sem muita relação com as necessidades dos trabalhadores. Outra ação desenvolvida e que em alguns momentos se ligava a esse calendário era a DPVS itinerante, que tinha a intenção de levar os profissionais especialistas para distribuir panfletos com temas da área de saúde, dar pequenas palestras sobre saúde e segurança do trabalho, entrando em contato com os servidores localizados nos municípios que possuíam *campi* da UFF e em Niterói. Outrossim, fazendo uma educação em saúde sem coparticipação dos trabalhadores, indo contrário às lógicas de que o saber sobre o trabalho e seu conhecimento estão contidos nos próprios trabalhadores; e o especialista vai conseguir atingir muito mais esse cuidado em saúde quando essas trocas existirem (Oddone, 2021).

Com relação as nossas tarefas, durante minha participação, o que pude notar era que, primeiro, tínhamos uma dificuldade tremenda de contatar as direções de curso onde íamos levar as ações; segundo, os servidores pouco compareciam às palestras ou oficinas. Inclusive, a comunicação entre as direções dos institutos e a coordenação direta aparentemente não funcionava, e o acesso a esses gestores era difícil, dessa maneira, conseguir o espaço para atuar se transformava em outro problema. Amplia-se isso à divulgação deficitária e que não exercia nenhuma diferença para atingir nosso público. Ao final desse imenso trabalho, atingíamos em grande parte terceirizados da limpeza, que faziam fila para verificar a pressão e pegar panfletos, e pouquíssimos servidores. Ao fim dessas ações, todo o esforço da equipe parecia em vão, e nas nossas falas e olhares, parecíamos cansados e desmotivados a seguir o mesmo padrão de obrigação que a hierarquia exigia para atingir metas no fim do mês.

O que acontecia conosco está bem descrito nas palavras de Clot (2010), há um desaparecimento no *sentido da atividade*, um desligamento com as reais inquietações dos trabalhadores – a relação entre o sentido do que lhes são impostos e os resultados a serem obtidos acaba se perdendo. Isso faz com que o sujeito não consiga mais elaborar o sentido do que é importante para ele naquela ação, tornando-se psicologicamente artificial o continuar do trabalho. O próprio exemplo do conceito de atividade impedida era o que vivenciávamos. Associado a isso, tínhamos essa visibilidade do trabalho na comunidade uffiana. O que

estávamos fazendo errado? Seria talvez o uso inadequado dos conceitos teórico-metodológicos da área? Víamos como importante abordar o tema prevenção e promoção para os servidores, porém, será que era de uma perspectiva que não os interessava? Perguntas povoavam nossas mentes.

A questão da visibilidade de um trabalho que, como Schwartz e Durrive (2021) pontuam, significa compreender seu meio, a atividade que essas pessoas trabalham, compreender o sentido de todo o tipo de trabalho que gira em torno de sua atividade e dos demais, então reconhecer vem a partir desse conhecimento e compreensão da linguagem de uma pessoa que realiza algo que é próprio. A visibilidade do trabalho para o âmbito externo nos fortaleceria em dar o sentido ao que fazíamos². Na CASQ, isso se relacionava com um distanciamento da perícia médica e adicionais ocupacionais, serviços que não diziam muito bem da importância do ST para os servidores. Éramos mais fonte diretamente relacionadas aos adoecimentos no trabalho do que à promoção de saúde.

Dentro desse pensamento, podemos articular dois pontos, que eram a cobrança da coordenação sobre a execução de nosso trabalho, a relação direta entre o que era o trabalho prescrito e a atividade real. Sendo a atividade real muito além das vistas prescritivas da tarefa, a atividade está envolta em uma subjetividade do sujeito em si e com o coletivo, no esforço de (re)criar, pensar, planejar, desistir e produzir tudo novamente, e ao fim, na sua execução, o esforço gerar um efeito compensatório para o viver, produzindo saúde (Clot, 2006). A partir desse caminho, naquele exato momento, estávamos ocupando uma via insatisfatória e seguindo em um sentido conflitante na própria essência da ST.

Talvez o motivo estivesse nos próprios históricos da construção da ST, que teve sua raiz biomédica, ocasionando até hoje uma dificuldade de implantação dos conceitos de promoção de saúde e de como o serviço deve se balizar para ocupar um espaço real na mudança da organização do trabalho. Como abordado anteriormente, as questões que envolvem a construção da SO no nosso país vieram de uma raiz das lutas dos trabalhadores, desenvolvendo-se no pós-Segunda Guerra Mundial, ligada às práticas de uma medicina preventista e gerenciada pela necessidade da minimização de acidentes e adoecimentos relacionados ao grande aumento das produções industriais na época (Contare *et al.*, 2017; Osório, 2021). Ademais, está vinculada a uma visão de que a saúde e a doença são estabelecidas pelo que é ou não é normal, portanto, estabelece que o meio pode ser um ambiente controlador desse adoecimento e que, por esse motivo, deve se limpar aquilo que não seja normal. Assim, surgiu o termo higienismo,

² Os diversos conceito de reconhecimento e suas demais importâncias será trazido mais detalhado no capítulo 4.

em que as questões orgânicas e fisiológicas do sujeito eram relacionadas no contexto que, para ter saúde, era preciso tratar da doença, deixando de lado as questões sociopolíticas como fatores delimitadores para os adoecimentos (Osório, 2021). O tratamento da medicina se aporta, então, nas inúmeras gamas da prevenção sistêmica com controle não somente do meio, mas também perpassando do indivíduo até o coletivo, chegando até o morrer. A coerção e as estratégias de controle pelo poder médico eram os métodos de controle utilizados para que os escapes da anormalidade apresentada na doença e no processo de adoecimentos fossem eliminados e/ou controlados nesse discurso de higienização (Contare *et al.*, 2017; Osório, 2021); eliminando os problemas e evitando os gastos financeiros das indústrias.

Dessa forma, a SO composta de médicos e profissionais de engenharia e segurança insiste na abordagem de técnicas que busquem um condicionamento do trabalhador, alterações em seus estilos de vida, seguir prescrições que não o incluem de nenhuma forma nesse planejamento de suas vidas dentro e fora do trabalho. Na SO, a pergunta-chave se fundamenta no motivo de os trabalhadores adoecerem. Julga-se que eles são indivíduos passivos sobre a ação e que seus comportamentos são os fatores de risco para os acontecimentos pertinentes aos acidentes e outros distúrbios relacionados com os adoecimentos no trabalho (Osório, 2021). Há uma visão de que, na globalização dos adoecimentos, há uma necessidade de identificar os motivos desses problemas que são tratados de forma individualizada e com total exclusão dos sujeitos perante as estratégias voltadas para a construção de sua saúde. A organização e os processos de trabalho também não são foco de intervenção.

Em suma, a SO toma um partido médico intervencionista, em uma visão que apoia o biologismo, com ações que se restringem, como visualizamos na DPVS, baseadas em controle de riscos, objetivando em palestras, enfoque na doença das grandes populações e, em grande parte, culpabilizando o trabalhador por fugir dos padrões de normatividade estabelecidos.

A ST veio como outra proposta, em uma desconstrução dos conceitos que afastam os trabalhadores da luta pela construção de sua própria saúde. Ela surgiu com movimentos como o MOI que procuram intervir com a participação dos sujeitos como parte importante desse ambiente de trabalho saudável. Dessa maneira, a ST se alia à busca de uma sociedade mais igualitária, com saúde como direito social, os trabalhadores como base fundamental para ocasionar mudanças nos processos e nas bases organizacionais de trabalho (Osório, 2021). Isso traz o sujeito como central nessa ação, capaz, e consciente de que seus conhecimentos são bases importantes para que, com os especialistas, exista um fortalecimento e uma devolução de seu agir em meio às controvérsias encontradas no trabalho.

Com isso, a ST vem com bases galgadas na compreensão da dinâmica entre o trabalho e sua relação com os processos de saúde-doença, partindo dos princípios que o trabalho é construtor de uma subjetividade, concebido no criar e recriar os processos de história do ofício, que não estão somente no sujeito singular como no coletivo, como apontam Osório (2021) e Osório *et al.* (2011). Em suma, a ST prioriza que o ambiente de trabalho seja adaptado ao trabalhador e à atividade que ele ali exerce; suas ações têm como voga sempre o trabalho e o trabalhador, e suas relações histórico-sociais entre trabalho, saúde e doença. Seus métodos utilizados são aqueles em que a análise do trabalho atua procurando criar diálogos entre os diversos saberes, para, com isso, criar formas de potencializar o protagonismo do trabalhador e as transformações necessárias para que o trabalho promova um ambiente saudável.

Atualmente, temos uma miscelânea desses dois modos dentro dos locais que atuam com os trabalhadores. Como Contare *et al.* (2017) nos trazem, o Brasil é um país nos arredores do capitalismo, com isso, não abandonamos completamente a visão biomédica que a medicina do trabalho incorpora com a SO, misturando os processos tradicionais de atuação do sanitarismo com os atuais de uma ST em que os processos de adoecimento envolvem pensar na doença com vieses diferentes da limpeza do anormal. Portanto, as questões históricas sociais do sujeito nesse mecanismo são parte importante da construção de estratégias para pensar no trabalhador como fonte de saberes e potências de mudanças.

Dessa forma, os processos e a organização de trabalho ainda vivenciam nas instituições a fusão entre SO e ST, propiciando aos profissionais uma luta diária para não pender para o lado errado da balança.

Como profissionais da ST, vemos como nos apropriamos dos frutos dessas mesclagem. Um deles foram novas categorias profissionais trabalhando em conjunto com os médicos do trabalho, outro foi a construção do serviço de saúde e segurança para avaliar os riscos do ofício, acidentes de trabalho e o próprio ambiente. Assim, a SO deu a primeira oportunidade para o trabalho interdisciplinar dentro da ST. Infelizmente, o fruto positivo marca também a grande diferença entre os dois campos, pois, na SO, os profissionais especialistas não direcionavam suas soluções colocando o trabalhador como principal agente, e sim o ambiente de trabalho, na prioridade de cuidar desse espaço para se tornar salubre e livre de acidentes que impunham suas competências por sobre os trabalhadores sem se importar como a visão desse “bem” ofertado afetaria o trabalhador. Outrossim, sem buscar as validações dos sujeitos e de seus coletivos como potentes pertencentes às ações que ali aconteciam.

Nesse ponto, há a divergência entre a SO e a ST, é essa demarcação que se faz necessária na DPVS. A ideia de que não somente nós como também toda a organização deixe de pensar que culpabilizar o sujeito trabalhador por tudo não é mais possível, e que a percepção individualizante dos problemas de saúde e as questões sociopolíticas da organização do trabalho são parte da análise da atividade da ST.

Onde esse ponto-chave chegou a mim? Quando comecei a me colocar em atividade com os demais; e para buscar o conhecimento de fora, ver que as estranhezas me faziam ouvir os colegas e entender melhor o que podíamos mudar. Não dava para ser uma mudança radical, ainda não havia base para isso, mas poderíamos começar melhorando a estrutura técnica de atendimento aos servidores. Onde os servidores tinham mais queixas, o que precisava ser revisto dos nossos serviços que eram importantes no momento? Como resposta, vieram os fluxogramas de acidente de trabalho e o próprio formulário de preenchimento. Planejamos em conjunto a mudança de um fluxograma de acidente de trabalho, tornamos todo o formulário *on-line* quando ele ainda era um preenchimento de papel e de difícil compreensão para o acidentado e as chefias, e revemos as formas de comunicação interna.

Essa percepção está inserida na análise de implicação, a minha vivência como ator do processo me influencia hoje como sendo a pesquisadora de meu próprio ofício e estar inserida dentro da DPVS, passando pelas questões que geravam as mudanças no trabalho e que me fizeram proporcionar o desenvolvimento desta pesquisa. Essa foi a solução para ir contra as impossibilidades, e o motivo deste estudo me inseriu dentro do “campo” de investigação. Estar dentro produz nesta narrativa, e ao longo de todo o curso da escrita da tese, uma interferência positiva e produtiva de recursos que dialogam com o objetivo desta tese. Por isso, envolver-me e estar envolvida ao contar minha trajetória é, muitas vezes, gratificante e, outras, doloroso, ao revisitar os conflitos que me colocaram em atividade e estão sempre trazendo-me para uma análise contínua do meu fazer e do meu prazer em fazer.

Dessa forma, podemos fazer uma pausa na respiração, nos sussurros da imensidão das questões que brotavam e se inflavam, posicionando um novo tempo para a DPVS.

Uma nova página nos livros da DPVS...

Começamos então a juntar a equipe de saúde e segurança para planejar o fluxo. Para isso, contatos foram feitos, vínculos com médicos da perícia, de setores no hospital que lidavam com as fases dos acidentes biológicos; e, por fim, resolvemos que isso merecia um evento maior. Criamos um primeiro simpósio de acidente de trabalho, marcando a data do tema saúde e segurança dentro do Hospital Universitário, trazendo convidados de fora. Foi nesse simpósio que apresentamos o fluxograma novo e o formulário *on-line*, e abordamos todas os outros assuntos que permeavam a questão de notificação de acidente e dúvidas sobre seus registros. O rendimento do simpósio foi tão bom que levou a outro evento no ano seguinte e a vários elogios de outras unidades dentro e fora da UFF. No segundo simpósio, tratando de um tema diferente focado em tópicos adicionais ocupacionais e acidentes de trabalho, o público-alvo eram os servidores do hospital, aberto ao público externo. Esse mesmo formulário *on-line* e tudo que fizemos foi o que apresentamos para um Congresso Nacional da área de gestão de pessoas e qualidade de vida, promovido pelo governo federal, que tem como público os profissionais que estão nessa área, no qual fomos premiados em primeiro lugar na apresentação de pôster.

Tínhamos começado a montar nessas estratégias a busca por um prescrito mais consistente e próximo do que tínhamos a intenção de construir para o serviço, assim, foram se dando os novos passos da equipe.

Não posso dizer o quanto esses momentos foram grandiosos para mim, porque, a partir dali, minha movimentação e a do setor pareciam que andavam juntas. Fui convocada pela coordenação a fazer parte do grupo do Fórum do SIASS/RJ, local onde aconteciam os debates relacionados a ST em âmbito regional, com diversos profissionais que representavam universidades, institutos e outros órgãos. Ambiente de trocas de ideias com pessoas que possuíam o mesmo problema que o nosso, como atingir os trabalhadores nas ações planejadas e conhecer os servidores de modo que pusesse criar ações de promoção.

Naquele momento, deparei-me com colegas da minha universidade de formação, enfermeiras que criaram uma ferramenta de captação de dados dos servidores por meio de um longo questionário com temas diversos que abordavam um pouco sobre saúde física, mental e ambiente de trabalho. De acordo com eles, essa ferramenta estava possibilitando-os a extrair dados gerais dos servidores e colaborava com suas ações individuais nas visitas direcionadas

aos institutos. Ouvindo como eles tinham conseguido uma boa adesão do serviço, apoio da gestão e das coordenações dos departamentos, acreditei que seria interessante conhecermos o projeto e como era organizada a estrutura da ST na Universidade, assim, podíamos aprender uma nova forma de estruturar nosso planejamento futuro, aproveitando que estávamos empenhados em mudar as coisas dentro do setor.

Foi dessa forma que nasceu o Caderno dos dados de saúde dos servidores da UFF – ele foi construído com base no documento da Universidade Federal do Rio de Janeiro, mas alterado por cada um dos profissionais especialistas que possuímos. Foi o momento em que médicos do trabalho, fisioterapeutas, nutricionista, fonoaudióloga, psicólogo, enfermeiras, técnicos e engenheiros de segurança se debruçaram para melhor construir as questões, tendo como base os conhecimentos que eles tinham das suas práticas dentro da UFF e em questionários validados no Brasil sobre saúde, segurança e ambiente de trabalho (envolviam assédio, relação com álcool e drogas). O Caderno ganhou corpo, autorização pela coordenação e apoio em sua aplicação física em alguns locais escolhidos por meio de seu índice de afastamento do trabalho no sistema da perícia. Avaliávamos inclusive quais eram os motivos desses afastamentos nos locais, para podermos posteriormente comparar com o que fosse captado do caderno, levando nesses locais ações individualizadas para esses servidores. Foi o momento em que obtivemos mais integração com as direções, com os trabalhadores desses departamentos. Escutávamos durante a aplicação suas outras necessidades, além dos simples dados de afastamentos presentes no sistema.

Foi um recomeço para o serviço, visto que podíamos ainda não ter uma estrutura definida, mas estávamos percebendo que, aproximando-nos dos servidores, poderíamos entender um pouco mais da realidade de cada local de trabalho. Isso abria possibilidades para que algumas investigações mais específicas da área das avaliações de ambiente pudessem ser executadas pela equipe de fisioterapeutas e outros tipos de demandas direcionados pelos departamentos. Demandas essas em que os relatórios de nossos profissionais colaborariam para que os diretores pudessem requisitar com a Reitoria.

Assim, nessas escutas com os servidores, participação de eventos voltados para a área de gestão e uma avaliação mais detalhada interna sobre os dados de afastamentos foi que comecei a me apropriar do que realmente vinha me incomodando desde que coloquei os pés dentro da UFF e que, como disse, era um projeto estruturado de ações para o setor, um projeto maior em que todas nossas ações pudessem se ajustar para atuarmos coletivamente. Esse pensamento não foi construído da noite para o dia, ele começou vendo as apresentações de

outros serviços, de como se articulavam com a ST dentro de outras organizações públicas no país, como estavam lidando com os afastamentos e quais eram os seus tipos, além das dificuldades enfrentadas.

Ao abordar os afastamentos e suas implicações, nós, na UFF, estávamos atrasados, apesar de termos conseguido ampliar os passos tecnológicos para o serviço, uso das redes sociais para a divulgação, formulário *on-line* para notificação de acidente de trabalho, o Caderno de forma digitalizada tentando ser implantado pelos departamentos, o simpósio de saúde e segurança, o retorno de contratos para os periódicos de saúde e processos internos sendo realizados por um sistema digital. Tudo isso era um passo ainda pequeno para encontrar recursos de base para iniciar processos de trabalho que articulassem com pelo menos os mistos do cuidado à ST que levantassem eixos de vigilância em saúde e, posteriormente, galgássemos para formatos mais avançados que pudessem ter a participação dos trabalhadores de forma mais aprofundada do que somente os formulários de avaliações técnicas.

Nossa universidade não tinha uma política interna de saúde como algumas que estavam presentes naquele Congresso, o serviço de ST não era muito integrado entre a própria instituição, não recebíamos apoio de escolas como as de enfermagem, nutrição, medicina, psicologia ou outros cursos que, em conjunto, poderiam pensar em construir esse estímulo provocador para falar de trabalho e saúde. No entanto, o que nós fazíamos em relação a isso? Nós nos movimentávamos em conversas com as gestões, apontávamos exemplos positivos de projetos de outras instituições e como poderíamos levar para nosso departamento. Mesmo com esse movimento interno da equipe, existia um ar da hierarquia de que tudo aquilo não era a prioridade, ou que a gestão já estava pensando nisso, mas o importante naquele momento era valorizar os dados de afastamentos, ou fazer um projeto para andar com os processos de adicionais ocupacionais que cresciam nas mesas. Enfim, era uma luta árdua – e, em certos momentos, desestimulante. Desistir não seria uma opção, afinal, o fim do ano ia chegar, e o planejamento e as metas deveriam ser apresentadas e cumpridas para provar que trabalhávamos!

Nesse meio tempo, porém, algumas situações ocorreram dentro da Universidade que me mostraram um rumo pessoal na minha participação como integrante da DPVS. Aparentemente, são situações que a sociedade já vem enfrentando há um bom tempo e que a OMS e a OIT não cansam de apontar em seus dados sistemáticos de adoecimento crescente. Os transtornos de saúde mental e o suicídio entre jovens universitários se fizeram presentes dentro do universo da instituição de ensino. Sim, alunos adoeciam e se afastavam dos cursos por esses transtornos, ou, muitas vezes, como naquele período que tivemos, atentavam contra a própria

vida de diversas formas e por motivos diversos. Da mesma forma, nossos servidores vivenciam esses transtornos em seus ambientes de trabalho, porém, seus afastamentos e suas queixas até o momento eram apenas reclamações sozinhas nas cadeiras de seus médicos e psicólogos.

As vozes dos alunos, docentes, diretores e coordenadores de curso foram muito mais fortes e pesadas nos corredores da Universidade; o som da dor e da incapacidade repercutia nas conversas de corredor, no bandeirão, nas reuniões de departamento, em grupos de pesquisa, e eles necessitavam de uma resposta, de projetos, de qualquer coisa que oferecesse uma solução vinda da instituição. Nesse contexto, esse ressoar se dissipou em ondas que trouxeram à tona debates, grupos de trabalho e reuniões sobre o tema dentro dos serviços responsáveis pelos estudantes; proporcionou ainda a criação de ações com alguma resolutividade para questões imediatas, e, em consonância, levou-me a ficar próxima de pessoas que, como eu, acreditavam que a situação precisava ser falada e o assunto debatido em maior escala. O questionamento interno a respeito do que estávamos fazendo com relação aos trabalhadores surgiu. Afinal, sendo fria e apontando aqui dados diretamente relacionados com os afastamentos por transtornos mentais e o que isso representava, como só podíamos ver os estudantes? Como só podíamos falar no âmbito de comunidade UFF com apenas uma parte dela? E por que os trabalhadores, que eram a base para a instituição funcionar, não possuíam o mesmo peso?

Um projeto de saúde mental para os estudantes se montava, mas quem ia pensar nos servidores? A resposta era bem óbvia: era função da CASQ criar, planejar e entregar algo nesse sentido. desse modo, era de suma importância cobrar que as relações de trabalho e saúde fossem reconhecidas pela gestão superior (Reitoria).

Nesse panorama, novamente temos que falar que os apontamentos numéricos em mãos sobre os afastamentos relacionados com os transtornos mentais dos servidores vindos do SIASS, como os presentes nos atendimentos psicológicos no ambulatório e os relatórios de remoção vindos do departamento sociofuncional da PROGEPE, eram quase todos direcionados para as questões relativas trabalho. Isso nos fazia pensar que, devido à UFF estar inserida no contexto social atual em que a dinâmica da produção e exploração do capital se tornou ainda mais presente por meio da redução salarial, flexibilização dos direitos trabalhistas, aumento de carga física e mental dos sujeitos, a Universidade tem essas mesmas alterações; as quais são lincadas nos processos de gestão, individualização dos sujeitos, crescimentos das políticas de neoliberalismo no trabalho (Seligmann-Silva *et al.*, 2010). Essas afetações provocam mudanças no processo de viver dos trabalhadores, elas estão presentes nas questões subjetivas dos processos de trabalho, interferindo visivelmente em sua dinâmica, por meio da ruptura da

valorização social, reconhecimento entre seus pares, vínculos reduzidos, banalização dos direitos, responsabilização dos acidentes de trabalho e outros (Antunes; Praun, 2015). Dessa forma, é necessário procurar as interligações entre saúde e trabalho quando queremos como serviço fazer promoção e saúde dentro do ambiente de labor, relacionando-os aos acontecimentos atuais dos adoecimentos.

Foi com esse gancho que me encontrei pesquisando mais sobre o tema e para além do que isso representa. De que outra maneira poderíamos continuar pensando em um formato de mudanças dentro da organização que fortalecesse mais os vínculos institucionais, entre o sujeito e o trabalho, transformando esse ambiente em um local de saúde, e não de sofrimento? Tínhamos que reconstruir uma política de gestão e de organização do trabalho dentro da Universidade para, conseqüentemente, modificarmos a ST; não podíamos acreditar que individualizando e fragmentando o trabalhador dentro da instituição essas mudanças aconteceriam. Sabemos o quanto isso é difícil quando não existe ao menos uma base dessa política instituída. Em nossas ações ao longo de vários anos, foi visível que, sem uma visão de como aqueles coletivos de trabalho se portam em seus locais de atuação, como a organização se constrói nesses espaços, fica difícil de fazermos intervenções contundentes. Logo, as necessidades de promoção de saúde ao trabalhador estão aquém dos serviços prestados em ambulatorios e/ou atendimentos pontuais em consultas médicas, elas perpassam pelos contextos sociais vivenciados no ambiente de trabalho, do binômio saúde-doença abordado pela OMS e adentram na saúde, conforme para Canguilhem (2006). É o trazer a vida para dentro do trabalho, fortalecer seus núcleos e compreender a problemática associada (Czeresnia; Freitas, 2016).

Durante o período em que estávamos montando diversos traçados para criar caminhos dentro do setor, como reuniões de planejamento de equipe, houve nesse momento grandes mudanças no serviço que mexeram muito com nossa organização de trabalho e ocasionaram divergências entre equipe e hierarquia. Inicialmente, tivemos uma perda forte na saída da chefia e de colegas de trabalho que se aposentaram, pessoas que tinham uma experiência da origem do serviço e das bases teórico-metodológicas que aqui falamos sobre a ST. Depois, entraram muitos profissionais novos na equipe, médicos do trabalho, enfermeiras e psicólogo, que deram um novo gás para o departamento. Contudo, o divisor de águas foi a nova chefia, que adotou moldes de gestão diferenciados dos anteriores e passou a fortalecer os quesitos de projetos baseados em metas, com autovalor para o quantitativo do que a equipe poderia produzir; assim, os métodos adotados antes e os projetos que tínhamos foram passados para a hierarquia superior. Nesse sentido, nos víamos lidando a todo tempo com a desestruturação do que

produzíamos, para nos adequarmos às novas ferramentas utilizadas pela gestão, e qualquer novo projeto ou ação, haveria a influência direta da hierarquia de comando.

As políticas internas foram remexidas. Com a presença de mais médicos do trabalho, a demanda da DPVS recaiu quase integralmente para saúde e segurança, os processos de adicionais ocupacionais, laudos ambientais e aposentadorias foram incorporados devido às alterações das legislações vigentes nas NR. Os profissionais novos, mesmo querendo fazer parte dos projetos nas áreas de promoção e vigilância, não possuíam tempo hábil de trabalho. Assim, mais uma vez, éramos uma equipe com sobrecarga de trabalho, forçada a se dividir, pois as demandas continuavam existindo, mas nosso formato de resposta não parecia ser adequado ao que a hierarquia priorizava, havendo uma valorização ao quanto de produção podíamos entregar, e não à forma ou sua qualidade. Desse modo, nós nos víamos diante de impedimentos proporcionados pelo tipo de gestão controladora (Clot, 2010, 2017).

As sensações dessa mudança política foram sendo sentidas na pele. Mesmo ganhando uma abertura para fazermos um trabalho diferente na área de saúde e trabalho para a DPVS, as incongruências do que deveríamos fazer como ST para o que fazíamos eram muito fortes. Ademais, ainda nesse meio tempo, a equipe lutava para se manter unida apesar dos processos de trabalho serem aplicados para que dividíssemos nossas forças.

Essas incongruências latentes me aprofundavam ainda mais na busca por soluções e mudanças. Com isso, via-me falando sobre elas com pessoas externas ao meu trabalho, longe da CASQ, e próximas ao campo acadêmico da psicologia do trabalho. E a cada palavra, a cada reverberar dos moldes do trabalho, eu percebia ainda mais que precisava fazer algo. Assim, começaram a minha escrita começa e a minha entrada no doutorado.

Enquanto está lendo esse texto, a história da DPVS e a minha não acabam, elas continuam acontecendo em tempo e espaço iguais ou diferentes, mas, por hora, pausamos para escolher uma linha que me trouxe à pesquisa.

À vista disso, quando eu posso dizer que a questão de pesquisa começou a se construir na minha cabeça? Creio que é como abrir uma página aleatória de um livro, um que chamou a atenção de seus olhos, não por sua beleza, mas talvez pela estranheza que ele lhe causa. E aí, ao folhear as páginas, deparamo-nos com um parágrafo impactante, que mexe com suas estruturas, e, quando vemos, estamos comprando o livro e devorando-o, porque de repente tudo dentro dele conversa contigo. Estas foram as minhas vivências desde que entrei na DPVS, questões que, no decorrer dos anos, conversaram com uma parte minha que não sabia que existia, uma parte que exigia apreender mais sobre meu ofício, sobre o que poderia ser

construído por meio dele e indo além, até quanto eu poderia lutar para que isso acontecesse. Isso porque eu sabia que, para mudar esses pensamentos apresentados ao longo do texto, e principalmente dar base para que agíssemos em outra linha, os enfrentamentos seriam necessários. Embates haveriam de ser feitos tanto com a coordenação quanto com a política gestora da universidade.

Então, a melhor forma de lutar não seria sozinha, por isso eu busquei filiações não somente teórico-metodológicas (postuladas ao longo das páginas) como também de pessoas que compartilham e me apoiam nessa mesma empreitada. Pessoas essas que quero dar um destaque grande, e que sem elas não seria possível seguir nesta escrita; na história daquele livro que falei, elas foram personagens-chave para me fazer querer continuar lendo o livro até o final. São elas cada um dos profissionais da minha equipe, tanto os que se aposentaram quanto os que saíram por motivos diversos, bem como os que atualmente estão presentes; porque sem eles, este relato de uma construção do setor que se modifica a cada dia não seria possível. Eles foram os participantes ativos de cada ideia que tive em prol das ações transformadoras, são eles que lutam todos os dias para que a cada mudança da hierarquia, nossas estruturas criadas não sejam destruídas a ponto de não existir mais uma ST. Os protagonistas desta história são esses profissionais, que, como eu e a quem prestamos serviço, necessitam das ações transformadoras do trabalhar para viver em saúde dentro do trabalho.

A segunda filiação que me fez encontrar respostas para como poderia proporcionar essas mudanças surgiu no Núcleo de Estudos e Intervenções em Trabalho, Subjetividade e Saúde (NUTRAS), o grupo de pesquisa da minha orientadora e coorientadora. O NUTRAS me colaborou para conhecer as pesquisas das clínicas do trabalho, principalmente a clínica da atividade, seus conceitos e como sua aplicação estava sendo utilizada para pensar nessas mudanças dentro do trabalho, como proporcionar que elas fossem aplicadas na prática. Foi o que me trouxe ao Programa de Pós-graduação da Psicologia para encaminhar esse projeto.

Essa filiação nas bases das clínicas do trabalho me deram a oportunidade de buscar formas de responder às minhas inquietações sobre como construir e ampliar esse poder de transformação da ST dentro da Universidade para que não adentremos em um cuidado de referências pautadas somente na SO.

Podemos então, por intermédio de ações que promovam saúde dentro do trabalho, modifiquem os processos organizacionais adoecedores, construir uma saúde para todos os indivíduos, afastando o adoecimento como base para ação, partindo do princípio que as anormalidades do corpo fazem com que o indivíduo funcione nas diversas modalidades e

diversidades que a vida o propõe. Mediante isso, recriar um serviço com bases que se desloquem das ações de práticas biomédicas para uma prática em que os sujeitos e seus coletivos são possuidores de ferramentas potentes para transformar a organização do trabalho (Clot, 2013; Czeresnia; Freitas, 2016; Osório; Ramminger, 2014). Teríamos, então, uma DPVS voltada para no seu fazer de promover saúde, produzir um cuidado de relações saudáveis entre o trabalhador e o seu labor, maximizando a capacidade dos indivíduos em se fortalecer, ampliar, tolerar e confrontar os riscos imbuídos na própria atividade, gerando ferramentas positivas para a redução dos riscos (Czeresnia; Freitas, 2009).

Queremos construir, portanto, esse novo recurso e, com base neles, apropriamo-nos das clínicas do trabalho, que, de acordo com Bendassolli e Soboll (2021), surgem voltada para as questões do trabalho, com interesse em destacar a relação entre o trabalho e os processos de subjetivação, oportunizando os conhecimentos produzidos nessa vivência para, com isso, transformar a realidade. Dessa forma, as clínicas do trabalho contribuem para ações mobilizadoras de resistência dos sujeitos individuais ou coletivos, diante dos impasses do trabalho, sejam eles fontes de adoecimento, submissão, na forma de demandas, de provações que o real do trabalho oferece no dia a dia ao sujeito. As clínicas do trabalho se instrumentalizam por mecanismos que mexem nos processos de trabalho e sua subjetivação, fomentando recursos emancipatórios para os trabalhadores e não somente seu ato de ser produtivo. Encontramo-nos nesse espaço como pesquisadores analistas, pois estaremos envolvidos com metodologias qualitativas que privilegiam a busca no aumento do poder de agir, por meio de métodos que levem os trabalhadores e seus coletivos a pensarem sobre suas práticas. O uso desses dispositivos faz com a atividade realizada e a atividade real sejam revisitados pelos sujeitos, refletindo de forma distanciada sobre as estratégias adotadas na prática, e criando e recriando novas possibilidades de realizar a atividade. A atividade, nesse caso, possui um sentido ampliado, sendo uma ação muito além daquela do trabalho executado, pois conta com as atitudes pensadas, elaboradas e não executadas, as que poderiam ser feitas e ficaram em suspenso (os atos impedidos) e nas palavras não digeridas (Bendassolli; Soboll, 2021; Clot, 2010; Lima, 2017).

Ao trabalharmos a atividade e a subjetividade como relações que estão presentes no campo do trabalho, trazemos a clínica da atividade de Yves Clot e seus colaboradores como uma dessas clínicas do trabalho que pensam na subjetivação como a atividade sobre a atividade (Clot, 2010), que permitem que o sujeito tome ações compatíveis com as contradições do meio para se desvencilhar dos processos que o impedem de agir. Com essa base, resolvemos que a

melhor forma de começar a montagem desse caminho seria utilizando um recurso da intervenção. Isso se dá por intermédio de uma ação que traz dispositivos para lidar com a ST, produzindo espaços de debate sobre o trabalho, criando potências nos ambientes e nos coletivos de trabalho na universidade, para, por meio desse recurso, estabelecermos a construção das novas estruturas do serviço, baseadas nesses conceitos teórico-metodológicos das clínicas do trabalho.

Levando a própria transformação da atividade do ofício da ST na UFF, fizemos uso do recurso de um estudo de caso, na BCG, por meio de uma pesquisa-ação (Osório, 2021). O local escolhido se deve a uma demanda anterior, que chegou por meio de uma das bibliotecárias, a qual tinha uma necessidade de resolutividade sobre ações práticas referentes aos problemas de assédio, ocorrido com essa servidora em especial.

A partir de agora, seguimos abrindo essas páginas, folheando esse pequeno livro da composição deste estudo. Como não pretendo soltar muitos *spoilers*, essa narrativa a seguir se dará pelas escolhas feitas pelas bases metodológicas, para alcançar o momento dessa vontade de construir transformações dentro da ST e quais autores nos ajudaram nessa produção.

2

As referências que constroem os textos

Tecendo esses caminhos como páginas de um livro, construímos agora um roteiro que se lança a entender um pouco mais sobre as bases que nos ajudam a formular os conceitos teóricos que fundamentam o estudo e que dão margens aos alinhavos da análise campo de pesquisa e dos métodos utilizados para que ele fosse concebido.

Como o início da escrita, apresentamos as margens que foram se traçando do que me motivou a começar esta pesquisa, não sendo ainda tão fácil conseguir definir perfeitamente uma pergunta, pois várias surgem pelo caminho, mas todas têm um perfil central que seria: como podemos erguer bases teóricas e práticas para que a ST tenha edificações sólidas, mas fluidas, na formação de um projeto que colabore para trazer um cuidado de saúde para os trabalhadores voltado para a compreensão do sujeito protagonista de seu próprio cuidado? Buscando apoio nas palavras de Oddone e sua equipe (2020) que trazem que, ao ampliar o protagonismo do sujeito trabalhador e seu coletivo, e fortalecer sua voz como conhecedor das suas próprias necessidades de mudança, isso gera saúde.

Dessa forma, seguimos o curso, trazendo esse cuidar do sujeito trabalhador como uma possibilidade de cuidar da atividade, fabricar novas relações entre as pessoas e as coisas, provocando a astúcia que existe na atividade do ser humano. Ao fazermos isso, existe a possibilidade da criação de outras estratégias para a gestão de pessoas por meio da ST. Essa ST deve estar fundamentada no essencial, que é fazer o trabalhador vivenciar a própria vida, ter responsabilidade pelas suas ações, possuir um protagonismo de uma ação, mesmo que discreta, pela realização de um trabalho bem-feito. Nessa condição, Clot filia-se a Georges Canguilhem quando fala que, nessa produção de meios para viver e tomar para si esses meios, existe a criação de saúde; e ao contrário, quando temos a condição de redução ou impedimento desses modos, existe a fabricação e ameaça a saúde.

A partir desse pensar, podemos começar a construir outras fontes sobre o trabalhar com ST e como fortalecê-lo para a concepção de novas fontes estimuladoras de programas e

políticas ativas de saúde integral para a Universidade. Antigas metodologias são transformadas e revividas para tornarem-se novos métodos com ferramentas criativas que se ajustem às novas dinâmicas das equipes de ST, especialmente dentro dos serviços públicos de uma unidade de ensino federal. Temos exemplos das clínicas do trabalho constituindo parte dos métodos utilizados dentro das áreas de ST, como a ergonomia, a psicodinâmica do trabalho e a clínica da atividade; e, por meio deles, mudando ou lutando para mudar as estruturas das organizações de trabalho, conduzindo caminhos para fortalecer os coletivos e valorizando os sujeitos trabalhadores (Clot, 2006; Lima, 2017; Masson, 2007; Muniz, 2010; Osório; Pacheco; Garrão, 2010). Nós voltamos para o passado para reescrever o presente e aprimorar um futuro. Clot tem muito a falar disso quando reviveu em seus estudos os primórdios da psicologia do trabalho para fundamentar a clínica da atividade – e hoje nos apropriamos de seus conceitos para sedimentar este estudo.

Como Osório, Pacheco e Garrão (2010) falam, o campo da ST é um local que se integra ao conceito de subjetividade e trabalho e onde as relações entre saúde e condições de trabalho estão sempre em uma luta muito próxima. O sofrimento e o enfrentamento dos constrangimentos ocasionados pela organização do trabalho exigem uma noção da mudança que esse campo deve propor para a sociedade, utilizando caminhos ainda pouco explorados que contribuam para ampliar o poder de agir dos trabalhadores, com estratégias que provoquem um pensar mais voltado para superação dessas condições que formam os sofrimentos. Dessa forma, as propostas de parcerias com as clínicas do trabalho como metodologias que façam parte do campo da ST são bem-vindas.

Nessa busca como linha de estudo, alinhamo-nos às possibilidades inventivas que a psicologia do trabalho nos aponta como recursos para pensar na vida, no labor perante o sofrimento implementado pelas novas formas (ainda antigas) de organização do trabalho, sendo o local destinado de inserção da ST, seja lá em qual espaço de ocupação ela se estabeleça (público ou privado). Trazemos então bases para esses recursos que fortalecem os pensamentos de saúde e que a compreensão entre trabalho e subjetividade são centrais para isso, colocando um foco para atividade de trabalho.

Partindo desse princípio, os movimentos da psicologia do trabalho francófona no início do século XX foram os primeiros momentos que notaram em sua prática como a questão das condições inadequadas de trabalho nas fábricas e os acidentes de trabalho se relacionavam com o contexto social desses trabalhadores que, em sua maioria, eram camponeses despreparados para atuar naquele ambiente fabril. Esses psicólogos saíram de seus laboratórios onde

conjuravam problemas e passaram a observar a atividade de trabalho real humana *in loco*, nascendo ali o conceito de análise de trabalho situado e a diferença entre o prescrito e o real das atividades (Clot, 2006). Aqui temos algumas diferenças observáveis nos conceitos que esses psicólogos do trabalho foram construindo, por exemplo, a atividade humana não se manifesta somente no observável, ela vai além, está, em grande parte, naquilo que não se faz, nos momentos de escolhas em que o homem ultrapassa a tarefa incumbida. Dessa forma, começamos a elaborar o que realmente devemos observar no trabalho: quais são as situações enfrentadas por esse sujeito que, durante a execução da tarefa delimitada, fazem-no ocasionar um acidente ou adoecer durante essa execução?

Essa observação vem dos sujeitos em ação, seu desenvolvimento e as ferramentas das quais ele faz uso. Clot (2006) então nos aponta que essa mudança parte de ver a atividade real como sendo muito mais vasta que a atividade realizada. Aqui começa a estrutura da Clínica da Atividade, em que Clot (2006, 2010) formula o que é a atividade real:

[...] é também aquilo que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que não se busca fazer, sem conseguir – os fracassos – aquilo que se teria querido ou podido fazer, aquilo que se pensa em fazer ou que se sonha poder fazer.
[p.226]

A partir dessa pequena formulação, os trâmites construídos para essa clínica do trabalho, que faz uma aposta em analisar o trabalho situado na perspectiva da ação, desenrolou-se em uma aposta teórico-metodológica. Essa proposta traz luz a um sujeito criador, possuidor do conhecimento, afetado e não limitado pelas situações apresentadas durante a realização de sua tarefa laboral, indo sempre além do prescrito. Esse sujeito é vivo, por isso parte do processo de análise do trabalho. Dessa forma, necessitamos também compreender conceitos sobre a análise do trabalho a partir da diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real e tarefa:

Tarefa: que é o que se está por fazer, delimitação da execução do serviço, como um *checklist*. (Clot, 2006)

Trabalho prescrito: difere da tarefa, pois a condição social do sujeito está envolvida, sendo o peso da prescrição, da exigência sobre o sujeito em relação ao seu trabalho. É a diferença daqueles que realizam essa prescrição e aqueles que concebem o trabalho que irá ser executado por outros. Traz o trabalhador como sujeito social. (Clot, 2006)

Trabalho real: é a vida. É o fazer em situação de exigência, de forte coerção sobre o peso de executar a prescrição e ainda assim continuar vivendo, continuar tendo prazer no trabalho. O real é a fonte de criatividade (Bendassolli; Soboll, 2021; Clot, 2006).

Nessa perspectiva, compreendemos que o motivo da clínica – ação – está situado no sujeito ativo, tendo que, para isso, mobilizar-se entre reduzir a distância do fazer e do executar as tarefas, para se sentir como parte da organização e do meio de trabalho. Isso nos leva a pensar no trabalho como um local de atividade, onde há luta entre o prescrito e o real como forma de o sujeito transpor o imenso espaço entre aquilo que é exigido e a dura realidade da vida (Pacheco, 2016). Portanto, o trabalho humano é um local necessário para o sujeito exercer sua criatividade, inventar novas formas de fazer, fornecer novas normas, sobrepor ao sofrimento, é um local de atividade de saúde (Clot, 2010, 2007; Osório, 2010; Pacheco, 2016). O trabalhador não age somente para executar uma tarefa quando está sobre sua função, e sim desempenha uma condição social daquele serviço, mas não se aliena para estar executando aquele papel. Ao falar sobre o tema, associamo-nos a Canguilhem (2009) afirmando que a produção de saúde dentro do trabalho, tendo ele como um local para a vida, deve-se à capacidade de um coletivo subverter o prescrito, inovando para recriar novas regras e normas de execução, pois, para ele, o ser humano possui essa capacidade de produzir e, conscientemente, julgar o que é melhor para si.

Dessa forma, os trabalhadores criam sistemas capazes de suportar o insuportável, partindo da recriação do prescrito para a atividade real, posição que vem a tratar das construções para o conceito de atividade, já que ela se insere diretamente no sujeito e em sua história fortemente entrelaçada à função que esse trabalho ocupa no social. Esse sujeito trabalhador tem uma história, ele se remonta de um coletivo que o constrói. A atividade de trabalho é compreendida como algo coletivo e individual que produz um espaço de potência para quebrar as rédeas da rigidez do prescrito e gerar condições para o vivo adentrar por esse ambiente.

Yves Clot, para construir seu conceito de atividade, alinha-se à ergonomia e à questão da psicodinâmica do trabalho. Vale destacar aqui as diferenças da visão que a **atividade** está para a ergonomia e para psicodinâmica. A primeira vê a atividade como parte da observação da real situação do trabalho, sua operação; a segunda faz sua análise da atividade sobre situações relatadas pelo sujeito sobre seu trabalho, importa-se com a escuta, a troca e o diálogo. A psicodinâmica usa como método as palavras para extrair a subjetividade dos sujeitos na expressão sob a situação, procurando, por meio das dinâmicas das histórias entre trabalhadores e organização, compreender o que gerou o sofrimento psíquico daquele coletivo (Dejours, 2015).

Dessa maneira, a clínica da atividade traz um pouco das heranças dessas diversas clínicas do trabalho francófonas para lançar mão de sua preocupação em conceituar atividade e

subjetividade para uma análise do trabalho. Cuida não somente do trabalhador, e sim do trabalho, fornecendo a integração da atividade real e da subjetividade do trabalho, para criar métodos de ação que propiciem ao analista do trabalho instigar ao trabalhador poder sobre suas próprias mudanças perante seu trabalho. Portanto, autores das próprias transformações.

A clínica trabalha sobre a observação do sujeito perante sua atividade. Essa atividade, como conceituada por Clot, é analisada e vista como aquela que venceu perante outras tantas possibilidades, por isso ela vai além do que se pode descrever e ver, estimulando o sujeito a trazer o trabalho em evidência e a proporcionar as mudanças necessárias dentro das organizações, dos processos, quebrando padrões em cima da atividade real. Como Clot (2010) diz, “a atividade é endereçada, dirigida, *simultaneamente*, para seu objetivo e para as outras atividades que incidem sobre esse objeto, sejam elas do outro ou, ainda, de outras atividades do sujeito”. A atividade se estabelece como algo além da realização da tarefa, podendo estar a favor ou contra ela, mas, de imediato, sendo um movimento de apropriação pelo sujeito desse jogo da vida, liberdade para trazer para esse meio as relações humanas, os objetos reais ou simbólicos que o aproximam dessa recriação da vida. Assim, ao recriar esse meio de vida, isso faz o sujeito se sentir ativo – ao termos possibilidades de existência e intervenções na vida, associamo-nos à visão de saúde de Canguilhem (2007). Atividade é saúde!

A clínica da atividade, então, vai buscar viver a atividade afetada pelos sujeitos dentro do trabalho, um viver no trabalho, sabendo que o trabalho é o espaço no qual existe essa troca do sujeito com os outros, encontros que possibilitam a capacidade de ele sair de si e desenvolver algo útil para com outros e consigo mesmo, estabelecendo esse vínculo subjetivo que o permite estar em uma história coletiva (Lhuillier, 2021). Essa função psicológica do trabalho está interligada à reorganização que o sujeito faz no trabalho prescrito por meio de sua integração com os coletivos profissionais que promovem esse acesso às histórias daquelas organizações de trabalho, a que Clot chama de gênero social do ofício. Trata-se “das obrigações que compartilham aqueles que trabalham para chegar a trabalhar, muitas vezes apesar de tudo, algumas vezes apesar da organização prescrita do trabalho” (Clot; Faïta, 2000). Nesse sentido, se esses recursos e alinhamentos não são possíveis de serem trazidos, se o poder de ação do coletivo e do sujeito se vêm impedidos, são ineficazes sobre a própria organização, então há a perda e o sofrimento no trabalho.

Ao falar desse sofrimento, voltamos a pensar onde as inferências da ST e a clínica da atividade podem trabalhar juntas, nos impedimentos do que está ativo, como Clot (2010) fala, quando o poder de agir se atrofia, quando não se pode mais utilizar das disponibilidades dos

apoios desses gêneros de ofício, da sustentabilidade do poder fazer e de sonhar em como pode ser realizado mesmo que se fracasse. A atividade impedida se fecunda quando há o enrijecimento desse gênero, na impossibilidade do sujeito de agir, na perda dos apoios que sustentam a si mesmo e da relação com os outros. Com isso, a ST procura, por meio da clínica, um modo de analisar a atividade para fortalecer, construir e reconstruir caminhos que ponham esse sujeito, em caráter coletivo e singular, na experiência da atividade vivida.

É seguindo então nessa linha de compreensão do que falamos da atividade de trabalho; e com base nela, trazemos essa ferramenta teórico-metodológica para colaborar na formação de uma ST. Como exemplo a ser adotado, usamos as vias da análise da atividade sobre a demanda dos profissionais da biblioteca.

Quando se pensa no trabalho, é necessário delimitar alguns conceitos que permeiam o estudo. Ferla *et al.* (2009) o estabelecem como parte de uma atividade do humano que se difere dos animais, pois, por intermédio do trabalho, modifica a natureza, não se adapta ou se aceita ou se convive com ela vivendo por meio dos instintos. O trabalho é o caminho que o ser humano pode escolher criar, modificar e, com uma ação consciente, alterar sua própria existência. Ao ser capaz de fazer isso, ele se mantém ativo e produz saúde, seguindo normas para viver, quando, segundo Canguilhem (2007), o ser humano ainda é capaz de refazer suas escolhas. O trabalho humano se caracteriza, então, em uma forma de potência para sua própria existência no meio que habita, ele se (re)cria na sua dimensão vivida, sempre um novo meio que não pode ser descrito ou apreendido em palavras, vai além do prescrito, pois os trabalhadores, ao fazerem, tramitam com a imprevisibilidades dos acontecimentos (Osório; Zamboni; Barros, 2016).

Segundo Ferla *et al.* (2009), nessa concepção, o trabalho não se reduz a apenas uma força de laborar ou ‘emprego’, de produzir algo por um valor de produção, como os princípios do capitalismo tendem a crer. O trabalho não é uma construção sobre os bens de poder material que são gerenciados pelo poder de compra aplicados sobre seu valor (Marx, 2023). Ele, sim, constitui-se como parte da existência intelectual, cultural e simbólica do ser humano, por isso o trabalho tem tamanha importância para a vida. Dessa forma, é direito do ser humano poder trazer ao trabalho toda a característica criativa, tecnológica, corporal e mental que possui, ampliando a função do labor como responsável por dar qualidade e dimensão no sentido do viver. Por meio dele, constitui-se uma integração dos próprios seres humanos entre si, e sua centralidade recria e cria linguagens, modos de agir, cultura e arte.

Clot (2010) citando Tosquelles colabora com esse conceito ao falar que o trabalho é um local que potencializa os conflitos, a manifestação dos processos de mediação e superação que

causam as mudanças indispensáveis para o sujeito desenvolver. Com isso, o trabalho adquire sua função social e psicológica, mediante a criação de interações entre um ser humano e outro, proporcionando coletivos que constroem a dinâmica da vida interna e externa do sujeito. Nesse espaço formado, é o local onde se aportam as clínicas do trabalho.

Dessa forma, o trabalho se constrói além de uma opção de renda, de uma ferramenta para o capital usar como força de trabalho escrava e contratual, em quem detém o objeto lucra a partir dele e tem a opção de explorá-lo. Entretanto, quem exerce a mão de obra da força de trabalho segue tentando alcançar o inalcançável desejo material financeiro oferecido pelo capitalismo, seguindo escravo do seu próprio fazer (Ferla *et al.*, 2009).

O capital compra o tempo desse trabalho, oferece um conceito de liberdade aparente, faz uso da criação, tecnologia e da ciência como forma de ampliar o lucro, mas, no fim, o tempo da liberdade oferecida se transforma em trabalho morto, o prazer em ócio, e o conceito real do trabalho se vê cindido a uma forma de exploração e aumento das desigualdades sociais. Assim, o trabalho em si perde seu conceito histórico de meio do viver entre si e com outros seres humanos, reduzindo sua capacidade de unir as diversas histórias coletiva dos sujeitos (Bendassolli; Soboll, 2021). Lhuillier (2021, p. 53) fala que trabalho é “como atividade material e simbólica constitutiva do vínculo social, e também constitutivo da vida subjetiva”.

A realização do trabalho envolve a ação do trabalhador, sua capacidade de encontrar soluções para os problemas e desafios que surgem no decorrer da atividade laboral. Para concretizá-lo, não se faz somente a necessidade do trabalho prescrito, mas também a maneira como o trabalhador vai lidar com as situações imprevistas, tomar decisões e mobilizar suas competências para realizar a tarefa de forma adequada (Clot, 2010, 2008).

O trabalho então está construído no coletivo, a atividade sendo definida por suas histórias que estão inseridas, na definição de Clot (2010), em um gênero sociais de ofício.

Segundo Clot (2010), gênero é uma ferramenta que aproxima a atividade durante sua ação, sabendo que essa ação é a transformação dos processos vividos pelos sujeitos trabalhadores durante suas experiências. Tais experiências devem ser reconhecidas como meio para formar novas experiências, e esse ciclo construtor de histórias constitui a ação (Clot, 2010; Vasconcelos; Lacomblez, 2005; Verthein; Braga; Vergne, 2011). Na sua constituição laboral, existe a necessidade de que esses conteúdos produzidos e aprendidos sejam parte de um coletivo de trabalho, e que esse coletivo esteja sempre estimulando a circulação desse ato das experiências serem compartilhadas e renovadas (Lima, 2017; Louzadas; Osório; Barros, 2021).

Ao existir essas renovações durante os processos de trabalho, as ações sobre as atividades são fortalecidas e recriadas. O gênero parte dessas ações transformadoras que não são constituídas sozinhas; essas histórias e experiências ocupam uma posição central no trabalho e são partilhadas por um grupo, um coletivo que se retroalimenta na ação do fazer e de se apropriar do vivido (Bendassolli; Soboll, 2021; Clot, 2010).

Usamos aqui a perspectiva de gênero para Oddone *et al.* (2020), pois ele se complementa em face do nosso estudo, sendo, dessa forma, o “grupo homogêneo”, um grupo que se forma por meio de uma mesma experiência vivenciada, mas que vai além, tem um modo de desenvolvimento próprio formado pelas regras de conduta, comportamentos, normas, planos desenvolvidos, histórias desse coletivo que partilha o mesmo ambiente de trabalho. Outrossim, entendendo-se que os sujeitos nesse grupo têm seus recursos individuais fortalecidos pelo arcabouço montado pelo grupo homogêneo.

Compreende-se que, por intermédio do gênero, há uma facilidade dos sujeitos em realizar as tarefas prescritas, em adotar estratégias com relação à organização de trabalho ou mesmo as relações com seus colegas de trabalho. O gênero em um determinado grupo pode ser o modo de falar, de agir, de sentir, de se comportar entre os profissionais, um recurso a ser usado para investir na ação do indivíduo quando existe necessidade de antecipar ou absorver situações (Clot, 2010).

O gênero profissional se cria quando esses recursos são formados e servem para transmitir e guardar características da história das habilidades desses profissionais. A sua existência e domínio por parte desses coletivos ou indivíduos garante e conserva a função psicológica do trabalho.

Segundo Louzadas, Osório e Barros (2021), gênero seria:

[...] um corpo intermediário entre os sujeitos, um interposto social entre eles, e entre eles e o objeto de trabalho. Um gênero sempre circula entre si, os que participam de uma situação, como coautores que conhecem, compreendem e avaliam essa situação da mesma maneira.[p.213]

Reafirmamos a importância dele, e como sua função não é estável, ela tem necessidade de ser sempre dinâmica e renovada pelos sujeitos que a constroem, para que continuem sendo ferramenta e meio para fortalecê-los durante a atividade. Ele funciona como antecipação da atividade. O gênero favorece a ideia de que o sujeito trabalhador não está sozinho na sua ação, que ele traz sua história individual e coletiva, as quais se cruzam com gêneros diversos que se estilizam para formar uma memória pessoal e transpessoal (Clot, 2010; Clot; Fajta, 2016). Os

estilos, segundo Louzadas, Osório e Barros (2021), são reformulações dos gêneros, estão sempre disponíveis para serem recorridos quando em momento adequado.

Por isso, o gênero está em constante movimento, uma ferramenta que colabora para manter o labor menos penoso, reduz o esforço do sujeito para entrar no real. Ele é uma força viva que, ao se conservar, colabora para que a ação social do trabalho entre o coletivo e o individual seja permanente. Caso a conversa entre essas duas vias está endurecida, quando o gênero não está disponível, quando o sentido individual e coletivo no trabalho estão afetados ou interrompidos, temos os adoecimentos no trabalho. Há também uma quebra desse poder de ação coletivo, um enfraquecimento da organização e da eficácia do próprio trabalho (Clot; Faita, 2016), decorrendo daí as diversas formas de danos na ST, tanto de forma psíquica como física, causando até mesmo os acidentes de trabalho (Clot, 2006; Verthein; Braga; Vergne, 2011).

Atualmente, como Clot e Faita (2016) destacam, o gênero está longe de ser exaltado. Na verdade, ele é desestimulado e tende a ser apagado sobre as exigências da tarefa; a própria organização “oficial” do trabalho faz questão de que a força do gênero seja minimizada para que os abusos de poder sejam maiores.

Com isso, a análise do trabalho vem como uma possível escolha para sobrepujar essa atividade impedida, mediante o uso da intervenção clínica que possui como um dos objetivos restaurar o gênero da atividade profissional. Aliamo-nos, dessa forma, ao caminho de Ivar Oddone e seus colegas durante o MOI para fortalecer esse gênero profissional – ou, como ele chama, “grupos homogêneos” – e adentramos por sua proposta de fortalecer os coletivos de trabalhadores a pensarem por si mesmos, dando poder para criar soluções.

Na clínica da atividade, encontramos as referências desse modelo metodológico e da pesquisa-ação executada pelo médico Ivar Oddone, associado à psicologia do trabalho italiana e demais profissionais psicólogos e ergonomistas que se utilizaram da análise do trabalho, como Alain Wisner, Louis Le Guillant, Jaques Leplat, entre outros. Além disso, como parte da construção teórico-metodológica da clínica, a psicologia histórico-cultural e linguística de Bakhtin é utilizada como recurso por meio da motricidade do diálogo, que vem a ser o local onde se busca na conversação os espaços dialógicos dos encontros dos sujeitos com sus histórias e seus contextos e vozes (Clot, 2006, 2010).

Apostando no movimento executado por Oddone e demais especialistas, trazemos sua importância para a clínica da atividade e para este estudo, como sendo deles o mérito de quebrarem com uma ideologia enfocada nos especialistas, provedores de todas as soluções para

os problemas de saúde presentes nas fábricas. Naquele momento, tínhamos o dinheiro oferecido pelas indenizações referentes aos acidentes de trabalho como o máximo que se podia obter de solução para essas situações. Essa mudança veio por intermédio da pesquisa de Oddone e sua equipe, em uma fábrica da Fiat, local onde lançaram mão de uma alternativa para solucionar os diversos acidentes ocorridos, a qual foi recorrer aos conhecimentos dos próprios trabalhadores. Com excessivas denúncias por abusos aos funcionários nos ambientes fabris, Oddone fez uso da capacidade dos coletivos de trabalho já existentes para promover saúde e proteção por meio da própria perspectiva dos trabalhadores. Os profissionais de saúde (especialistas) se tornaram então colaboradores dessa construção. Dessa forma, eles buscaram meios que pudessem reestabelecer o poder de agir daqueles que tinham o direito de fala sobre seu próprio ofício e das reais necessidades de mudanças – os trabalhadores (Clot, 2010).

Seguindo esse caminho, Oddone *et al.* (2020) notaram que, apesar de um ambiente de trabalho deplorável na época, esses sujeitos continuavam impulsionados a proporcionar o melhor de si para o que produziam; o trabalho ainda proporcionava incentivo. Então, constantemente, existia uma luta pesada para que esse estímulo não fosse perdido sobre todos os dramas e conflitos vivenciados. Por esse motivo, era preciso aproveitar esse poder ainda latente nesses sujeitos e seus coletivos de trabalho, em sua disputa perante o real do trabalho; para que, em seguida, fosse possível ampliar seu poder de ação (Clot, 2010).

Nessa perspectiva de ampliar o poder de ação, a clínica da atividade se apropria desse desenvolvimento dos conceitos e ideias de Oddone e se conecta à valorização da psicologia histórico-cultural que tem em mente Vygotski (Clot, 2010) para trazer essas reflexões nas experiências do grupo homogêneo. Experiências que apontam como resultado a reapropriação das histórias partilhadas como tema central, a experiência sendo debatida sobre outra experiência; trazendo como objeto a própria atividade. A proposta da clínica da atividade desenvolve o poder de agir dos trabalhadores, que se trata do resultando do envolvimento da atividade com a subjetividade. A noção do poder de agir é ampliar os recursos de ação dos trabalhadores e dos seus coletivos.

Nessa ampliação da atividade, há o preparo para ação; uma mobilização para a atividade individual e coletiva que se articula para a produção do poder de agir, um trabalho transformador que age sobre si e sobre o mundo em função da produção de saúde (Bendassolli; Soboll, 2021; Clot, 2010). Para poder fomentar o aumento e manter o poder de agir dos trabalhadores, a clínica da atividade estimula a criar dispositivos de análise da atividade de trabalho que tenham esse objetivo. Os dispositivos têm a função de promover estratégias de

diagnósticos, meios de intervenção nos contextos de trabalho, que fomentem debates, a participação dos coletivos e alimentem a capacidade criativa dos trabalhadores para mudanças em seu meio; com isso, promovendo a saúde. Usá-los faz parte da nossa pesquisa como anunciamos. Para tanto, desenvolver a análise do trabalho como desenvolver a atividade do meio das trabalhadoras da BCG.

Seguindo ainda o caminho adotado por Oddone, a visão sobre os estímulos que o MOI trouxe para as mudanças na psicologia do trabalho, como os métodos implantados por eles, a autoconfrontação cruzada e os Mapas de Risco (Oddone *et al.*, 2021), sendo eles adaptados para a clínica da atividade como forma de explorar as experiências dentro dos coletivos de trabalho, e das comunidades ampliadas. Trouxemos para esta pesquisa Oddone e os Mapas de Risco, muito conhecidos e utilizados no Brasil por meio das NR, pela sua ligação não só com a clínica da atividade como também para a construção das primeiras ações intervencionistas da área da ST.

Oddone e o MOI estão muito intrínsecos no Brasil a partir dos anos 1980, momento no qual as mudanças democráticas começaram no país, associado à construção dos Programas de Saúde do Trabalhador anexados à Lei Constitucional nº 8.080, e ao SUS. Foi a partir desse marco que, com participação conjunta dos sindicatos, aconteceu a implantação dos direitos trabalhistas, em um esforço de priorizar a saúde dos trabalhadores (Muniz *et al.*, 2013).

Dessa forma, os conceitos metodológicos de Oddone foram base para as ações de vigilância em ST ao estabelecer que, para intervir no ambiente de trabalho (qualquer que fosse este), necessitava-se conhecê-lo. O protagonismo do trabalhador, seu conhecimento sobre o processo de trabalho, sua visão como constituinte do viver e do social foram algumas das relações que os estudos desse movimento trouxeram para as abordagens intervencionistas do trabalho (Clot, 2010; Muniz *et al.*, 2013). Um destaque para o Mapa de Risco, a instrução ao sócio, os cadernos de saúde e a formação às comunidades científicas (Oddone *et al.*, 2020). Isso fornece um espaço de criação em que os coletivos de trabalhadores têm seu conhecimento e análise de trabalho caminhando em conjunto com profissionais técnicos em prol da promoção, transformação do trabalho e prevenção da saúde.

O Mapas de Risco é um método-chave no apoio do mapeamento dos riscos nos ambientes de trabalho, caracterizado pelo momento em que se discute com o trabalhador os riscos e suas classificações de acordo com a exposição do ambiente de trabalho e seu ofício, porém, fazendo valer seus conhecimentos quanto ao real do trabalho para, durante esse processo

de montagem do desenho da planta baixa daquele local, sejam potencializadas as experiências vividas e as mudanças que todo o processo de construção do mapa pode gerar.

Pensar no serviço público em uma Universidade, esse retorno às raízes, aos conhecimentos teórico-metodológicos que levanto neste estudo, pode ser um propulsor de mudanças. Apropriar-se novamente desses conceitos para promover ações que retomassem o poder dos sujeitos trabalhadores, em prol de provocar atividade, análises sobre o trabalho, suas tensões e angústias. Talvez o serviço de ST dentro Universidade passe a assumir a função de construtora de saúde, e não mais de gestora do adoecimento. Por conseguinte, eles devem se fortalecer, reaprender com o passado para não se transformarem em higienistas ou, como gostamos de dizer, “apagadores de incêndio” ou “enxugadores de gelo”. Partindo da ideia de que o trabalho está intrinsicamente ligado aos sujeitos, e ao cuidarmos dele estamos cuidando de sua saúde, as ações da ST passam a ter um vínculo com esse objetivo.

Por isso, é de extrema importância o desenvolvimento, o aprimoramento da ST na construção com os trabalhadores de mudanças perante um pensar em sua própria *expertise* diante da gestão de seu trabalho. Segundo Clot (2021), a ST agora tem agido como conector de trabalho eficiente com a qualidade de vida, para satisfazer o que a sociedade capitalista deseja – o aumento de produção –, causando o conflito entre o padrão que a empresa pensa e o que os trabalhadores acreditam como sendo qualidade de vida. A UFF, inserida nesse contexto capitalista, acaba reproduzindo os padrões de organização e processos de trabalho que viemos abordando. Assim, sem uma política de saúde para os trabalhadores ou projetos que visem reduzir esses impactos, a ST localizada nesse ambiente acaba executando as funções de “apagadores de incêndio”.

A ST se transformou na visão empresarial de saúde, pela negação à escuta dos trabalhadores ao desenvolver os projetos e ações para promoção e qualidade de vida dentro do trabalho, acabando por fortalecer a abordagem que vai ao encontro do empregador. Clot (2021), Muniz *et al.* (2013) e Souza e Mendonça (2013) demonstram que, para existir essa alteração no padrão da ST e das políticas de saúde dentro das empresas, a respeito do que é saúde e qualidade de vida no trabalho; necessita-se criar uma política empresarial construtora de perceber que os conflitos são inerentes ao trabalho, que eles dão margem para o autogoverno dos trabalhadores em respeito ao seu ofício. Consequentemente, a visão da ST deve ser de mitigar o caminho desse percurso, acreditando que o trabalho opera como fonte de prazer de si mesmo, traz independência para o sujeito se expressar naquilo que possui de melhor; e esse sujeito tem a

necessidade de deliberar sobre seu agir. Nesse contexto, constrói-se saúde. É a partir desse princípio que devemos atuar como ST.

Ao pensarmos nas universidades públicas brasileiras, lidamos com um tipo diferente de “empresa” que possui, como sua constituição, docentes, técnicos administrativos, terceirizados (de diversas áreas) e estudantes; seu universo de ação passa por diversos campos de trabalhos com a função de ensino e pesquisa. O serviço de ST nesse local precisa administrar ainda muito mais suas atividades de campo para atuar como construtora de um ambiente de trabalho, em que exista uma aliança entre os sujeitos com seu conhecimento técnico-científico e suas experiências práticas de ofício. Nesses espaços desenvolvidos, os especialistas fornecerão seus conhecimentos com base nas experiências do dia a dia dos trabalhadores, havendo trocas e construção de saberes que fortalecerão as mudanças que aquele grupo de trabalhadores necessita, promovendo ferramentas de trabalho para a ST da universidade. O uso da clínica da atividade produz um movimento de emancipação para os trabalhadores na construção conjunta desse processo, que vem da experiência da análise da atividade no reconhecimento dos conflitos, levando à possibilidade de transformação da tarefa e à organização desses sujeitos sob seu ofício (Bendassolli; Soboll, 2021), produzindo na atividade vida e saúde.

Assume-se aqui sempre um contexto diferente da OMS para o que vem a ser saúde, que enxerga como o não adoecer, envolvendo parte do bem-estar físico, social e mental. Passamos então a adotar a aproximação sobre o ponto de vista de uma complexidade de vida, da existência de conflitos geradores do viver, da doença como parte desse meio e do sujeito estar permanentemente em contato com a criação de experiências coletivas e do meio (Canguilhem, 2006). Logo, para abordá-la, devemos adotar a concepção de que ela está relacionada a essas problematizações diárias da vida, das vivências coletivas, além das normas estabelecidas e nesse ponto que buscamos como profissionais da ST ver além da dicotomia saúde e doença. Só dessa maneira alcançaremos as complexidades dessas relações com o sujeito e sua subjetividade perante a atividade da ação.

Neste estudo, pedimos uma licença poética para o uso dos Mapas de Risco como base para a construção de nosso MTV da BCG, que se constrói com base nessa raiz de que o método deve fornecer um deslocamento do trabalhador para, como nas palavras de Osório (2014, p. 81-100),

[...] o lugar de observador – ou analista – de seu próprio trabalho. A análise a ser feita deverá ser uma co-análise, um diálogo entre trabalhador(es) com sua experiência do ofício e clínico(s) com suas estranhezas e conceitos estrangeiros ao dia a dia do mesmo ofício.

A ferramenta criada teve a função de gerar esse lugar de observador do trabalhador sobre seu próprio trabalho, analisar primeiramente a amplitude que é o ambiente de trabalho e sua organização, possibilitando ver as experiências que desse meio surgem. Como Clot (2010) aponta, a atividade de trabalho do sujeito não está direcionada somente para as condições de trabalho, nem somente sofre influência sobre os estímulos do meio, ela está no centro da vida, dos investimentos que são feitos e daqueles que não passaram ideias ou até dos seus fracassos. A atividade dos sujeitos implica transformação.

Então, quando pensamos na vivência do trabalho, vemos um espaço para lutas, conflitos e desafios para desenvolver a atividade, transformações essas que modificam a organização do trabalho. Tendo em vista que a organização do trabalho é um local no qual está o coletivo e o indivíduo, é um local em que se constroem realidades desses dois mundos, seja como diz Farias (2008), a partir dos olhos de outros indivíduos, seja mediante as próprias prescrições e padronizações inerentes ao trabalho que deve ser realizado. Por isso, as organizações são os espaços de construções do indivíduo, não se podendo prescrever um único formato de atuação dessa organização.

A biblioteca, sendo um espaço de organização de trabalho, não tem uma disponibilidade apenas física, não é um mapa frio composto apenas de dimensões estruturais que compõem o local de trabalho das bibliotecárias. A escolha do MTV vem para mostrar a função dessa organização de trabalho, que se vê pelos olhos dos sujeitos que não trabalham sozinho, que se reconta tanto da mobilização do meio como do social, e da história que acompanha aquelas trabalhadoras. Um mapa que, por meio da colagem e do desenho, mostra um diálogo que a equipe faz com o coletivo e consigo mesma na experiência de análise e coanálise do próprio ofício, reajustando a organização por intermédio de sua montagem. Nas palavras de Clot, podemos inquirir esse tipo de experiência como:

[...] a transmissão da experiência, ao realizar-se efetivamente, equivale sempre a um desenvolvimento que a modifica. Reconhecê-la e implicá-la em uma história que a modifica. E torná-la disponível para uma história diferente daquela de que ela é oriunda. (Clot, 2010, p. 86).

Dessa forma, para continuar essa visita à BCG, apostamos em um panorama dos postos de trabalho. A partir dessa visualização e em conluio com os diálogos montados durante o percurso, a atividade do ofício delas é posta em análise. Os mapas se tornam um redesenho da BCG; e como um quebra-cabeça, ao terem suas peças expostas, a imagem do todo se faz presente, apontando para a real atividade de seus ofícios. A ideia é que as bibliotecárias se deparem com a complexa organização de trabalho das quais fazem parte, e possibilitem ao pesquisador ou analista do trabalho uma fonte de interlocução das dúvidas, estranhamentos que surgem no decorrer de sua confecção e já colocando em análise essas imagens montadas. Desse modo, criam-se os enfrentamentos, organiza-se e debatem-se os recursos para a ação da atividade e do gênero profissional (Silva *et al.*, 2015). Nesse contexto, as bibliotecárias reagiram ao processo; por meio dos seus diálogos e na produção do MTV, a divisão dos postos destacados e organizados da maneira como a equipe em coletivo processa a organização de seu ofício colabora para a própria redistribuição de suas tarefas.

Antes da utilização do Mapa, foi utilizada a dinâmica do curto/não curto, feita em alguns grupos de psicologia do trabalho (Osorio; Pacheco; Garrão, 2011) como uma parte de um jogo, com o objetivo, no nosso caso, de proporcionar uma fala diretamente ligada ao que curte ou não curte, faz ou não faz referente ao seu cotidiano de trabalho. Isso nos forneceu momentos para analisar suas falas, inferir sobre a atividade e apontar para algumas marcas dos diálogos que fizeram parte do grande MTV da BCG. Mapa esse que foi exposto para o grupo participante, no momento que será feita a restituição e, posteriormente, também para a coordenação e demais bibliotecárias da equipe. Essas atividades fizeram parte da Oficina “Redesenhando a BCG”, ofertada em encontros de duas horas por quatro dias, uma vez por semana, tendo sido gravada em áudio e, após, transcrita. Durante a oficina, fizeram parte da condução três pesquisadoras, citadas abaixo no Quadro 1, com seus devidos nomes. Esse redesenhar da BCG e todas as suas fases são mais bem explicados nos capítulos “Caminho por entre os livros” e “Construindo o ambiente da Biblioteca Central do Gragoatá”. Consideramos isso pertinente para poder analisar o ofício das bibliotecárias e montar um método que melhor se adequasse à necessidade do que o campo se mostrava, conhecer melhor tanto a estrutura da BCG como o próprio trabalho de alguns dos setores que compõe a biblioteca.

Quadro 1 Pesquisadoras participantes

Nome	Titulação
Rachel de Carvalho de Rezende	Enfermeira do Trabalho da DPVS / Pesquisadora principal
Fernanda Pimentel Pessanha	Psicóloga da DPVS / Pesquisadora auxiliar
Noely de Almeida Godoy	Psicóloga do NUTRAS/ Pesquisadora convidada

Fonte: elaboração própria.

Logo se fez necessário conhecer um pouco do cargo de bibliotecária de Universidade e dos setores que circulam uma Biblioteca Central; além disso, escutar da voz das próprias bibliotecárias como é seu ofício de atividade. Para isso, foram feitas conversas com algumas das participantes que se dispuseram a nos contar um pouco de como era seu trabalho. Cada uma dessas conversas foi gravada em áudio pelo celular e transcrita posteriormente, e algumas dessas conversas são analisadas no Capítulo 4: “Redesenhando a BCG”. Como Osório (2014) aponta, a análise da atividade de trabalho é o processo em que se colocam os diálogos entre o saber da experiência e o saber acadêmico, evidenciando a direção que o trabalho concreto toma – e, no caso deste estudo, o envolvimento da minha própria função dentro do setor de ST da Universidade influencia no contexto presente da direção que alguns desse diálogos tomam. O analista faz parte do processo de intervenção, sua presença serve para confrontar os sujeitos sobre as diversas perspectivas do trabalho como seus possíveis e impossíveis. O trabalho é esse campo em que, para um objetivo priorizado, demais foram deixados de lado, e esse diálogo da atividade vem a ser explorado na análise da atividade sobre a atividade, nesse observar dos processos que levam ao desenvolvimento do poder de agir dos trabalhadores sobre seu próprio trabalho.

Nos próximos capítulos, exploramos esse diálogo e o analisamos sob a ferramenta utilizada, demonstrando como podemos utilizar a clínica da atividade para embasar as ações da ST e promover a saúde no ambiente de trabalho, por meio da possibilidade de transformação da tarefa e da organização desses sujeitos sob seu ofício.

Figura 1 – Foto da fachada da BCG



Fonte: retirada do *site* Redarte.

3

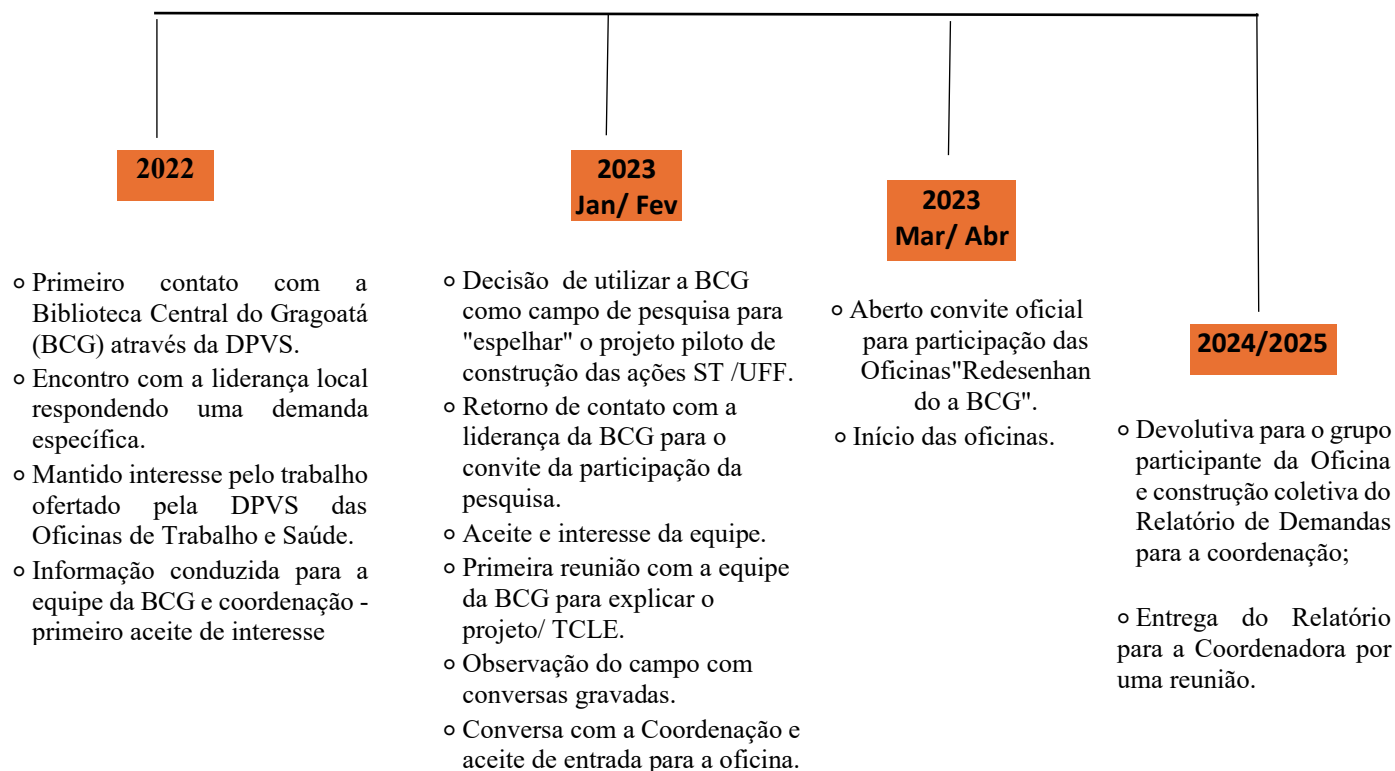
ALGUNS CORREDORES SÃO MONTADOS

Ao continuar a leitura desse imenso livro da construção deste estudo, apresentamos em seguida como foram traçados os percursos que abriram nossa entrada na BCG, a escolha desse campo como base prática para a pesquisa. Através de uma linha do tempo (Quadro 2), destacada abaixo, pode-se perceber como foi o desenvolvimento na entrada no campo e de todo o caminho da pesquisa.

Nesse percurso, buscamos conhecer um pouco de como as bibliotecas na UFF são gerenciadas e a diferença entre a BCG e as demais, além de toda a fase de observação do campo com as conversas com algumas bibliotecárias sobre o trabalho em seu setor que já dão pistas de como poderá se dar a intervenção.

Antes de entrarmos pelos apontamentos específicos de nosso encontro com as bibliotecárias da BCG, é interessante que conheçamos um pouco da história das Bibliotecas Universitárias (BU), uma passada rápida por esse universo para que possamos compreender as dificuldades vivenciadas na atualidade do campo das bibliotecas, fazendo-nos situar alguns aspectos que direcionam os problemas apresentados pelas funcionárias.

Quadro 2. *Falando um pouco sobre o itinerário*



Podemos começar direcionando para a função das BU, que, segundo Nunes e Carvalho (2016) e Lessa e Lins (2021), são um operador deflagrador de divulgação de acesso do conhecimento científico derivados dos pesquisadores, docentes e discentes. Além de estarem filiadas ao desenvolvimento social humano, elas estão a serviço da evolução e mediação da informação. Nesse sentido, as BU têm a tarefa de acompanharem não apenas o progresso da produção escrita como da tecnológica, a favor de se manterem atualizadas nos caminhos do desenvolvimento da comunicação. Elas são instituições afiliadas diretamente ao ensino superior, por isso, têm como público toda a comunidade acadêmica da qual faz parte e ao seu redor. Para isso, existe a necessidade de elas serem dinâmica em suas atividades, agindo de maneira fluida e interativa de acordo com a missão da universidade. Dessa forma, segundo Mazetto (2024), as BU devem ter o enfoque naqueles que são seus usuários (estudantes, pesquisadores e professores), para que o planejamento de suas ações não sejam somente de fornecer material com fins de desenvolvimento da aprendizagem, como também de otimizar a criação de outras formas para a mediação dessa informação.

As BU surgiram no final do século XIX e início do XX. Em 1901, elas foram incorporadas na legislação vigente que fundamentava a criação dos institutos de ensino superior, entretanto, as BU ganharam maior importância com o crescimento das Universidades na Reforma Universitária. Em 1980, as bibliotecas fizeram parte da política pública nacional por meio do Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias no âmbito do Ministério da Educação (MEC), que visava integrar e criar estratégias melhores para as BU nas Universidades (Cunha; Diógenes, 2005).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu capítulo IV (Brasil, 1996), trata dos objetivos, modalidades e critérios relativos ao ensino superior, tendo em vista que a explosão das universidades com a união das faculdades isoladas, ao fim da década de 1960, incorpora um peso maior ao estímulo do aumento das bibliotecas (Nunes; Carvalho, 2016). Segundo Cunha e Diógenes (2016), a Reforma Universitária reforçou novos planejamentos para os objetivos da universidade com ênfase em ensino, pesquisa e extensão, vista como um sistema agora mais coeso, no qual as atividades da academia deveriam se complementares; e, para isso, ela haveria de se modernizar na sua estrutura e seus fundamentos administrativos e organizacionais. Isso posiciona a biblioteca como parte do processo de modernização; para isso, deveria planejar seus serviços focados na missão da universidade, reestruturar-se com princípios agora de centralização, coordenação e cooperação. As BU, portanto, tomavam o caminho de serem centrais, e não mais isoladas, como foi a iniciativa da

BCG/UFF, favorecendo, dessa forma, a redução financeira de seu custo perante a administração pública. De acordo com Cunha e Diógenes (2016), com a criação das bibliotecas centrais, poderia se reduzir o quadro de pessoal, aumentar a possibilidade de compras de mais acervos, uma catalogação cooperativa, acervos mais completos, com a melhoria dos serviços; e mediante essa economia financeira da centralização das BU, haveria a possibilidade do incremento das instalações e da qualidade dos materiais

Desse modo, a biblioteca se oficializa como uma unidade subordinada à universidade da qual faz parte, entendendo-se, com isso, sua relação direta aos moldes da instituição, como a situação socioeconômica dela (Cunha; Diógenes, 2016). A partir desse fato, podemos associar imediatamente as dificuldades enfrentadas pela BCG a respeito das reduções de custo tanto de material como de pessoal. As prioridades se perdem na gestão que, muitas vezes, não consegue notar que, para atingir os padrões das instruções da reforma, depende de um andamento em conjunto com as bibliotecas, já que o desenvolvimento desse papel social, ensino e pesquisa para toda a comunidade perpassa pela mediação do conhecimento de distintos campos de saberes científicos (Souza; Valentim, 2022).

Ao fim do século XX, as bibliotecas passaram a ter o uso das tecnologias como parte de seu gerenciamento, surgindo a elaboração de catálogos *on-line*, motivados pela The International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA), o uso do Pergamum como base para esses catálogos de acesso público, tendo como finalidade facilitar as tarefas bibliotecárias e a informação para os usuários. Isso mostra as mudanças decorrentes da evolução tecnológica que, segundo Souza e Valentim (2022), trouxe uma alteração do perfil de atendimento prestado atualmente para os estudantes, e não mais como anteriormente, que tinha o foco nos professores, ocasionando, dessa forma, um perfil diferenciado para a redistribuição dos profissionais em destaque para o apoio a esses usuários.

Em busca da educação desse usuário moderno, há a necessidade de profissionais capacitados, que estimulem a procura e o uso de informação de forma mais autônoma e crítica, criando afetos pelo ambiente da biblioteca e por sua função social (Mazetto, 2024). Portanto, o destaque para o profissional bibliotecário é apontado pela literatura, por Mazetto (2024) e Lins e Lessa (2021), sendo ele o destaque para alcançar essas demandas na identificação das necessidades de conhecimento dos usuários e da tecnologia de informação. Com essa finalidade, eles precisam do apoio dos professores para colaborar no processo de planejar, implementar e avaliar os recursos utilizados na aprendizagem desses estudantes, visando a um aumento na função pedagógica da biblioteca, reforçando que a BU tem em sua prioridade a

mediação humana fazendo uso de tecnologias atuais para isso, como aponta Lins e Lessa (2021), como podemos notar na atuação da BCG pelas falas de seus profissionais.

No entanto, para que todos esses processos aconteçam, deve existir maior apoio político, os organismos de gestão da universidade precisam reconhecer essa importância das BU, e garantir investimentos para suas melhorias. Entretanto, ao longo dos anos, a economia e as políticas públicas não incentivaram nem as universidades nem as BU, ao contrário, continuamente foram se retirando investimentos. Após o extenso aumento e crescimento das universidades, as estruturas físicas e administrativas foram sendo oprimidas, em conjunto com a falta de profissionais técnicos capacitados, refletindo aos problemas que se verificam atualmente.

A partir dessa pequena explanação para nos situarmos no campo que pesquisamos e seus afetamentos, conseguiremos identificar melhor a situação apresentada no relato a seguir pelas bibliotecárias.

Caminho por entre os livros

Os caminhos para entrar no campo foram se ganhando a partir do movimento inicial que surgiu da matéria do doutorado intitulada “Seminário de Integração Pesquisa e Ensino”, em que eu e mais duas colegas integrantes do NUTRAS que cursamos o mestrado e doutorado na mesma linha de pesquisa decidimos por fazer uma oficina de saúde e trabalho voltada para as servidoras trabalhadoras da UFF que pertencessem ao *campus* do Gragoatá. Escolhemos mulheres por ser o objetivo da pesquisa das duas colegas, uma no Mestrado e outra no Doutorado, e abrimos para o ambiente do *campus* por termos uma dificuldade inicial em encontrarmos participantes em cursos específicos do Gragoatá. Portanto, uma das participantes desses encontros foi uma das servidoras da BCG que, por meio do conhecimento do setor da DPVS (pela minha pessoa e de alguns profissionais da equipe presentes nas oficinas), fez com que sua demanda chegasse ao nosso conhecimento por um e-mail de seu setor para o meu, na tentativa de que pudéssemos dar algum tipo de encaminhamento para a situação presente. Um tema que essa servidora havia citado durante a oficina.

Dessa forma, começaram os primeiros contatos. Em conversas com as lideranças que se apresentaram no momento, eu e minha colega de equipe, ambas da DPVS, apresentamo-nos para uma primeira conversa e um retorno à demanda encaminhada mediante uma proposta que estávamos adotando nas oficinas sobre trabalho e saúde. Os contatos nesse primeiro momento

foram positivos, pois a liderança do grupo da biblioteca se comunicou com a equipe da biblioteca e a coordenação, mostrando grande interesse na atividade. Esse diálogo com a BCG permaneceu fluído ao longo do fim do ano de 2022, até o momento em que o *campus* passou a se tornar uma excelente oportunidade para ser incorporado como parte prática do projeto de doutorado.

Após uma conversa com minhas orientadoras, decidimos que essa comunicação aberta era uma vantagem e se estabelecia como um excelente caminho para a construção de um projeto prático para a tese, utilizando a metodologia da clínica da atividade como parte desse piloto de ações possíveis para ampliar e reestruturar o serviço da DPVS na UFF. Acreditamos que a porta já estava aberta, o interesse e necessidade do setor (BCG) se ajustavam com o nosso. Um “espelho” para as análises de trabalhos que marcariam a base teórica na construção do projeto.

No início de 2023, após finalizado como seguiríamos esses desenhos iniciais de contatos e apresentações, retornei a falar com a servidora da liderança informal da BCG, que já havia entrado em contato com a coordenação do serviço, informando sobre o andamento de nossas conversas. Assim, expliquei como atenderíamos à demanda: com um trabalho de análise participativa da situação-problema, que faria parte do projeto de doutorado. Nesse momento, ela já se disponibilizou a falar com os outros parceiros e me pôs como parte do grupo de WhatsApp para discutir alguns dos percursos que tomaríamos. Desse modo, seguimos por agendar um momento de conversa com algumas pessoas da equipe da BCG que estivessem interessados nessa nossa ação.

Nesse contexto, ao mesmo tempo em que entrava em contato com a liderança da biblioteca, também conversava com minhas redes de apoio para toda essa trajetória que começava a se formar: uma delas é uma das colegas de trabalho que está comigo desde o princípio dessa empreitada; e a outra parceira foi uma colega do NUTRAS. Elas estarão presente em boa parte dos encontros na BCG e fora deles, quando analisamos e discutimos sobre quais caminhos tomar ao lado das parceiras do NUTRAS. Então, a partir de agora, sempre que falar em ‘nós’ se estabelece que eu não estou sozinha nesta escrita, nem no campo, tampouco na concepção deste estudo. Tenho boas parcerias para desenhar essa história.

Nesse primeiro encontro com a liderança da BCG, foram três bibliotecárias³, duas a quem já havíamos sido apresentadas no ano passado, sendo uma delas a líder. Nessa conversa, procuramos deixar claro o projeto, como seria a participação delas na pesquisa e que os

³ Escolhi utilizar em todo o texto o pronome feminino, pois a maioria é de trabalhadoras mulheres na biblioteca; e creio ser importante ressaltar esse aspecto da pesquisa de campo.

resultados colaborariam para com as demandas que já vinham surgindo nas conversas anteriores, além de fortalecê-las como coletivo. Explicamos que a BCG seria um projeto-piloto, com a adoção da metodologia da clínica da atividade, metodologia que se fundamenta na colaboração entre os profissionais de ST e um grupo homogêneo de profissionais que demandam cuidado. São considerados homogêneos, nessa linha metodológica, grupos que atuam em um mesmo local de trabalho, que partilham algumas estratégias, bem como os mesmos problemas e o mesmo ofício. Nesse momento, a bibliotecária 3 apontou que a BCG era realmente diferente das bibliotecas de outros *campi* não só pelo tamanho, mas também por oferecer atendimento ao número maior de alunos que frequentadores do *campus* Gragoatá na UFF. Diferente também porque a equipe sempre estava unida tanto para compartilhar os problemas como para gerar soluções.

A partir dali, explicamos como seriam, em linhas gerais, os caminhos a serem tomados pela pesquisa, que teríamos outro momento para a escuta e apresentação nossa para a equipe da biblioteca – para aqueles que se interessassem em participar do estudo – e para o contato com a coordenação para confirmarmos a autorização. As dúvidas foram surgindo com relação ao processo da pesquisa e foram mais bem explicadas até que pudéssemos chegar a algumas planejamentos sobre os caminhos a serem dados a seguir.

As conversas tecidas posteriormente giraram em torno de informações da escala de trabalho que elas adotavam, já que a bibliotecária 1 havia comentado sobre o assunto, e nós tínhamos que ter um horário e um dia para essa reunião com os demais da equipe. A bibliotecária 2 aproveitou para nos informar sobre os turnos que faziam, pela manhã e à tarde, durante o período que a biblioteca permanecia aberta. Dessa forma, estabeleciam-se turnos das 8h às 14h e das 14h às 20h, mas como eles eram flexibilizados, permaneciam 6 horas/dia no trabalho, então o período das 12h às 14h era a hora de almoço e em que os turnos se encontravam. Decidimos que a próxima reunião com a equipe seria nesse horário, por volta das 13h para poder pegar os dois turnos sem prejudicá-los.

Assim, aproveitei para saber melhor como era o organograma da biblioteca e o quantitativo de profissionais que compunham a BCG, para ter uma visão de como esse cenário se criava na pesquisa. A bibliotecária 1, munida do último relatório anual (2024) entregue para a PROGEPE, descreveu o quantitativo da equipe (Tabela 1):

Tabela 1 – Profissionais BCG, 2024

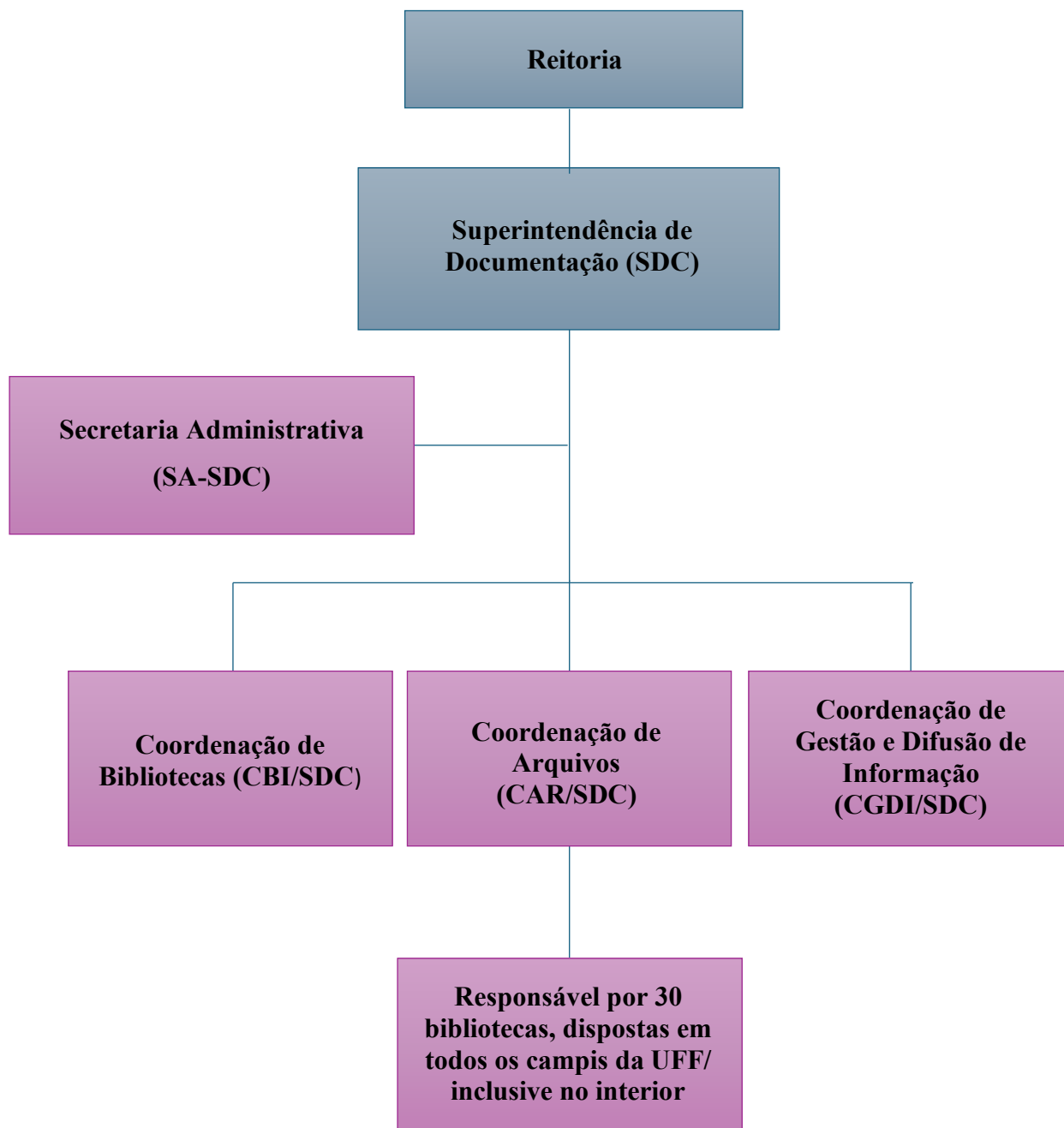
Profissionais da BCG	Quantitativo
Bibliotecários	18
Técnicos assistentes	2
Auxiliares de administração	2
Técnico operacional	1
Técnico de arquivo	1
Porteiro	2
Profissionais da equipe de limpeza	5
Zelador	1
Total	28

Fonte: elaboração própria.

Ao todo, eram 26 profissionais do quadro de trabalho direto na biblioteca, porém, 2 estavam de licença médica, sendo um mais longo e outra de retorno; 2 com autodeclarados de atestado covid-19 (dado pela questão de risco atestado por médico); e 3 de licença-capacitação (mestrado/doutorado).

Coloco abaixo o desenho do organograma das Superintendência de Documentação (SDC) onde está incluída as Bibliotecas da UFF (figura 2). Desse modo, pode-se entender um pouco da dinâmica de organização e da influência sobre os poderes a quem a Coordenação de Bibliotecas está diretamente ligada.

Figura 2 – Organograma da SDC



Fonte: elaboração própria.

Dando continuidade à reunião, as bibliotecárias 2 e 3 disseram acreditar que nossos encontros iam acabar chegando ao ponto dos problemas que elas estavam vivenciando mais recentemente: o retorno ao trabalho presencial, a entrada de funcionários novos na equipe, a mudança de coordenação e a dificuldade em se comunicar com ela para debater sobre algumas

pautas, como a flexibilização e a necessidade de ter mais pessoas na equipe da BCG. A pauta sobre a flexibilização⁴ e os formatos dos planos de gestão que adotamos na UFF foram nesse momento puxados pelas bibliotecárias, por acreditarem que saberíamos explicar um pouco mais sobre esses processos internos de gestão do trabalho, ao estarmos ligadas à PROGEPE. Foi assim que surgiram em suas vozes as dificuldades que estavam tendo com a coordenação, pois há um tempo elas não conseguiam um diálogo direto nem por *e-mail*. Além disso, ressaltaram que *“ainda bem que eram unidos como equipe, pois com isso conseguiam administrar certas situações dessa forma, com cada um cuidando do outro e tentando resolver os problemas que surgiam”*. Aqui podemos pensar na construção de coletivo de trabalho que, segundo Clot (2010), é um começo da formação de um instrumento genérico de histórias comuns que mobilizam os trabalhadores para a reorganização de seus trabalhos coletivos por um coletivo de trabalho, é a fonte de apoio e da construção de habilidades com o grupo para se manter agindo perante o real do trabalho.

Nesse momento, nossas vozes pareciam ser iguais, porque suas falas nos lembravam pontos que ocorriam em nosso próprio setor. Temos aqui a minha implicação diretamente no estudo, o ponto em que ser uma analista do trabalho, propondo fazer uma intervenção na mesma organização a qual pertencço, evoca identificação por situações que a equipe da BCG vivencia e traz à pesquisa, nas palavras de Paulon (2005), um momento de não se fazer o isolamento entre o ato de pesquisar e a ocasião em que a pesquisa ocorre, deixando o conhecimento se construir mesmo fora do campo de investigação. Isso adiciona as interferências entre ambos, procurando os fenômenos no campo que sejam objetos da análise das relações que o pesquisador tem com a instituição e do nosso pertencimento com a instituição, possibilitando-nos essa inserção social com o meio, tanto nos momentos de pesquisa como de intervenção e formação (Paulon, 2005). Por isso, essa proximidade nos faz analisar nossos mínimos atos, descrevendo as cumplicidades entre o campo e a pesquisadora.

Foi um momento de concordância e olhares trocados entre todos ali, reafirmando um fato, mas levando para um outro ponto de nossa conversa. Queríamos entender se havia um

⁴ O termo flexibilização é utilizado de forma informal para se referir ao modo de plano de gestão da carga horária de um serviço público federal, que possibilita, segundo o art. 19 da Lei nº 8.112/1990, a manutenção de horário de 40 para 30 horas semanais, seguindo os critérios estabelecidos no Decreto nº 1.590/1995 que estabelece que a Unidade Organizacional (UORG) deve funcionar por período igual ou superior a doze horas ininterruptas em função de atendimento ao público ou trabalho noturno; atividades devem ser executadas de modo contínuo, em regime de turnos ou escalas entre os servidores; servidores cumprirem carga horária diária de seis horas por escala; atendimento ao público deve ser realizado de forma direta e dedicada; o quadro quantitativo de servidores deve ser suficiente para permitir a flexibilização da jornada de trabalho, considerando a cobertura de ausências legais e excepcionais, de modo a garantir o atendimento ininterrupto, sem a necessidade de incremento de pessoal e sem contar com a chefia.

motivo para esses contatos estarem dificultados, e eles nos informaram da mudança recente do quadro das coordenações da biblioteca. Relataram que a comunicação era difícil – apesar de que os ambientes de trabalhos tanto da Coordenação quanto da Superintendência ficavam no subsolo, andar abaixo do ambiente em que atuam com o público. Assim, mesmo dessa maneira, eles não tinham um contato direto, e muitas vezes também preferiam que fosse um contato por *e-mail*, pois evitariam uma maior influência da hierarquia sobre o serviço da biblioteca. O afastamento, às vezes, era uma solução mais benéfica para sua autonomia. As duas bibliotecárias entendiam que agora, sem chefia, essa troca havia ficado mais complicada, havia um peso maior sobre elas com o retorno tão rápido para assumir os postos de trabalho presencial, o cansaço físico e mental tinha aumentado. Elas se pegavam não conseguindo entender as mudanças sobre os cargos das coordenações, e o pouco diálogo com eles sobre os acontecimentos na biblioteca tornou tudo ainda mais desconfortável. Além disso, acreditavam que, no trabalho que fariamos, essas questões deveriam aparecer nas falas dos colegas.

Terminamos aquela conversa, pois elas precisavam voltar aos seus postos, e já tínhamos extrapolado o tempo. A bibliotecária 1 confirmou que colocaria no grupo deles a data e horário para nosso encontro, tentaria arrecadar o maior número de pessoas para que pudéssemos expor a proposta.

O segundo encontro com os integrantes da BCG foi na semana seguinte, e tinha a intenção de apresentar o Termo de Compromisso Livre Esclarecido – TCLE (Anexo III) para aqueles que quisessem participar. Achamos isso necessário para podermos gravar parte dos encontros seguintes quando fossem feitas as observações, pois, já pelas primeiras conversas, as anotações feitas em diário de campo não seriam suficientes para dar conta de tanta informação fornecida em suas falas.

O encontro foi no mesmo local. Chegamos cedo, na expectativa de esperar pelos demais; algumas das bibliotecárias já estavam presentes, outras foram sendo chamadas pela bibliotecária 1, sempre solícita. Em 10 minutos, estávamos sentados com 9 pessoas da equipe, mostrando o grande interesse em escutar a proposta da pesquisa e do trabalho a ser feito. Nós nos apresentamos, explicamos como foi o caminho até eles, e o motivo da escolha desse projeto-piloto na BCG, e que seria um ganho para ambos os lados. Alguns já sabiam de nosso trabalho anterior como DPVS, outros integrantes de nossa equipe estiveram na BCG e por meio de nosso primeiro encontro. Os demais participantes estavam presentes por se interessarem no tipo de dinâmica que estaríamos trazendo para a equipe, como a necessidade de conhecer maiores

detalhes do funcionamento do projeto e como poderíamos estabelecer uma melhor interlocução com a coordenação.

Fui explicando pontualmente e pedi para passar o TCLE, que colaboraria para o entendimento da pesquisa e de sua metodologia, como alguns de seus possíveis métodos. A partir desse momento, perguntei se poderia gravar a conversa, pois teria dificuldade de administrar tantas informações importantes que eles estavam fornecendo sobre suas dificuldades e necessidades perante o trabalho e a UFF.

Desse momento em diante, as falas foram tendendo muitas informações sobre os acontecimentos recentes e que impactavam algumas das bibliotecárias e a equipe. Um deles foi o retorno da flexibilização e dos processos burocráticos para consegui-la, que veio das falas da bibliotecária 4, que naquele momento estava muito emotiva ao relatar a sua situação para nós e para o grupo, mostrando o apoio que estava recebendo da equipe desde que chegou a alguns meses na BCG.

No trecho abaixo, podemos ver como a bibliotecária 4, durante a reunião, expressou toda a emoção que estava sentindo no momento. A partir de uma abertura de fala, sua voz ecoou ao relatar o que vivenciava sobre a dificuldade da flexibilização e como foi seu processo de saída de uma biblioteca para outra, a questão de adaptação e sua própria luta para desenvolver um trabalho que fosse significativo para o setor e para si mesmo.

Diálogo 1 – Acontecendo durante a reunião 2

1. **Bibliotecária 4:** Então minha questão é a seguinte, né? Como eu te falei na avaliação de
2. desempenho para a bibliotecária A⁵, nas 2 avaliações que eu fiz, que foi no tempo que eu
3. vim pra UFF, eu era do UFRJ também, eu vim pra UFF através de redistribuição em 2019,
4. final de 2019, tipo novembro. E logo começou a pandemia.
5. Em aproximadamente alguns meses eu comecei a desenvolver um trabalho. A unidade era
6. muito assim, alguém do sistema, **não executava nenhuma das muitas atividades juntas.** E
7. aí eu vim por conta da questão de avaliação do curso de arquitetura, que era a biblioteca que
8. eu estava. A avaliação tem sido baixa. **Eu identifiquei a demanda e aí eu, né, propus a equipe**
9. **trabalharmos em cima. As pessoas não quiseram. Perguntei se tinha alguma objeção**
10. **para mim trabalhar com isso. E comecei o trabalho.** E aí o pessoal de lá de baixo é através
11. da SDC, que é a parte de que faz esse trabalho, né? De avaliação de MEC, enfim, dentre
12. outras coisas. Passou a ir lá e a gente começou a fazer reuniões e isso durou pra praticamente
13. novembro, dezembro, janeiro, esse período de férias até março, quando foi quando voltou.
14. Começou a pandemia e aí eu não consegui trabalhar por questões pessoais na minha casa.
15. [...] Desde que eu cheguei, **eu não tinha o plano de trabalho propriamente estabelecido.**
16. **Eu criei o meu plano de trabalho. Falho, né? Mas comecei a trabalhar em cima dele**
17. **porque não tinha outro. Não tive o colhimento nessa outra biblioteca, diferente daqui.**
18. **E aí eu acabei fazendo a avaliação para não ficar à toa, porque eu ficava lá o dia inteiro.**

⁵ Serão utilizadas as letras na ordem alfabética para identificar bibliotecárias que não façam parte da equipe da pesquisa, ou que estejam ocupando cargos oficiais da gestão.

19. **Não tem fundamento. A gente sai de casa, ficar o dia inteiro à toa no trabalho. Aí**
20. **comecei a fazer esse trabalho e aí foi isso.**
21. [...] A fala muito recorrente lá era, **quem não é visto, não é lembrado**. Eles sempre falavam
22. isso e eu acho que eles passaram a ser lembrados, entendeu? Porque eles estavam indo
23. muito lá e aí foi isso, e **aí começou o ambiente a não ficar agradável**, não conseguia
24. trabalhar, e aí aconteceu a proposta de eu vim para cá, a bibliotecária B me fez 2 propostas,
25. a primeira seria eu ficar de chefe lá eu falei que não primeiro, que eu não tenho perfil de
26. chefia... e segundo que eu não vou ficar de chefe no lugar que eu não quero ficar, onde as
27. pessoas ficam dificultando tudo. Eu **sei o andar... do sabe... do serviço**, não quero. Aí eu
28. sempre quis trabalhar aqui. Quando ela me fez a proposta, eu aceitei. Só que teve uma
29. condicional que está impactando até hoje para mim e para a equipe também por uma
30. situação particular que eu vou citar. O que que acontece na proposta dela? A primeira
31. seria ser chefe lá e a segunda eu vir para cá, porém sem ter o direito de flexibilização.
32. Tendo em vista que ela me falou que a equipe toda era flexibilizada, ou quase todos.
33. porque eu preciso flexibilizar assim com uma equipe, porque todo mundo aqui é bibliotecário
34. ou a maioria. Os que não estavam eram por opção e que eu mesmo se quisesse né, que eu
35. não poderia ser flexibilizada, porém ela me explicou que é a pessoa que eu estava
36. vindo suprir. Ela tinha ido pra Secretaria da lá de baixo né? Da SDC é uma
37. bibliotecária, ela tem cargos de, acho que de assistente, por isso que ela foi lá pra chefiar e
38. tal. Ela, né? Mas ela permeava todos os setores. Ela era flexibilizada no horário, tarde, noite,
39. e ela permeava todos os setores, porque esse setor que eu estou alocada atualmente, que é o
40. setor de coleções, que é o setor que teoricamente, né?... Gerencia as coleções da biblioteca,
41. é um setor que precisa de ter essa, sabe? **Esse relacionamento com todos, essa**
42. **movimentação**. E a proposta foi, você não vai flexibilizar e você não vai atender. Como que
43. **eu trabalho nesse setor se eu não conheço o meu usuário e se eu não? E se eu não conheço**
44. **o meu acervo?**
45. **Pesquisadora 2:** precisa de comunicação com os outros?
46. **Bibliotecária 4:** Aí a justificativa foi, que me botaram numa sala lá embaixo, que eu posso
47. até te levar depois para conhecer (falando com a pesquisadora 1), caso você queira. Estava
48. amontoadada de livros, estava assim, não tinha um espaço para enfiar uma mão assim dentro
49. da prateleira, estava tudo arrumado, porém não dava para enfiar nada, ... você não sabia, tipo
50. assim, estava arrumado em termos, porque tinha uns livros assim juntos, mas não estava
51. separado por área, enfim. E aí, o que que eu fiz? **Eu estou organizando tudo.**

Nesse diálogo, o destaque é que, nessa fala longa e seguida praticamente sem interrupção de nenhuma colega ou da pesquisadora, conhece-se um pouco mais da trajetória da bibliotecária 4 e seu percurso até ser alocada no ambiente em que gostaria, pois, em outros momentos, ela diz que a BCG tem uma história positiva além dos muros da UFF, e nas comparações com as demais bibliotecas irmãs. Contudo, vemos aqui a dificuldade que a bibliotecária 4 possuía na outra equipe quanto a procurar novas formas do fazer criativo em seu trabalho, ao que é encarado pelos demais colegas de trabalho como, segundo sua fala (**linha 21**) “*quem não é visto, não é lembrado*”, uma forma de serem lembrados. Já que, aparentemente, elas preferiam não o ser, pois assim continuavam a não executarem mais tarefas e serem vistas pela hierarquia. Nesse ponto (**linhas 8 a 10**), podemos destacar o quanto a busca por se colocar em atividade e ir além do prescrito contribuiu para um crescer profissional, pessoal, e que posteriormente levou a uma renovação no formato da avaliação do MEC iniciada na BCG.

A identificação de uma demanda, a própria execução de tarefas, mesmo sem um plano de trabalho, mostra como a bibliotecária tem encarnado seu ofício, tendo seu gênero profissional fortalecido para que, mesmo em condições adversas (como as apresentadas em seu relato, destaque nas linhas **21 a 23**), ela tivesse recursos para a ação (Clot, 2010). Isso fez com que a bibliotecária 4, mesmo diante de um sofrimento no ambiente de trabalho, um mal-estar ocasionado por uma construção negativa em suas relações com as outras pessoas (Bendassolli e Soboll, 2021), pudesse buscar novas formas de continuar em atividade através da remoção daquele setor.

Essa servidora mostra continuamente essa luta em se manter em atividade. Assim como as demais colegas de trabalho que a acolheram na BCG, ela se apoia no coletivo e no prazer em fazer o melhor trabalho para o usuário, para enfrentar os conflitos que fazem parte do trabalho real.

Diálogo 2 – Acontecendo durante a reunião 2

1. **Bibliotecária 4:** [...] porque antigamente ela disse que ela flexibilizava sem muito
2. critério e deu problema. E agora o de acordo com ela, na reunião geral, ela ia ser
3. bem mais criteriosa. E ela disse que, **por exemplo, no meu caso... aí foi uma falta**
4. **de isonomia dentro da unidade, cara, porque assim, o que que eu tenho de**
5. **diferente ... sabe do dos outros colegas? Porque o que é meu, eu vou fazer. Você**
6. **acha que eu vou trabalhar o dia inteiro ali dentro? Não.**
7. **Bibliotecária 4:** olha, estressante. Não, isso para mim é assédio. A partir do
8. momento que eu estou sendo colocada afastada. [...] E outra, essa proposta que
9. ela fez, eu não reconheci na época como assédio. **Hoje eu reconheço, porque ela**
10. **em hipótese alguma poderia me propor que eu viria para cá e não flexibilizaria**
11. **porque isso está fora. Porque a partir do momento que eu tinha dito para ela que**
12. **eu estava apta e eu queria trabalhar em equipe, foi a única condicional que eu fiz**
13. **, porque eu não gosto de trabalhar sozinha.** Sim, eu falei, eu quero trabalhar em
14. equipe. E ela me afastou de todo mundo, me botou lá.
15. **Bibliotecária 3:** ...embaixo, sem contar aqui, assim, você **estava num momento de**
16. **fragilidade, sem eu sei que eu já perto que a pessoa fosse te propor, você saberia**
17. **sair? Entendeu?**
18. **Bibliotecária 2:** **Que você estava sofrendo.** Mas aí só vou te explicar onde que
19. esbarra nisso. Esbarra um pouco também na vontade da chefia, que já se mostrou
20. contrária as flexibilizações. Eu estou aqui há 1 ano e um mês. A gente está com 8
21. meses no processo para entrar na flexibilização.
22. **Bibliotecária 3:** a gente demorou mais de quase um ano para conseguir.
23. **Bibliotecária 9:** foi a mesma coisa.
24. **Bibliotecária 10:** tinha que corrigir esse problema nos outros.
25. **Pesquisadora 1:** complexo, tudo isso que vocês estão trazendo, né? Isso é sobre
26. o trabalho de vocês, é sobre o fazer de vocês. Com certeza tudo isso vai aparecer
27. durante as oficinas, vai ser debatido, aprofundado. Falado novamente e
28. aprofundado novamente, tendo sugestões, tendo desabafo, tendo ferramentas que
29. vocês podem trazer para eliminar ou pelo menos reduzir, alguns dos pontos que
30. foram trazidos aqui. Como vem trazendo a esse respeito da flexibilização e por
31. que consideram que está afetando o trabalho de vocês?

32. **Bibliotecária 8:** O setor está prejudicando a pessoa.
33. **Bibliotecária 4:** a questão toda é que eu quero só abrir um parêntese. É isso. A
34. coordenação em si, a superintendência fala muito. Ah, **interesse público, interesse**
35. **público, beleza, a gente tem que pensar sim. A gente fez o concurso para isso, mas**
36. **se tiver todo mundo doente, não vai ter interesse público nenhum. Todo mundo**
37. **estressado. Eu quero trazer isso. Porque isso vai influenciar o serviço público. Isso**
38. **influencia o meu trabalho, influencia o meu atendimento com alguém. Se a equipe**
39. **inteira está adoecida, se o processo de trabalho tá pesado, está difícil. A organização**
40. **tem problemas. E não precisava ser assim porque tem a equipe que é maravilhosa,**
41. **não precisava, entendeu?!**

Nesse diálogo 2, ainda se fala muito sobre o processo de flexibilização, que era um tema quente naquele momento que chegamos, e levantavam-se tópicos sensíveis para algumas das servidoras novas, que ainda não tinham conseguido encaminhar as soluções dos processos burocráticos da UFF. Nesse sentido, nota-se como o sistema da gestão do trabalho da instituição acaba criando desvios e conflitos que proporcionam um esfriamento no próprio trabalho. Modifica o foco, cria um acúmulo de normas frias e engessadas que faz com que o trabalhador responda com estresse, desânimo de executar o próprio fazer, provoca impedimentos nos processos de trabalho e, por fim, adoecimentos (Clot, 2010; Pacheco, 2016). São processos internos burocráticos em excesso, que muitas vezes são típicos de administrações públicas, os quais afetam o trabalhador, e, com isso, impactam o próprio desempenhar e a qualidade das tarefas, como a bibliotecária 4 nos traz em suas falas, nas **linhas 33 a 42**. Afinal, os servidores sabem que prestaram um concurso público com a finalidade de exercer seu ofício, da melhor forma possível, para a sociedade. Dessa forma, se a atividade real do trabalho está sendo constantemente atacada por uma organização em que a recriação, os ajustes, as inovações não conseguem superar as prescrições presas às regras e normas inflexíveis; os trabalhadores começam a se questionar se aquela instituição é o melhor ambiente para estarem presentes. Nesse caso, existe possibilidades naquela prática, percebida nas influências no “processo de trabalho pesado” (**linha 39**), na organização que tem problemas e uma equipe adoecida, podendo, dessa forma, serem fortalecidas as subversões e as transformações naquele ambiente (Neves; Fonseca, 2016; Pacheco, 2016).

Por meio do apoio do coletivo, existe, dessa forma, um esforço para manter o limite na entrega de um trabalho de qualidade à sociedade mesmo perante os alhures enfrentados; e aqui, nesse ambiente que a BCG nos apresentou, víamos uma potência a ser fortalecida.

Após aquela boa conversa introdutória, a observação no campo e de notarmos o quanto a equipe estava realmente interessada em fazer parte ou ver como se daria a pesquisa e seus resultados para eles, partimos para a autorização oficial da coordenação para iniciarmos as

oficinas. Dessa vez, não foi tão simples, como havia sido com a equipe da biblioteca, pois a resposta do contato estabelecido por *e-mail* demorou mais do que esperado e tínhamos um prazo estipulado para começar devido ao início das aulas na UFF. Nesse período em que estávamos, a universidade permanecia de férias; dessa forma, a biblioteca tinha um fluxo de usuários menor e a equipe se focava nos trabalhos internos, facilitando para que aqueles que tivessem interesse pudessem participar das oficinas. Levei essa demora de resposta para o grupo de WhatsApp que tinha com os integrantes do primeiro contato com a BCG, que já esperavam que algo assim fosse acontecer (visto que continuamente a troca de *e-mails* entre eles e a coordenação funcionava de forma muito deficitária), pensando nos vários problemas que eles possuíam de comunicação com a coordenação. A bibliotecária 1 entrou em contato também, explicou a necessidade de uma resposta, e me disponibilizei para ter uma reunião com ela para que pudesse esclarecer dúvidas e explicar melhor sobre toda a pesquisa. Foi um processo de várias tentativas até oficializarmos uma data e horário para essa conversa com a coordenação da Biblioteca.

No dia do nosso encontro, fui acompanhada com a bibliotecária 1 e 2 para o local onde ficava a sala de trabalho da coordenação, e foi nesse ambiente que conversamos. Foi o momento de escutar da coordenadora, as requisições, as dificuldades e o apoio que buscava por meio do trabalho que faríamos na BCG. Expliquei novamente sobre a pesquisa (já que havia feito um pequeno texto no *e-mail* enviado), deixando claro que tanto ela como sua equipe ganhariam com nossa atuação no ambiente, falando de como o interesse era mútuo e que, ao fim de toda aquela primeira parte do processo, teríamos um relatório construído com a equipe da BCG para pontuar suas demandas ao fim da oficina. A coordenadora, então, pediu que esse relatório pudesse servir de apoio para as questões de redução de pessoal, e a dificuldade que eles tinham de associar um pedido de aumento de profissionais com as diferentes formas de organização de trabalho que se estabeleciam na UFF, as quais eram utilizadas como justificativa para não contratação de mais pessoal para a BCG. Previam que a Biblioteca, com seu quantitativo, conseguia atender, em dois turnos de seis horas de serviço, toda a demanda sem afetar o atendimento ao usuário. Tentei compreender, e não consegui, como que se enquadrava a justificativa de não poder pedir mais funcionários, com pré-requisito para aceitar o decreto de 1992 e o boletim da UFF que qualifica a questão das 30h? Acredito que tenha sido um engano de compreensão, pois, quando a dinâmica de trabalho se modifica no decorrer dos anos, processos são alterados, funcionários são aposentados ou licenciados por doença, existe a necessidade de aumentar e/ou substituir servidores para que não se afete a qualidade do funcionamento nem a saúde dos trabalhadores. Sabemos que há exaustão dessa força de

trabalho por sobrecarga, cai o atendimento de qualidade para os usuários; e manter essa qualidade não é a prioridade para a existência da flexibilização?

Com essa pergunta na cabeça e posta à mesa, a coordenação e as bibliotecárias começaram a querer entender também onde poderiam então adentrar para resolver essa questão, ir para o sindicato como forma de buscar solução e garantir para todos a possibilidade de ter essas 30 horas, porque a coordenadora sentia que era o melhor para os funcionários ao ofertar uma melhor qualidade de vida no trabalho. Ou buscar outros contatos pela Reitoria, por meio do meu relatório, poderia constar isso? Dessa forma, volto a uma pergunta: eles possuíam algum dado do quantitativo de atendimentos dos usuários, o tipo de atendimento, como funcionava e como se qualificava essas atividades? Isso porque, para podermos exigir um número adequado de pessoal, havia a necessidade de mostrar como era a organização de trabalho deles, quantos usuários atendiam e cursos, tudo isso distribuído para provar essa necessidade até mesmo das especializações que esses cargos deveriam possuir na hora de requisitar aos responsáveis pelas vagas.

A coordenadora contou um pouco de como estava sendo estar nesse cargo, das dificuldades em administrar tantas frentes, das burocracias internas a conhecimentos sobre a administração pública, conhecimentos que teve que adquirir em curto espaço de tempo. Um relato que trouxe em si alguns dos mesmos problemas vivenciados na equipe, que são a sobrecarga de trabalho, a dificuldade de comunicação entre as bases da universidade, ter que gerir as bibliotecas sobre uma nova perspectiva e contando com uma equipe de apoio de poucos funcionários, e ter que coordenar não somente as bibliotecas como também as pessoas que ali trabalham com suas diferenças de locais e visões sob seus trabalhos. O que pude perceber ao fim da conversa é que a demanda não se tratava somente de auxiliar nesse desejo que se tem de adquirir a flexibilização para todos, mas sim uma necessidade de colaboração na organização e redução da sobrecarga de trabalho.

Dessa forma, a linha de construção para as oficinas e posterior relatório se traçaria nessa linha de pensamento.

Construindo o ambiente da Biblioteca Central do Gragoatá

A biblioteca que vemos

Acredito que quase todos tenhamos uma história com uma biblioteca, seja a do colégio que estudou, aquela do bairro, uma pequena que se aloja nos corredores da casa de um conhecido e que serve de biblioteca para as crianças do prédio, e, por fim, a das Universidades. Eu possuo uma grata lembrança com bibliotecas em geral: o cheiro, o silêncio, o revirar das páginas, a busca nas prateleiras por aquele livro que você só quer ver a capa para saber se te interessa, as eternas fichas de busca nos arquivos para levar à bibliotecária, o prazer de ouvir a caneta marcando a data de retirada e da entrega com o seu nome para mostrar que esse livro é seu, e quantas vezes você teve a necessidade de requisitá-lo para reler ou rever o que necessitava buscar nele. Prazeres e afetos que se modificaram com a tecnologia, tanto dentro das bibliotecas como na existência dos livros físicos.

Mesmo com as tecnologias de publicação de livros virtuais, as bibliotecas não desapareceram, e ao longo da vida acadêmica e fora dela, fiz e ainda faço uso delas, pode ser para requisitar um livro específico, artigos, revistas, ou utilizar seu espaço para estudo, durante os momentos em que não temos nenhum outro lugar silencioso e agradável para estar. Enfim, a biblioteca para mim é um local de boas memórias, lembranças da época de infância até o momento em que cheguei à universidade e senti a necessidade de buscar novamente por ela e pelo imenso conteúdo que ela contém. Dessa maneira, adentrar pela BCG para fazer a pesquisa de campo é voltar a essa memória de prazer e ser novamente uma usuária. Relembrar de como era o atendimento, de como funcionava – e, claro, é impossível não comparar com as bibliotecas que frequentei, inclusive as da universidade na qual me formei.

Por esse motivo, a primeira fase desta narrativa estará ligada à biblioteca como eu, como usuária, a enxergo. Assim, sou guiada por seus funcionários como uma usuária de seu acervo; para assim, posteriormente, poder iniciar a visão de como a BCG é para quem trabalha nela. As subdivisões de trabalho que o usuário não imagina que existem quando chega a seu balcão com a intenção de apenas pedir um empréstimo ou fazer uso dos conhecimentos das bibliotecárias a respeito das buscas nas plataformas digitais, esses relatos estarão descritos na parte “A BCG vista por seus trabalhadores”.

Partindo desse ponto como usuária, à primeira vista, o que temos é sua entrada. Ela fica localizada na parte um pouco mais alta do *campus*, cercada de uma boa quantidade de árvores e plantas ao redor, em uma construção antiga; e, ao abrir a porta, identifica-se seu horário de funcionamento: das 8h às 20h. Você percebe que, do lado de fora, às vezes não dá para notar o tamanho que ela possui. Inclusive, quem chega pelas barcas a Niterói consegue ver seu prédio com a fachada azul em que está escrito UFF ao longe. A BCG tem um espaço interno antes do balcão que possui cadeiras, mesas e armários; algumas coleções que são visíveis pelo lado de fora; e nesse local, o ar-condicionado e uns ventiladores tornam o ambiente mais fresco.

Ao passar dali, vem o balcão a sua frente e, à esquerda, a entrada com o segurança ao lado do controle do detector. Nesse balcão, geralmente ficam até duas pessoas, porém, o mais normal é uma. É ali que pedimos pela chave para guardar as bolsas, pedimos informações, deixamos e pegamos os livros. A pessoa que fica no balcão possui um computador para poder ter acesso aos sistemas necessários para realizar os atendimentos comuns aos usuários.

À primeira vista, a biblioteca parece vazia. O primeiro andar é composto de salas de reuniões, e que possuem bastante livros compartilhando desse ambiente (por ser um local utilizado também para separação de novos acervos adquiridos); aos fundos, os computadores para busca e equipamentos utilizados pelo Sensibiliza (dado informado pela bibliotecária 3), além de um piano e ventiladores espalhados por todo o ambiente. Um destaque a se dar: a BCG no momento está sem ar-condicionado geral, ele queimou após um pico de luz no início do ano, então apenas algumas salas e espaços fechados possuem o ambiente refrigerado.

Pelo motivo citado acima, o segundo andar tem dois grandes ventiladores espalhados no corredor, porém o calor é muito grande, ainda mais sem qualquer tipo de ventilação natural, já que as janelas são lacradas. Muito dos usuários acabam pegando os livros e indo para as mesas na entrada da biblioteca, que possui refrigeração. Nesse local, chega-se à base de rampas e às escadas, e é onde se encontra a vitrine da BCG, as coleções de atendimento ao público geral. Mesmo sabendo que esse ambiente é o mais utilizado pelos estudantes, visitantes e docentes, o número de funcionários ali é invisível em proporção ao tamanho. São normalmente dois servidores, que se dividem em uma escala de plantão (manhã e tarde) para ocuparem o local de retirada e consulta de livros. Existem momentos em que essa equipe pode contar com o apoio das bibliotecárias que ficam na sala ao lado, que são responsáveis por catalogação e compra dos livros adquiridos para a biblioteca. É um quantitativo pequeno para a demanda do local.

O terceiro andar é fechado para o público externo (por causa do acervo internacional não catalogado), é onde se localizam os periódicos, o acervo especial e teses, e onde as bibliotecárias responsáveis por esse serviço ficam.

No subsolo, aonde se chega através das rampas de acesso, que interligam o primeiro e o segundo andar, como pelas escadas, estão os acervos para descarte, outras salas de reunião e o SDC e a CBI.

Descrito o ambiente em linhas gerais, passo a detalhar como se faz a busca no acervo, que é um dos trabalhos principais para quem chega à biblioteca em busca de um livro.

Estando na BCG para pegar um livro ou pedir ajuda em relação a alguma busca sobre um tema que queira encontrar, serei atendida por uma das servidoras que ficam na mesa da recepção. Se eu tiver o nome do livro, ela vai me ensinar como buscar no sistema da biblioteca e encontrar e anotar seu código de localização. Além disso, vai me explicar como usar o código para fazer a busca observando as letras e os números escritos nas placas de entrada de cada corredor de prateleiras.

A organização utilizada é a Classificação Decimal de Dewey (CDD), um sistema de classificação de assuntos criada por Melvin Dewey.

Quadro 2 – Classificação Decimal de Dewey – Principais Classes

Classe	Número	Descrição
000	Generalidades	Obras gerais, enciclopédias, biblioteconomia, informática.
100	Filosofia e Psicologia	Filosofia, ética, lógica, psicologia, paranormal.
200	Religião	Teologia, bíblia, religiões comparadas, mitologia.
300	Ciências Sociais	Direito, educação, política, economia, sociologia.
400	Linguagem	Linguística, gramática, dicionários, línguas estrangeiras.
500	Ciências Puras	Matemática, física, química, biologia, astronomia.
600	Tecnologia	Medicina, engenharia, agricultura, informática aplicada.
700	Artes e Recreação	Artes plásticas, música, esportes, cinema, jogos.
800	Literatura	Poesia, teatro, crítica literária, obras por autor.
900	História e Geografia	História mundial, biografias, geografia, viagens.

Fonte: elaboração própria.

Os livros são arquivados dígito por dígito. Inicialmente, faz-se uma busca pelo assunto; classificações principais; há as subdivisões por classe, como 300.1- Psicologia social. Dessa

forma, os livros por código de cor e CDD ficam dispostos nas prateleiras (Lima, 2019). Assim, podemos encontrar a edição que queremos, como uma das bibliotecárias nos explicou.

A equipe que fica na parte de busca do segundo andar apresentará esse método de organização para o usuário. Dessa forma, após compreender um pouco da organização e disposição dos livros, eu e qualquer outro usuário adquiriremos autonomia para fazer sua própria busca dentro do acervo da biblioteca. Portanto, o atendimento depende muito de quem é o usuário e do tipo de demanda que ele traga, não sendo possível prever o tempo necessário para que cada usuário consiga se orientar.

Além da singularidade de cada usuário, existem outras variabilidades que dificultam o estabelecimento de uma rotina padrão para essa tarefa de busca e orientação. Muitas vezes, a demanda é de um item do acervo que ainda não se guardou sua localização, ou é desconhecido pela bibliotecária, mesmo após ela ter feito a busca pelo sistema no computador. Há sempre uma necessidade de certa proximidade e tempo para o atendimento ao usuário geral, um tempo que não se é contabilizado como os quantitativos de entrada e saída de livros pelos usuários.

O segundo andar, além da vitrine da biblioteca, também é descrito pelas bibliotecárias como o espaço em que a proximidade com o usuário é maior, pelo tipo de atendimento que implica. É também um andar em que a sobrecarga é grande pela amplitude do ambiente, com corredores longos e, por vezes, mais escuros, o risco de furtos e de danos aos bens materiais. O quadro de sobrecarga é agravado pela redução de pessoal nesse local.

Outrossim, existe a exposição das funcionárias a um risco de distúrbios físicos que podem ocorrer nos períodos em que elas estão sozinhas com os usuários, principalmente à noite, em que a sensação de segurança tende a reduzir. É um risco adicional para as mulheres, que estão muito mais vulneráveis aos homens a sofrerem agressões físicas e abordagens indesejadas de cunho sexual. A disponibilidade das luzes, câmeras e de um esquema de segurança melhor no período noturno me faz pensar que colaboraria como uma solução.

Agora saindo um pouco do segundo andar, e se eu fosse uma usuária que necessitasse de buscar uma tese, um artigo em uma revista científica ou um acervo musical? Nesse caso, estariam me encaminhando para o terceiro andar, porém, pela redução de equipe e pela chegada de um acerto internacional de grande valor, o andar foi fechado. O acervo de teses, revistas e partituras ficou temporariamente disponível apenas para requisições feitas pelo *e-mail* até ser feita sua catalogação

Desse ponto, temos a perspectiva de como normalmente a biblioteca é acessada por seus usuários mais comuns na Universidade. Uma ampliação dele talvez se demonstre durante

a narrativa no próximo tópico, com a montagem das outras tarefas que são realizadas dentro da BCG para que a função de uma biblioteca aconteça. Muitos processos de trabalho, microssetores que existem e que estão, como na construção dos livros, infiltrados para além das histórias narradas em suas páginas. É um trabalho muitas vezes invisível, que só tem sentido para todos aqueles que o escrevem diariamente e entregam mais do que o conteúdo proposto.

A BCG Vista por seus Trabalhadores: os rodapés não lidos

Começamos a visita pela Biblioteca vista pelos que ali fazem aquele espaço adquirir a importância que tem para a comunidade universitária e local. Ao fazer a observação do trabalho e conhecer quem e como constrói a BCG, foi necessária uma entrevista com alguns dos servidores que compõem sua estrutura organizacional de funcionamento. Por minha entrada no campo ter acontecido no período de janeiro e fevereiro, meses em que a UFF está de férias e possui poucos estudantes e docentes circulando na biblioteca, a observação mais detalhada de um atendimento externo pouco aconteceu, fazendo-me ser a usuária além de uma observadora passiva. Contudo, esse período se tornou favorável para a pesquisa devido a maior disponibilidade dos funcionários para participar.

As observações foram feitas com entrevistas a cada servidor em seus postos, explicando-me como era seu trabalho. Um relato descritivo de suas funções, que foi muito além disso, são os rodapés, informações que vão ampliar o texto central oferecendo um arcabouço detalhado ao seu conteúdo. Assim, deu-se início a uma visita de dois dias na BCG, com gravador em mãos, ouvidos afiados, olhos deslizando por cada canto apontado, cada expressão presente e coração aberto. Alguns momentos, sentadas ao seu lado no ambiente em que trabalhavam, outras vezes, circulando por esses espaços que elas próprias percorriam diariamente.

Fechando essas asas abertas para os detalhes desses dias iniciais conhecendo a biblioteca real, voltamos aos nossos rodapés.

A primeira com quem conversamos foi a bibliotecária 4, que, naquele dia, estava no balcão, um ambiente localizado na entrada da biblioteca, composto apenas de uma grande bancada que divide o exterior do interior, onde ficam os computadores para cadastro e outros acessos necessários para o serviço das bibliotecárias. Com sua voz calma, ela nos recebeu e foi contando como funciona o balcão da recepção. Primeiro, traçou uma linha desde a chegada do usuário, que deixa a bolsa nos armários e vai até o balcão, podendo ser para cadastro, empréstimo ou devolução. Em sua fala, vem os dizeres de que ali é um trabalho repetitivo, um trabalho operacional que poderia ser feito por qualquer administrativo e que não exige um bibliotecário. Nesse momento, começou a comentar as relações com o quantitativo de pessoal que anteriormente eles possuíam e que perderam, desde 2018, devido à redução de funcionários terceirizados na UFF e aposentadoria de alguns profissionais da equipe. A bibliotecária 4 disse que, desde então, a equipe da biblioteca passou a se organizar em um rodízio no balcão. Dessa

forma, no período de férias, temos uma, e nas aulas, duas bibliotecárias nesse posto de trabalho. Ao longo da conversa, descobri que não são todas as servidoras que desejam fazer parte desse rodízio, algumas não concordam em ocupar esse espaço de um administrativo. Acreditam ser um desperdício de seus conhecimentos e capacidades fazer um serviço “tão técnico”. Afirmam que, *“mesmo não desmerecendo quem o faz, só reafirmam que sua capacidade é mais bem utilizada de outra forma”*.

A bibliotecária 4 colocou em sua narrativa a marca do tempo que já trabalha na BCG: são 12 anos circulando por ela, possibilitando um relato que permeava entre as funções de cada andar da biblioteca com o setor e os colegas responsáveis por ele. Ela foi delineando os caminhos interiores da biblioteca e fazendo o percurso do acervo desde sua compra até chegar às prateleiras.

Seu setor é o da Referência, é um serviço especializado que auxilia os usuários a encontrar informações, realizar pesquisas e utilizar os recursos da biblioteca de forma eficiente. Sua área fica no segundo andar, onde eles recebem as doações e as compras para os acervos. A sua área se articula com as demandas que vêm de necessidades dos docentes de adquirir novos acervos para o curso, e com o processo de avaliação do MEC. A bibliotecária 4 relata que, com as doações, formam-se pilhas de livros espalhados por alguns locais da biblioteca, os antigos dispostos no subsolo e os novos – aquele da coleção especial internacional – no terceiro andar. Diz que, muitas vezes, as doações se tornaram pilhas desnecessárias para a BCG. Relata como, por causa da pandemia e do acúmulo de livros doados, eles resolveram criar um formulário e uma nova forma de contato, por *e-mail*, para doações de acervo. Dessa forma, para aceitação da doação de qualquer espécie de acervo, o doador precisa colaborar na catalogação dos materiais e seu envio descritivo para a equipe, que irá analisar e determinar se o material é ou não de interesse para a BCG. Com isso, eles reduziram um número de livros e outros tipos de acervos para avaliação. Entretanto, como a bibliotecária 4 falou, restam as pilhas que se acumularam e demandam atenção, de um tempo que a equipe não possui, tempo hábil entre essas tarefas e as outras que se acumulam.

Por esse motivo, agora existe uma outra bibliotecária, vinda da biblioteca da Matemática, por transferência, que está realizando a revisão dos acervos antigos e das doações paradas no subsolo, além de contribuir com as avaliações. A bibliotecária 4 deixou sempre claro que todos esses processos que estão divididos nos andares, aos quais fomos apresentadas inicialmente, na realidade se integram, pois a equipe tem necessidade de saber um pouco de cada parte, já que o fluxo do acervo passa por cada um deles e todos se comunicam muito pela

necessidade do trabalho e por serem poucos. Como tem uma equipe reduzida, cada um acaba fazendo mais do que sua própria função setorial.

Vemos em sua fala que, além de uma integração entre os setores, há também uma reorganização dos desafios do trabalho real quando a equipe se vê perante a uma grande mudança nas hierarquias que gerenciam as normas da BCG. Inicialmente, foi a perda da chefia direta e, posteriormente, a entrada de uma coordenação nova. Nesses momentos de crise, foi possível observar como o coletivo formado pela equipe se concentrou em administrar as situações presentes, mobilizando ainda mais o que podemos pensar em um gênero de atividade profissional fortalecida de que eles fazem uso para manter a atividade viva. Por meio da fala da bibliotecária 4, percebemos como ela se porta dentro desse coletivo: como um conectivo que auxilia na interlocução entre os parágrafos que vão formando o texto que é o trabalho da BCG. A bibliotecária 4 é o equilíbrio entre a equipe e a coordenação; mantém comunicação aberta entre elas, mediante o que ela diz ser a “*facilidade de comunicação com todo mundo*”.

Na conversa abaixo, podemos verificar nas falas em destaque esses apontamentos.

Diálogo 1

1. **Pesquisadora 1:** então, você é do setor de referência e você se integra... se integra,
2. enfim, desisti que agora me fugiu a palavra
3. **Bibliotecária 4:** se integra, aqui?
4. **Pesquisadora 1:** isso
5. **Bibliotecária 4:** sim, eu... porque assim... tem gente que está aqui há mais tempo,
6. mas É... a bibliotecária 3 é chefi... foi chefia né? era bibliotecária A⁶ chefia, foi bibliotecária
7. A bibliotecária A, até (inint) [00:13:06] a bibliotecária 3 pra fazer. Aí entrou. Aí acho que três meses
8. depois caiu o FG (Função Gratificada). Aí mesmo assim ele continuou sendo essa pessoa e a bibliotecária A
9. A bibliotecária A era vice dele. A bibliotecária A foi pra coordenação de bibliotecas e eu auxílio
10. ele nessa... em tentar assim... essa comunicação entre as equipes e, é... integrar e
11. tentar ver as prioridades do serviço. Tentar de alguma forma porque a gente não
12. tem ... *Nem ao menos fazia parte quando tinha né... mas talvez por eu ter uma*
13. *facilidade de comunicação com todo mundo e tá um pouco envolvida com os*
14. *serviços e também me interessar pelos serviços dos outros, ter uma boa*
15. *comunicação, acaba auxiliando nessa parte*
16. “... a gente acaba se integrando né... porque assim, você faz parte de um setor,
17. mas você tá integrado com tudo, entendeu? É... por exemplo, eu preciso de um
18. técnico que separa as coisas pra... pra... pra novas aquisições, mas ele manda para
19. mim, manda pro setor de... elas mandam pra gente da referência. Porque a gente
20. deixa um aviso lá e a gente tem que saber o que tem aqui, porque eles aparecem
21. lá em cima procurando. Manda pro setor de marketing pra eles poderem divulgar
22. no... então acaba que tudo acaba se integrando

⁶ Serão utilizadas as letras na ordem alfabética para identificar bibliotecárias que não façam parte da equipe da pesquisa ou que estejam ocupando cargos oficiais da gestão.

23. **Pesquisadora 2:** todo mundo sabe um pouco de tudo né?
24. **Bibliotecária 4:** sim sim sim... é igual quando faz mesa temática. Pega fala pra
25. gente pra gente também ajudar a selecionar e poder ser... pela falta de pessoal... a
26. gente tem que se ajudar
27. **Pesquisadora 1:** tem que se ajudar
28. **Bibliotecária 4:** e porque de fato o setor ele se
29. **Pesquisadora 1:** se conversam, né?
30. **Bibliotecária 4:** é, quando a gente tinha muito mais gente eu acabava tendo muito
31. contato com o setor daqui, de... trocava muito com eles “gente isso aqui não está
32. funcionando, isso aqui tá dando o problema lá em cima” e o comparecimento
33. técnico. *Era os setores que eu acabava me integrando mais. Hoje em dia acaba*
34. *tendo sempre um pouco de tudo, sabe? E eu acabo, acho que por isso mesmo*
35. *quando tinha mais gente me metendo um pouco em tudo, porque ali as pessoas*
36. *perguntam tudo. Não de ah perguntar só sobre o seu setor tem que saber sobre*
37. *o que está lá no terceiro andar, sobre o que é lá embaixo. Você acaba entendendo*
38. *saber tudo. Um pouquinho de tudo pelo menos.*

Vale o destaque para a forma de organização do trabalho que a equipe da BCG adotou para se manter gerindo todas as tarefas prescritas, mesmo com um quantitativo reduzido e com problemas de comunicação entre a hierarquia e a equipe. A todo momento, nas narrativas, esse registro da importância do coletivo, de conhecer um pouco de cada setor e do que se faz, compartilhando em grupo as necessidades dos demais para que o andamento do serviço funcione da melhor maneira. Isso demonstra como a atividade de trabalho é algo vivo, e como essa negociação em cima do prescrito tem o apoio de seus pares, é uma atividade que está sempre se construindo e reconstruindo (Silva; Zamboni; Barros, 2016).

Após terminarmos uma conversa com um direcionamento encaminhado pela bibliotecária 4 para a dinâmica do funcionamento da BCG, de prescrições desse fazer na biblioteca, houve também momentos em que ela se deixou levar para situações de seu ofício como bibliotecária. Ofício este que possuía uma trajetória de outros locais que não só a UFF, demonstrando muitas vezes em sua fala como essa experiência vivenciada serviu para enfrentar situações um tanto quanto típicas do seu fazer, desde lidar com certos “abusos” ocasionados pelo contato próximo com o público até gerenciar as atividades de toda uma biblioteca. Dessa forma, apresenta-se a importância do que costumamos chamar de “a voz da experiência” que posteriormente vimos surgir como importante para a equipe durante a oficina.

Agora podemos caminhar para o próximo setor da biblioteca, a Higienização, que se localiza ainda no primeiro andar, mas sua funcionária também ocupa o espaço do segundo andar executando a mesma função ou fazendo parte de um rodízio para auxiliar os colegas da equipe em outro tipo de atividade. Nesse setor, conversamos com a bibliotecária 5, que é assistente administrativa, e aqui ponho em destaque esse detalhe de sua carreira, pois, em sua fala, várias

vezes ela destaca a diferença entre estar na biblioteca exercendo uma função de administrativa e ser bibliotecária. A bibliotecária demonstra que, ao contrário do que se possa pensar, aquele local de atuação não a faz se sentir inferior, e sim satisfeita, pois ela valoriza muito e tem apreço pelo seu fazer. A bibliotecária 5 mostra diversas vezes em sua fala como o trabalho bem-feito e poder colaborar com a equipe para que isso ocorra a faz se sentir bem.

O setor de Higienização é o local onde, como bem explica a bibliotecária 5, os livros são limpos e consertados em suas lombadas, páginas soltas, etiquetas de numeração trocadas por outras mais novas, porém, nele são feitos apenas cuidados de primeiros socorros e, muitas vezes, paliativos, para aqueles livros cujos estados não podem ser mais salvos. Existe um outro setor em cada biblioteca que fica responsável pela limpeza mais pesada, de fungos e traças, o qual necessita de materiais mais adequados do que aqueles que a bibliotecária 5 possui. Nos trechos destacados de nossas conversas, fica bem claro como é seu fazer, e ela muitas vezes nos surpreendeu com os detalhes de como todo o processo é executado. Seu aprendizado veio de ensinamentos passados por outras colegas, e o real de sua atividade está bem evidente até mesmo nos momentos controversos em que ela expôs o não uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), na justificativa explícita dos motivos que sempre permeiam a exposição aos riscos mesmo de menor grau no trabalho. Penso em como a equipe de ST trabalharia em cima desse relato? Na hora, os apontamentos só foram expressos através de nossos olhares e expressões trocadas, pois a bibliotecária sabia com quem falava e do seu próprio “erro”, utilizando a justificativa até da própria dificuldade do uso das máscaras durante o período de obrigatoriedade que havíamos vivido com a pandemia.

Apresentando agora o setor de Higienização, deixo a nossa conversa mostrar como ele se apresenta nas palavras da bibliotecária 5:

Diálogo 2

1. **Bibliotecária 5:** Os africanos... tá? Eu tô... tô higienizando bem aos pouquinhos,
2. porque realmente higienizar um livro não é fácil, né... porque assim, são 15... é...
3. são 15 folhas na... na frente do livro, 15 atrás, e... e fora as folhas do meio né...
4. principalmente quando o livro é grande
5. **Pesquisadora 1:** o livro é grande né...
6. **Bibliotecária 5:** né... então... e... *e higieniza a capa, higieniza, é... a lombada,*
7. *enfim, é muita, é bastante coisa, quando o livro é mais velho então aí qu*
8. *e realmente não tem jeito a gente só... a gente só limpa mesmo pra dar uma*
9. *satisfação.*
10. **Bibliotecária 5:** o ideal mesmo é tá... *é tá tipo com... com o EPI né... tá com a...*
11. *tá com a... com avental... tá com, não é nem avental, é tipo um jaleco né...*
12. **Pesquisadora 1:** sim, claro
13. **Pesquisadora 2:** aham

14. **Bibliotecária 5:** é... tá com a... tá com máscara, tá com luva
15. **Pesquisadora 2:** sim
16. **Bibliotecária 5:** né... Aí se pega... aí se pega um livro desse, pode ser livro grande,
17. pequeno... aí se pega lá uma trincha, né...
18. **Pesquisadora 1:** vai falando... pronto... pra eu poder gravar...
19. **Bibliotecária 5:** aí se pega uma trincha, aqui por exemplo, tem uma trincha aqui.
20. Você pega uma trincha... você na... aqui nessa
21. **Pesquisadora 1:** na caixinha
22. **Bibliotecária 5:** mesa higienizadora porque cai muita poeira né e tal. Aí tem como
23. ligar ela né... que ela... aqui tem a parte da luz... tem a parte da luz dela né... que
24. é bom ligar. Mas o mais importante é isso daqui oh
25. **Pesquisadora 1:** o ventilador
26. **Bibliotecária 5:** quando... quando tem essa... esse barulho, é porque dá para usar
27. ela na boa. E pra usar ela... ela... se tem que encher ela com água
28. **Pesquisadora 1:** olha
29. **Bibliotecária 5:** tem que encher ela... encher ela de água aqui nesse... você coloca
30. um funilzinho com... com uma... uma vasilha... uma vasilha grande né... e aí
31. coloca... aí coloca... vai colocando água aqui nesse... nesse buraquinho aqui, né...
32. e aí enfim
33. **Pesquisadora 2:** isso é bem legal
34. **Bibliotecária 5:** e aí enfim. Se liga ele e vai limpando aqui. Limpa...limpa por
35. fora primeiro né... A lombada, a lateral do livro e tal. Depois é bom dá assim tipo
36. assim uma...
37. **Pesquisadora 1:** ah tá!
38. **Bibliotecária 5:** é assim que é bom para entrar ar e bom para tirar um pouco da
39. poeira também, né... aí vai limpando né... vai limpando assim né... no sentido do,
40. né... pra dentro. Não... não pra você, mas para dentro do né...
41. **Pesquisadora 1:** pra dentro da caixa.
42. **Bibliotecária 5:** e vai limpando, até chegar a... a... a décima quinta folha, aí
43. depois vai pegando, vai pulando, vai pegando pouquinho, né...
44. **Pesquisadora 1:** ah tá, tem isso que você falou também...
45. **Bibliotecária 5:** até chegar no final, aí eu vou contando 15 folhas né...
46. **Pesquisadora 1:** de trás para frente
47. **Bibliotecária 5:** eu conto... eu conto na verdade 8, 8 pares né... porque fica mais
48. fácil. Aí vai... aí vai limpando... limpa, limpa... limpa, vai limpando até o final. É
49. assim... entendeu? Aí no final essa aí tava aqui né... aqui são os sujos. Esses são
50. os limpos... Esse marrom são os limpos
51. **Pesquisadora 2:** entendi
52. **Pesquisadora 1:** aí você separa
53. **Bibliotecária 5:** aí... aí assim arruma um jeito de anotar e quantas páginas se fez, quantos livros, entendeu? Foi isso
54. **Pesquisadora 1:** aí você faz por papelzinho assim pra separar?
55. **Bibliotecária 5:** é... é... é, tem um papelzinho para colocar, mas assim, eu... eu
56. coloco no meu celular primeiro pra eu não esquecer
57. **Pesquisadora 1:** celular é uma técnica moderna. E quantos mais ou menos você
58. faz?
59. **Bibliotecária 5:** eu faço assim... porque depende de semana pra semana. Como eu
60. tava com dor nas costas, eu tinha dado uma parada, e também assim... aí quando
61. as dores das costas acabaram, começaram a ter as reuniões. Ai então eu tô
62. higienizando pouco, mas eu pretendo higienizar mais até porque faz falta pros
63. livros e pra mim né... *Higieniza a mente.*

Nessa parte, a bibliotecária 5 nos demonstra como o trabalho tem sua importância não só pela questão profissional, financeira e, como ela bem diz, “*higieniza à mente*”. O trabalho, como Lhuilier, Gernet e Dejour (2021) apontam, possui o poder de fazer com que o sujeito saia de si mesmo, para executar uma ação e se defrontar com algo mais que as prescrições, procedimentos ou materiais a serem manipulados; ele pressupõe o encontro com o outro e para o outro para executar, prever e manter esse compromisso. O trabalho vai além de uma ligação consigo mesmo.

Seguindo com nossa conversa, a bibliotecária 5 nos demonstrou novamente como para ela o reconhecimento do seu trabalho não está filiado ao cargo que ocupa, nem por ser visível aos demais, e sim por ela bom se sentir bem física e mentalmente. Sendo assim, ela consegue realizar um trabalho bem-feito e ter prazer em entregá-lo, como Lhuilier (2021) aponta na questão do sentido dessa ação da atividade.

Diálogo 3

1. **Pesquisadora 2:** ah é se gosta desse trabalho?
2. **Pesquisadora 1:** gostei... gostei...
3. **Bibliotecária 5:** gosto... gosto... tem... *tem muita gente que não gosta porque é*
4. *um trabalho mais monótono, vamos dizer assim, porque você não tá atendendo*
5. *ninguém. Você não tá mostrando seu trabalho para ninguém, né... você não tá...*
6. *não tá agradando ninguém. Você não tá à vista de ninguém, né... E assim... e*
7. *ainda mais pra mim, que eu sou um assistente administrativo, então tem*
8. *aquela... então assim... e o assistente administrativo pode tá em qualquer*
9. *, praticamente em qualquer canto da universidade*
10. **Pesquisadora 1:** qualquer lugar
11. **Pesquisadora 2:** sim
12. **Bibliotecária 5:** então... então tem um... assim, tem muito assistente
13. administrativo que tem a necessidade de “ah, eu quero me mostrar, eu preciso
14. mostrar o meu valor de alguma maneira” né... Porque o assistente administrativo
15. ele se sente meio que por baixo, porque sempre tem alguém acima dele, tem
16. sempre alguém que tem mais faculdade do que ele, tem mais título né...

Nesse outro trecho, ao apontarmos o valor que seu trabalho tem, e reafirmarmos a importância sobre seu fazer, ela demonstrou sua concordância e se colocou sobre o peso do desconhecimento do outro sobre seu trabalho, e da necessidade de mais pessoal para colaborar com os processos de trabalho na biblioteca.

Diálogo 3

1. **Pesquisadora 2:** nossa, mas o seu trabalho tem valorzão hein, pode não aparecer pros outros, mas...
2. **Pesquisadora 1:** pode não aparecer para os outros verem, mas se não tiver

3. **Pesquisadora 2:** se não tiver vai fazer uma falta danada né... Tanto a higienização quanto a restauração. É muito importante né... pra uma universidade.
4. **Bibliotecária 5:** é... agora tem muita gente reclamando porque o... a coleção dos estudos africanos está demorando a entrar... a chegar na estante né... tem toda uma ordem...
5. **Pesquisadora 1:** mas não sabe o trabalho que dá.
6. **Bibliotecária 5:** *mas é assim, dá trabalho, é pouca gente para muito trabalho né...*

Em um outro trecho abaixo, ela reforçou a necessidade da equipe da BCG possuir um maior quantitativo de profissionais, porém para a bibliotecária 5 e para os demais integrantes dessa equipe, o apreço por aqueles que “*vistam a camisa*” é mais importante do que o quantitativo, demonstrando o valor que aquele ambiente de trabalho possui para todos os envolvidos.

Dessa forma, também podemos ver como a questão do quantitativo afeta a própria função da biblioteca, que é poder atender da melhor forma possível os seus usuários. Com essa redução de pessoal, há uma sobrecarga de trabalho para os demais, tarefas que não podem ser bem executadas, locais fechados ao público por não terem pessoal suficiente para funcionar. Todos esses problemas são embates constantes vivenciados pelos trabalhadores que provocam impedimentos, causando um cansaço físico e mental ao colocar uma oposição entre o poder e o agir fazendo uma atividade constantemente privada de suas possibilidades (Clot, 2010).

Diálogo 4

1. **Pesquisadora 2:** então você também sente necessidade né... de ter mais gente aqui,
2. te ajudando
3. **Bibliotecária 5:** sim..., mas assim... não é só ter mais gente. É ter gente que esteja
4. a fim de trabalhar em uma biblioteca. *Que realmente vista a camisa e goste disso daqui.* Eu tô aqui porque eu gosto, porque eu tinha tudo para tá em qualquer outro
5. lugar. [...]
6. **Bibliotecária 5:** ... o caramba a quatro lá. É muita coisa, né... então... assim, o
7. terceiro andar era pra ter mais gente
8. **Pesquisadora 1:** ter mais gente
9. **Bibliotecária 5:** *era pra ter mais gente. Teve uma época que tinha mesmo, né...*
10. *só que assim, não dá porque tem pouca gente no terceiro.* Então o terceiro fica
11. fechado, né... porque não tem como... não tem como tomar conta do acervo e tá...
12. e tá aberto ao mesmo tempo, né... o segundo andar também não fica tão atrás. Só
13. que o segundo andar ele é mais... ele é o carro-chefe né... ele é uma das vitrines da
14. biblioteca
15. **Pesquisadora 1:** sim
16. **Bibliotecária 5:** a primeira vitrine é o balcão de empréstimos. A segunda...
17. **Pesquisadora 1:** os livros
18. **Bibliotecária 5:** é o segundo andar... é o andar dos livros né... que é onde o pessoal
19. vai mais... mas assim, é isso... *uma biblioteca tem que ser cuidada com mais*
20. *carinho, sabe? Porque tá... porque tá todo mundo realmente bem cansado*
21. **Pesquisadora 2:** bem cansado né?
22. **Bibliotecária 5:** *bem cansado... tá desgastado física e emocionalmente*

Nessa conversa, podemos não só conhecer o subofício da higienizadora de livros como também fazer uma pequena análise do trabalho da equipe da BCG, conhecendo como esses rodapés vão ganhando um corpo de páginas principais desse livro que montamos nesta narrativa. Uma das análises que não apenas estão presentes na fala dessa bibliotecária como das demais que estavam na primeira conversa é como elas lidam com os conflitos no trabalho e o trazem como forma de valorizar a construção dessa união para a resolução dos problemas. Isso demarca como Clot (2010), Osório (2011), Oddone *et al.* (2021) trazem o coletivo como potência para criar, manter a atividade diferente dos locais em que esse comportamento reverso desmantela as redes e faz com que o trabalhador se sinta impedido em sua atividade. Neste diálogo abaixo, podemos presenciar esse aspecto nas falas e exemplos fornecidos pela bibliotecária 5 do conceito abordado pelos autores acima.

Diálogo 5

1. **Pesquisadora 2:** você tá a quanto tempo aqui?
2. **Bibliotecária 5:** 10 anos
3. **Pesquisadora 2:** 10 anos?
4. **Pesquisadora 1:** Caramba! Tem bastante tempo
5. **Bibliotecária 5:** eu entrei aqui, eu não achei que eu fosse ficar tanto tempo
6. **Pesquisadora 1:** curtiu? Gostou do lugar?
7. **Bibliotecária 5:** mas, é... gostei... gostei...
8. **Pesquisadora 1:** gostou das pessoas?
9. **Bibliotecária 5:** é, eu gostei... eu gosto desse... *eu gosto daqui porque aqui ao*
10. *contrário dos outros lugares as pessoas quando tem problemas elas se unem.* Em
11. outros lugares as pessoas ou puxam o saco do diretor ou então ficam brigando uns
12. com os outros, entendeu? Porque IACS era uma pancadaria só. Eu não sei como é
13. hoje, né... não tive mais contato. Porque realmente o IACS ele foi demais para
14. minha cabeça eu acabei tendo que me afastar do IACS, de não aparecer mais
15. **Pesquisadora 1:** não aparecer mais
16. **Bibliotecária 5:** e aqui na UFF eu notei o seguinte, que quando uma pessoa vai
17. embora de um setor... no sei lá o de... sei lá, sai de um lugar e vai para outro de...
18. geralmente *quando é um diferente, as pessoas começam a olhar... te olhar torto.*
19. *Começam a te olhar com olhar de reprovação, como se “ah, você é um expulso,*
20. *então eu não quero você”, né...*
21. **Pesquisadora 1:** entendo
22. **Bibliotecária 5:** é como se... é como se fosse uma religião rígida, que falasse para
23. você “se você for embora então não volte mais. Não quero olhar na sua cara”, né...
24. **Pesquisadora 1:** e aqui foi diferente?
25. **Bibliotecária 5:** *aqui eu... aqui eu sou acolhida né*
26. **Pesquisadora 1:** ah que bom
27. **Bibliotecária 5:** *aqui eu acho que eu tenho certeza que se um dia eu for embora,*
28. *ou aposentadoria, ou alguma outra coisa*
29. **Pesquisadora 1:** é vão continuar
30. **Bibliotecária 5:** *é... é as pessoas vão ver de uma maneira... uma maneira melhor*
31. *pelo menos assim... pelo menos um pouco melhor.*

O acolhimento abordado pela bibliotecária 5 vem como uma confirmação da importância dessa equipe que abraça um desconhecido naquele ambiente e aos poucos o envolve para dentro de um coletivo que ali já tem uma potência de permanência tanto para a construção na execução das tarefas como para além delas. São os resvalos de um trabalho vivo que vai para a vida.

Seguimos então para o subsolo (o espaço físico que ela ocupava temporariamente, como apresentado em falas anteriores dela), onde conhecemos a bibliotecária 6, a quem já tínhamos sido apresentadas em um dos nossos primeiros encontros com a equipe da BCG, e que durante a reunião estava bastante tensa por causa de problemas referentes tanto ao setor que ocupava quanto à organização do trabalho. Os conflitos de comunicação com a coordenação, com relação a processo de flexibilização, eram para a bibliotecária 6 o peso do seu trabalho na BCG. Naquele momento, ela nos contou, emocionada, tudo o que tinha passado para chegar àquele ambiente, e das mudanças que tinha trazido para o setor. A bibliotecária 6 havia vindo para a UFF por redistribuição de uma outra universidade federal, e quando ocupava o cargo nesse outro ambiente, ela desenvolveu um sistema para facilitar a avaliação do MEC, porém, por questões pessoais e internas com a equipe, veio a pedir transferência para BCG. Ao chegar à BCG, a bibliotecária 6 veio com a intenção de executar as mesmas funções com relação ao desenvolvimento do sistema do MEC. Seu acolhimento com a equipe foi muito melhor do que na anterior, porém, agora as tensões se localizavam com relação a não obtenção da flexibilização de horário como os demais colegas que trabalhavam ali, pois ela teria que ficar mais horas no trabalho, dificultando o contato com o filho e os afazeres em casa, além de sua escala e sua posição dentro da equipe nos momentos de divisão do trabalho.

Agora nos encontrávamos após uma reunião com a coordenação; algumas resolutivas dadas ao seu processo de flexibilização e os acertos quanto a sua escala de serviço e suas funções dentro da biblioteca já haviam sido conseguidas. Visivelmente, isso já tinha modificado sua postura, sua voz. Ela agora parecia bem satisfeita com as decisões acordadas, recebendo-nos em seu local de trabalho extremamente feliz.

A bibliotecária 6 pertence ao setor de Serviços e Aquisições, que tem uma parte ocupada no subsolo onde estão as salas da coordenação, o *marketing* e a SDC. A primeira coisa que sentimos ao chegar no local, que é uma sala grande repleta de estantes, mesas e cadeiras além de caixas com livros: o cheiro de mofo é bem intenso apesar de alguns ventiladores. A bibliotecária relatou isso como uma das primeiras coisas ao me mostrar seu local de trabalho, dizendo que quando chegou o ambiente estava bem pior, não só o odor como também a bagunça

que os livros estavam. Vou deixar que ela mesma nos mostre um pouco de como é a sua “casa” e qual sua função no setor de Serviço e Aquisições, pois nada melhor do que saber sobre o serviço por quem o faz, além disso, saber o além da prescrição oferecida a bibliotecária 6 ao ocupar esse setor.

Diálogo 6

1. **Bibliotecária 6:** então, é assim, eu fui chamada pra fazer a parte de
2. desenvolvimentos de coleções dessa biblioteca, é... porque quando eu vim pra...
3. pra UFF eu... eu assim, nunca tinha feito isso... aqui é meu cafofo, agora está
4. arrumadinho, mas não era arrumadinho
5. **Pesquisadora 1:** tá ótimo
6. **Bibliotecária 6:** é, vou te explicar. O cheirinho não é muito agradável não
7. **Pesquisadora 1:** é, dever ser porque o lugar é fechado
8. **Bibliotecária 6:** é
9. **Pesquisadora 1:** aí só tem o ventilador
10. **Bibliotecária 6:** é. O ar tá ruim. Senta aqui que eu vou te explicar. Eu vou te
11. mostrar tudo que eu tô fazendo. Oh, vamos lá. O que que acontece... fica à vontade
12. É... aí aqui eu fui chamada... quando eu cheguei aqui essas... não tava arrumada
13. assim não, tipo, tava uma massaroca de livro tudo sem... sem... sem seleção
14. nenhuma, tudo junto, não dava pra enfiar uma mão aí
15. **Pesquisadora 1:** ah, foi aqui que você falou
16. **Bibliotecária 6:** aí o que que aconteceu... aí a sala não tinha aquele espaço todo,
17. tava tudo entulhado de livro, de revista e aí eu cheguei aqui... por quê? A... a
18. incumbência era que todo mundo que vinha pra esse setor por não estar dedicado
19. a ele exclusivamente não conseguia dar prosseguimento as atividades
20. **Pesquisadora 1:** ao que tem que fazer
21. **Bibliotecária 6:** porque a pessoa ficava fazendo outras atividades. Só que pra
22. equipe, na nossa conjuntura atual com falta de funcionário, não tem como
23. **Pesquisadora 1:** uma pessoa ficar só
24. **Bibliotecária 6:** ficar uma pessoa aqui sendo que o atendimento, que é a
25. prioridade, fica né... ao léu, digamos assim. Então... aí como eu fiquei esse tempo
26. aqui. Consegui dar um jeito e assim, já tá bem encaminhado. Eu já tenho muita
27. coisa que eu tenho que fazer aqui, posso até te explicar o que eu quero fazer, mas
28. já não tem necessidade de eu ficar aqui tipo nove horas do meu dia, todo dia. *E aí*
29. *a gente tava naquela guerra e aí elas vieram aqui ontem de manhã e aí falaram*
30. *“olha, não foi o combinado”. Eu falei “eu sei que não foi combinado, porém já*
31. *tô tentando entrar em contato pra gente realmente discutir, conversar, eu falar*
32. *o porquê que eu acredito que vai ser bom”. Aí elas aceitaram.*

Nesse pequeno trecho, já notamos como a bibliotecária 6 já foi fazendo seus ajustes para chegar a esse novo local, os acordos que foram feitos e refeitos com a hierarquia para mudar o prescrito. A partir do momento em que ela se apodera daquele espaço que cabe a si e demonstra que, sendo da sua maneira, o proposto vai ser bom para a qualidade do trabalho executado e a entrega não perderá nada com uma adequação, na verdade ganhará, a bibliotecária exerce seu poder de agir (linhas 28 a 32). São esses ajustes na organização, o poder que o

trabalhador tem sobre seu próprio conhecimento de agir que torna a atividade viva e dinâmica (Clot, 2010;)

Em seguida, ela continua sua apresentação, agora mostrando o que está fazendo, buscando a todo momento a garantia que estávamos compreendendo seu trabalho. Ela apontava para os objetos, levando-me para o meio das prateleiras recheadas de livros e revistas separadas ou para entregar para os locais na própria BCG ou em outra da UFF. São livros que foram doados sem uma prévia avaliação do seu local de destino. A bibliotecária nos conta como são feitas agora as doações de livros para as bibliotecas, por meio de formulário mais detalhado, que transformou esse tipo de ocorrência menos comum e colaborou para que não viessem livros desnecessários para a biblioteca.

Outro, porém, que a bibliotecária 6 acabou informando e que dificulta a saída desses livros é que agora, na UFF, livros são considerados bens materiais físicos da organização pública, e, com isso, necessitam ser patrimoniados. Pelo que elas compreenderam na visão da UFF, isso evitaria furtos, porém, na prática, patrimoniar bens deterioráveis não faz muito sentido; além disso, a quantidade de livros que uma biblioteca recebe faz com que demore ainda mais para que eles cheguem até as prateleiras para serem utilizados.

Diálogo 7

1. **Bibliotecária 6:** se vê o drama da pessoa. Aí tá... e aí é isso. O que que eu
2. tô fazendo? Primeiro... só falta essa caixa e aquela outra caixa que tá ali
3. embaixo da mesa, tem uma outra caixa ali pra separar. Esse... esses aqui são
4. os que eu não concordo com a classificação ou não entendo do que se trata
5. e aí depois num segundo momento quando acabar de fazer essa parte de
6. separar por assunto, né... esses que eu já tô identificando como... como você
7. consegue ver aí e aí eu vou pra essa etapa. Partindo disso, aqueles que tão
8. na estante vermelha são todos os livros que a gente acha que pode ser mais
9. pertinente a outras bibliotecas do sistema da... de bibliotecas da UFF
10. **Pesquisadora 1:** ah, entendi
11. **Bibliotecária 6:** que aqui esses livros eles foram recebidos ao longo de... de
12. décadas, digamos assim. Tem livro aqui de 2008, 2012, que chegava na
13. biblioteca e às vezes as pessoas deixavam na escada e aí não tinha uma
14. triagem
15. **Pesquisadora 1:** ah, entendi
16. **Bibliotecária 6:** e aí o que a gente tá fazendo agora? Agora tem o
17. *doações.gov* que é uma plataforma, não sei se você conhece, que é uma
18. plataforma que qualquer tipo de doação feita a uni... aos órgãos públicos,
19. no caso, eles passam por essa plataforma e aí na universidade, né... também
20. tá inserido e *o livro ele é considerado... é, ele não é... ele deveria se um*
21. *bem de consumo porque ele deteriora*
22. **Pesquisadora 1:** sim, ele deteriora
23. **Bibliotecária 6:** mas ele é um patrimônio e por conta disso tudo que é bem
24. patrimonial que é recebido tem que passar por essa plataforma
25. **Pesquisadora 1:** tem que passar pelo patrimônio

26. **Bibliotecária 6:** e aí a bibliotecária 1 e a bibliotecária 7 estão fazendo essa
 27. parte, juntamente com a equipe, de fazer a avaliação do que chega pra não
 28. vir parar aqui e eu tô nessa parte tentando organizar o que tá aqui
 29. **Pesquisadora 1:** ah... organizar o que tá aqui
 30. **Bibliotecária 6:** entendeu? Então a gente dividiu mais ou menos isso. Fora
 31. isso, esse setor ele trabalha com a parte de MEC, *como eu te falei, que é a*
 32. *avaliação... por quê? O objetivo do desenvolvimento de coleções de uma*
 33. *unidade de informação é a gente fazer com que o acervo presente na... na*
 34. *unidade, na instituição, né... no caso, esteja em consonância com que*
 35. *vocês precisam.*

O diálogo acima nos aponta para a parte do setor que vem a ser de responsabilidade das BU na avaliação de curso universitários, feita pelo MEC. Como anteriormente a bibliotecária 4 abordou em nossa conversa, a biblioteca também é avaliada ao mesmo tempo que o curso; a avaliação consiste no ambiente físico, estrutura e acervo. Podemos compreender a importância de cuidar dessa função, pois números baixos são ruins tanto para o curso quanto para a biblioteca. Ademais, fazer parte desse processo de avaliação é de responsabilidade da bibliotecária 6 (linha 31 a 35).

A bibliotecária 6 mostra em poucas palavras como os acervos devem andar em consonância com a necessidade dos cursos aos quais a biblioteca presta serviço, devendo ter um contato direto com a coordenação desse curso, com os docentes e com a grade curricular que o compõe.

Diálogo 8

1. **Bibliotecária 6:** com o que os usuários precisam. Então pra gente fazer isso a gente
 2. tem que saber quem é o usuário, entendeu? E, né... *tá nesse constante diálogo com*
 3. *a nossa comunidade, saber o que que é consultado, conhecer o acervo.* Por
 4. exemplo, aqui pode ter muita coisa que lá em cima foi extraviada, que lá em cima
 5. tá em condições piores, entendeu? Então quando a gente faz uma avaliação do
 6. acervo, a gente avalia todo esse contexto. Não é um livro de forma individual, é
 7. um livro dentro da coleção.
 8. **Pesquisadora 1:** ah, entendi
 9. **Bibliotecária 6:** entendeu? E aí é isso... e aí o trabalho é esse. Só que o trabalho...
 10. *esse trabalho é muito concatenado com todos os outros setores. Por isso que eu*
 11. *não posso ficar aqui, não tenho... entendeu?*
 12. **Pesquisadora 1:** você tem que circular
 13. **Bibliotecária 6:** tenho que ficar rodando tudo. Com o pessoal do processamento
 14. técnico, entendeu? Pra saber... porque são... é a bibliotecária 11, acho que são duas
 15. ou três pessoas, acho... assim, pra fazer o processamento mesmo, acho que são
 16. duas pessoas pra biblioteca inteira, sabe... a gente tem um problema muito sério
 17. de... de... de funcionário aqui
 18. **Bibliotecária 6:** e assim, toda... todo o processo perpassa todos os outros setores e
 19. aí essas... essas tratativas são assim... tá funcionando da seguinte forma. São
 20. muitos cursos, aí a SDC que é... que ali fica na... eles ficam... é... a gestão, né...
 21. da... do sistema de bibliotecas fica naquela sala... naquela sala de vidro lá. Calhou

22. de ser aqui porque acaba que mistura um pouco e isso *é meio ruim porque eles*
23. *acabam tomando decisões pela nossa equipe onde a gente sabe*
24. **Pesquisadora 1:** sem consulta
25. **Bibliotecária 6:** exatamente... *onde que é a demanda, mas eles acabam... enfim,*
26. *tomando as decisões pela gente* e uma delas daqui a pouco eu te falo. E aí o que
27. que acontece? E aí esse trabalho é assim, a gente tem a avaliação do curso mais
28. ou menos já é... né... já sabe quando vai ser... “ah, daqui... pode ser que daqui a
29. uns dois meses, três meses, o curso vão passar por avaliação”. Essa avaliação
30. acontece quando a nota no ENADE [Exame Nacional de Desempenho de Estudantes] não é legal, aí a gente já fica sabendo mais ou
31. menos, então a gente já vai se preparando. É... ou quando o curso já tá muito tempo
32. sem ser avaliado, mas às vezes quando um curso tá muito tempo sem ser avaliado
33. e a nota é boa.

Quero dar destaque para uma das frases que a bibliotecária trás (linha 10): “*esse trabalho é muito concatenado com todos os outros setores. Por isso que eu não posso ficar aqui, não tenho... entendeu?*”. Aqui ela mostra novamente a importância desse trabalho em equipe que as bibliotecárias prezam tanto em seu discurso, não somente pela necessidade do trabalho a se fazer, mas também ao conhecer mais sobre os demais serviços. Eles conseguem fazer o fluxo do serviço ser melhor, bem como acabam se unindo ainda mais na gestão do próprio trabalho. Nesse sentido, temos um problema quando a hierarquia adentra no contexto desse trabalho da equipe; parece, na visão da bibliotecária 6, que eles tomam decisões centradas em uma visão que não é o real da atividade deles, do cotidiano de quem lida e sabe das demandas que estão se apresentando naquele setor.

Desse modo, a bibliotecária continua nos fazendo adentrar pelos adendos de seu trabalho, detalhes que são de extrema importância para que o recurso da biblioteca seja adequado ao curso a que se dispõe atender.

Diálogo 9

1. **Bibliotecária 6:** vai indo. Tanto é que, por exemplo, letras/grego foi um que
2. eu participei desde o início do processo que foi quando eu tava aqui. Qual... o
3. que que eu fiz? *A gente fez reuniões... primeiro eu fui apresentada pras*
4. *professoras nas reuniões que tivemos de... do programa de relacionamento*
5. *onde eles participam e eu vou.* Da equipe ninguém mais vai, só eu. Porque
6. assim, é chamado... a equipe toda é convidada, mas ninguém consegue ir por
7. conta da correria
8. **Bibliotecária 6:** aí eu vou nessas reuniões e aí a gente ouve... a gente, né... é...
9. eu leio o projeto pedagógico do curso pra poder saber, mais ou menos ter uma
10. ideia, um embasamento de como é que é a estrutura daquele curso pra poder
11. não ir, né... sem saber
12. **Bibliotecária 6:** como é que é, o que que é, a... o projeto pedagógico deles,
13. quais são as disciplinas. Eu tenho mais ou menos uma ideia. Eu dou uma
14. pesquisada, olho e a gente vai trocando ideias. Aí eu mando... peço pras

15. meninas da biblioteca toda a relação do que a gente já possui no acervo
16. daquela... daquele curso. Apresento pra eles e aí mando mais tabelas pra eles
17. preencherem com a solicitação de compra do que eles acham que, né... é... não
18. tem dali
19. **Pesquisadora 1:** é pertinente
20. **Bibliotecária 6:** que pode complementar o acervo e aí eu vou pesquisar no
21. sistema e... e... enfim, né... o preço também nas livrarias, *é um trabalho muito*
22. *grande*. E aí a gente pesquisa pra ver se esses livros realmente têm, se não têm
23. aqui mesmo de fato. E aí eles botam quantitativo, a gente vai ver se realmente
24. esse quantitativo vai ser viável. A gente faz toda essa tratativa e aí a gente
25. convida eles pra virem aqui, a gente leva eles no acervo. *Só que tudo isso,*
26. *essa parte, sou eu que faço. Aí a gente vai lá em cima, olha tudinho, aí eles*
27. *veem à qualidade mesmo, né... de fato*
28. **Bibliotecária 6:** “e esse livro tá bem ruinzinho e a gente usa muito”. E a gente
29. faz essas ponderações até chegar a um denominador comum dentro da verba
30. disponível.
31. E aí isso demora algumas vezes. Aí a gente *faz esse trabalho todo*. Aí tá... e aí
32. depois tem a parte da avaliação que aí já não é comigo porque eu nunca fiz,
33. mas eles querem botar comigo também no futuro. *Mas aí pra fazer isso eu*
34. *tenho que conhecer a biblioteca. Por isso que eu falei “gente, não tem*
35. *como”*. Como que eu vou fazer essa... toda essa dinâmica... “ah, você se saiu
36. muito bem”, mas só que eu preciso conhecer o acervo, entendeu? *Então eu*
37. *acho que conhecendo, eu tando lá em cima, conversando com os*
38. *professores... lá no balcão mesmo do, né... do empréstimo*

Há sempre um destaque na fala da bibliotecária 6 da importância que as reuniões com os docentes têm, de fazer parte do planejamento do projeto pedagógico, de conhecer o acervo e, principalmente, de trocar informações com as outras colegas de setores responsáveis por partes de sua área de trabalho. Dessa forma, ela mostra uma análise do seu trabalho, confirmando que, de fato, é muito coisa a se fazer e que, por esse motivo, ela evoca a sua hierarquia à necessidade de conhecer toda a biblioteca para entregar o melhor da sua capacidade. Por isso, estar no balcão e no empréstimo a faz conhecer o usuário e conversar com quem tem a demanda sobre o acervo a ser pedido. Essa análise que o trabalhador consegue fazer sobre seu próprio trabalho durante o momento em que está em atividade mostra como essas escolhas são parte de uma ação criativa, adaptativa e poderosa do trabalho, promovendo saúde (Clot, 2010, Osório *et al.*, 2016).

A seguir, e finalizando nossa conversa, a bibliotecária 6, com sua fala rápida e seus gestos expressivos, procurando sempre saber se estávamos compreendendo todos os trâmites de seu fazer. Ela nos conta um pouco de como a organização desse projeto da avaliação do ENAD entre os cursos e a biblioteca surgiu de uma ideia sua quando estava trabalhando em outra biblioteca da UFF. Abaixo, em suas palavras, ela relata também a diferença da satisfação do trabalho e da importância que a equipe opera sobre o bem-estar físico e mental no ambiente

de trabalho, apontado nesse trecho (linha 4 a 5): “***Porque lá ninguém trabalhava, então pra mim tava cômodo demais ficar onde que eu tava. Só que eu não vejo sentido é... né... nenhum a gente sair de casa***”.

Os autores abordam a questão da satisfação do trabalho indo além de apenas ter um emprego ou receber um salário, da importância do sentido da atividade realizada (Clot, 2010; Gernet; Dejours, 2021). O trabalho faz uma relação de troca e reconhecimento dos sujeitos com o meio, colabora na compreensão de si mesmo. Os servidores, como qualquer outro trabalhador, querem oferecer o melhor do seu fazer ao usuário, e têm prazer e motivação quando a organização fornece meios para que isso se concretize.

Diálogo 10

1. **Bibliotecária 6:** mas enfim, então tipo assim, aqui ***a equipe é muito entrosada, é***
2. ***muito colaborativa, é diferente da onde que eu tava.*** Por isso que eu não quis ficar
3. porque eu até eu falei “cara, pra mim se eu não quisesse trabalhar era muito cômodo”.
4. Porque lá ninguém trabalhava, então pra mim tava cômodo demais ficar onde que eu
5. tava. ***Só que eu não vejo sentido é... né... nenhum a gente sair de casa e...***
6. [...]
7. **Pesquisadora 1:** muita atividade e poucos funcionários
8. **Bibliotecária 6:** é. Não, e ***o pessoal é muito motivado aqui, o pessoal... sabe... é muito***
9. ***gostoso trabalhar aqui porque você vê que tipo assim, mesmo com todos os***
10. ***percalços***
11. **Pesquisadora 1:** veste a camisa
12. **Bibliotecária 6:** é, sabe... a... as pessoas assim, não tão aqui “ah, passei pro concurso
13. público e acabou”, sabe... ***é uma coisa assim que você vê que... todo mundo tem seus***
14. ***problemas, sua vida, mas a gente entra aqui e um se... um ajuda o outro, é muito***
15. ***legal. Só que a questão é que assim... questões mesmo... de gestão.*** Porque é... eu sei
16. que aí... até elas falam “ah, vocês reclamam. Oh, você vai ficar sobrecarregada, a
17. gente tá avisando. Você quer? Depois você não reclama, que não sei o que”. Eu falei
18. “gente, eu preciso”. Eu tenho um filho de quatro anos, vai fazer cinco agora. Poxa,
19. eu quase não tava vendo meu filho porque eu saía de casa nove horas da manhã, tava
20. chegando oito e meia da noite, aí sabe... aí pelo menos eu vou poder acordar cedinho,
21. fazer uma caminhada com meu marido, entendeu? Poder, sei lá, estudar. Porque eu
22. não fiz mestrado, eu não fiz nada, só fiz pós-graduação, já tô formada a um tempão e
23. na correria da vida nunca consigo sentar.

Nesse momento, pensamos um pouco também como a gestão deve colaborar para essa motivação do trabalho mesmo diante das dificuldades da vida fora das quatro paredes da UFF. Ao compreender que esses apoios em rede são necessários, que deve haver ajustes na dinâmica do trabalho, e na fala da bibliotecária (linhas 13 a 15), “[...] ***todo mundo tem seus problemas, sua vida, mas a gente entra aqui e um se... um ajuda o outro, é muito legal***”. As necessidades apontadas sobre redução na carga horária, mudança na escala colaborariam para que sua vida externa não fosse prejudicada e conseguiria oferecer um serviço de qualidade para o setor.

Diálogo 11

1. **Bibliotecária 6:** sabe... então é isso. E aí... aqui é *muito legal de trabalhar porque*
2. *aqui o pessoal é bem comprometido.* Entendeu? Só por isso... por essas questões.
3. Entendeu? É bem isso. Eu não sei se é assim... é porque é muita... pra mim é difícil
4. tentar... tentar explicar
5. **Pesquisadora 1:** você explicou

A motivação e o comprometimento da equipe são destaques nesses momentos finais de nossa conversa, conforme os trechos:

“[...] aqui é muito legal de trabalhar porque aqui o pessoal é bem comprometido.”

“[...] Não, e o pessoal é muito motivado aqui, o pessoal... sabe... é muito gostoso trabalhar aqui porque você vê que tipo assim, mesmo com todos os percalços”.

“[...] a equipe é muito entrosada, é muito colaborativa, é diferente da onde que eu tava.”.

Eles mostram exatamente como a BCG era um livro grandioso, com muitos capítulos recheados de entrelaces que se conectavam em uma história construída, por muitos anos, com cada um dos profissionais que foram ocupando seu espaço, para, dessa forma, entrosar não somente um bom trabalho entregue aos usuários como uma equipe consolidada, comprometida, colaborativa e que era conhecida até fora do núcleo da UFF, como sendo um excelente local para trabalhar. Nós entramos para reforçar essa importância, trazer o que há de potência no trabalho da BCG.

O Redesenho

Conhecemos as partes que compõem a BCG por meio de uma visita praticamente guiada pelas suas funcionárias, conhecemos seus ambientes de trabalho, fomos apresentadas a alguns cantinhos que elas identificavam como relacionados com alguns de seus problemas, outros pelos quais tinham carinho; e pilhas e pilhas de livros, revistas e acervos diversos que transitam para todos os lados e são as vidas daquela equipe, e existem para que mostrem um universo de possibilidades aos seus usuários.

Vimos a situação precária de um espaço físico imenso, que foi especialmente construído para ser uma biblioteca, mas que, por questões políticas/financeiras, não pôde ser ampliado. Além disso, apesar das reclamações dos servidores, continua com suas cadeiras inadequadas para o trabalho, mesas improvisadas, computadores antigos, janelas ainda quebradas e demais detalhes com que nos acostumamos no serviço público. Sentimos o calor estorrecedor em um dia de verão carioca se alojando nos corredores dos andares, aliviado por imensos ventiladores de pé espalhados por todo o local, até que os ares-condicionados novos sejam instalados. Entendemos perfeitamente quando elas falaram sobre a “invasão” dos usuários por todos os lados quando começam as aulas. Sim, são muitos, e fazem filas!

Faz parte do cotidiano de quem trabalha na BCG falar todo dia com alunos, docentes, gente de fora UFF, de dentro e atender com um sorriso. Responder a mesma pergunta várias vezes, persistir com os alunos que se organizem em fila, que venham somente um, que se cadastrem na sua biblioteca de base. Subir e descer rampas e escadas; pegar, colocar, arrumar e limpar livros; e fazer isso tudo de novo ao longo do dia até se queixar de uma dorzinha ali na lombar, dos braços curtos não aguentarem esticar para colocar livros no alto da prateleira, de pedir uma ajudinha ali ao rapaz da limpeza que é mais alto e mais forte, para carregar umas caixas, empurrar um carrinho e fazer o mesmo gesto que elas se cansaram de fazer ao longo de dias, semanas, meses e anos.

O trabalho delas está em fazer escala para organizar um pouco essa sobrecarga ali embaixo e em cima também (pois a biblioteca é composta de três andares, sendo que os mais visitados são o primeiro e o segundo), dar conta de, ao mesmo tempo, não esquecer de pedir um contator para a entrada e planilhar os fazeres. Isso inclui tomar cuidado em andar pelos

corredores sozinha, porque não se sabe quando alguns morcegos podem surgir e invadir seus espaços físicos. Desviar de outros tipos de morcego sem asas, com um jeito que somente a experiência consegue administrar. E temos as bibliotecárias que vão à BCG pedir as listas de livros para compra, passando horas escutando os docentes, enviando pedidos por e-mail, marcando reuniões e partilhando com as colegas cada importante detalhe. As bibliotecárias que vão catalogar livros, catalogar teses, artigos, etiquetar, conferir faturas, com auxílio dos sistemas operacionais para isso e atenção, paciência, porque o sistema tem vida própria e às vezes falha. Outrossim, não podemos esquecer dos eventos com escritores, e o ensino das normas de pesquisa para os estudantes. Não podemos ainda esquecer de colocar tudo que se faz aqui na biblioteca nas plataformas digitais para que todos saibam todas as coisas que a BCG tem a oferecer.

Ufa! Cansei só de escrever isso tudo, imagina fazer! Quantos livros podem ser escritos só com as histórias dessas bibliotecárias da BCG? Elas saíram dos rodapés para estrelar seus títulos de *bestsellers*.

Assim, nesse vasto universo de trabalho das bibliotecárias, queremos trazer à tona o que está além de um fazer de rotina, de um protocolo descritivo de tarefas a serem executadas; investigamos e analisamos a atividade, como Yves Clot (2006, p. 116) deixa claro em suas palavras sobre o que é atividade:

[...] é também aquilo que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que se busca fazer sem conseguir – os fracassos –, aquilo que se teria querido ou podido fazer, aquilo que se pensa ou que se sonha poder fazer alhures. É preciso acrescentar a isso – o que é um paradoxo frequente – aquilo que se faz para não fazer aquilo que se tem a fazer ou ainda aquilo que se faz sem querer fazer. Sem contar, aquilo que se tem de refazer.

A atividade vai além da tarefa prescrita. Ela envolve tanto a emoção quanto o modo como transforma objetos do mundo e do meio (Clot, 2010). Cria mecanismos que não evitam totalmente o risco de fracassar ao agir em determinado contexto, porém, mantém viva a atividade. Ela nos leva à construção da subjetividade, enredando-se por conflitos presentes diariamente no trabalho para a realização daquilo que tem que se fazer. Pensado por esse viés, escolhe-se a atividade como analisador do trabalho, um aliado para as bases que estamos montando para a ST na UFF.

Dessa forma, entramos no campo com essa visão desde a observação até a montagem inicial da oficina em que usaríamos as clínicas do trabalho, em especial, a clínica da atividade como aporte metodológico. Portanto, para poder alcançar esse subjetivo da atividade,

precisamos de métodos que colaborem para trazer à tona aquilo que foi feito, o que deixou de ser feito, o que se pensou, mas não se executou, os caminhos e as escolhas até a realização do fazer. Isso envolve também o que se passa na produção da organização do trabalho que pode facilitar ou dificultar chegar aos objetivos pretendidos

O caminho para a montagem da oficina se desenhou após várias conversas. Dentre tantas, destaco o dia do encontro com a Karla e a Camille⁷, em uma cafeteria, onde começamos a inventar a oficina com base nos relatos das observações na BCG. Qual seria a melhor estratégia para a oficina? Fazendo valer a metodologia para criar uma estratégia que incitasse a análise da atividade e aumentasse os recursos do poder de agir das trabalhadoras da BCG.

A ideia foi se montando quando pensamos que a demanda escutada durante aqueles primeiros encontros nos dava uma percepção de que a equipe estava afogada no próprio trabalho, parassem de dar conta da sua própria atividade, ou, como costumamos dizer, estavam apagando incêndios todos os dias. Em suas falas, os processos e a organização das tarefas eram prejudicados por não terem uma chefia para gerenciar suas prioridades e por faltarem profissionais para poderem dar conta de mais coisa ou distribuir melhor o trabalho a ser feito. O método necessitava ser algo que facilitasse o aparecimento desses aspectos e nos ajudasse a construir um mapa da BCG para que a equipe se apropriasse do seu trabalho. Por último, atender ao relatório, com esses apontamentos das demandas da equipe, para a coordenação e para outros setores envolvidos.

A proposta do Mapa surgiu associada aos estudos que fizemos de Oddone (2021); pensamos no Mapa de Risco. Uma ferramenta que trabalhe com a visão dos trabalhadores, identificando nos percursos de sua atividade quais são seus riscos, fortalecendo os sentidos que são dados pelos próprios sujeitos que possuem o conhecimento de seus trabalhos. Somente eles podem manejar tanto seus riscos quanto redescobrir e refletir sobre seus ofícios. O MTV foi uma livre associação do nome e da técnica utilizada. O Mapa segue os estudos de Oddone *et al.* (2021), que trouxeram à tona vieses das experimentações dentro do ambiente laboral, colocando o trabalhador como centro das investigações, demonstrando que o trabalho é muito mais complexo e permeado de vivências. O trabalho exige um apoio coletivo para sua construção e meios criativos para que o analista possa investigá-lo. Acreditamos que, durante esse processo de construção do Mapa, estaríamos reinventando, repensando e mergulhando nas experiências vivenciadas pelas bibliotecárias em sua atividade.

⁷ Karla Memória, coorientadora, e Camille Mascarenhas, bolsista de IC.

Dessa forma, nasceu o MTV, uma ferramenta composta por duas etapas: a primeira, uma montagem das bibliotecárias de todo o espaço da BCG, com seus arredores, mostrando quem constituía aquele ambiente de trabalho; e a segunda, o Mapa com o destaque dos postos de trabalho. Com relação aos postos, durante a apresentação desse momento, foi deixado claro apenas pelas pesquisadoras que as participantes deveriam criá-lo contendo apenas as tarefas que faziam, deixavam e gostariam de fazer. Com esse comando, elas traçaram MTV dos postos com suas divisões por andares da BCG, incluindo as hierarquias (CBI, SDC e UFF/ Reitoria); e debatendo entre si, elas colocaram a legenda com cores para facilitar a descrição das tarefas feitas, inclusive pontuaram a melhor maneira para que houvesse as integrações entre essas gestões hierárquicas no contexto de colaborar com o trabalho executado pela biblioteca.

Após a ideia se transformar em algo mais concreto, fomos pensando em quais recursos usaríamos para que elas montassem o Mapa, o que foi ganhando corpo facilmente, pois meu prazer para artes me facilitou a tarefa. Usamos folhas de papel pardo, canetas coloridas, lápis de cor, tinta, cola, tesoura e uma infinidade de revistas que surgiram do próprio ambiente da biblioteca. A escolha foi muito bem acertada, como se pode ver nas imagens expostas ao longo das páginas a seguir e na abertura deste capítulo.

A segunda ferramenta que resolvemos oferecer foi o quadro com as palavras que mais tivessem se destacado ao longo dos quatro dias de oficina. As facilitadoras iriam fazer uso delas para captar qual era a linha que o diálogo estava seguindo no encontro. Ao final, um quadro com os materiais produzidos e debatidos retornaria para o grupo, em uma única exposição, no último dia de encontro. O quadro seria uma junção de toda a produção que se levantou naquele redesenho da BCG: uma análise sobre a análise daquela organização de trabalho. Os diálogos no final seriam dos participantes da oficina indo ao encontro das imagens que refletiam nossas conversas sobre o trabalho.

Dessa forma, o método a ser utilizado estava preparado. Entretanto, só teríamos certeza se funcionaria como queríamos quando fosse o primeiro dia de encontro. Antes de ele acontecer, criei uma arte (Arte 1) para mandar de convite para toda a equipe da biblioteca, confirmando dia e horário da oficina por meio do grupo de WhatsApp interno que eles possuíam. A responsável por enviar o convite foi a bibliotecária 1, a mesma que acabou me passando as informações a respeito daquelas colegas que, com certeza, estariam disponíveis a participar. Algumas já tinham garantido sua intenção durante nossas conversas nas semanas de janeiro, quando fui fazer a observação. Contudo, nunca se sabe com quantas pessoas realmente contaríamos, afinal, existia sempre a atividade real para ser enfrentado.

Arte 1 – Convite para a oficina



Fonte: elaboração própria.

Então, por fim, chegou o grande dia! Que comecem os trabalhos!

Tentarei colocar nas impressões como foram os quatro dias de encontro e como decorreram as conversas, mas chamarei mais a atenção para algumas ligas que foram servindo de enredo para o redesenho da BCG. Pontos fortes em que alguns conceitos reverberaram mais de uma vez nas narrativas das bibliotecárias, e que não somente surgiram em suas vozes, como também nos mapas criados por elas. As imagens e os textos recriaram um mesmo enredo até o fim dos quatro dias de encontros.

O local onde fizemos os encontros foi em uma das salas do primeiro andar, a antiga sala da chefia, e que hoje é usada como sala para reuniões, local de trabalho de alguma das bibliotecárias e que possui uma grande parede envidraçada que dá para a recepção da biblioteca.

É uma sala grande, com uma mesa imensa e cadeiras, e, principalmente, que possui um ar-condicionado que funciona (o que em pleno verão carioca era uma necessidade humana básica). Ali, com ajuda de algumas pessoas da equipe, só precisamos tirar material de trabalho e arrumar mais cadeiras para podermos ocupar o espaço para os encontros.

O primeiro encontro foi no dia 22; fomos recebidos já com a sala arrumada, a bibliotecária 1 e a 5 foram as primeiras a chegar. A bibliotecária 1 foi buscar as demais enquanto estávamos arrumando as coisas para o encontro. Já estava garantido o lanchinho em uma mesinha afastada: bolo, biscoitinho e um suco para quando a fome apertasse. Colamos uma folha de cartolina no vidro, caderno e canetas a postos, celular em mãos e iPad para garantir que as gravações não teriam problemas de áudio. Nesse primeiro dia, éramos duas, um pouco tensas, jogando conversa fora para acalmar nossos ânimos enquanto esperávamos que todas que queriam participar chegassem. Logo que a bibliotecária 1 entrou com a bibliotecária 6, foram avisando que das duas interessadas que faltavam, uma não conseguira estar por causa de um curso e outra por estar de férias esse mês. Já tínhamos na sala 5 pessoas e podíamos começar no horário marcado.

Para iniciar o encontro, um bom dia, um sorriso e algumas palavras para renovar nosso contrato ali. Posteriormente, a apresentação em Power Point para o grupo de como se encaminhariam nossos encontros dali por diante. Coloco aqui como se constituiu cada dia (Quadro 4):

Quadro 4 – Divisão dos encontros por atividades

1º encontro	2º encontro	3º encontro	4º encontro
Apresentação da pesquisa e do grupo; Aplicação da Curto x Não curto/ Faço x Não faço; Formando o coletivo de palavras.	Continuação com o debatido pela dinâmica da Curto x Não curto/ Faço x Não faço; Aumentando o coletivo de palavras; Construção do Mapa do trabalho vivo.	Continuação do Mapa do trabalho vivo. Vamos fotografar? Aumentando o coletivo de palavras; Construção do mapa dos postos de trabalho.	Apresentando toda a produção em tela; Avaliando a oficina.; Discussões finais.

Fonte: elaboração própria.

Em nossa primeira atividade, utilizamos a divisão em dois grupos, um de três e outro de duas pessoas, para que se apresentassem entre si, como se fossem estranhas. Fizemos o mesmo e fomos nos conhecendo tanto pelo trabalho como pelas vidas pessoais e gostos

compartilhados, tornando-nos um pouco mais próximas para o passo seguinte, que era o jogo do “curtograma”. Pequenos papéis, em que foi escrito ‘curto’, ‘não curto’, ‘faço’ e ‘não faço’, foram colocados em um saquinho. As participantes foram instruídas a retirar uma dupla de papéis e nos falar um pouco sobre o que o vinham fazendo, associado ao trabalho, de acordo com o conteúdo dos dois papéis sorteados.

A partir dali, foram surgindo alguns dos temas que serão presentes em quase toda a construção dos Mapas.

O primeiro dia finalizou com as falas de três bibliotecárias, deixando duas para o segundo encontro, no qual traríamos novamente as análises sobre alguns pontos mais abordados por elas, e iniciariamos a construção do MTV da BCG.

Esse dia foi recheado de um ligeiro nervosismo da minha parte, porque, como em tudo que se inicia, podíamos ter surpresas ao longo do percurso. Ainda mais quando estamos usando uma técnica nova, poucas vezes vista, e com base teórica.

Ao ouvir tantas vozes ao mesmo tempo, durante os diálogos do curtograma, acreditava que não conseguiria identificar o que buscar, quais perguntas deveria fazer, qual caminho tomar para analisar o discurso sobre sua atividade. Uma das minhas maiores inquietações era se conseguiria percorrer esse caminho com elas e se o que buscavam naqueles encontros seria possível. Por meio desse questionamento em que o ser pesquisador, e, ao mesmo tempo, estar completamente envolvida nos objetivos e nas ações desenvolvidas dentro da pesquisa como no desenvolver do encontro com as bibliotecárias, podemos trazer os entrelaces que aqui estão se destrinchando. Como Conceição (2016) aborda que as implicações são parte dos processos que transformam o corpo do pesquisador, acreditamos que não existe um sujeito sem corpo e história. No processo de analisador da atividade (seja esta do trabalhar ou do pesquisar) no modelo da Clínica da Atividade, fortalece-se essa troca da comunicação entre os sujeitos e seus coletivos que se modificam em seus diversos destinatários, crescendo o estímulo da atividade do pensar sobre a ação, e provoca um fluxo de possibilidades geradoras de novos modos de agir. Por fim, o corpo da pesquisadora se vê a cada instante como Lourau (1993) aponta, transformando-se a si e ao seu meio social, mediante experiências e estratégias criadas na coletivização, por isso contar com a presença de minha colega de trabalho⁸ (sendo um dos representantes desse coletivo que me une ao ser pesquisador e trabalhador); colaborando na condução quando as vozes eram demais aos meus ouvidos e acreditava estar perdendo uma linha de análise sobre seus dizeres.

⁸ Nos Encontros, contei com a colaboração de uma coordenadora: Fernanda Pimentel Pessanha.

Quando estamos analisando as implicações que o campo nos produz, cabe analisarmos as relações de poder, os saberes produzidos e existentes, e os atravessamentos que esse encontro gera tanto no pesquisador quanto no campo (Conceição, 2016). A melhor forma de apresentar como esses ajustes foram se construindo; os bastidores da pesquisa, é o diário de campo. Nele, elaboramos os pensamentos, os debates que geram entre o campo e o pesquisador, é o local onde segredos e a conversa de boteco acontecem, criando as infinitas possibilidades que às vezes chegam ou não na produção final. E aqui, temos nossos recortes do dia, destacadas no caderno – diário de campo – as histórias da atividade, ali em uma chamada direta conosco.

Os primeiros sinais de uma atribulação em seus afazeres começaram a surgir. Suas queixas se concentravam na quantidade de tarefas do prescrito: mesmo dividindo a demanda entre elas, a sobrecarga ainda se fazia presente. Nas falas, vinha a presença das cobranças da hierarquia, que se articulava com a sensação de invisibilidade e não reconhecimento. Esses foram alguns dos sinais presentes em suas falas.

Por essas impressões anotadas, já podíamos ter alguma ideia dos caminhos que ressoavam naquela equipe. Sinais que vinham desde as primeiras conversas lá no primeiro encontro com as bibliotecárias até a reunião com a coordenação, levando, então, a novas análises que interagiam diretamente com as nossas próprias dificuldades como profissionais de ST ou servidores da UFF. Vivemos os mesmos embargos introduzidos pela organização na qual estamos inseridos. Difícil separar, mas, nesse envolvimento, faz-se o momento que nos permite caminhar juntas, na arte de propor novos caminhos no contexto dessa intervenção.

O segundo dia já foi mais calmo, e, além da pesquisadora 2, uma nova colaboradora apareceu, uma colega do NUTRAS que veio para nos ajudar nessa escuta do analista do trabalho e fornecer seus pontos de vista sobre as conversas que ali se seguiam. Nesse dia, tivemos mais uma participante, que não tinha podido estar no primeiro encontro, a bibliotecária 4. Dessa maneira, quando todos chegaram, apresentamos a pesquisadora 3 e seguimos a uma rodada para lembrarmos os debates da semana passada, explicamos novamente como era o jogo, o curtoprograma, e pedimos para a bibliotecária tirar os papéis para poder participar em seguida. Retornamos às falas das bibliotecárias 2 e 5.

Essa rodada repercutiu com um clima diferente da agitação do primeiro dia, A presença da bibliotecária 4 com sua fala calma e pacificadora trazia um ritmo diferente para o grupo, colaborando para uma nova história das experiências relatadas. Tivemos uma saída mais cedo da bibliotecária 1 para seu retorno ao trabalho e da pesquisadora 3 pelo mesmo motivo

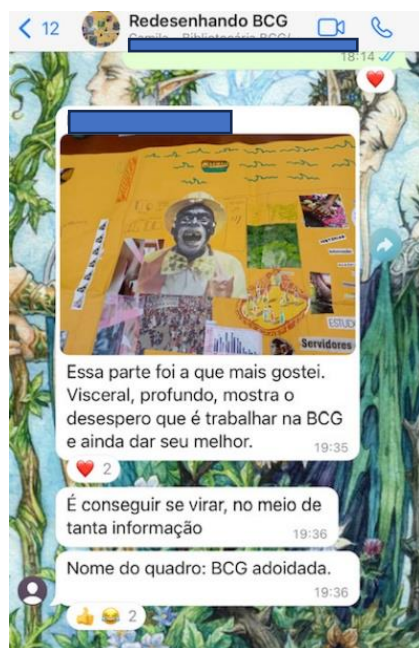
O momento da montagem do Mapa foi extremamente proveitoso e potente. Ao se verem perante o enorme papel pardo, lápis de cor, canetas hidrocores, revistas (conseguidas pelo próprio setor), tesoura e cola, encaravam o material com os olhos intrigados. Perguntas como: por onde começariam a montar o mapa? Seria uma planta baixa? O que deveria estar presente naquela imagem? iniciaram a primeira parte do redesenho da biblioteca. Após reajustes, debates, risadas, foi nascendo uma visão do que para elas era esse local de trabalho, de como elas chegavam até ele, quem eram as pessoas que partilhavam o mesmo espaço físico – como palavras e imagens que foram inseridas para mostrar a definição de como retratar essa biblioteca para elas. Nas **Imagens 1 a 4** (p.123 a 125), podemos ver como se concretizou essa fotografia. As imagens foram colocadas no momento seguinte como uma opção da proximidade dos temas dos diálogos, demonstrando o movimento da análise da atividade pelo coletivo das bibliotecárias ali presentes.

Foi nesse dia que passamos 30 minutos além do horário, por elas estarem envolvidas em terminar a montagem do mapa. Quando enfim terminamos, pedimos que visualizassem a imagem formada e, posteriormente, no grupo de WhatsApp, falassem o que se destacava e o porquê.

As **Imagens 5 a 7**(p.126 e 127) surgiram no grupo ao fim da tarde, e as conversas se deram em torno da escolha do título a ser dado ao Mapa. Dar um título foi uma iniciativa da bibliotecária 5: fomos presenteadas com o nome de “*BCG adoidada*”. Um nome visceral que expressava como ela se sentia perante a visão da imagem criada em conjunto com a equipe. Imediatamente, foi acatada pelas colegas. A força da palavra “*adoidada*” nos chama para o significado do dicionário: de se comportar-se como doido, estar louco (Houaiss, 2021). Essa palavra nos aproxima do que os diálogos entre as bibliotecárias várias vezes apontavam quando analisavam suas atividades, *adoidamento*, que relacionavam a realizar tarefas demais ao mesmo tempo e em um percurso sem estrutura, sem ordem. Essa falta de precisarem de ordem, de organização, repercute nos comentários sobre o Mapa, referindo-se à grande quantidade de tarefas prescritas e à tentativa de criar recursos para gerir esse *adoidamento*.

Abaixo, o diálogo provocado no grupo de WhatsApp, e a parte referente ao título em provocação dado pela bibliotecária 5.

Imagem 5– Conversas no Grupo Redesenhando



Fonte: Print do celular da autora

Sentimo-nos oficialmente convocadas ao nos apropriar e reconhecer essas histórias, para que esses sujeitos ampliem seu poder de ação, servindo dessas experiências para realizar outras, mostrando-se em coletivo como portadores ativos dessas análises (Clot, 2010).

Seguimos nesse caminho quando outra semana se iniciou, porém tivemos a emoção do recomeço das aulas na UFF. Tínhamos a incógnita de como desenvolveríamos o encontro, pois as dinâmicas de trabalho de todas ali presente se modificavam, existia a necessidade de criarem escalas para permanência no atendimento da recepção, que agora tinha um fluxo muito mais intenso do que nessas semanas anteriores. A bibliotecária 1 seguiu com uma proposta de uma escala de participação dentro da oficina, constituída daquelas que não estivessem presentes no atendimento. Naquele final da manhã, iriam para o encontro e depois trocariam com as que estariam livres à tarde. Tivemos um formato um pouco diferente, em que quatro bibliotecárias abriram o encontro conosco e uma saiu antes do término. A bibliotecária 6 não pôde comparecer, então, tivemos cinco participantes até final. Nesse dia, contamos apenas com a participação das pesquisadoras 1 e 2.

O terceiro encontro abriu com a finalização do Mapa, uma pequena discussão sobre o retratado e como se sentiram na produção, e sobre o impacto das palavras evocadas pelo grupo de WhatsApp. Confirmou-se entre elas essa necessidade de uma maior organização interna do trabalho, a importância do coletivo de trabalho que apontaram, nas imagens, pelas mãos unidas, o grupo junto (**Imagens 1 a 5**). Ressaltaram as várias vezes que, em suas falas, referem-se à

importância desse coletivo como o pilar principal para o funcionamento da biblioteca, aquele que as mantém firmes na realização de seu trabalho. Foram os destaques levantados nos primeiros minutos daquele encontro.

Em seguida, iniciamos a construção do Mapa dos postos de trabalho. Foi explicado que, nesse momento, elas montariam, como dito, os postos de trabalho que constituíam a biblioteca, com os serviços prestados. Assinalamos que deveriam colocar detalhes da realização das tarefas, indo além do que simplesmente se fazia como uma tarefa prescrita. Nesse momento, apoderamo-nos do conceito da atividade como uma base para o que mais haveria naquele Mapa, fazendo com que elas pensassem sobre o que poderia ser feito e havia deixado de ser feito por motivos diversos; e se havia algo ali que não estava sendo feito. Estávamos aqui colocando o conceito de atividade em ação, levando as bibliotecárias a analisar sua própria atividade, pensar em conjunto sobre essa diferenciação e depois desenvolver esse restabelecimento da capacidade de um diálogo da experiência cotidiana (Clot, 2021).

Novamente, as canetas hidrocores e o enorme papel foram entregues para que eles montassem como bem entendessem esse Mapa dos postos. Ali, novamente os encontros das vozes renasceram, a procura de uma linha inicial, de como separariam os postos, como classificariam suas tarefas, o que e como descreveriam esses postos. A ação que o grupo tomou foi a montagem de uma legenda com cores para as tarefas que deveriam fazer, e como poderiam ser feitas, mas não eram realizadas. Os motivos surgindo nos debates entre elas conforme ia se desenhando o MTV; e o conhecimento de postos de trabalho que não oficialmente ocupavam, mas que já tinham feito parte ou conheciam seu funcionamento por suas tarefas perpassarem pelas dos outros colegas, foi sendo descrito. Mais uma vez, se mostra como a biblioteca é um grande ser vivo, único, em que, para seu funcionamento, todos os setores se entrelaçam.

As bibliotecárias criaram, como visto nas Imagens (8 a 15), todo o fluxo de funcionamento da BCG até chegar à Reitoria, conectando como as coordenações e a SDC. Isso mostra como suas atuações poderiam modificar a forma que seus serviços eram geridos e as dificuldades que essa pouca comunicação ocasionava na BCG. Aqui podemos perceber a importância de cuidar do trabalho, de como a clínica da atividade pode fortalecer esse olhar aplicado pela ST. Um serviço para que nós, os interlocutores dessa ação, possamos evidenciar para a hierarquia a necessidade de mudanças. Essas mudanças que surgem a partir da percepção que esses sujeitos são responsáveis pelo que fazem e que podem propor modificação, desde que a organização permita que essa transformação seja possível (Clot, 2021).

Ao fim desse imenso momento de entrega sobre o papel, essas bibliotecárias notaram que suas reais atividades eram imensas, que não havia praticamente nada que quisessem fazer a mais, e o que poderiam realizar necessitava de um manejo externo, que mesmo com as cobranças em prol das coordenações a entregarem mais, as condições de trabalho oferecidas eram, de longe, ideias para que isso acontecesse. Elas destacaram, ao verem o Mapa montado, a presença no topo da CBI, SDC e Reitoria, como o local que se possuísse uma comunicação entre si, valorizando o trabalhador e seu saber, muito dos problemas vivenciados poderiam ser reduzido. A comunicação e o reconhecimento voltam aqui a surgir como forte indícios dos caminhos criados nos nossos encontros.

Segundo Clot (2021), na perspectiva da clínica, percebe-se que o ofício não deve ser entendido somente como a entrega de tarefas em tempo hábil, ou em sua quantidade estipulada, mas sim como um testar da forma de execução, dos limites próprios do ofício, das imensas possibilidades construídas, dos gestos, das palavras, da história dessa ambiguidade geradas pelo conflito. Ao estar diante dessas dimensões do ofício, da atividade real, estamos de encontro a forma de obter reconhecimento vindo das questões transpessoais do ofício. Local onde estão presentes as histórias dos coletivos do que posso ou não fazer, uma parte que é minha, mas inclui a do outro, e juntos tonamos o gênero profissional como o espaço buscado para seus destinatários de apoio (Clot, 2021). Essa seria uma forma de mudar as organizações e de tornar essa separação entre as hierarquias superiores e os trabalhadores menos agressiva. Deixamos aqui esses pensamentos flutuando para nosso próximo e último encontro.

Em nosso último encontro, tivemos duas bibliotecárias a menos, pois uma delas estava de férias, e a outra, ocupada com imensa fila de atendimentos na bancada da frente da biblioteca. Um destaque desse dia foi esse registro visual da fila que se formava na entrada com inúmeros alunos que se agrupavam com seus colegas. Eram duas filas, uma para fazer o registro na biblioteca e pegar a chave para entrar, outra para a atualização e o registro novo; e naquele dia, parecia que não acabaria nunca o atendimento de todos aqueles estudantes. Dessa forma, a bibliotecária 3 não pode deixar seu posto na escala.

O quarto encontro foi feito bem próximo da Páscoa, então fiz questão de levar uns chocolates para nossa despedida. Nesse dia, a pesquisadora 3 pôde estar presente, porém não tive a companhia da pesquisadora 2. Por causa dessa dinâmica tão complicada, começamos logo que uma das bibliotecárias chegou, e enquanto conversávamos, aguardávamos a chegada das bibliotecárias 1 e 7, que estavam almoçando.

Fomos montando os cartazes na parede de vidro da sala, para que ali elas pudessem ver como ficou a construção de toda a produção desenvolvida nos encontros. Nesse fechamento, estaríamos revisitando as falas que foram trazidas, analisando diálogos e colocando em evidência algumas questões sobre aquela trajetória da oficina, como a avaliação da própria.

Antes da abertura, a bibliotecária 6 se embrenhou por uma conversa intensa com a pesquisadora 3, envolvendo posteriormente as bibliotecárias que foram adentrando pelo espaço.

Tínhamos que fazer alguma das perguntas de avaliação da oficina e do conteúdo produzido mais rapidamente para a bibliotecária 1, pois tão logo ela teria que assumir seu posto de trabalho já que sua colega necessitava sair no horário. Como a biblioteca estava nas aulas, a ocupação dos espaços era maior, e a retirada de livros no segundo andar era movimentada. Foi um dia que começou meio turbulento, em que as preparações produzidas foram esquecidas, e adotamos uma postura diferente com os relatos e apontamentos que elas iam fazendo ao se aproximar dos Mapas e das palavras. Por fim, todas avançaram em confirmar a importância que aqueles encontros tiveram para uma tomada de consciência sobre o que vivenciam, que desde o início da nossa entrada, muitas mudanças boas aconteceram e aquele pensar de invisibilidade, da necessidade de uma única liderança, começou a se clarear em um outro patamar.

Conversamos até o final sobre as mudanças necessárias em seus processos de trabalho e dessa necessidade de haver mais momentos de troca como esse, para colaborar no fortalecimento do coletivo, do apoio e da necessidade interna deles de um trabalho bem-feito. Constatou-se entre elas que essa invisibilidade, esse não reconhecimento, não estava presente nelas, mas que, a seu ver, a gestão não compreendia a importância da Biblioteca e, por esse motivo, não davam o devido valor que as bibliotecárias empregavam. Dessa forma, o poder que elas possuíam de autorreconhecimento e de autogestão era uma potência transformadora para que continuassem vivenciando a realização de um belo trabalho, bem como mantendo a luta contínua para que os impedimentos não fossem uma interferência de forte intensidade sobre esse trabalho.

Encerramos ainda com muita coisa a pensar, ideias entre o grupo para a restituição e talvez projetos a serem continuados na Biblioteca como encargos da DPVS. A narrativa dos dias se fechou, mas não se encerra aqui, abrimos então a distribuição da análise com os temas agrupados pelo conteúdo que foi fluindo ao longo dos encontros.

Seguimos então para os conteúdos dos encontros.

Redesenhar pelas imagens: o sussurrar das páginas

O Mapa com os cartazes confeccionados está apresentado a seguir.

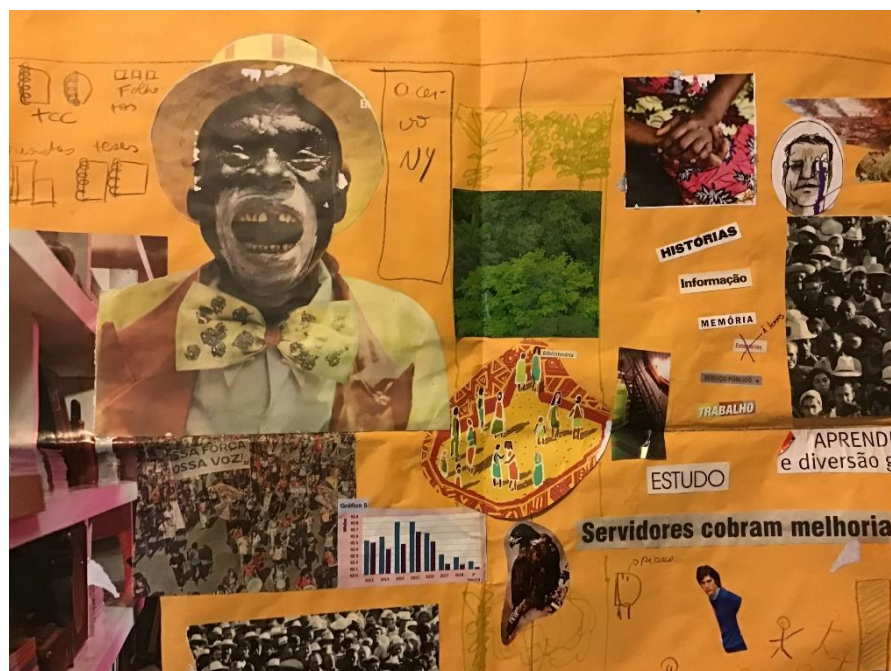
Imagem 1 – BCG Adoidada



Fonte: Foto retirada pela autora.

[illegible]

Imagem 3 – Parte 2 da BCG Adoidada



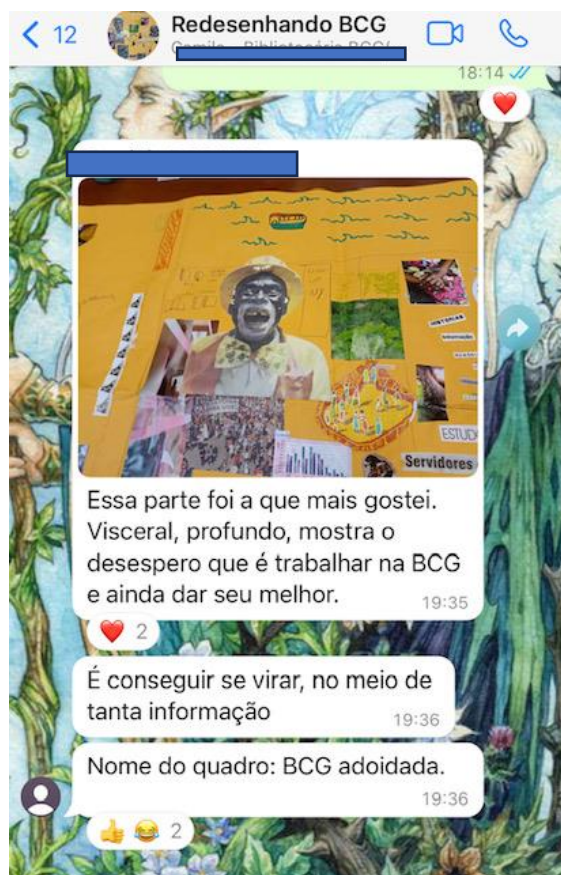
127

Imagem 4 – Parte 3 da BCG Adoidada



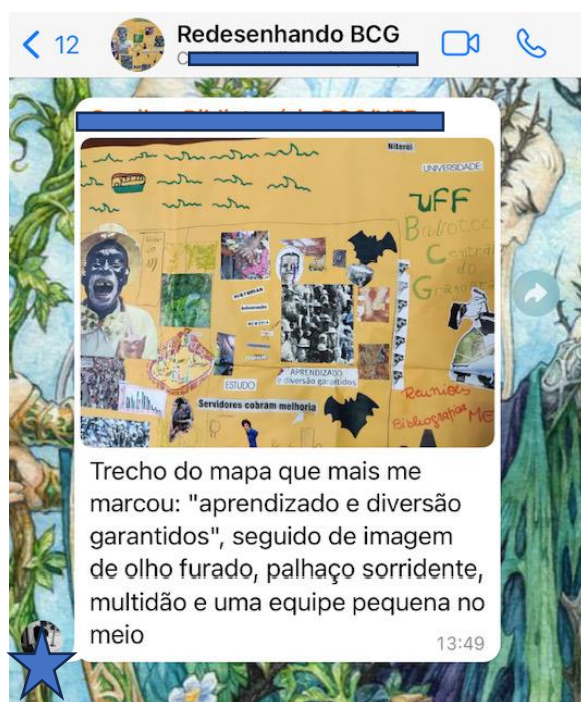
Fonte: Foto retirada pela autora.

Imagem 5 – Conversas no Grupo Redesenhando



Fonte: Print do celular da autora

Imagem 6 – Conversas no Grupo Redesenhando



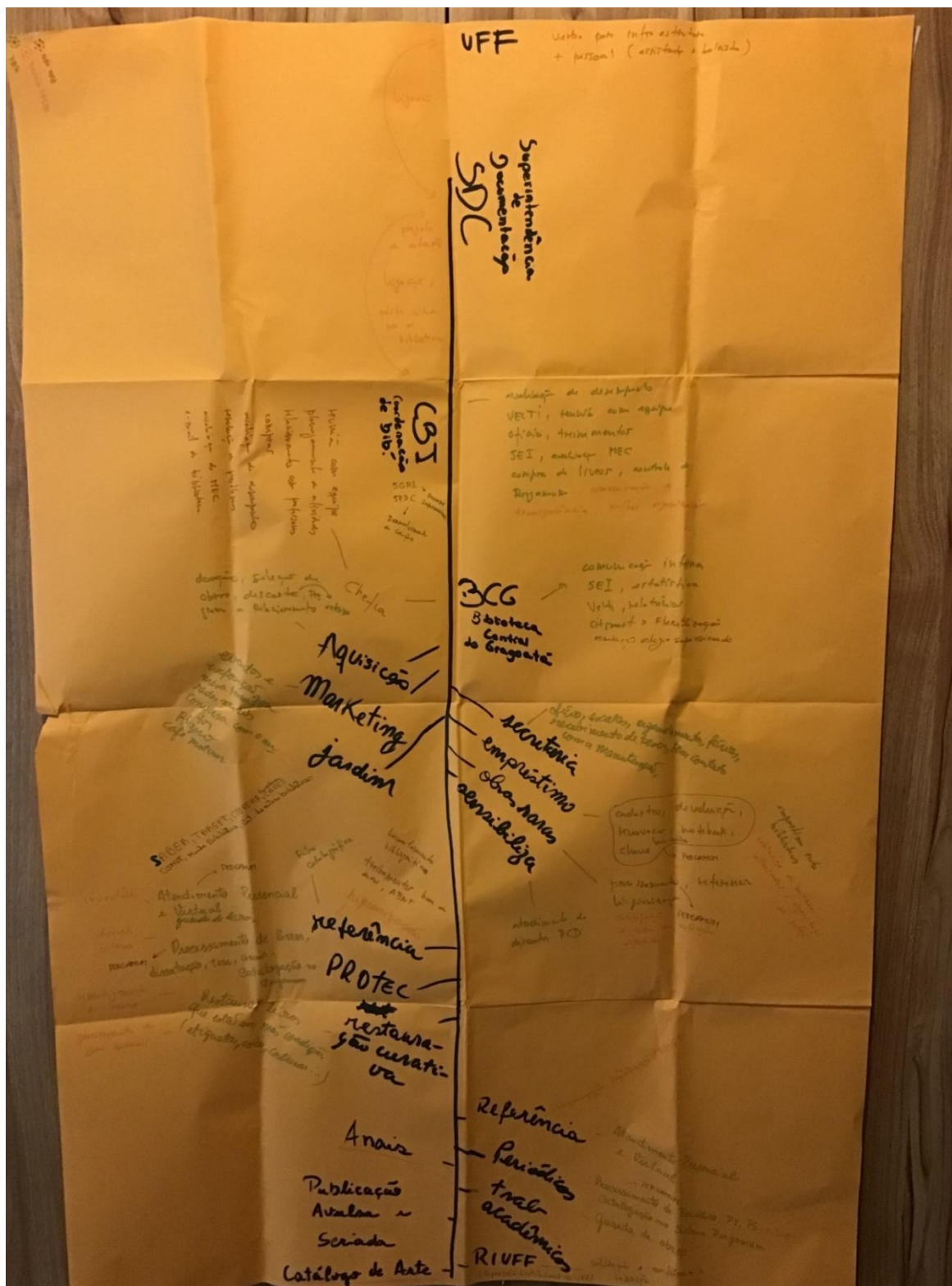
Fonte: Print do celular da autora

Imagem 7 – Conversas no Grupo Redesenhando



Fonte: Print do celular da autora

Imagem 8 – MTV Postos de Trabalho



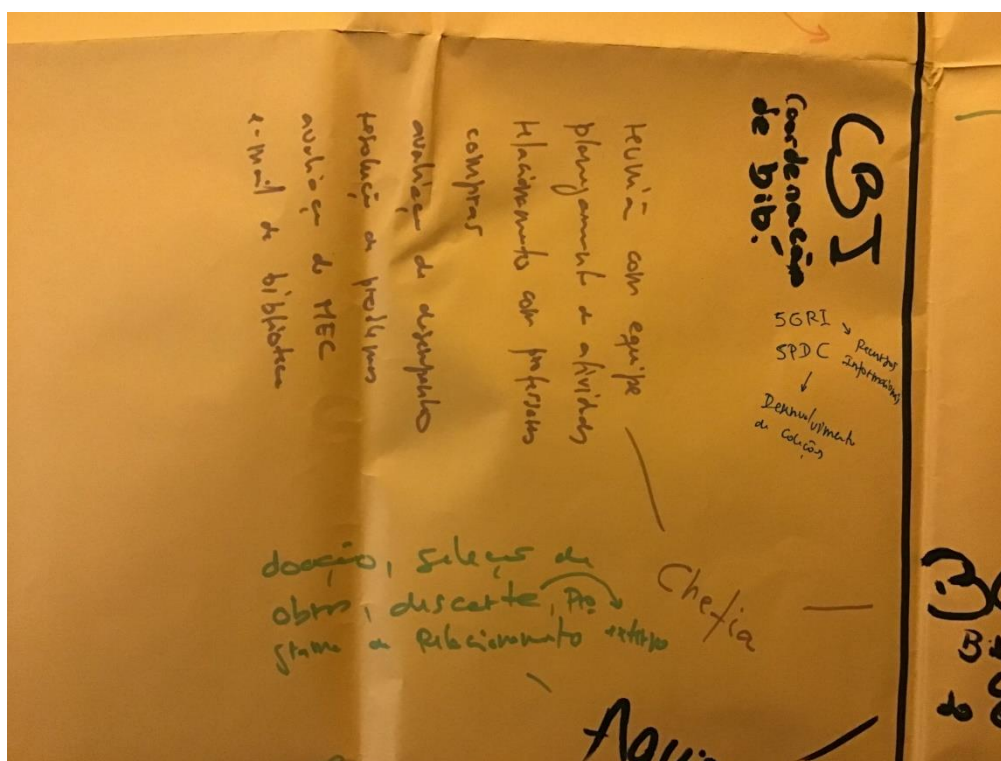
Fonte: Foto retirada pela autora.

Imagem 9 – Parte 1 do MTV Postos de Trabalho



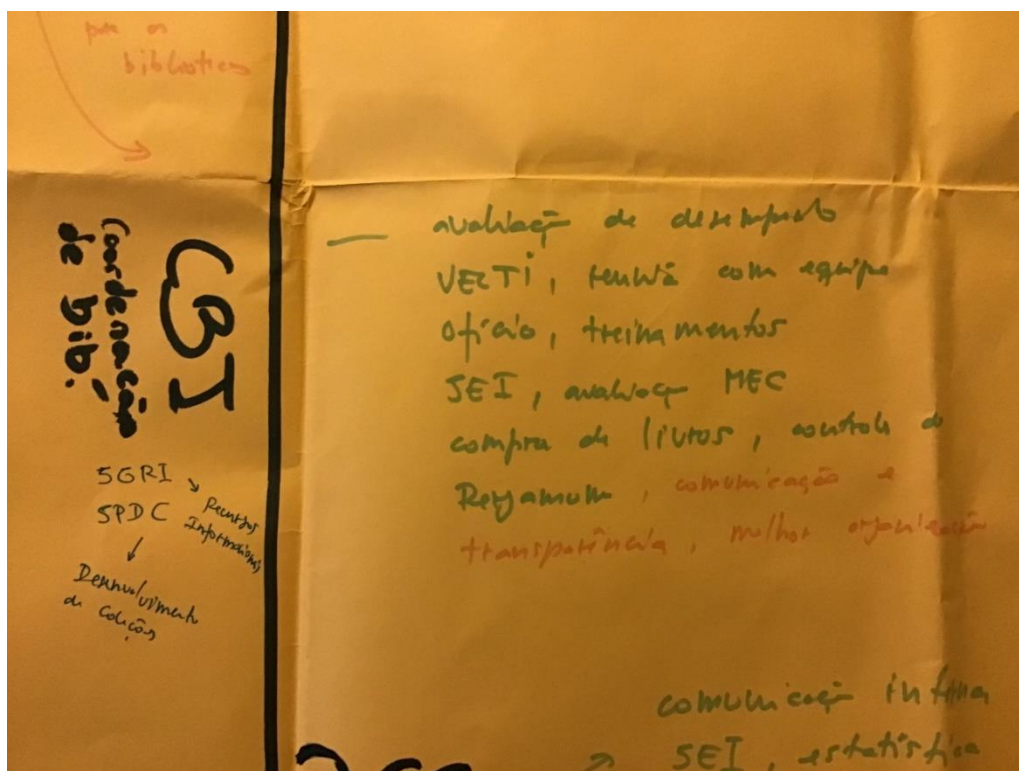
Fonte: Foto retirada pela autora.

Imagem 10 – Parte 2 do MTV Postos de Trabalho



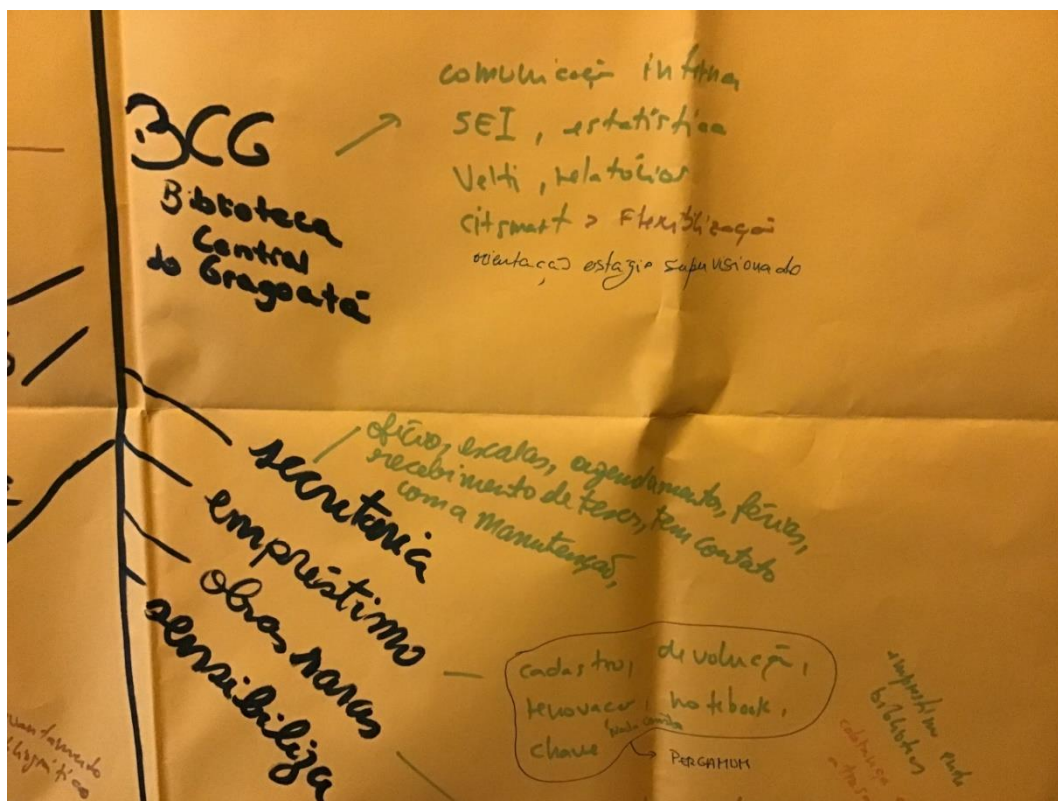
Fonte: Foto retirada pela autora.

Imagem 11 – Parte 3 do MTV Postos de Trabalho



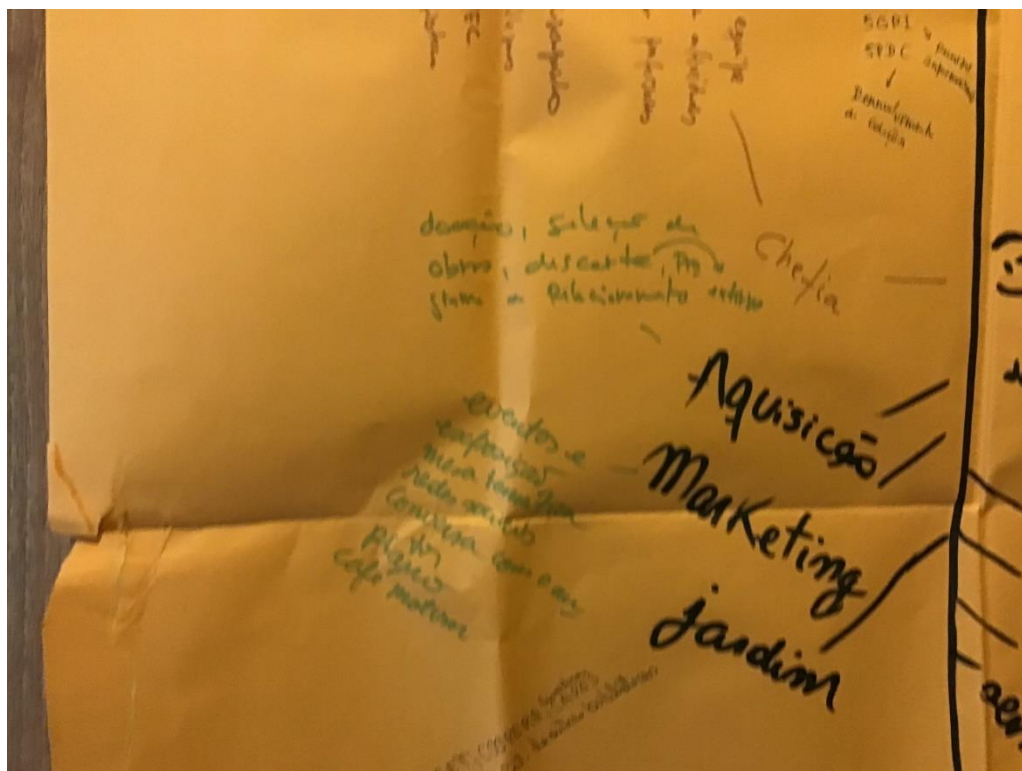
Fonte: Foto retirada pela autora.

Imagem 12 – Parte 4 do MTV Postos de Trabalho



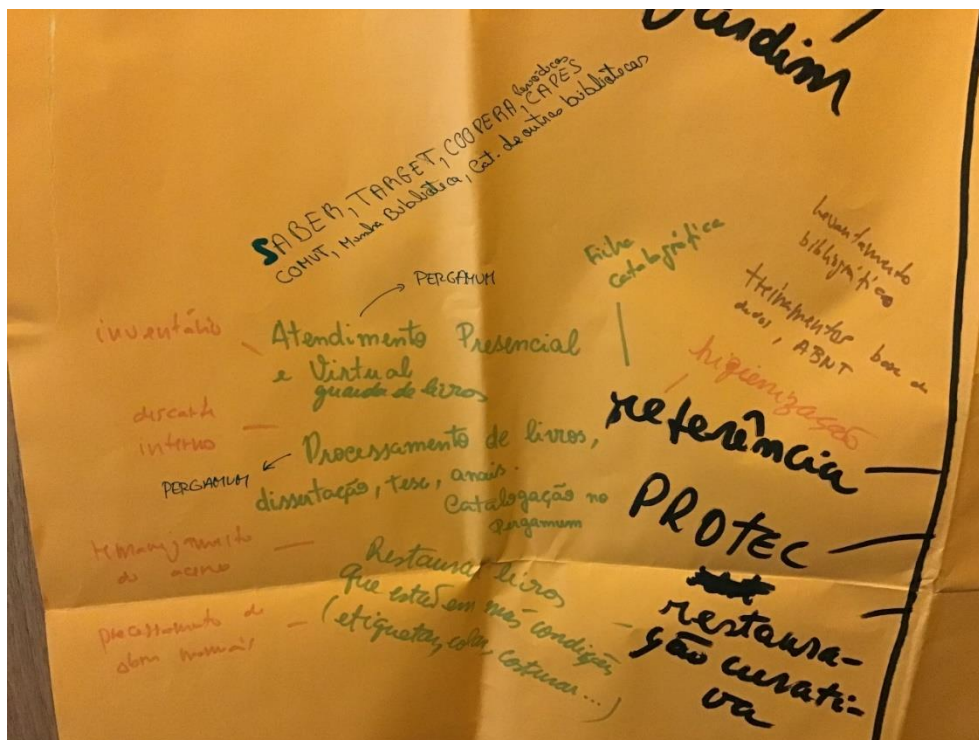
Fonte: Foto retirada pela autora.

Imagem 13 – Parte 5 do MTV Postos de Trabalho



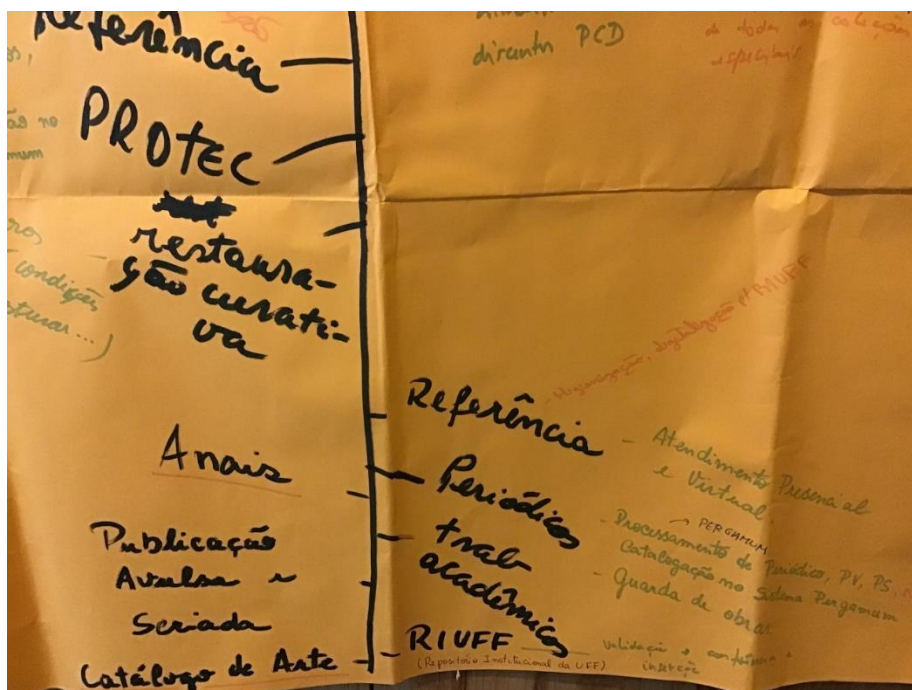
Fonte: Foto retirada pela autora.

Imagem 14 – Parte 6 do MTV Postos de Trabalho



Fonte: Foto retirada pela autora.

Imagem 15 – Parte 7 do MTV Postos de Trabalho



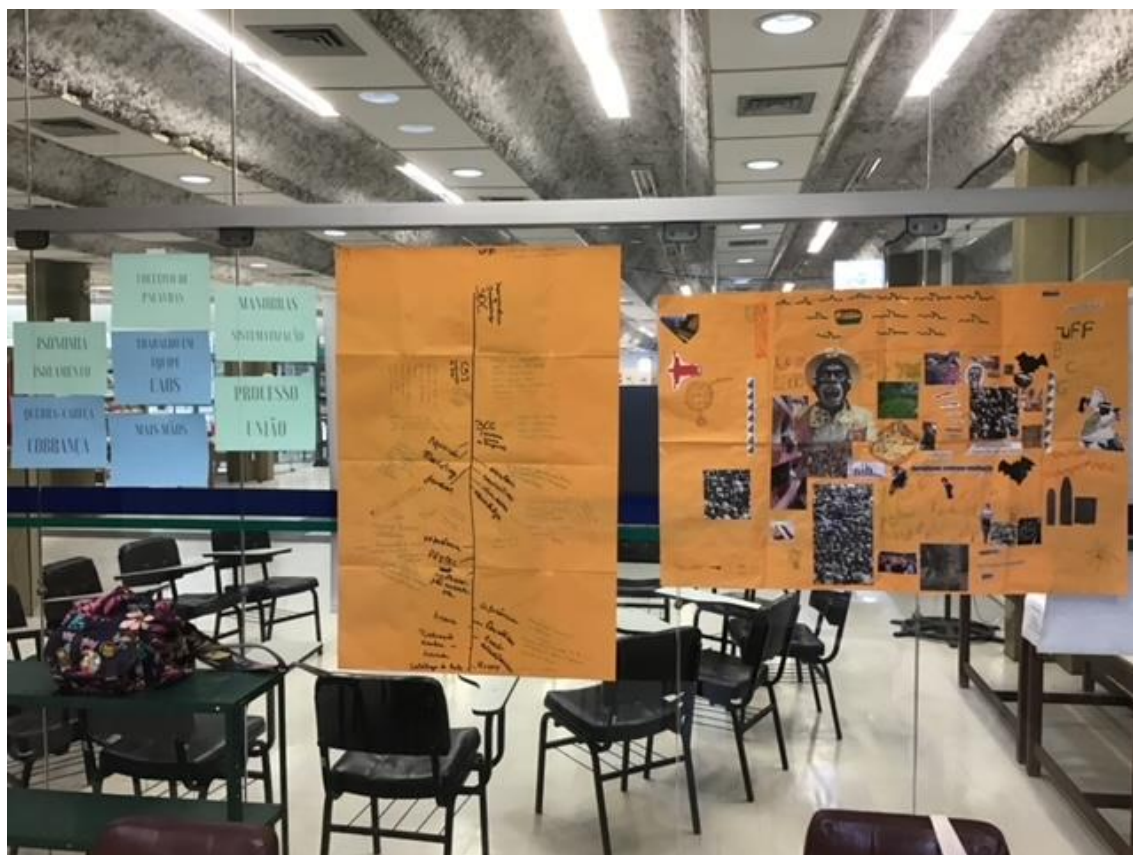
Fonte: Foto retirada pela autora.

Imagem 16 – Palavras Chaves dos Diálogos



Fonte: Foto retirada pela autora.

Imagem 17 – Quadro Geral das Produções da Oficina



Fonte: Foto retirada pela autora.

Durante a confecção das montagens, os comentários foram se dando em um movimento de frases que se associavam primeiramente a como se locomoviam para chegar ao trabalho, fazendo piadas sobre suas localizações diversas pela cidade do Rio de Janeiro, os meios de transporte e até mesmo o motivo que uma das bibliotecárias tinha que sair no horário do primeiro turno (até as 14h), pois ela morava no subúrbio carioca. De forma descontraída, elas começaram a se aproximar dos devidos contextos, introduzindo imagens ligadas ao que vivenciavam e como definiam a BCG naquele momento. Um local que necessitava de **mais mãos**, representado com as figuras de pessoas e mais pessoas circulando todas os ambientes da Biblioteca e um mínimo de trabalhadores, os objetos de trabalho escassos, frases que defendem a luta pela isonomia, pelo reconhecimento do servidor público, o ponto eletrônico como destaque de um relógio e, no meio de tudo isso, os funcionários representados por um palhaço negro gritando (**caos**).

Aqui vieram alguma das palavras do coletivo de palavras (**Imagem 16**) trazido como um caminho para colaborar com a visualização da trajetória dos diálogos. Dessa maneira, as palavras vinham com o destaque dentro do MTV e no fluxo das conversas, como na questão da

isonomia que esteve presente, pois os funcionários da BCG possuem um diferencial com relação ao restante da UFF quanto à distribuição da carga horária trabalhada, pertencimento ao plano de gestão e demais situações. A dificuldade de estabelecer os **processos** de trabalho, a necessidade de montar um **quebra-cabeça** para gerenciar o trabalho na BCG foram apontadas no percurso da própria construção do Mapa. Ademais, as palavras e figuras que demonstram repetidas vezes no MTV e nos diálogos como a **união**, o **trabalho em equipe**, **mais mãos** fazem parte das **manobras** para diminuir a **sistematização** dos processos que muitas vezes geram **isolamento** e a **cobrança** apontada anteriormente.

Após o término da confecção dos Mapas, esses processos foram sendo representados e destrinchados em algo visual, que colaborou para que identificassem suas reais tarefas, o fluxo de seus trabalhos em cada setor, além de ressignificarem muitas das questões levantadas, apontamentos referentes ao desgaste profissional, ao enfrentamento perante as demandas que surgiam e, com isso, fortalecendo os vínculos daquele coletivo, trazendo para as bibliotecárias participantes uma nova perspectiva sobre seu trabalho e da importância de criar espaços que elas possam continuar a debater e potencializar a capacidade de transformar o ambiente da BCG em um ambiente saudável e estimular o poder de agir daquele coletivo.

Dessa forma, em seguida, abordaremos mais amplamente os diálogos que nasceram durante a dinâmica do curto não curto e faço e não faço, o momento escolhido como desencadeador da oficina para começarmos as discussões sobre a atividade daquelas bibliotecárias – e sentir como seria o rumo dos encontros seguintes. Usamos os destaques em negrito nas falas das bibliotecárias como uma forma de apontamento de impressões e marcas das situações apresentadas entre os falantes e o falado, pontuando temas insurgentes.

O movimento dialógico retratado no papel pardo tem como forma apresentar as relações reformadas de diversas situações entre os falantes sujeitos e os outros, como entre esse mesmo emissor e aquele anterior quando o cenário se modifica ao ser relatado, desestruturando e reestruturando pensamentos pelas contradições presentes no momento que o diálogo acontece (Clot, 2010). Esse processo é naturalmente transformador e perceptível quando vemos os diálogos sendo alimentados pelos próprios participantes por múltiplas conexões, e os temas vão e voltam, sendo reelaborados à medida que surgem, desempenhando essa função de situados nas atividades e vivos.

Essas falas, que foram acontecendo no percurso desde a primeira entrada da equipe de pesquisa na BCG, no encontro com algumas das bibliotecárias e com a coordenação,

posteriormente abriram caminho para dar o tom das análises produzidas nos encontros até a devolutiva para o grupo das participantes da Oficina.

A equipe de pesquisa em ação, com a construção de um Relatório (Anexo III), destaca as demandas provocadas pela discussão sobre o trabalho na Biblioteca e as necessidades apontadas pelos profissionais para que tenham um ambiente de labor saudável e apropriado para que desenvolvam a potência do seu ofício.

Como Oddone (2020) em sua proposta de Mapas de Risco, provocamos recursos para recriar novas formas de assessorar os trabalhadores por si mesmos a sustentar essa promoção e preservação de saúde nesse espaço.

Esses caminhos percorridos se entremearam em um fluxo que esteve presente desde o momento do primeiro encontro, por intermédio de uma chegada em meio às turbulências vivenciadas pela pandemia, um retorno rápido ao trabalho presencial, o desafio proporcionado por essas mudanças, e as questões referentes a flexibilização de horário de trabalho, somados com uma sobrecarga aparente que se mostrava presente nas falas das profissionais e da própria coordenação da Biblioteca. Nessas vozes, a princípio cacofônicas, há uma necessidade de mostrar que existiam problemas, que estavam assoberbados de tarefas, que necessitavam de uma organização no trabalho mais definida, de um responsável que fizesse essa divisão ou priorizasse, com falas que apontavam a pouca visibilidade de seus esforços e a comunicação deficitária com a gestão superior; foi dessa forma que nos encontramos. Isso pode ser visto em algumas dessas falas transcritas abaixo:

Bibliotecária 6: *Só que é uma cobrança absurda, entendeu? A gente é cobrado ao extremo. De muitas coisas e... e as vezes eu acho que falta muito jogo de cintura pra determinadas situações. Por exemplo, eu achei um absurdo quererem... tudo bem que eles te avisaram isso, mas querer... porque a gente não tinha opção de não vim trabalhar. A opção era... era de vim. Era não vim e aí agora tem que compensar, eu acho isso um absurdo, sabe...*

Bibliotecária 7: *inclusive por causa da segurança*

Bibliotecária 6: *é... entendeu?*

Bibliotecária 7: *não vim por causa de segurança*

Bibliotecária 6: *porque ia fechar tudo*

Bibliotecária 7: *e perto da época de carnaval andou um rapaz aí circulando... entendeu? Atrás de uma aluna, enfim, então tava meio que perigoso.*

**

Bibliotecária 1: *Antigamente era melhor. Quando você tinha uma chefia mais próxima, que enxergava algumas coisas, a biblioteca tinha mais autonomia, me parece.*

Bibliotecária 5: *Tinha mesmo, tá? Tinha mesmo. Até e repente por essa questão de você tem que faltar por um motivo. Aí a a chefia poderia ou abonar ou advertir ou tomar alguma providência, fazer o que fosse né? Agora está muito distante. É muito mais difícil você, por exemplo, se você não conseguindo bater o ponto na hora da saída e aí tem que pedir para bibliotecária 13...aí*

demora porque ela tem outras bibliotecas que ela tem que ver muitas outras coisas e é muita coisa para uma pessoa só, né?

Bibliotecária 1: *E além disso, não só essa questão de pessoal, mas também de tráfego das coisas, a bibliotecária 5 tava falando da burocracia do descarte. Já fiz alguns projetos para descartar, os periódicos que ela **falou eu listei e também uma coleção lá do segundo a gente fica muito...fica opaco, sabe? Tem uma opacidade ali.***

**

Bibliotecária 4: *Época do ponto eletrônico...*

[novas risadas e vozes em conjunto]

Bibliotecária 1: *Nós acionamos vocês num momento que a gente tava muito estourado. Foi quando a gente tinha acabado **de chegar aqui, depois da pandemia, tinha toda a questão do horário que a gente estava estressado.** Tinha, sabe? A biblioteca ficou dois anos fechada, estava caindo aos pedaços, bombando, mas eu sentia aquela **época sim, eu fico no atendimento, e às vezes pra eu conseguir alguém para, na época que eu ficava na referência sozinha, tinha que ter os auxiliares, né? E já manda me ajudar a bater o pé pra sempre ter duas pessoas lá.***

Aqui está a presença de alguns dos impasses da própria atividade – e que, ao longo dos contínuos encontros, da possibilidade de espaço para debater sobre o próprio ofício, as experiências compartilhadas recriaram novas formas do fazer e propiciaram um alinhamento na construção da visão sobre a atividade.

Nesses entrelaces que as conversas nos trouxeram, a análise da atividade dialógica mostra como ponto de partida a sobrecarga de trabalho, associado ao desconhecimento das hierarquias superiores de como as profissionais estavam administrando a biblioteca ante aquela “loucura” para que continuasse a funcionar. Essa fala inicial se sustenta por vários encontros...

Aparentando uma sobrecarga constante de suas demandas, ou da falta de organização de todo o trabalho imputado para os profissionais, isso gera, muitas vezes, um desgaste desnecessário tanto físico quanto mental para resolução de serviços que não têm como serem realizados ou com prioridades que não deveriam ser, na realidade, classificadas como urgentes.

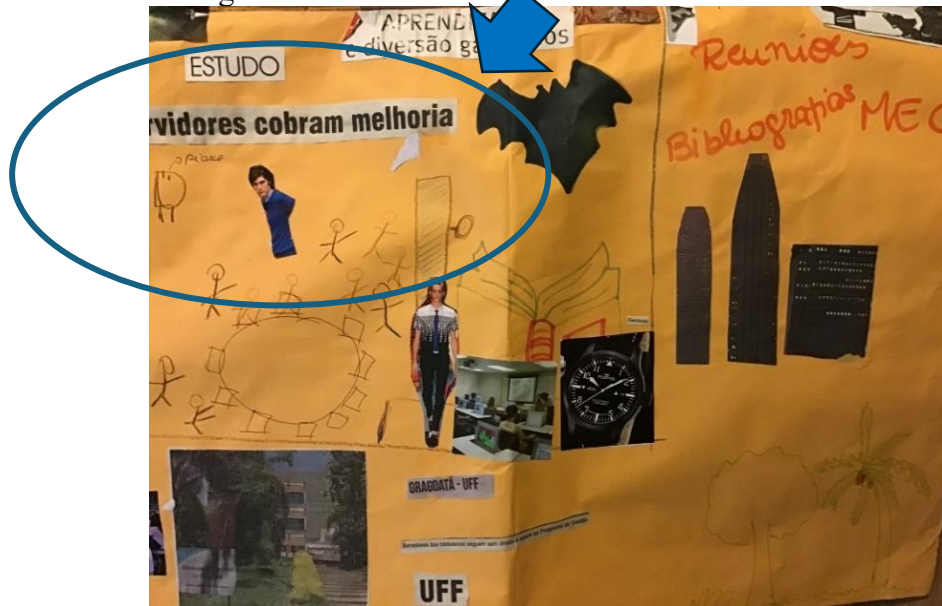
Vemos então uma Biblioteca, mostrada por meio das fotocolagens, com destaque para os aglomerados de pessoas (usuários) por todos os lados seguidos pelos trabalhadores em menores quantidades, representado pela figura no centro, em amarelo, de um círculo de poucas pessoas (**Imagens 2 e 3**). Essa imagem tem como um intuito tornar visível o esforço que elas têm em lidar com essa discrepância entre equipe de trabalhadores da Biblioteca e os usuários. A fala da bibliotecária 1 no **diálogo 2** referente às conversas que tivemos no WhatsApp (**Imagem 6**) aponta para essa associação pejorativa desse esforço enlouquecedor do trabalho delas, vista no destaque central do palhaço (**Imagens 2 e 3**) como um local em que, apesar de tudo, a diversão ainda era garantida. Além disso, traz um novo termo para essa associação do labor na biblioteca como sendo um local *agridoce* de se trabalhar, pois ele vem carregado desses

momentos de diversão, de união, memórias e histórias com as colegas de trabalho, mas ainda há os momentos em que nem sempre a diversão é garantida. Essa condição continua sendo trazida pelos trechos de diálogo no WhatsApp (**Imagens 5 e 7**) trocados pelas bibliotecárias a respeito do mesmo tema do MTV. São palavras como profundo e visceral que se referem à **Imagem 3** e estão, segundo a bibliotecária 5, de acordo com o quanto é desesperador trabalhar na BCG. Em um mesmo sentido, a bibliotecária 7 aponta como sendo o momento que os trabalhadores estão vivenciando: *servidores cobram por melhorias*.

Desse modo, vamos trazendo essas idas e vindas nessa história de uma equipe que mostra como os desafios da sobrecarga, da dificuldade de pessoal, deficiência na infraestrutura, da luta entre parecer um palhaço e nunca ser, pois seus redesenhos perante seus ofícios são páginas e páginas do empoderamento diante de seu próprio poder de agir, até, enfim, reconhecerem em si mesmos a potência que esse trabalhar na BCG representa.

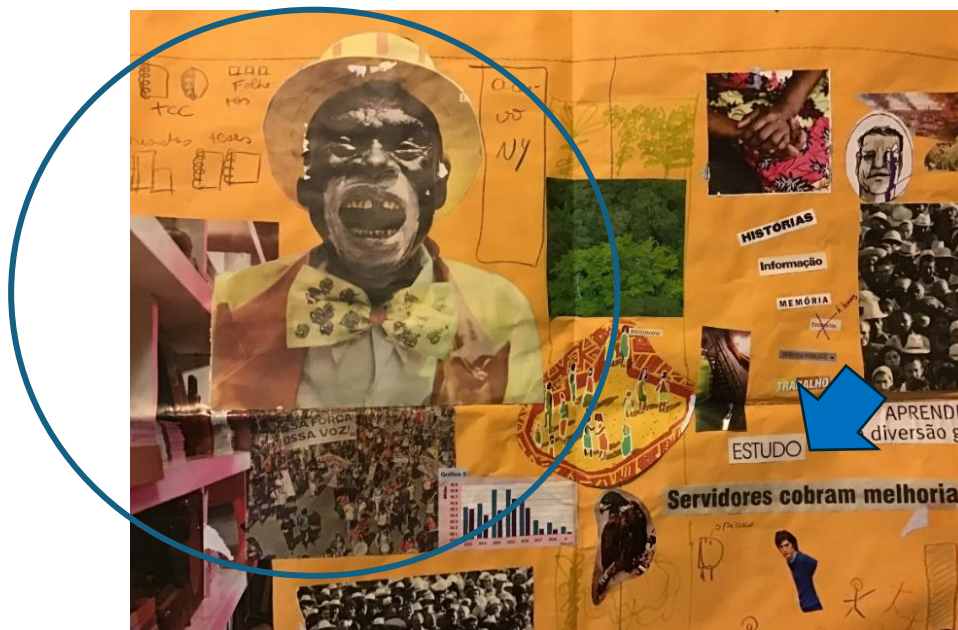
Destaque para as Imagens 2 e 3 mostrando partes do MTV.

Imagem 2 – Parte 1 da BCG Adoidada



Fonte: Foto retirada pela autora.

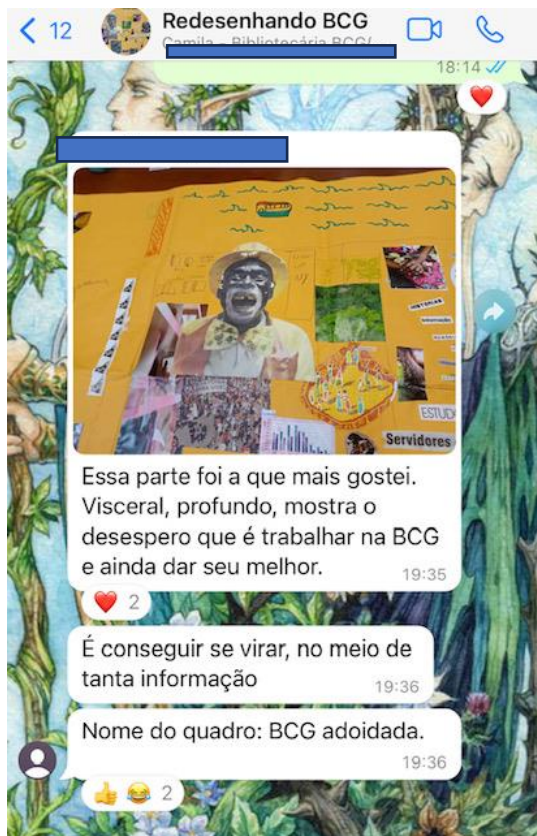
Imagem 3 – Parte 2 da BCG Adoidada



Fonte: Foto retirada pela autora.

As imagens abaixo se referem aos trechos retirados do grupo de WhatsApp.

Imagem 5 – Conversas no Grupo Redesenhando



Fonte: Print do celular da autora

Imagem 6 – Conversas no Grupo Redesenhando



Fonte: Print do celular da autora

Imagem 7 – Conversas no Grupo Redesenhando



Fonte: Print do celular da autora

Podemos, dessa forma, retornar ao início da jornada, ao início do texto, onde tudo eram queixas e certa dor, um enfoque nos problemas recentes. Ouvimos suas experiências sendo relatadas, a emoção forte de suas vozes vinha sendo carregada através das paredes daquela sala

envidraçada, suas falas cansadas e muitas vezes descontroladas nos chegavam quando retratavam a quantidade de coisas que faziam e que, no ponto de vista delas, ninguém enxergava. Nas reclamações assertivas a respeito da falta de material, de pessoal, de equipamentos adequados para trabalho, elas, ao longo dos anos, só recebiam desculpas como resposta de “cima”. E como reorganizar isso? Como mostrar que essas trabalhadoras faziam mais? Deixamos o próprio processo da oficina, da construção do MTV e das discussões que foram sendo deflagradas para que as reclamações iniciais se transformassem nas soluções ou já tomadas ou a serem produzidas e construídas ao longo desse percurso. Dessa forma, o destaque da potência do poder de ação dessas profissionais se torna aparente e encarnado em seu trabalho.

Aqui tentamos organizar melhor a continuação desse fluxo das ideias. Seguimos essas ondas dos movimentos produzidos nas falas desde o princípio dos encontros, alinhando os diálogos produzidos pela Oficina, e foi se encaixando o conteúdo da análise no formato escrito, montando um escrevinhar que se dirige para caminhos necessários a serem postos em jogo pelas bibliotecárias durante o encontro de devolutiva e com o Relatório de Demandas (Anexo V).

No entanto, os arfares mais intenso, aqueles que se pronunciavam sobre o modo de trabalho inadequado, da experiência vivida, da historicidade singular que remete ao trabalho, esses são mais amplos e profundos, demonstrando como o verbalizar sobre o trabalho é importante para reconhecê-lo. Por eles, foi necessário antecipar e extrapolar as dificuldades vivenciadas na Biblioteca, para atender a alguns pontos-chave que as bibliotecárias tocaram mais intensamente, fazendo com que esses pontos sejam tratados durante a análise deste estudo nessa aparente ordem dos diálogos.

As bibliotecárias foram montando um retrato que antes era dispendioso em pronunciar, e transformando em prazer o que fazem, de como e de que forma fazem. Esse percurso torna possível continuar trabalhando nesse ambiente perante as infidelidades do meio. Como Schwartz e Durrive (2021) apontam, é necessário fazer uso das diversas capacidades dos sujeitos, os seus recursos para transgredir as normas e administrar as infidelidades do meio, somente assim pode-se viver. Pensarmos dessa forma como Canguilhem (2007), em que esse viver está diretamente ligado aos enfrentamentos, às mudanças de escolhas impostas pelo exterior, a quebrar as regras do meio, mesmo com dificuldade, e, dessa forma, não ser o produto dele. São nessas (re)criações, nessas formas de reescrever com sua própria história ou histórias coletivas, que se dá o valor diferencial, a atividade viva que é desenhar um modo de vida dentro do trabalho (Schwartz; Durrive, 2021). Mediante isso, as trabalhadoras redesenham normas que

estejam mais próximas de suas vidas e gerem as infidelidades crônicas que o meio as sobrecarrega.

O Enunciado 1 vem a seguir destacando alguns desses fluxos, apresentando-se na conversa derivada do curtograma em que a bibliotecária 4 começa alguns apontamentos sobre o que curtia, mas não fazia.

Diálogo 1- Referente ao curtograma

1. **Bibliotecária 4:** “bom saber, bom saber que você gosta de catalogação. Porém,
2. o que a gente tem aqui... o que a gente precisa, né...”. Com todo jeitinho amoroso
3. da bibliotecária 8 de ser. “O que a gente precisa nesse momento é serviço de
4. referência que é o serviço de atendimento”. E aí fui pra referência, é... que era
5. uma outra referência do que é hoje. Várias questões lá, é... e... e passei. E aí eu
6. tava falando com ele, assim, eu falei “cara, eu tô há dez anos na referência”. Eu
7. não sei porque ele já tem... nesse período todo dele, ele já foi do terceiro, foi não
8. sei o que, parará, eu falei assim “eu tô... entrei falando que não queria ficar lá e
9. tô a dez anos lá. Por quê?”, sabe...
10. **Pesquisadora 1:** se apaixonou
11. **Bibliotecária 4:** *assim... não... eu gosto... aprendi a gostar, mas não é o que eu*
12. *mais gosto. Mas eu vou ficando assim. É que se falou, “leva pra terapia”*
13. **Bibliotecária 3:** leva pra terapia
14. **Bibliotecária 4:** por que eu faço coisas? Não sei
15. **Bibliotecária 5:** é como num relacionamento que se constrói o amor, não é uma
16. paixão, né.
17. **Bibliotecária 4:** sem questionar... sem questionar... eu acho que eu fui assim...
18. *Mas eu fui também levando um pouco dali pra referência muito... já fiz muito*
19. *mais, mas quando tinha uma outra equipe eu fazia... acabei fazendo muito...*
20. *muitas coisas ligadas a catalogação mesmo na referência. Fui levando pro que*
21. *eu gostava, é... fiz monte de procedimento, coisa... essa coisa de documentar*
22. *tudo porque pra mim é uma necessidade, eu esqueço as coisas.*
23. **Bibliotecária 4:** eu também esqueço, se eu não anotar eu esqueço
24. **Bibliotecária 4:** é uma necessidade. Eu preciso que esteja escrito porque daqui a pouco
25. eu não vou lembrar como que foi, como é que eu tava fazendo
26. **Bibliotecária 3:** isso é verdade
27. **Bibliotecária 4:** então eu comecei a escrever um monte de coisa e fazer os
28. procedimentos em modo de estatística.
29. **Bibliotecária 6:** *e muito bem-feito.*
30. **Bibliotecária 4:** um monte de coisa lá, mas o que eu acho que eu curto, mas não faço
31. é... são coisas ligadas a... a catalogação. Que eu gosto bastante, muito mais do que... do
32. que a referência, assim. Eu acho... eu sempre tive a impressão de que eu fazia muito
33. melhor a catalogação do que atendimento. Acho que por isso também eu gostava mais
34. da catalogação porque eu sempre achei que eu fazia melhor. *Fui aprendendo, batendo*
35. *um pouco cara na... na referência e fui fazendo... eu acho que hoje eu faço bem, mas*
36. *eu acho que eu poderia tá em outras áreas que eu ia gostar mais de fazer*
37. **Bibliotecária 5:** você é uma referência na referência
38. **Bibliotecária 4:** obrigada bibliotecária 5
39. **Pesquisadora 2:** muito bom... muito bom
40. **Bibliotecária 4:** e é isso. E eu vou fazendo um pouquinho de tudo aqui hoje em dia, assim. Eu
41. vou me metendo onde me chamarem
42. **Pesquisadora 1:** é, porque... apesar de que

43. **Bibliotecária 4:** às vezes sem me chamarem também. Eu fico “gente, mas será que...”
44. **Pesquisadora 2:** me chama
45. **Pesquisadora 1:** me chama aí
46. **Bibliotecária 4:** “será que vocês não acham que podia fazer de outra forma...”
47. **Pesquisadora 1:** você achou uma outra forma de não sair da referência, mas fazer outras coisas
48. **Bibliotecária 4:** sim... é... isso é... verdade
49. **Pesquisadora 1:** você ainda tá lá com o pé preso, porém não... não agarrado
50. **Bibliotecária 4:** eu acho que é muito de... *de coisa de biblioteca pequena porque eu sempre*
51. *trabalhei em biblioteca pequena que você faz um pouquinho de tudo, sabe... você faz um*
52. *pouquinho de tudo, você tem que saber um pouco de tudo. Então, falar assim... “ah, você vai*
53. *ficar nesse setor e só...”*
54. **Pesquisadora 1:** não dá
55. **Bibliotecária 4:** só saber coisa desse setor não tem como
56. **Bibliotecária 6:** é, também não gosto não, de ficar só em um lugar só
57. **Bibliotecária 4:** não tem como
58. **Bibliotecária 6:** eu não gosto não. Socorro
59. **Bibliotecária 4:** eu ficava sempre desde o início trocando com quem tava no balcão
60. **Bibliotecária 6:** eu gosto de rodar

Diálogo 2- Referente ao momento da devolutiva

1. **Bibliotecária 1:** Eu queria comentar do outro slide, eu tava relendo o que eu escrevi,
2. que eu coloquei um trecho do mapa que mais me marcou. Aprendizados e diversão
3. garantida. [[INCOMPREENSÍVEL]] palhaço sorridente, multidão e uma equipe
4. pequena no meio. Achei curioso isso. E eu não me lembrava, e tal. E acho que assim
5. como a bibliotecária 6, eu também passei por vários processos nesse meio tempo que
6. tô aqui, de **mudança, eu não sou daqui e o trabalho aqui é uma coisa muito**
7. **agridoce, porque tem coisas muito boas, a equipe é divertida** e tudo mais, e a gente
8. agora está flexibilizado.
9. Então é assim, eu acho que realmente nesse sentido melhorou muito. Em contrapartida,
10. esse último mês pra mim tá um pouco cansativo, eu entrei em alguns projetos que eu
11. queria entrar, então eu estou feliz de estar fazendo parte, algumas coisas caminho
12. puxadas e também questão de postura, que eu entrei aqui e esse **foi bem meu segundo**
13. **trabalho, mas eu estava pouco tempo no primeiro, então alguma coisa de**
14. **alinhando algumas posturas, alguns comportamentos e aí eu estou nesse**
15. **momento de me reposicionar, de ficar um pouco mais séria, tô tentando, sabe? E**
16. assim. A parte **da diversão garantida está um pouco longe pra mim ainda.**
17. E que eu estou tentando entender também, né? **Porque eu acho que por muito tempo**
18. **eu fui muito garota, assim, tipo quase o Neymar.** [VOZERIO e RISADAS]
19. E agora não, tô tentando mudar isso também. **Nesse momento, tentando ficar mais**
20. **forte.** Mas é estranho, não é?

Diálogo 3- Referente ao momento da devolutiva

1. **Bibliotecária 1:** A gente vai amadurecendo no trabalho, realizando coisas do trabalho
2. que tem fazem...que são importantes, né? **É, entender como eu trabalho** também...
3. no sentido de empresa. É diferente.
4. O que tem aqui é diferente, porque eu acho que quando eu cheguei também isso é uma
5. coisa que eu falo muito com a minha terapeuta, é que eu cheguei sem conhecer muita
6. coisa de Niterói, então eu **vi o trabalho também como um lugar pra fazer afetos.**
7. Só que eu tenho que entender também que não é isso, que esse é um espaço diferente

8. nos espaços de afetos. Pode ser um espaço de afeto, pode ser que aí então, não é um
9. clube.

Diálogo 4- Referente ao momento da devolutiva

1. **Bibliotecária 1:** Se as duas últimas semanas forem o meu futuro, gente..., Mas assim,
2. eu acho que houve também uma tentativa eu não sei se vocês lembram, a gente recebeu
3. vários e-mails da chefia falando assim falem pra mim o que cada um de vocês fazem,
4. a gente vai tentar organizar. Teve conversas nesse sentido...
5. **Bibliotecária 7:** Posso dar uma sugestão?
6. **Bibliotecária 1:** Teve um e-mail, né.
7. **Bibliotecária 7:** **Uma sugestão se acontecer de ter férias nesse período, conversa**
8. **com bibliotecária 10 para não colocar ninguém preso no setor lá de PROTEC.** Se
9. acontecer férias, a equipe já é reduzida, não pode ficar alguém preso lá dentro, tem
10. que ficar gente do lado de fora. Sim, eu falava isso com bibliotecária 10 aqui, quando
11. montava a escala.
12. **Bibliotecária 4:** A escala tem que ser negociada...eu ia falar brigada... [risos] mas é
13. isso planejada.
14. **Pesquisadora 1:** Você pode dizer isso.
15. **Bibliotecária 4:** Não tendo um melhor termo, posso dizer brigada. Mas aí você
16. identificou um problema. E aí ... tem... Tem setores que você vai chegar e falar assim
17. “olha, você pode ficar aqui hoje”, a pessoa vai falar assim “tudo bem”. Tem outros que
18. não, que não tem conversa. **Então você tem a escala, desse jeito então...**
19. **Bibliotecária 4:** Você tem uma escala. [[VOZERIO]]
20. **Bibliotecária 4:** Então se não pode ser desse jeito, você tem uma escala. Num
21. momento desse, não pode ter ninguém lá preso.
22. **Bibliotecária 1:** Eu acho muito interessante, vocês me ajudam a falar isso, porque não
23. vou conseguir falar essa forma delicada
24. **Pesquisadora 1:** Achei interessante isso, ela não vai conseguir falar dessa forma tão
25. delicada.
26. **Bibliotecária 1:** Não, não, não vou conseguir...
27. [VOZERIO]
28. **Bibliotecária 4:** A questão é identificar quando acontece. Vou dar um exemplo, vamos
29. ver. Tava acontecendo isso e ela tava me escalando três vezes aqui pro balcão. Eu
30. coloquei no WhatsApp porque eu tenho que ficar três vezes no balcão se fulaninho tá
31. ficando duas vezes só. Eu sei que o pessoal na época não gostou muito, que eu falei,
32. mas eu falei. **Por que eu estou ficando mais tempo? Senti que a bibliotecária 10**
33. **até ficou meio assim, ela veio conversar comigo, “ah, mas você é mais fácil de**
34. **lidar.” Tem que ser o mesmo tempo, né?**
35. **Bibliotecária 5:** Ela te chamou de trouxa.
36. **Pesquisadora 1:** isso quer dizer que você vai ser mais fácil. Mais fácil de negociar
37. que outras pessoas.
38. **Bibliotecária 7:** **Tem que falar, não adianta.**
39. **Bibliotecária 4:** Então é assim, só quem vai ver é quem tá lá na ponta, quem tá pegando
40. pesado.
41. [VOZERIO]/[INCOMPREENSÍVEL]
42. **Bibliotecária 4:** Em outro momento que você tá...seu lanche.
43. **Bibliotecária 7:** **Se não falar isso, eu não sei, ela não sabe, você não sabe.**
44. **Bibliotecária 4:** Senão você não vai conseguir ir nem no banheiro

Diálogo 5- Referente ao momento da devolutiva

1. **Bibliotecária 5:** Quando a bibliotecária 10 fala eu vejo o dela, fala assim você tá no balcão, olha,
2. hoje é balcão.
3. [SOBREPOSIÇÃO/VOZARIO]
4. **Bibliotecária 3:** Eu interfiro sem me chamarem, mas coisas que eu ouvir falar de fulano, “**ah,**
5. **não gosto de ficar no segundo, não gosto do segundo**”, **ou então chega e olha...tem gente**
6. **que não gosta de ficar no segundo, tem gente que faz melhor no trabalho do segundo, então**
7. **deixa essa pessoa no segundo andar.**
8. **Bibliotecária 4:** Ou então chega pra pessoa e bate na porta e fala “Fulana”
9. [SOBREPOSIÇÃO/VOZARIO] / [VOZARIO]
10. **Pesquisadora 1:** Já deu crush, já ajudou...
11. **Bibliotecária 3:** Ah, não sei por que você acha, pergunta pras as pessoas, **porque o que eu ouvi**
12. **foi isso, ouvi isso de uma pessoa, ouvi isso de outra ...me parece que é mais fácil fazer desse**
13. **jeito.** Ah, e ela foi e mudou durante uma época o horário por causa disso...
14. **Bibliotecária 4:** Porque não adianta ficar pedindo pelo WhatsApp pra cobrir, pra cobrir almoço,
15. ninguém vai, ninguém vai se solidarizar. O outro chega e pergunta “o Fulano, você não pode ir
16. lá e cobrir rapidinho eu vou banheiro, fazer um lanche...” agora, eu também não ia demorar.
17. **Bibliotecária 3:** Isso aí eu não coloco no WhatsApp, eu vejo pessoalmente.
18. **Bibliotecária 4:** Que já aconteceu, aconteceu com a bibliotecária 5, bibliotecária 6, cobre lá ou
19. fica lá um minutinho lá, mais dez minutinhos que o fulano vai digitalizar pra mim o documento, lembra aquela vez, aí ela falou eu preciso embora, alguém vai me cobrir? Eu falei olha, a
20. bibliotecária 9, você falou que ia ficar lá no lugar da bibliotecária 5. A bibliotecária 2 tá
21. digitalizando. Acho que o pesquisador estava querendo um negócio pra ontem. **Então tem que**
22. **ser assim, tem que chegar e tentar. Porque senão não adianta.**

A seguir, continuamos a mostrar esses intercâmbios nos fluxos de alguns diálogos que apontam dificuldades, superações e redescobertas nos seus fazeres, coordenando com o que já começamos a abordar nos parágrafos anteriores.

Recomeçamos trazendo a questão desse enfrentamento às infidelidades do trabalho, como uma maneira de adaptação, presente nas falas da bibliotecária 4 no **diálogo 1**, no qual existe a relação da aprendizagem adquirida ao longo das experiências vivenciadas anteriormente associadas com o prescrito de cada ambiente profissional para conseguir se adaptar melhor a diferentes postos de trabalho na UFF (**linhas 17 a 22**). Um local que mesmo não sendo do seu agrado, ela pode lidar com os processos novos, a partir desse conhecimento prévio e/ou das prescrições escritas. Aqui temos a exposição dos frutos que são construídos com a mudança do modo de trabalho, em que o gênero profissional se faz presente no ato de a bibliotecária 4 trazer de si para compor com as tarefas administradas no serviço da Referência. Dessa forma, mesmo a princípio não sendo seu local de prazer, ela acabou se tornando a

referência da referência como a bibliotecária 5 aponta. Podemos então conduzir essa importância construída pelo gênero profissional, do qual a bibliotecária 4 fez uso, como os ganhos ao longo de uma história criada por composições pessoais dentro e fora das instituições profissionais. Esse gênero profissional, que, segundo Clot (2010), fornece artifícios para os profissionais tomarem conta de seus atos, fazendo o que for necessário para aquilo que se deseja executar na atividade de trabalho, e em alguns momentos podendo nem se realizar. O gênero colabora para que cada trabalhador reduza os riscos de tempo perdido, efetuando-o de maneira mais eficiente e hábeis as tarefas prescritas e suas atribuições individuais, ampliando, dessa forma, sua capacidade de ação.

Nas falas das bibliotecárias, percebemos como elas fazem uso desse gênero profissional para ser um intermediário entre o social, o profissional e as gerências do trabalho. Quando notamos, por meio dos relatos presentes no **diálogo 1**, que abordam sobre a experiência da bibliotecária 4 em uma biblioteca menor, local que a fez ter essa facilidade em se adaptar em outros tipos de funções, ou o uso de formas de trabalho que tornam mais hábeis suas tarefas na BCG, estamos vendo o uso do gênero do ofício de bibliotecária. Por exemplo, nas conversas posteriores desenvolvidas entre as bibliotecárias 4, 5 e 6 com a bibliotecária 1 (**diálogos 4 e 5**), passando a “manha” de como lidar com a questão das escalas e de conseguir ajuda quando necessário dos demais colegas de equipe. Esses momentos demonstram como o gênero profissional está presente, construído por histórias individuais e coletivas dirigidas ao objeto da atividade, aos pares e a quem mais compartilhe esse mesmo fim (Clot, 2010). Pode-se dizer que o gênero traz normas implícitas, historicamente construídas, compartilhadas, não impostas ou de prescritos oficiais. Todavia, podem ser chamadas de normas sem que isso esteja errado. Esse gênero deve ser uma forma de apropriação para que o trabalhador possa recriar a ação, por meio do qual seu apoderamento será reajustado, reformulado e aprimorado.

Dessa forma, vão se redesenhando variantes que serão mais bem utilizadas nas formas da ação. Por meio delas, buscamos suprir aqueles vazios das normas e das inabilidades das orientações fornecidas, e buscamos correr os riscos também de falhar, das possíveis dificuldades que podem não estar ainda previstas, porém não o enfrentamos sozinhos, estamos, como Schwartz e Durrive (2021) falam, engajados com os outros, com o coletivo que nos acompanha no trabalho. No caso aqui, o coletivo produzido pela equipe da BCG.

A bibliotecária 1 confirma isso ao dizer no encontro de devolutiva (**diálogos 2 e 3**) como isso foi percebido ao longo desses poucos anos na UFF, e como o tempo e a experiência modificam a forma de responder, reagir ou deparar com uma mesma situação. O uso dessa frase

é um poderoso destaque dessa percepção: “*Porque eu acho que por muito tempo eu fui muito garota, assim, tipo quase o Neymar*” (**linhas 18 e 19**). Dessa forma, ela está querendo dizer que era pouco experiente, mas que, com as mudanças realizadas dentro de si, por meio de terapia, e as feitas no seu trabalho, a bibliotecária 1 tenta se tornar mais forte, notando como deve alinhar a forma que trabalha com essa nova percepção que tem de si e do próprio ofício. A própria bibliotecária 1 faz uso do apoio do coletivo nos **diálogos 4 e 5 (linhas 5 a 8, 14 a 17 e 28 a 31)** quando busca pelos colegas para os enfrentamentos do cotidiano no trabalho superando suas dificuldades pessoais para lidar com certas situações presentes. Isso confirma a importância desse gênero profissional e do coletivo que o mantém. Para nós, isso foi uma agradável surpresa, pois a conhecíamos como uma recém-chegada à UFF, inclusive ela foi um dos motivos de nossa convocação para esse projeto na BCG. Poder observar como seu amadurecimento ganhou no aprendizado diário do fazer, nas recriações proporcionadas pela oficina, nos leva a confirmar a possibilidade da mudança dentro e fora do trabalho; a crer que a equipe da biblioteca pode ser ainda mais cooperativa pelos diálogos contínuos sobre o labor.

A história social desse ofício construído por esse coletivo utilizado pela bibliotecária 1 para se fortalecer se formou na aprendizagem apontada nessas falas trazidas no **diálogo 1**, em que temos os antigos demonstrando como conquistaram suas escolhas e seus apêços de trabalhar na UFF. Portanto, temos um gostar do que faz que não nasce apenas no primeiro encontro, como bem-dito pela bibliotecária 5: é “*como num relacionamento que se constrói o amor, não é uma paixão*”. E nessa construção do amor, vai nascendo um afinho pelo trabalho bem-feito, apontado mais à frente em outras falas.

A exposição da bibliotecária 1 no **diálogo 2** evoca a importância desse trabalho presentes no **diálogo 1**; nos faz entender como se apropriar do seu próprio sentido de labor e de seus processos é necessário para que ele traga saúde nesse caminho da produção do fazer, que as nuances de escolhas são parte do ofício, que como ela bem diz; o trabalho também pode “*ser um espaço de afeto*”, pois ele ganha o patamar de produzir saúde, e não adoecimento.

Clot (2010) ressalta que, para o sujeito superar os desafios da tarefa que lhe é prescrita, ele partilha com os outros; dessa forma, em algum momento fará o uso do gênero na situação que deseja promover. Segundo o autor, essa beleza, o *afeto* pelo ofício, não está associado a uma técnica, ao seu fazer. Vai além, há uma percepção coletiva compartilhada daqueles que partilham de uma determinada atividade, seja ou não da mesma geração (Clot, 2010).

Quando as bibliotecárias estão falando desse ofício que vem da confecção de um relacionamento, podemos identificá-lo como o sentido do trabalho. Aquilo que não está na

prescrição, não se pode deliberar, ele vem do espontâneo, das validações sociais, dos desejos que vão se coconstruindo na paixão até virar um grande amor. O sentido do trabalho está nesse movimento impulsionador das expressões que vão, de maneira implícita, gerar um prazer e a pulsão de continuar no ofício. Um ofício partilhado na história, que une aqueles que praticam uma atividade, no sentido de prática.

Sabemos que, nessas escolhas profissionais, promove-se o sentido do trabalho, esse afeto. Os encontros organizacionais também podem ser um motivo para a fonte de prazer e desprazer. Dessa maneira, o primeiro caso (o prazer) ocorre quando o trabalho se encontra de acordo com as expectativas e princípios criados pelo trabalhador por meio dos afetos envolvidos em meio à sua história pessoal e à produção de sentido no ato de seu fazer. Contudo, o desprazer, a geração de adoecimentos, ocorre quando esses encontros entre a organização e o trabalhador não compartilham do mesmo ideal. A organização não legitima as diferentes formas que impulsionam o labor criativo de seus profissionais e muitas vezes operam contra a dinâmica dessa construção. A organização do trabalho oferta uma autonomia disfarçada aos seus trabalhadores, pois, ao mesmo tempo que opera uma certa liberdade, existe a cobrança de normas e prescrições intensamente controladas, ocasionando a uma busca de metas e resultados inalcançáveis, como Gaulejac (2007) aponta. Assim, vemos um ofício calcificado, impedido de dar afeto e de causar amor nos sujeitos, por inoperabilidade entre o processo de seus saberes em conflito com o poder de uma organização muitas vezes impositivas. As bibliotecárias, a todo tempo, vão e voltam nesses momentos, mostrando que ainda se empenham na percepção de uma relação agridoce com a Biblioteca. Lhuillier (2005) explica melhor como funciona o prazer no trabalho:

Le plaisir au travail est lié à l'action, à la transformation du réel et de soi-même. Une action qui répond au double enjeu de la reconnaissance, c'est à dire un enjeu en termes de sens et de reconnaissance. Créer trouver du sens à son action et en tirer une double reconnaissance, à ses propres yeux et aux yeux des autres.

Quando se tem as questões de um desprazer fonte de uma organização que não legitima o ofício do trabalhador, existe, então, a necessidade de nos pautarmos na ação de transformação que vem tanto de fora como de dentro, uma busca para, no ato de agir, procurar sentido no que se faz. Nesse caso, falamos das questões relacionadas com o reconhecimento associando ao prazer no trabalho, abordado pelas bibliotecárias durante nossos diversos encontros. No **diálogo 6** pontuado entre a bibliotecária 6 e 1 com a pesquisadora 3, percebemos essa necessidade do

reconhecimento envolvido nas diversas situações referentes ao trabalho, que, como elas mesmas falam, se “*matam*” (**linha 48**) para acontecer. Um *caos* vindo de fora (**linhas 11 e 12**), que elas gerenciam mediante uma ordem interna, mas que muitas vezes seja fonte de desprazer no trabalho, pois constantemente as bibliotecárias se veem envolvidas com demandas operacionais, depositadas por esse “fora” que não as permite executar tarefas que consideram mais importantes que essas.

Então percebemos profissionais que veem a autonomia de gerir seu próprio fazer tolhida, e uma desconsideração da organização do trabalho pelo seu contínuo fazer de qualidade, dando de si perante a realização de dispendiosos processos de tarefas algumas vezes sem sentido e excessivas – a ponto de concertar cadeiras, trabalhar em uma infraestrutura deficitária, brigar e conviver com morcegos se tornarem um hábito em seu ambiente de trabalho.

No entanto, a equipe da Biblioteca ainda é afetada positivamente no sentido de esse ambiente produzir afetos que as fazem querer cuidar desse espaço, desse ofício. Dessa maneira, produzem o cuidado necessário por meio de encontros como a oficina, ou outros locais que provoquem um arejamento nesse processo de cuidar do trabalho, como o uso do *Café Motim*. Local concebido pelo coletivo de trabalho para se manter ativo ao enfrentamento do meio, Figueiredo (2008) e Canguilhem (2007) chama esses enfrentamentos das “infidelidades do meio”, infidelidades que para serem superadas necessitam da comunicação entre os seres de forma cooperativa. É nesses espaços que esse coletivo de trabalho, das bibliotecárias, se mantém ativo e cuidado perante os entraves do real do trabalho.

Esse cuidar não se resolve somente com diretrizes ou regras, ele necessita da participação de uma gerência do trabalho que proporcione condições de defesa e cooperação perante os embargos que se apresentam, que esteja em conjunto com os profissionais nessa busca pelo cuidar da saúde desse ambiente. Isso é apontado pela bibliotecária 6 no **diálogo 6** com relação ao envolvimento dessa equipe que partilha e apoia para se gerir no meio de cooperação e autogerência (Dejours, 2007) destacado neste trecho: “*a nossa gestão é compartilhada, né, a gente faz tudo na base do... ninguém toma uma decisão sozinho aqui, a gente sempre consulta a equipe*”.

Por intermédio desse cuidar do labor, elas desenvolvem seus afetos que influenciam diretamente no fortalecimento da atividade. Nesse subjetivo que permeia a ação do indivíduo e das diversas formas de execução do trabalho, portanto, a discussão se apresenta dentro das modalidades de um coletivo que se deseja alcançar a finalidade desse ofício partilhado (Bonfond e Clot, 2018). Isso potencializa o prazer do trabalho.

Por meio da visualização do que se faz, contudo, consegue se perceber também o quanto e a forma como esse fazer é organizado por toda a BCG. Desse modo, adentramos no campo em que ligamos o prazer e o reconhecimento em um belo trabalho (Clot, 2010; Dejours, 2007, 2015) por meio dos processos organizacionais. Segundo Baltazar (2016), os processos das tarefas dos trabalhadores devem permitir que ele possua autonomia sobre sua atividade e, dessa forma, faça alterações, cumprindo uma quebra no prescrito que é estruturado e proporcionando uma ação realizável tanto objetivamente como subjetivamente. Isso valoriza o conhecimento do trabalhador sobre a prática de seu fazer bem pontuado pela bibliotecária 6 na fala (**linhas 28, 29 e 30**) “eles *estão vendo o troço de fora, por mais que eles estejam aqui embaixo, eles não estão no dia a dia, então só a gente sabe as dificuldades, e quando um cobre o outro na emergência, sabe...*”.

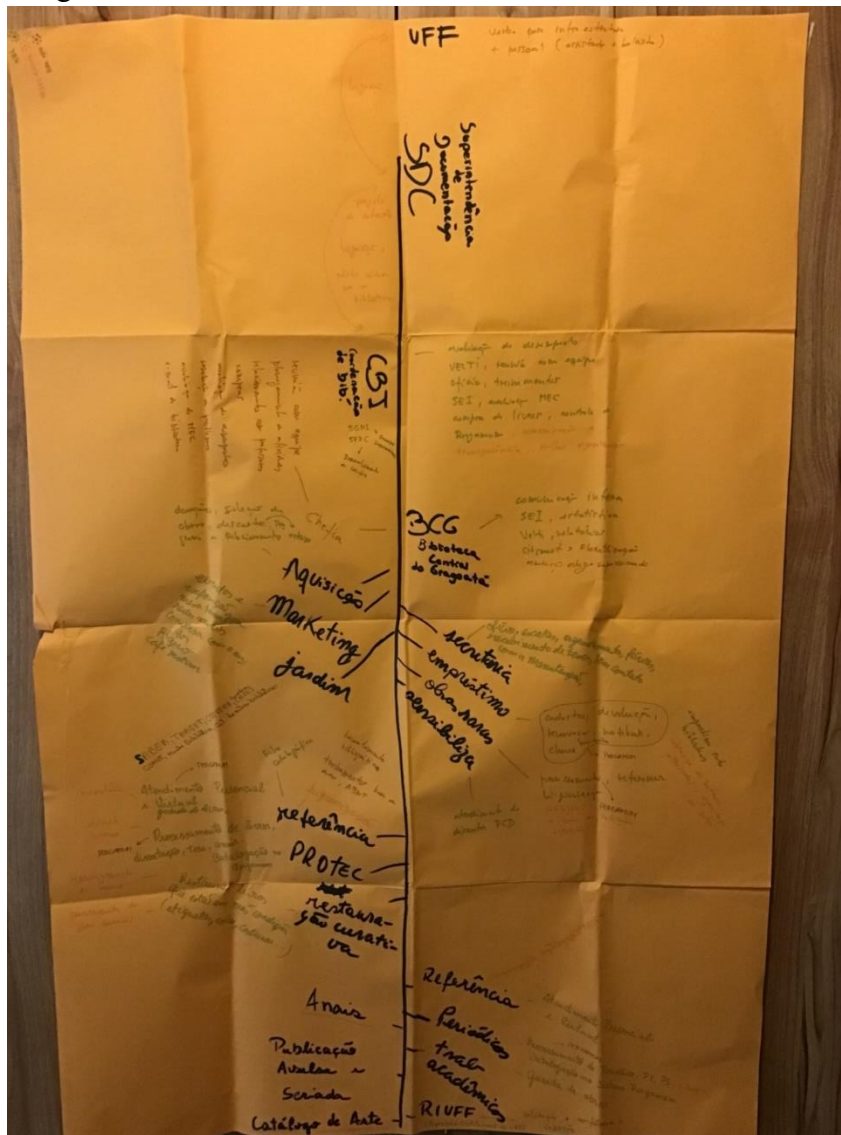
Diálogo 6

1. **Pesquisadora 3:** Eu estava conversando com a pesquisadora 1 agora, embora eu tenha
2. vindo um pouquinho, mas escuto, e aí a gente falando dessa coisa do reconhecimento,
3. e tem uma coisa aí que vocês estão fazendo só que não sabem, que é uma autogestão
4. do trabalho, acabei de falar com ela. “Ah, não tem uma chefia”, vocês estão
5. produzindo isso, e isso tem uma história, isso tem toda uma formação e uma conduta.
6. Vocês podem continuar com isso mas de uma maneira mais... produzindo esse
7. conhecimento aqui, “pô, eu também consigo chefiar no coletivo”.
8. **Bibliotecária 6:** Aham, aqui tem muito isso, *a nossa gestão é compartilhada, né, a*
9. *gente faz tudo na base do... ninguém toma uma decisão sozinho aqui, a gente*
10. *sempre consulta a equipe.*
11. **Bibliotecária 6:** E aí é isso que vocês estão chamando de caos? O caos vem de fora,
12. o caos quer penetrar, entendeu? *É do caos que vem uma ordem.*
13. **Pesquisadora 1:** Vocês se organizaram muito nesse caos.
14. **Pesquisadora 3:** E aí, a proposta que eu joguei para a pesquisadora 1 ouvindo vocês
15. e vendo o trabalho é: dentro da análise institucional eu tenho um conceito de
16. autogestão que está fluindo aqui, tá rolando. E aí tem uma parte do
17. autorreconhecimento, porque “eles não reconhecem, não chegam e tal”, mas existe
18. um reconhecimento importante.
19. **Bibliotecária 4:** Eu acho que não é nem falta de reconhecimento, na minha concepção
20. *é falta de autonomia*, eles não a gente...
21. **Bibliotecária 1:** Eu acho que é os dois... eu acho que é uma falta *de confiança na*
22. *gente e reconhecimento que fica uma cobrança como se a gente fosse servidor que*
23. *não trabalha, mas a gente tá aqui, a gente faz e faz muito, e isso funciona apesar*
24. *do caos. A gente tá aqui fazendo acontecer.*
25. **Pesquisadora 3:** É nesse sentido que eu pensei mesmo, mas eu entendo quando você
26. fala que realmente tem uma cobrança.
27. **Bibliotecária 6:** Eu acho muito isso... a gente que está aqui que sabe qual é a
28. demanda. Tudo bem, eles são gestores, só que eles *estão vendo o troço de fora, por*
29. *mais que eles estejam aqui embaixo, eles não estão no dia a dia, então só a gente*
30. *sabe as dificuldades, e quando um cobre o outro na emergência, sabe...*
31. **Pesquisadora 3:** Na prática, no trabalho real, o que tá rolando? Uma autogestão.
32. Agora, se é uma coisa confortável para a gente é uma outra discussão.
33. **Bibliotecária 1:** A gente tá cansado... essas primeiras semanas eu tô exausta, a gente

34. está no terceiro...
35. **Pesquisadora 3:** A função de cada um, mas tem a outra... a extra. É um trabalho real
36. que domina porque não tem uma prescrição descrita.
37. **Bibliotecária 6:** Tem atividades operacionais por exemplo que são fazer um cadastro
38. operacional, que é ficha, não precisava de um bibliotecário estar ali para fazer um
39. cadastro, *uma ficha, quando a gente tem que fazer uma atividade que demanda a*
40. *gente usar o nosso intelecto, não que não tenha, mas eu estou falando... uma*
41. *especializada a qual a gente estudou durante quatro anos a gente não consegue, a*
42. *gente não consegue se reunir para trocar uma ideia de alguma coisa que...*
43. **Pesquisadora 1:** Não consegue elaborar isso.
44. **Pesquisadora 3:** Tem que criar um trabalho real para atender essa demanda real.
45. **Bibliotecária 1:** Eu vou subir mesmo..., mas foi um prazer, obrigada.
46. **Pesquisadora 3:** Então, o prescrito aqui específico, o prescrito que é da profissão não
47. acontece, é um prescrito específico.
48. **Bibliotecária 6:** Acontece porque a gente se *mata para acontecer*.

Destaque para as Imagens do MTV referentes à construção dos postos de trabalho, ilustradas nas análises seguintes:

Imagem 8 – MTV Postos de Trabalho



Fonte: Foto retirada pela autora.

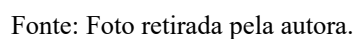
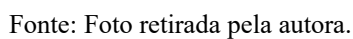
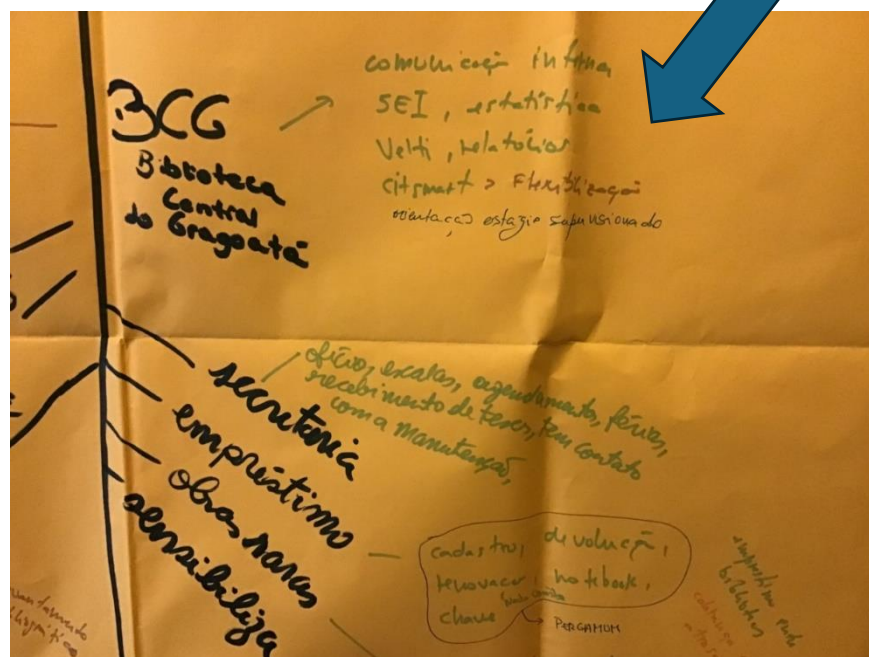


Imagem 12 – Parte 4 do MTV Postos de Trabalho



Fonte: Foto retirada pela autora.

Nos diálogos a seguir, há apontamentos feitos pelas bibliotecárias com relação à questão dos caminhos necessários para que se desenvolva uma forma melhor de trabalhar, na perspectiva delas, na Biblioteca. Ações pontuadas relacionadas com um prescrito de suas tarefas bem delimitado, com processos de trabalho bem definidos pela equipe e habilmente criado e recriado de acordo com suas necessidades do ofício. Dessa forma, o prescrito bem pontuado colabora para a redução de retrabalho, e sobrecarga, ainda mais quando há poucos profissionais no espaço de labor. O prescrito é uma parte necessária para a execução das tarefas; ele se vê construído na documentação, na pontuação dos procedimentos padronizados, nas divisões de tarefas, nas normas e regras que aquela equipe faz em cada polo de trabalho, e que as bibliotecárias destrincharam ao montar o Mapa dos Postos (**Imagens 8, 9 e 11** – p.152 e 153), mas que, como elas bem desenvolveram, não é o real do trabalho (Clot, 2010). Nesse contexto, como visto no Mapa, esse prescrito está circunscrito e atravessado pelas improvisações, pela forma de lidar com as expectativas da organização do trabalho, continuamente adaptando e recriando em cima do que a gerência prescreve em suas metas e resultados. A partir dessa nossa revisitação no que as bibliotecárias faziam, deixavam de fazer, nas idealizações do que eram suas tarefas e do que poderiam ou não as executar em seus atuais processos de trabalho, a forma que ressoava para elas a questão do reconhecimento foi criando outras perspectivas aos fins dos encontros e na devolutiva.

Diálogo 7

1. **Pesquisadora 1:** a gente sempre rir das desgraças. Realidade... a realidade do
2. trabalhador público é essa. Você aprende a rir... a rir da própria desgraça
3. **Bibliotecária 4:** Essa *daí foi reformada pela equipe*
4. **Bibliotecária 3:** a gente comprou, colorimos e virou isso aí
5. **Bibliotecária 4:** Isso aqui não é o original dela, onde você tá sentada
6. **Pesquisadora 3:** a equipe tá de parabéns cara. A equipe tem...
7. **Pesquisadora 2:** tem talento
8. **Pesquisadora 2:** Você vai descobrindo talento
9. **Pesquisadora 1:** é essa aqui a equipe ainda não fez
10. **Bibliotecária 3:** ah eu encontrei com ela
11. **Bibliotecária 4:** você encontrou com ela?
12. **Bibliotecária 3:** encontrei com ela
13. **Pesquisadora 2:** gente, essa daí foi nova pra mim
14. **Pesquisadora 1:** foi nova pra mim, estofarem... estofarem cadeira
15. **Bibliotecária 1:** aí a bibliotecária 12 já tava falando “nossa, ela já grampeou muito
16. estofado de cadeira”. Elas tavam todas rasgadas
17. **Bibliotecária 3:** a bibliotecária 10 trouxe o grampeador pra gente, a bibliotecária 11
18. comprou o corino e foi eu e o pessoal fazendo isso
19. **Pesquisadora 1:** vocês compraram também a espuma?
20. **Pesquisadora 3:** que ano foi isso? Que época foi isso?
21. **Bibliotecária 3:** foi o que? 2018?
22. **Bibliotecária 7:** foi antes deu chegar
23. **Bibliotecária 3:** quando é que você chegou bibliotecária 7?
24. **Bibliotecária 7:** eu cheguei em 2018
25. **Bibliotecária 3:** ah então foi... um pouquinho antes
26. **Pesquisadora 3:** 17?
27. **Bibliotecária 3:** porque eu tava na aquisição ainda
28. **Pesquisadora 3:** e essa coisa de reformar vocês mesmos
29. **Bibliotecária 7:** em 2017 que eu cheguei, em outubro de 17
30. **Bibliotecária 6:** maneiro né? Eu não tava aí também nessa época não
31. **Pesquisadora 3:** a temporalidade é importante nesses relatos, tá?
32. **Bibliotecária 7:** outubro de 2017
33. **Bibliotecária 6:** eu não tava aqui não, eu tava na UFRJ ainda
34. **Bibliotecária 3:** porque tinha o cartão... o cartão corporativo lá
35. **Pesquisadora 1:** ah, vocês ainda tinham o cartão corporativo
36. **Bibliotecária 3:** *então comprava as coisas... a gente comprava as coisas por fora, aí*
37. *acabou comprando o corino pra fazer isso. Aí a gente conseguiu reformar algumas*
38. *cadeiras*
39. **Pesquisadora 2:** Legal
40. **Pesquisadora 3:** isso que eu tô pensando também
41. **Pesquisadora 1:** olha, novas técnicas cara, novas técnicas. Então você vê que é
42. importante... ela ficou impactadíssima com nossa
43. **Bibliotecária 4:** eu fiquei. Se tá vendo? Eu tô acostumada com isso, com nossa
44. **Bibliotecária 3:** *que coisa ruim né? Ficar acostumado com umas coisas*
45. **Pesquisadora 2:** nada, assim, com a cadeira rasgando, com... é um negócio assim
46. **Pesquisadora 3:** *e vocês estão falando da mesma empresa né?* Da mesma instituição.

Percebemos que essas queixas vão além da infraestrutura (**diálogo 7**), estão pautadas também em uma gestão pouco participativa. Nesse sentido, não podemos esquecer que esse

coletivo que está se mantendo ou lutando para se manter é um coletivo feminino, que tem um cuidado diferencial diante dos desvios que causam os impedimentos no trabalho de seu ofício. Elas gerenciam a vida privada, sendo mães, esposas e filhas, somando com o próprio trabalho de bibliotecária que as fazem se expor muitas vezes a relações invasivas com os usuários, e ser mulher tem um peso maior nesses relatos. São construções tão potentes nesse ser bibliotecária da BCG que demonstram não somente as falhas de um ambiente público deficitário, vão além de simples superar os problemas das estruturas físicas mau cuidadas. São vistas nas tarefas invisíveis do balcão, na arrumação de livros, no concertar um estofado de uma cadeira (**diálogo 7**), no cuidado com as filas no atendimento ao público e com as fichas (pontuado no **diálogo 6 – linhas 39 a 43**, na voz da bibliotecária 6). Essas mulheres escolhem acreditar muitas vezes que essas tarefas não são algo valoroso, que têm um cunho fora da alçada de suas formações técnicas e, ao mesmo tempo, sentem-se bem quando recebem um elogio por proporcionar o melhor naquele atendimento. Avaliam no trabalho invisível a visibilidade encontrada pelo outro.

Podemos encontrar uma relação do gênero da atividade profissional. Como Clot (2010) destaca, está percebido nas bibliotecárias, quando notamos os entranhamentos de atos operacionais nas formas que distribuem suas tarefas, nas condutas que tomam sem elaborar muito tempo para esse processo, um manejar intrínseco que vem de experiências prévias sociais e particulares, como percebemos nos relatos destacados acima. Entretanto, no caso do próprio gênero feminino presente na categoria, podemos refletir que esse ofício vem imbuído de um histórico de que essa prática de tarefas técnica, muitas vezes atribuídas a atos menores de seu trabalho, é invisível ao externo.

Trecho retirado de um diálogo durante o curtograma (encontro 1 da oficina):

***Bibliotecária 1:** A gente tá trabalhando sem ar-condicionado, com as cadeiras todas rasgadas, sabe... e a gente tá fazendo o melhor, sabe... nossas avaliações são as melhores. A gente nunca tirou nota baixa em nenhuma avaliação, sabe... os professores elogiam a gente. Um professor acabou de trazer um presente pra gente, sabe... é... os alunos elogiam a gente, conversam com a gente, batem papo lá em cima no segundo andar, sabe... tem toda uma troca, mas acho que a gestão não vê isso, essa parte, sabe...*

No entanto, confrontadas com a análise de sua atividade, no decorrer dos diálogos (**diálogo 7**) produzidos pela oficina, as bibliotecárias de repente se depararam que, nas tarefas operacionais, há uma repercussão positiva na avaliação dos usuários, transformando então esse local invisível em potência e fortalecimento do coletivo de trabalho (Louzada; Osório; Barros,

2021), alimentando e ampliando esse gênero profissional e dando a essas mulheres uma construção de uma nova história dessas tarefas operacionais e invisíveis.

É nesse coletivo transpessoal, como Clot (2010) pauta, que é criado por meio de material simbólico, que chama aos trabalhadores a disporem de si, fazerem as micronegociações e mudarem as normas, as regras e as delimitações; e, dessa forma, encontrarem algo de fora de si, no ofício. Como Sato (2022) aborda em seus textos, as micronegociações são as práticas invisíveis a quem está distante, mas é nelas que ocorrem os acordos mesmo nas disparidades entre quem possui o poder e o controle, é delas que se produzem novos modos de operar e realizar o trabalho, fazendo os replanejamentos dos processos negociáveis e uma forma de manifestar a resistência sobre esse controle de poder gerenciais.

Outro ponto tocado durante o processo de construir o MTV dos polos de trabalho da BCG foi o fato de distinguir a necessidades da existência de uma estruturação processual do trabalho para que pudessem apontar tecnicamente para as hierarquias superiores suas necessidades de pessoal e material. Isso reafirma que esses conhecimentos construídos processualmente na prática fornecem para o real do trabalho maneiras de reduzir os esforços dos trabalhadores, mas sempre destacando que esses processos vão além das prescrições. No momento em que essas bibliotecárias, por meio do esboço físico, montam o MTV e as discussões produzidas nessa confecção, há, então, a demonstração de um movimento de argumentação e contra-argumentação que possibilitara a criação de infinitas formas de realizar o trabalho, gerando caminhos antes não vistos por esses trabalhadores sobre os meios de planejar/replanejar seus ofícios (Sato, 2002) vistos nos mapas reproduzidos (**Imagens 8 a 15** – p.128 a 132).

As participantes ainda foram além, e colocaram nesse MTV os caminhos de execução de poder e da organização dentro da biblioteca, como funções que elas acreditam serem de necessidade de certos cargos, que colaborariam nessa dinâmica das negociações entre esses sujeitos. Negociações estas que estão presentes no cotidiano e nas reuniões que são produzidas entre os profissionais e entre as equipes de profissionais e a gerência – e que são destaque nas falas e nos embates tanto pela falta dessa comunicação como, por vezes, o excesso dessas reuniões sem uma proposta definida ou sem resultados apresentados (**diálogo 8**).

Diálogo 8

1. **Bibliotecária 5:** eu tirei não curto, mas faço. Que assim, tipo, coisas que eu tenho que
2. fazer infelizmente. Ah, (tudo) [00:25:54] uma coisa só cara, é reunião. ***Eu acho... eu***
3. ***acho que reunião é uma coisa muito chata, né... e é muito falatório, é muita perda***
4. ***de tempo e eu acho que não tem tanta ação assim***, né... e assim, eu sinto isso desde
5. quando... desde as reuniões online, né... porque a reunião online, sabe... tipo, eu...
6. eu ficava... eu não podia ficar do lado da minha mãe que minha mãe reclamava “que...
7. ai, nossa que... nossa, vem essa gente chata falando no seu ouvido”, né... essa gente
8. chata lê, assim, na época, bibliotecária 8, né... e... e... e outros... outras pessoas lá que
9. falavam coisas que às vezes não tinham nada a ver, entendeu?
10. [...] **Bibliotecária 5:** e... e assim, é... mas mesmo assim, sabe... mesmo não tendo
11. aquela coisa de hierarquia muito forte assim, como tem em muitos lugares aí, eu não
12. me sinto... eu não me sinto à vontade. ***Às vezes eu me sinto meio sozinha. Eu fico***
13. ***pensando “poxa, será que eu vou falar? Será que eu não vou? Será que eu não tô***
14. ***pagando mico?”. Sei lá, às vezes... às vezes passa isso pela minha cabeça.***
15. **Pesquisadora 1:** você faz parte do trabalho. Você faz parte da biblioteca. Mesmo você
16. não sendo bibliotecária... é que infelizmente só tem você como administrativo, né...
17. não tem mais ninguém pra compartilhar.
18. **Bibliotecária 5:** não... não... tem eu e a bibliotecária 9. Só... só que a bibliotecária 10 é outro
19. trabalho, né...
20. **Pesquisadora 1:** mas faz parte. Vocês... como vocês trabalham aqui vocês pertencem
21. a ela. Então assim, você tem que falar também sobre... você tem propriedade pra falar
22. do que você faz. Não precisa ser só porque você não é bibliotecária e tá no meio disso
23. **Bibliotecária 6:** ***e o trabalho de vocês é fundamental pra engrenagem, né... pro***
24. ***funcionamento de toda a equipe, né..***
25. **Pesquisadora 1:** você faz parte e pertence.
26. **Bibliotecária 6:** é um trabalho fundamental.
27. **Bibliotecária 1:** e sobre... e sobre pensar talvez que tá falando alguma coisa errada,
28. ficar insegura. ***Nessa reunião mais longa que você falou, você falou muito bem e a***
29. ***sua fala foi muito elogiada pela equipe.***
30. **Bibliotecária 6:** aham
31. **Bibliotecária 1:** todos os colegas que
32. **Bibliotecária 6:** ***e agora também, muitos pontos que ela falou eu concordo com um***
33. ***monte de coisa do que ela falou.***
34. **Pesquisadora 1:** a gente pode ter vergonha, mas
35. **Bibliotecária 5:** não, mas é que eu... ***sinceramente eu naquela... naquela reunião, eu***
36. ***só falei aquilo, primeiro, porque eu tinha... eu me senti na necessidade de falar***
37. ***alguma coisa.*** Porque poxa, a bibliotecária B tava dando oportunidade pra eu falar, eu vou
38. jogar isso fora? Depois eu vou querer ter essa oportunidade eu... talvez eu não vá ter
39. nunca mais, né... e... e segundo eu... eu senti que... que a única coisa que eu poderia
40. ter falado naquele momento era aquilo, né...
41. **Bibliotecária 1:** olha, mas aquilo que você falou foi tão bom porque... ***ela falou sobre***
42. ***querer ajudar todos nós, que você é... que você sente que você queria ter mais mãos,***
43. ***não era?***
44. **Bibliotecária 5:** é, verdade.
45. **Bibliotecária 1:** e isso foi bom porque reforçou pra nossa chefia que não só nós
46. estamos é... é...
47. **Bibliotecária 6:** sobrecarregados.
48. **Bibliotecária 1:** ***sobrecarregados, mas que você também se sente sobrecarregada***
49. ***como única auxiliar.*** Você tá falando agora que se sente sozinha.

Diálogo 9

1. **Bibliotecária 6:** contribua. Até porque eu não tenho muito tempo aqui, não
2. tenho vivência, e eu tô adquirindo ainda. Então, a bibliotecária 03 que já tá aqui
3. a mil anos, bibliotecária 1 que tá no atendimento, isso... entendeu? Agrega. De
4. repente a minha visão tá assim... ela, sabe... então eu sempre faço isso e aí eu
5. tenho o hábito de botar na coisa. E o negócio tá sendo. Aí eu falei pra ela: “não
6. tá pronto”, ela mesmo assim pediu que eu compartilhasse que ela ia dar uma
7. olhada. Ela falou que tá excelente, elogiou que tava muito bom, porém tinha
8. alguns pontoszinhos, coisas pontuais. Mas são coisas assim, tipo assim, *as*
9. *coisas aqui acontecem muito também assim: “ah, você vê fulano, chama*
10. *fulano e faz com fulano”. Não engloba, isso também incomoda, entendeu?*
11. *Tipo assim, aí ...*
12. **Bibliotecária 3:** quer resolver na hora as coisas né?
13. **Bibliotecária 6:** é, entendeu? Tipo é na hora que a pessoa pode. Aí não quer saber o
14. que você tá fazendo. Aí já vai te puxa. *Aí você meio que vai, só que aí, tipo, você vai*
15. *tipo sem a sua equipe, sabe? Que era legal tá a equipe ali. “Vamos marcar um dia*
16. *pra gente sentar e fazer tipo uma reunião?”*
17. **Bibliotecária 3:** é que nem o oposto né? É que nem o oposto... *quando a gente quer*
18. *conversar com ela a gente manda o e-mail primeiro confirmando “vocês podem fazer*
19. *uma reunião no x?”. Não ao contrário não, é só vem, resolve aqui.*
20. **Bibliotecária 6:** é... é... é... mas é na hora... é... é... isso, direto lá embaixo. É o tempo
21. inteiro.
22. **Bibliotecária 1:** e aí fica um negócio picado porque a gente fica sabendo pelo colega.

Diálogo 10

1. **Bibliotecária 1:** que aí falar... *que fica sabendo metade*
2. **Bibliotecária 3:** cada um tem um dado e depois a gente junta tudo... aí é “ah, era isso”
3. **Bibliotecária 6:** “ah, é isso”. É tipo isso.
4. **Bibliotecária 3:** faz sentido agora.
5. **Pesquisadora 1:** tudo faz sentido... famoso rádio de corredor.
6. **Bibliotecária 6:** mas isso *gera ansiedade na gente.*
7. **Bibliotecária 3:** é um quebra cabeça.
8. **Bibliotecária 1:** E até porque as vezes a gente fica (ventilando) [01:03:21] coisas. Às
9. vezes a gente entende as coisas errado. Às vezes é só um projeto, mas pra gente já é...

Nos trechos acima, os grifos mostram como há uma necessidade dessas reuniões, da comunicação estabelecida corretamente, pois ela não é simplesmente um local de troca de palavras, por meio dela. Como Fígaro (2008) aponta, há mais do que uma troca verbal das pautas técnicas, na comunicação se pratica a consciência dos pensamentos humanos, se realiza a troca das histórias daquela atividade, se define a atividade de trabalho, o local onde as normas, processos e procedimentos vão se embater com a atividade real. É nesses espaços de comunicação da atividade de trabalho que podemos fortalecer as mudanças internas da organização.

Dessa forma, começamos a tratar dos debates que as bibliotecárias trouxeram, analisando em suas falas a importância das reuniões. Reuniões essas que, mesmo sendo em alguns momentos cansativas, como dito pela bibliotecária 5, e às vezes exageradas em sua quantidade e tempo, são espaços de encontros (**diálogo 8**). Momentos que os conectavam com as coordenações, de se comunicarem com as hierarquias sobre problemas vivenciados em seu dia a dia no setor e que poderiam ser utilizados na resolução das demandas da equipe (**diálogo 9 e 10**). Contudo, a falta desses encontros poderia ser causadora da dificuldade de comunicação entre os funcionários da biblioteca e a hierarquia, dificultando acordos simples, causando entraves nos fazeres diários e criando ansiedade em algumas das bibliotecárias (**diálogo 10 – linha 6**). Como Fígaro (2008) fala, a comunicação é um meio que une os sujeitos e as suas subjetividades; em um mundo contemporâneo, ela vai além de simplesmente comunicar de forma verbal ou por meio dos meios tecnológicos, ela é complexa, um campo dos símbolos. Então, nesses espaços criados, existem diversas formas de se comunicar, de trocar informações dentro do trabalho, são lugares atuantes da atividade.

Farias (2011) traz as reuniões como esse importante espaço de troca de informações entre as equipes como um espaço de estabelecer e fortalecer os vínculos entre os trabalhos coletivos. É nesses espaços que, bem utilizados, as bibliotecárias podem garantir e confirmar as necessidades de falar sobre determinado assunto problemático do serviço ou simplesmente sobre o desenvolvimento diário de seus ofícios. Dessa forma, as reuniões não foram só pauta da oficina como também adentraram no Relatório de Demandas (Anexo V).

O fortalecimento entre a equipe também é um dos destaques desse trecho no **diálogo 8** (linha 35 a 40), no qual a bibliotecária 5 relata que, no seu medo de falar para as hierarquias, usa desse espaço para defender as colegas, instigada a, nesse momento, vencer essa dificuldade para que todos soubessem da sobrecarga da equipe. A bibliotecária 1 aborda sobre esse dia e traz na fala “*ela falou sobre querer ajudar todos nós, que você é... que você sente que você queria ter mais mãos, não era?*” a importância do poder do coletivo, que aparece frequentemente nas falas de todas as bibliotecárias e é visto no Mapa (**Imagens 1 e 3-** p. 123 e 124), no Coletivo de Palavras (**Imagem 16-** p.132) e nas conversas trocadas pelo grupo de WhatsApp (**Imagens 5, 6 e 7-** p. 126 e 127). A todo momento, elas estão demonstrando como estar presentes naquele espaço e como aquelas pessoas têm uma grande importância para a prática de seus ofícios e os enfrentamentos diários que a organização do trabalho as impõe. Clot (2010) aprofunda esse tema colocando sobre a perspectiva da atividade, em que o coletivo de trabalho é o local de intercambio da gestão da atividade e o subjetivo do trabalho, sendo onde

acontecem as trocas de experiências e se cria um modo de cooperação tanto verbal quanto dos sentidos – e nesses enlaces entre criar um coletivo de trabalho que partilhe esse poder das trocas, que dê o poder para um sujeito defender o grupo. A cada grifo dos **diálogos 9 e 10**, nota-se como esse estilo de comunicação aplicada causa impedimentos no trabalho, como o citado pela bibliotecária 6 – “*ah, você vê fulano, chama fulano e faz com fulano*”. Não engloba, isso também incomoda, entendeu? – ou da bibliotecária 1 – “*Às vezes a gente entende as coisas errado*”.

Apoiando as falas das bibliotecárias a respeito dessa dificuldade de comunicação e interação com as hierarquias superiores, Farias (2011) cita em sua pesquisa que a inexistência desses espaços de diálogos é fator contribuinte do adoecimento, pois eles geram sentimentos de desvalorização, angústia, estresse e inutilidade. Contudo, quando existe a cooperação entre os trabalhadores, há um importante fator de resistência que provoca uma luta contra as adversidades diárias, visivelmente apontada nas falas das bibliotecárias.

Apontamos as interligações que surgiram nos diálogos das bibliotecárias quando elas trazem à tona questões que envolvem problemas referentes à estrutura de seus locais de trabalho, o manejo e adaptações que fazem para conseguir continuar atendendo os usuários. Elas proporcionavam dentro e além de suas limitações, que não se referem apenas à capacidade física que o espaço e o serviço tem a oferecer, como também do que as bibliotecárias como profissionais conseguiam executar dentro dessa estrutura organizacional atual.

Diálogo 11

1. **Bibliotecária 6:** sabe o que a bibliotecária 12 falou pra mim? Que a gente... *a equipe...*
2. *a BCG é a única...* porque quando ele chegou aqui pra falar comigo e com a
3. bibliotecária 5, uma reunião que a gente fez de cinema... aí eu falei assim, o pessoal
4. não tava entendendo um negócio e eu fui e repassei pra ele a dúvida. Aí ele falou, o
5. que que ele falou pra gente?
6. **Bibliotecária 7:** que aqui tudo vira problematização.
7. **Bibliotecária 6:** que na BCG tudo vira problematização.
8. **Bibliotecária 3:** é só olhar pra cima gente, oh o tamanho disso aqui.
9. **Bibliotecária 6:** viu?
10. **Bibliotecária 1:** olha o teto cheio de problema também, olha tudo gente.
11. **Bibliotecária 6:** aí eu falei... aí eu falei pra ele “bibliotecária 12...”
12. **Bibliotecária 7:** ela acha que tem muito espaço aqui.
13. **Bibliotecária 6:** é isso que ele falou. Eu falei assim “bibliotecária 12..., olha só...
14. **Bibliotecária 3:** não vai (inint) [01:19:18], muito espaço aqui...
15. **Bibliotecária 6:** sabe o que eu falei? Eu falei sabe.
16. **Bibliotecária 7:** porque tem uma outra biblioteca que tinha livro pra tudo que era canto,
17. de... de Volta Redonda, sei lá...
18. **Bibliotecária 6:** não. A pequenininha com livro na parede, sei lá...
19. **Bibliotecária 7:** isso, tem livro pra tudo quanto é lado, na parede. É... (inint) [01:19:38]

20. **Bibliotecária 6:** eu não sei, eu sei que a questão.
21. **Bibliotecária 5:** você quer transformar a BCG num brechó? pelo amor de Deus.
22. **Bibliotecária 6:** não, sabe o que eu falei? sabe qual o problema?
23. **Bibliotecária 3:** vai virar um sebo aqui né... vão encher de livro.
24. **Bibliotecária 6:** sabe o que eu falei? Sabe qual é o problema? É *que a BCG ela é*
25. *cobrada, eu falei, não sei se foi nesse dia, a gente é cobrado as vezes de coisas só*
26. *que assim, vocês... eles não querem ver... ouvir e ver qual é a nossa demanda.*
27. **Bibliotecária 7:** *a nossa realidade.*
28. **Bibliotecária 6:** *porque a gente que tá aqui. A gente que sabe qual é a demanda que*
29. *tá faltando, que é o horário que tem mais atendimento, sabe? A gente que sabe*
30. *esquadrinhar as nossas questões aqui, entendeu?*
31. **Bibliotecária 1:** a gente sabe, por exemplo, ah recebe tantos pedidos de doação então
32. se aceitamos tudo ali em cima vai ficar insustentável.

Dessa forma, percebem-se em suas falas o prazer e, ao mesmo tempo, o cansaço de uma luta diária para criar estratégias que se adequem às necessidades gerenciais, dos usuários e, por fim, das próprias trabalhadoras. O **diálogo 11** mostra inclusive os apontamentos de uma BCG única, em proteção desse espaço que essas profissionais vieram construindo, e que defendem, até mesmo de outros colegas pertencentes a bibliotecas diferentes, o espaço que possuem hoje. Um local que deve ser organizado, e não transformado, como elas dizem, em um *brechó*, repleto de livros por todos os cantos (**linhas 21 a 23**). Nesse sentido, as bibliotecárias destacam que essa defesa a favor de uma BCG padrão, muitas vezes, é vista como errada por quem está do lado de fora, partindo do princípio que, se a biblioteca possui um espaço físico maior que as demais, ela comporta mais, e cobra-se delas que esse local seja ocupado inadequadamente (**linhas 24 a 30 – diálogo 11**). Novamente, temos os relatos das bibliotecárias 6 e 7 em destaque, abordando a necessidade de uma escuta das gerências mais atenta ao se deparar com o trabalho real dessas trabalhadoras que vivenciam o cotidiano daquele ambiente (**diálogos 11 e 12**) como dito pela bibliotecária “*porque a gente que tá aqui. A gente que sabe qual é a demanda que tá faltando, que é o horário que tem mais atendimento, sabe? A gente que sabe esquadrinhar as nossas questões aqui, entendeu?*”. Como nas palavras da bibliotecária 7: “*porque tudo é questionado, se a gente está fazendo, a gente está aqui, eles sabem. Eles por mais que estejam lá embaixo não sabem nosso dia a dia na íntegra*”.

Diálogo 12

1. **Pesquisadora 1:** Nas estruturas do Outro. Mas ele também vem do outro me
2. reconhecer para eu também me autorreconhecer.
3. **Bibliotecária 6:** Mas eu não vejo isso, eu acho, eu estou entendendo o que vocês estão
4. falando, eu acho que eles reconhecem a gente sim, só não dão autonomia para a gente
5. fazer as coisas.
6. **Bibliotecária 7:** A gente está falando da Universidade toda, da Reitoria... *Essa*

7. *visibilidade da Reitoria só vai vir quando a nossa superintendente e o pessoal*
8. *reconhecer.*
9. **Bibliotecária 6:** Eu acho que eles até reconhecem, mas na hora de cobrar, o instituto
10. não cobra.
11. **Bibliotecária 4:** Eles são uma gestão nova, eu acho que agora está diferente. Eles falam
12. “eu to pedindo mais gente para vocês, fui na Reitoria pedir mais gente, mas eu não
13. consigo.”
14. **Pesquisadora 3:** Aí, olha que legal, pesquisadora 1, a leitura desse reconhecimento
15. como se diferencia, por isso que eu falei, como está a produção de sentido desse
16. reconhecimento aqui? É isso, porque são visões, e isso é legal demais.
17. **Bibliotecária 4:** Eu sinto *o nosso trabalho de ser reconhecido, eu acredito, pela*
18. *nostra chefia.*
19. **Bibliotecária 7:** É falta de autonomia que eu estou falando, de reconhecimento deles
20. eu acho que tem, eles só não passam para...
21. **Pesquisadora 1:** Acontece o que você está falando, esse repasse.
22. **Bibliotecária 7:** E a falta de autonomia, *porque tudo é questionado, se a gente está*
23. *fazendo, a gente está aqui, eles sabem. Eles por mais que estejam lá embaixo não*
24. *sabem nosso dia a dia na íntegra.*

Diálogo 13

1. **Bibliotecária 6:** eu queria falar que o que ela tá falando... tipo assim, ela tá endossando
2. uma coisa e eu queria super endossar porque assim... o que eu percebo muito aqui, *é*
3. *que essa gestão é uma gestão assim... eu gosto da gestão, mas eu sinto que eles focam*
4. *muito no serviço, no resultado, no produto, mas não no executor, sabe? Tipo assim...*
5. *eu...*
6. **Bibliotecária 7:** e nem muito na execução também.
7. **Bibliotecária 6:** não, na execução sim. Eles querem um *negócio primoroso, mas eles*
8. *não querem saber a que custo aquilo vai sair pra gente, entendeu? Eu tenho sentido*
9. *muito isso. Eu amo meu trabalho, pô eu... é o que eu falo “eu tô aqui pra fazer o*
10. *que for preciso”, entendeu? Agora eu tô mais... me sentindo mais é... como é que*
11. *fala?*
12. **Bibliotecária 7:** acolhida.
13. **Bibliotecária 6:** acolhida e mais integrada né... a equipe. Tô conseguindo enxergar
14. melhor as demandas da biblioteca né... eu tô aqui tem pouco tempo, mas assim, agora
15. que eu tô mais de frente no atendimento isso tá sendo muito legal. Tô tendo mais
16. interlocução com os colegas, isso tá sendo também muito legal pra mim, mas... e a
17. equipe é uma equipe maravilhosa. É uma equipe muito integrada e eu acho que a gente
18. é cobrado de uma forma super... como é que? Superdimensionada... eu sei que essa
19. *biblioteca aqui ela é um... eles a categorizam como um espelho pro sistema né... a*
20. *gente é meio como se fosse um modelo pra... pra todo sistema pelo fato dessa*
21. *biblioteca ser a... a única que foi projetada pra ser biblioteca, pela estrutura, por*
22. *esse negócio todo. E também pelo fato de que a equipe sempre foi uma equipe*
23. *comprometida, sempre apresentou bons resultados.* Eu era de outra biblioteca e
24. sempre ouvi falar muito bem dessa biblioteca, por isso que eu sempre fui doida pra vir
25. trabalhar aqui. Até porque eu já estudei aqui na minha época de graduação. Então eu
26. tinha um, sabe? Um amor por essa biblioteca. Então eu sempre sonhei em vir pra cá.
27. Então assim, quando eu vim, de fato, eu vi que tudo isso era verdade e hoje eu entendo
28. isso. Só que é uma cobrança absurda, entendeu? A gente é cobrado ao extremo. De
29. muitas coisas e... e as vezes eu acho que falta muito jogo de cintura pra determinadas
30. situações. Por exemplo, eu achei um absurdo quererem... tudo bem que eles te avisaram
31. isso, mas querer... porque a gente não tinha opção de não vim trabalhar. A opção era...
32. era de vim. Era não vim e aí agora tem que compensar, eu acho isso um absurdo, sabe...

33. **Bibliotecária 7:** inclusive por causa da segurança.
34. **Bibliotecária 6:** é... entendeu?
35. **Bibliotecária 7:** não vim por causa de segurança.
36. **Bibliotecária 6:** porque ia fechar tudo.
37. **Bibliotecária 7:** e perto da época de carnaval andou um rapaz aí circulando...
38. entendeu? Atrás de uma aluna, enfim, então tava meio que perigoso.
39. **Bibliotecária 6:** aí esse tipo de coisa.
40. **Bibliotecária 7:** tinha que tá fechando a porta mais cedo, esse tipo de coisa.

Nessa perspectiva, falamos desse envolvimento que se interliga entre a presença da organização do trabalho planejada nas bases da cooperação entre gerência e trabalhadores e a visão de processos de trabalho que valorizem essa construção desse sujeito em atividade. Isso produz uma organização capaz de proporcionar reciprocidade entre os projetos, desejos e sonhos que os trabalhadores trazem em suas histórias pessoais, ampliando-as e dando identidade para esse espaço de labor, dessa forma, sendo produtora de saúde, e não de sofrimentos para esses sujeitos.

Como Schwartz (2021) aponta, o trabalhar está em colocar esses riscos que o cotidiano do real impõe, em extrapolar os limites, as suas próprias habilidades. Ele está além desse prescrito, não é somente a execução de um ato, e sim as diversas formas de o indivíduo chegar a ele, os ajustes, os engajamentos, aquilo que escapa do regras predeterminadas. O trabalho, dessa forma, é uma prova de existência, são as escolhas de si, é um ato de poder. Portanto, ele está vivo, e resiste em função dessas desconformidades das normas, na luta de anteciparmos os riscos, planejarmos – e mesmo que corramos o risco de falhar. Ao mesmo tempo que o trabalho é em si, ele nunca é individual, não estamos sozinhos nesse ato (Baltazar, 2016; Schwartz, 2021).

O trabalho, sendo uma atividade dirigida, se conduz para a atividade de outros sujeitos. Dessa forma, como vemos nos diálogos das bibliotecárias, estão contidos os desejos, sonhos, expectativas e frutos de projetos planejados e construídos sozinhos e no coletivo de trabalho (Clot, 2010), permanecendo um ofício ativo, que procura nas negociações feitas entre os sujeitos e as hierarquias caminhos para que sua atividade não se torne impedida.

Nos diálogos, vemos as oscilações de uma busca entre o equilíbrio de conciliar o prazer em fazer um trabalho bem-feito, com todas as intempéries puncionadas pelo prescrito mal gerenciado, e um atividade real, em alguns momentos pouco validada.

Notamos que esse movimento está presente nas falas e nos apontamentos feitos pelas bibliotecárias 5 e 7 no WhatsApp (**Imagens 5 e 7** – p.126), com “*o conseguir se virar no meio de tanta informação*”; ou uma parte do MTV (**Imagem 2** – p. 124), com destaque para o trecho

recortado, dizendo “*os servidores lutam por melhorias*”. Assim, podemos crer que são fatos presentes no cotidiano dos servidores que trabalham na UFF, e, em alguns casos, em outras entidades públicas, pois, em decorrências das dificuldades financeiras enfrentadas nos últimos anos, por questões políticas, as verbas para as universidades foram reduzidas até chegarem aos cortes de pessoal. Um dos exemplos está no **diálogo 7**, quando a equipe, em um tempo não muito longe, estofava as próprias cadeiras (cadeiras estas ainda utilizadas hoje), pois não se trocavam nem compravam novas. Ainda existem locais específicos que possuem acordos políticos que conseguem ganhos a mais do que outros.

Quando analisamos os diálogos dentro dessas queixas por material, identificamos algo ainda maior com as relações de reconhecimento se associando aos tipos de avaliações sobre o trabalho realizado, o controle de seus ofícios, sobrecarga e outros. Farias (2011) cita em seu estudo que os trabalhadores se sentem desmotivados pela questão de os gestores valorizarem mais sobre metas, avaliações quantitativas, estatísticos que estão longe do que eles considerem como o valor de sua atividade. Dentro desse invólucro, temos um coletivo de trabalho que se utiliza das diversas estratégias adquiridas ao longo da vivência das experiências (**diálogos 4 e 5**) para transpor certos impedimentos institucionais, como foi apontado na troca de conhecimento das bibliotecárias 5 e 3 para a bibliotecária 1. Essas profissionais dão valor a seus conhecimentos adquiridos juntos, trabalhando de forma coesa e dentro de situações adversas (**diálogo 14**) para poder continuar dando seu melhor dentro em seu ambiente de labor, onde se sentem acolhidas. Podemos notar isso na voz da bibliotecária 6: “*A gente cresce assim com a experiência do colega, com essa troca*”.

Diálogo 14

1. **Bibliotecária 6:** “*essa pessoa tá aqui. Essa pessoa além dela ser profissional aqui a*
2. *sei lá, bastante tempo, ela carrega uma vivência*”, *sabe... isso é legal você saber.* Que
3. ah... e de você prestar atenção, ela não é só... ele não é só a bibliotecária 3 que tá aqui
4. há doze anos. Ele é a bibliotecária 3 que sei lá, tem uma vivência toda lá fora. Que faz
5. uma outra universidade, tem muita coisa... um outro curso, tem muitas coisas a agregar
6. na equipe, entendeu? E isso é legal, entendeu? *A gente cresce assim com a experiência*
7. *do colega, com essa troca.*
8. **Pesquisadora 3:** é um reconhecimento do outro, né?
9. **Bibliotecária 6:** é, entendeu? *De saber a falta que o outro faz quando não tá,*
10. *entendeu? Isso é bem legal e aqui eu... eu percebi muito isso, sabe... que as pessoas*
11. *se preocupam umas com as outras.*

Apostamos como Gaulejac (2021) que esse coletivo porta um sentido do trabalho, ele é o responsável pela aprendizagem da profissão, de formar normas e os modos de

funcionamento daquele ofício aceitável pela instituição. Nesse coletivo, constrói-se a *bela obra*. Esse coletivo que Clot (2010) também traz como o gênero do ofício, responsável pela proteção dos julgamentos externos, traz um simbolismo para cada sujeito se situar em relação ao outro, opera como construtor de valor sobre tudo o que se faz e deixa de fazer (Prot; Bonnefond; Clot, 2021). Ele opera como um sentido da atividade, local onde o indivíduo vai transitar entre o real e o prescrito (Gaulejac, 2011), como muitas das falas destacadas das bibliotecárias demonstram.

Durante as conversas, um desenlace surgiu quando destacamos a forma que a equipe vinha se articulando ao longo dos anos perante a redução de funcionários, retirada do cargo de chefia e dificuldades de administração de carga horária; foi a união desse coletivo em uma autogestão que realizavam diariamente que mantém a biblioteca funcionando. Logo, um *link* para o reconhecimento é estabelecido.

Palavra presente em diversas falas do grupo, o termo reconhecimento ganhou corpo ao longo dos encontros. Entretanto, o que vinha a ser esse reconhecimento para as bibliotecárias? Esse entendimento de que, apesar do esforço contínuo para entregar um ‘produto’ de qualidade mesmo nas adversidades cotidianas, mesmo com o trabalho delas sendo constantemente elogiado pelo público interno e externo da UFF, mesmo que a visibilidade da Biblioteca fosse positiva, todos esses fatores não superavam a compreensão de que as hierarquias superiores ainda não valorizavam esse trabalho bem-feito da equipe nem viam a Biblioteca com o mesmo teor de importância que o delas.

Dessa forma, para colocar em debate a questão, tentamos compreender onde estava esse reconhecimento para elas, na voz das bibliotecárias 6 e 7 (**diálogo 12**), “*Essa visibilidade da Reitoria só vai vir quando a nossa superintendente e o pessoal reconhecer*”. Isso nos aponta uma visibilidade vinda na cobrança da Reitoria, da superintendência e das outras coordenações; pois se reconhecessem a importância da Biblioteca e daqueles indivíduos que ali trabalham, elas não teriam sua autonomia de fazer e agir sobre o trabalho muitas vezes impedidas ou tolhidas. Como então podemos trabalhar com isso? Por qual via o reconhecimento deveria vir?

Inicialmente, conhecendo as formas de reconhecimento. Em Bendassolli (2011), o reconhecimento está como importante para a cultura organizacional, pois se relaciona com o prazer que o sujeito tem no trabalho; dessa forma, a gestão de pessoas costuma priorizar essa questão por meio de processos motivacionais e justiça, valorização material ao trabalhador, como premiações. As empresas valorizam, formal ou informalmente, as pessoas que melhor produzem ou ‘vestem a camisa’. Sabemos que a gestão como uma instância simbólica pode legitimar esse valor de desempenho dos trabalhadores, e isso pode vir tanto da esfera pública

como privada. Temos aqui no serviço público federal um reconhecimento vindo pelas avaliações de desempenho, que, *a priori*, servem para um ganho financeiro, como dão concretude sobre a performance desse trabalhador perante a visão da chefia direta, utilizando, como base, questionários. Esse tipo de avaliação sobre a qualidade do serviço prestado, com normas já previamente estabelecidas, não permite espaço para a subjetividade dos protagonistas dessa ação ou proporciona sentido nas finalidades de suas ações (Gaulejac, 2021).

Afinal como se avalia a atividade?

Bendassolli (2012) aponta que a organização deve saber internamente como vai gerir esse tipo de valor e para quem; as avaliações também podem ser fontes de mobilização para mudanças na organização se desejarem. Quando apontamos para promoções utilizadas pelas instituições como forma de reconhecimento, levamos a distinções na divisão de trabalho, valorizando uns perante outros, como fazemos com o próprio serviço, que pode ter mais peso naquela instituição do que outro, causando essas inconformidades presentes nos diálogos. Dessa forma, esse valor dado ao trabalho executado muitas vezes não é bem distribuído.

Então, temos um outro tipo de reconhecimento, que não viria das gestões como entidade simbólica e que muitas vezes não abarca essa cultura organizacional adequadamente: o autorreconhecimento (Clot, 2006, 2008) trabalhado pela clínica da atividade, em que o reconhecimento se dirige para a atividade, já que abarca todas as questões dos sujeitos (desejos, sonhos, projetos e expectativas) com a atividade de outros sujeitos. Ele é uma atividade dirigida ao gênero profissional, sendo inscrita a um coletivo de trabalho, a suas histórias, experiências específicas do ofício, a normas e regras que somente entre eles se gerencia. No gênero, esse corpo do reconhecimento se transforma em autorreconhecimento, ele não anda mais com a entidade dos pares ou da hierarquia superior, agora o sujeito tem nesse superdestinatário da atividade (Bendassolli, 2012; Clot, 2008) um destinatário de segurança. Dessa maneira, o reconhecimento vai partir sobre os critérios que esse sujeito está fazendo perante o gênero profissional.

Sabendo que o ofício está em si mesmo, não há parâmetros vitais para julgamento interpessoal, dessa maneira, o sujeito tem meios e modos para julgar se seu trabalho tem o critério de bem-feito, e não mais um outro de fora. Como afirma Bendassolli (2012), esse ofício vem dentro desse coletivo do indivíduo, não é mais um julgamento individualista, pois o ofício adquire uma função psicológica do trabalho. Todavia, quando esse sujeito não tem o autorreconhecimento vindo de si, buscam-se os interlocutores interpessoais do coletivo de trabalho; e, para isso, a atividade precisa se deslocar nos dois níveis: transpessoal e interpessoal.

Isso ocasiona um diálogo do ofício que mantém o indivíduo no ‘destinatário de segurança’, podendo, portanto, enfrentar os alhures da atividade real, não o deixando sozinho às inseguranças da organização do trabalho (Clot, 2008).

Seguindo essa perspectiva, os apontamentos das próprias bibliotecárias no processo de análise sobre seu trabalho foram sendo expostos no mural do MTV e nas considerações finais dos encontros. Dessa maneira, apresentaram-se os apontamentos na análise do trabalho, em que a necessidade de reconhecimento externo não as impedia de, em si mesmas, autorreconhecerem o trabalho que fazem, um trabalho belo e vivo que se expressa no prazer de suas falas sobre a Biblioteca (**diálogos 15 e 16**).

Diálogo 15

1. **Bibliotecária 6:** e assim, juntando o que a bibliotecária 5 falou e o que a bibliotecária
2. 4 falou. Eu tô no serviço público desde 2009, porém em lugares diferentes. Primeiro
3. foi prefeitura de São Paulo que era municipal, né... depois eu fui pra UFRJ e tô aqui.
4. Em nenhum lugar eu vi uma equipe tão boa de trabalhar, tão assim... como esse lugar,
5. entendeu? Eu tô aqui tem pouquíssimo tempo, mas aqui a gente vê que, é... a
6. bibliotecária 3 falou, mas eu acho aqui tudo muito sistematizado, sabe... e isso é muito
7. legal porque geralmente a gente entra num serviço público... e eu tive uma... uma
8. dificuldade muito grande porque pra sistematizar as coisas eu sempre gostei de... de,
9. sabe... fazer isso. E eu tive muita dificuldade quando eu entrei porque eu achava que
10. tudo era muito jogado. ***E também aqui o pessoal é muito organizado***, o pessoal é
11. muito, sabe... e eu vejo muito... nunca tive tanta reunião em toda a minha vida, desde
12. que eu vim pra cá. Mas assim, eu acho chato... é chato, mas é muito esclarecedor e...
13. e é o que a bibliotecária 4 tá falando. Assim, a gente vê, sabe... ***é esse espaço que a***
14. ***gente tem de trocar***, de ouvir e tal, é a hora que a gente vê depois o resultado. ***Às***
15. ***vezes demora, às vezes tem coisa que a gente não concorda e aí a gente vai lá e “não,***
16. ***mas isso daqui”, sabe... eu agora de um tempo pra cá, depois dessas últimas***
17. ***reuniões eu também achei que deu uma melhoradinha.*** Porque antes eu tava achando
18. que tava tudo muito impositivo, sabe... as coisas eram assim “ah, tem que ser e acabou.
19. Tem que ser e acabou”. E eu acho que não é assim. E agora, assim... e eu também tô
20. me sentindo mais parte disso aqui, sabe... de tá participando. Tô bem feliz em tá aqui
21. e é o que eu falei... e que bibliotecária 5 falou, aqui é... as pessoas se ajudam, sabe... tem esse
22. negócio de... de entender que todo mundo tá aqui, ***mas além de ser profissional, todo***
23. ***mundo é humano. Todo mundo tem seus momentos de que não tá muito legal, tem***
24. ***hora... isso é muito legal. Que as pessoas se entendem e se... e se cobrem e se ajudam.***
25. ***Isso é legal. E eu nunca senti isso em outros lugares, assim, dessa forma bem... já***
26. ***senti e tal, mas dessa forma, assim, igual aqui eu nunca tinha senti.*** É bem legal.

Diálogo 16

1. **Bibliotecária 4:** As fotos que eu tirei não foi de espaço grande não, o meu primeiro
2. registro foi desse retângulo grande que pega o Rio de Janeiro, porque é o percurso,
3. para mim é a maior dificuldade, o meu longo percurso para chegar aqui, eu ando quinze
4. minutos para chegar no metrô, aí do metrô eu ando mais uns cinco minutos para chegar
5. no ônibus, aí do ônibus eu ando mais uns quinze minutos para pegar o terceiro ônibus,

6. então esse caminho é a maior dificuldade, e a outra foto que eu tirei foi a foto da equipe
7. que está no centro porque eu realmente acho a equipe daqui muito boa, competente,
8. *dedicada, e eu acho aqui exatamente por ser tão competente e dedicada e ter uma*
9. *responsabilidade tão grande, as vezes a gente tem uma autocobrança que é maior do*
10. *que tudo, então a gente se incomoda com a fila, não chegou na ouvidoria a*
11. *reclamação da fila, a gente se incomoda porque não está tendo os outros serviços, a*
12. *gente, se incomoda mais que todo mundo, então quem é muito organizado se*
13. *incomoda com um ponto mesmo que não venha uma cobrança de fora, é uma*
14. *responsabilidade tão grande, que gera uma autocobrança maior do que tudo, antes*
15. *de vir o pessoal cobrando... a bibliotecária 7 sabe desse negócio da ficha dela, mesmo*
16. *que não tenha ninguém cobrando ela, ela tem aquela coisa de “eu estou andando*
17. *aqui com a minha fichinha porque eu tenho que fazer isso”, é uma coisa que a gente*
18. *não vê tanto por aí, acho que a gente normaliza mas não é normal, você não vê*
19. *bibliotecária 7 por aí.*

Entretanto, mesmo com autorreconhecimento de seu trabalho bem-feito, as inseguranças se reafirmam em uma avaliação delas mesmas sobre seu ofício, podemos verificar isso por meio das falas nas quais as bibliotecárias se cobram por não conseguirem apresentar um serviço de maestria, levando, assim, a um ciclo de exaustão e incompreensão sobre seu trabalho (**diálogo 15 e 16**). Dessa maneira, voltamos a pensar sobre as questões do formato de avaliação do ofício. Nesse momento, faremos uso das palavras de Gaulejac (2011) ao apontar que avaliar é dar valor, julgar o serviço prestado e colocar em ação a subjetividade como protagonista, confrontando-a com os significados produzidos uns pelos outros. A partir de então, podemos fazer um *link* com as palavras da bibliotecária 4, quando expressa que, ao buscar esse trabalho bem-feito, a equipe opera com uma autocobrança quando algo não sai nos padrões que gostariam (**diálogo 16 – linhas 8 a 18**). Essa mesma intenção se apresenta nos apontamentos da bibliotecária 6, ao afirmar que a equipe dá valor às discussões, na procura de formas melhores de realizar as tarefas com qualidade (**diálogo 15 – linhas 13 a 15**). Entretanto, quando constantemente fazemos essa busca pela perfeição, sem apoio da satisfação, do autorreconhecimento ou do reconhecimento daquele coletivo de trabalho, o esforço acaba produzindo um desgaste físico e mental desses sujeitos.

Ainda trazendo o reconhecer como importante fator para a relação do sujeito com seu trabalho, Bendassolli (2012) nos afirma que existem tipos de reconhecimento: aquele baseado na visão da gestão de pessoas, que procura ferramentas para estimular a produção maior no trabalho, e, nesse contexto, valorizar o trabalhador é usar sistemas motivacionais; outro que seria o da identidade do sujeito pelo ato de causar prazer (visão da psicodinâmica do trabalho); e, por fim, aquele adotado pela clínica da atividade, o qual sugere que ele venha endereçado ao nível do ofício da atividade. Nesse contexto, o autorreconhecimento do indivíduo tem um peso

maior e não necessita das aprovações de seus pares e hierárquicos, trazendo valorização e segurança sobre a qualidade e serviço que se faz.

Diante da análise desses diálogos, a questão do reconhecimento da BCG passou pelo processo de essas profissionais compreenderem a inexistência de uma invisibilidade real, mas sim uma falta de confiança gerada pela hierarquia superior perante o seu ofício. Ademais, que essa aprovação que buscavam não havia necessidade de vir da hierarquia, pois ela já estava sendo alcançada pelo coletivo de trabalho. Como Clot (2010) afirma, os sentidos desse reconhecer são alcançados mediante os diálogos, pela promoção de outras histórias, outras vidas, com as quais o indivíduo, mesmo sem saber, está em constante contato. Como notamos por meio das palavras da bibliotecária 6: *“as pessoas se ajudam, sabe... tem esse negócio de... de entender que todo mundo tá aqui, mas além de ser profissional, todo mundo é humano. Todo mundo tem seus momentos de que não tá muito legal, tem hora... isso é muito legal. Que as pessoas se entendem e se... e se cobrem e se ajudam. Isso é legal”*.

Nos **diálogos 17 e 18** produzidos na elaboração de nosso encontro de devolutiva, levantamos esse tema e podemos perceber exatamente a mudança desse processo, como as bibliotecárias vão elaborando sobre a própria independência de seus fazeres. Nesse contexto, umas necessitam de um prescrito gerencial e outras administram bem esse serviço de se autogerenciar.

Nesse gerenciamento de fazeres cotidianos, as bibliotecárias apontam como a equipe colabora entre si. Assim, a bibliotecária 1 traz algo que interliga o reconhecer do outro como fonte de mais trabalho (**diálogo 17 – linhas 13 a 17**).

“A gente tem uma chefia coordenadora, eu particularmente gosto muito dela, mas eu acho que a gente não tem nenhum tipo de... é se você está falando comparando com uma empresa privada, que você vai ter algumas ações de reconhecimento, a gente não tem, a gente não tem uma reunião para falar ‘olha as práticas’ ou qualquer coisa assim. Não tem nada disso. E a autonomia.”

Se relacionarmos ao que anteriormente dissemos a respeito da pouca condução das gerências em promover liberdade, confiança no fazer de seus funcionários, voltamos então ao retrato de uma organização de trabalho que tem dificuldade em proporcionar autonomia à equipe, visto que o excesso de tarefas e encargos dirigidos somente para a gestão direta promove um peso maior na condução de todas as bibliotecas da universidade. O compartilhamento dessa função com o cargo de chefia que existia antes colabora para essa relação menos direta dos

trabalhadores com hierarquia superior, ou uma apropriação real da autogestão como parte da organização de trabalho da BCG.

Diálogo 17- Referente ao momento da devolutiva

1. **Bibliotecária 3:** Você quer que a gente discuta o reconhecimento?
2. **Pesquisadora 1:** É, o reconhecimento. O que é o reconhecimento? Foi uma coisa que
3. pegou sempre, A gente foi até o final, mas em geral, acho que ...que a gente ia chegar
4. num.... não sei se com consenso, mas que tinha chegado num debate é que o
5. reconhecimento às vezes vinha, mas de fora do que de dentro, porque vocês se auto
6. reconheciam como funcionais, capazes e que faziam o melhor possível nas condições
7. vivenciadas. Ainda bate assim, depois de ler os trechos? Se já mudou... Como é que
8. vocês ainda discutem o reconhecimento de vocês pelo trabalho?
9. **Bibliotecária 1:** Ai, não sei. Acho que o reconhecimento às vezes vem com mais
10. trabalho. Mas enfim...
11. **Bibliotecária 3:** Dá para fazer uma dupla interpretação.
12. **Bibliotecária 1:** Sim, definitivamente. Sobre essa questão de chefia, que eu reli. Não
13. sei, não sei explicar. *A gente tem uma chefia coordenadora, eu particularmente gosto*
14. *muito delas, mas eu acho que a gente não tem nenhum tipo de...é se você está*
15. *falando comparando com uma empresa privada, que você vai ter algumas ações de*
16. *reconhecimento, a gente não tem, a gente não tem uma reunião para falar “olha as*
17. *práticas” ou qualquer coisa assim. Não tem nada disso. E a autonomia.*
18. [INAUDÍVEL]
19. **Bibliotecária 1:** E a autonomia, também, a gente segue, de certa forma, na mesma, né?
20. que a gente tem muitos passos que a gente não consegue dar sozinhos. Então, às vezes
21. eu converso muito com a colega que já foi chefe aqui dessa biblioteca e ela fala “ah,
22. antigamente era assim assado” e não sei...
23. **Pesquisadora 1:** O antigamente mudou pra melhor ou pra pior?
24. **Bibliotecária 1:** Antigamente era melhor. Quando você tinha uma chefia mais
25. próxima, que enxergava algumas coisas, a biblioteca tinha mais autonomia, me parece.
26. **Bibliotecária 5:** Tinha mesmo, tá? Tinha mesmo. Até e repente por essa questão de
27. você tem que faltar por um motivo. Aí a chefia poderia ou abonar ou advertir ou
28. tomar alguma providência, fazer o que fosse né? Agora está muito distante. É muito
29. mais difícil você, por exemplo, se você não conseguindo bater o ponto na hora da saída
30. e aí tem que pedir para bibliotecária 13...aí demora porque ela tem outras bibliotecas
31. que ela tem que ver muitas outras coisas e é muita coisa para uma pessoa só, né?
32. **Bibliotecária 1:** E além disso, não só essa questão de pessoal, mas também de tráfego
33. das coisas, a bibliotecária 5 tava falando da burocracia do descarte. Já fiz alguns
34. projetos para descartar, os periódicos que ela *falou eu listei e também uma coleção lá*
35. *do segundo a gente fica muito...fica opaco, sabe? Tem uma opacidade ali. Sabe, por*
36. *exemplo, eu comecei a fazer isso, mandei por e-mail, estou aguardando o e-mail*
37. *duas, três semanas. Falta um pouco assim, sabe? Você não consegue dar*
38. *seguimento. Ainda acho que na autonomia, nesse sentido, eu sinto um pouco, isso, sim.*

Diálogo 18- Referente ao momento da devolutiva

1. **Pesquisadora 1:** Então vou ler o destaque que uma de vocês falou em relação
2. foto, responsabilidade, que fala assim: “*Às vezes a gente tem uma*
3. *autocobrança que é maior do que tudo, então a gente se incomoda com a fila.*
4. *Não chegou na ouvidoria A reclamação da fila a gente se incomoda porque*

5. *não está tendo os outros serviços. A gente se incomoda mais que todo mundo.*
6. *Então quem é muito organizado se incomoda com um ponto, mesmo que não*
7. *vem uma cobrança de fora. É uma responsabilidade tão grande que gera uma*
8. *autocobrança maior que tudo Antes de vir o pessoal cobrar. E uma das*
9. *bibliotecárias falaram que sabe desse negócio da ficha dela, mesmo que não*
10. *tenha ninguém cobrando ela, ela tem aquela coisa de eu estou andando aqui*
11. *com a minha fichinha, porque eu tenho que fazer isso. É uma coisa que a gente*
12. *não vê tanto por aí, acho que a gente normaliza, mas não é normal. Você não*
13. *vê pessoas [INAUDÍVEL]. Como vocês já falaram, várias de vocês e essa*
14. *questão da autocobrança própria, como vocês estão? Vocês acabaram de falar*
15. *de vários problemas de infraestrutura, de que vocês que tomam pra si esse e essa*
16. *resolutividade, essa proatividade, em resolver, ainda continua sendo assim?*
17. *Como é que isso rebate vocês? Depois que eu falei com vocês, quando vocês se*
18. *ouvem sobre a questão da autocobrança e como uma de vocês falou durante essa*
19. *conversa, como é que se repete agora?*
20. **Bibliotecária 6:** *E assim, mesmo que a bibliotecária 1 não tenha muito o gosto, porque*
21. *cada um tem um gosto, pois eu já não gosto de marketing, não tem jeito pra nada. Ela*
22. *gosta. Então cada um gosta de uma parte. Eu adoro fazer isso que eu faço. Mas eu*
23. *não vou poder estar, e ela vai, entendeu? Tô separando tudo pra ela. Ela vai me*
24. *ajudar nessa parte. A bibliotecária 7, a bibliotecária 4 sabe assim, a gente trabalha*
25. *muito assim, não é o setor das pessoas, mas as pessoas sempre estão, sabe? Se tiver*
26. *que cobrir alguém no balcão, a pessoa não pode, a gente cobre. Isso é legal, então*
27. *isso deixa as coisas mais leve, entendeu? Você saber que se precisar, vai ter um*
28. *colega ali. É um grupo muito coeso, entendeu? [. .]*
29. **Pesquisadora 2:** *Isso é bom.*
30. **Pesquisadora 1:** *E vocês acham que por essa coesão ser tão forte, é por isso que vocês*
31. *acabam se cobrando mais uma perfeição maior do que deveria se cobrar? Você acha*
32. *que é negativa ou positiva essa cobrança maior, interna?*
33. **Bibliotecária 1:** *Nossa, só pra te contrapor, eu sinto um pouco o contrário. É sim,*
34. *porque assim é, a nossa equipe é unida e tal, mas eu sinto que a gente estava mais*
35. *unido na época do ódio.*
36. **Bibliotecária 6:** *Você acha?*
37. **Bibliotecária 5:** *Como assim?*
38. **Bibliotecária 6:** *Você começou tão ...*
39. *[risadas coletivas]*
40. **Bibliotecária 4:** *Época do ponto eletrônico...*
41. *[novas risadas e vozes em conjunto]*
42. **Bibliotecária 1:** *Nós acionamos vocês num momento que a gente tava muito*
43. *estourado. Foi quando a gente tinha acabado de chegar aqui, depois da pandemia,*
44. *tinha toda a questão do horário que a gente estava estressado. Tinha, sabe? A*
45. *biblioteca ficou dois anos fechada, estava caindo aos pedaços, bombando, mas eu*
46. *sentia aquela época sim, eu fico no atendimento, e às vezes pra eu conseguir alguém*
47. *para, na época que eu ficava na referência sozinha, tinha que ter os auxiliares, né?*
48. *E já manda me ajudar a bater o pé pra sempre ter duas pessoas lá.*

Então, acabamos tendo uma gestão do caos (**diálogo 6 – linhas 11 a 13**), que, na visão das bibliotecárias, impera por terem tantas tarefas prescritas que mal conseguem operar sobre a atividade real delas, aqui vistos nos diversos diálogos trazidos e na **Imagem 5** (conversa no Grupo Redesenhando, p. 126). Uma gestão do caos, que não é completamente caótica, pois, como Gaulejac (2011) aponta, existem operações dando sentido à ação do fazer, há uma necessidade de colocar coerência sobre aquilo que se produz, de trazer uma ordem diante do

caos, racionalizar nas contradições, colocar a criatividade de forma organizada. Isso permite realizar a tarefa, são as produções ativas do poder de agir ainda pulsando naquela equipe. No entanto, quando não conseguem se reorganizar sobre o caos, criar para fazer de forma diferente a tarefa prescrita, o sentido desse trabalho começa a se apresentar suspenso (Clot, 2010, 2021; Farias, 2008; Gaulejac, 2011), a qualidade do que fazem começa a inferir nos próprios sujeitos.

Isso é apontado no **diálogo 6 (linhas 1 a 10) e no diálogo 19**, nos quais as pesquisadoras e as bibliotecárias analisam sobre o conceito de autogestão para trabalhar no assunto da necessidade de uma chefia direta para resolver os problemas burocráticos causadores de sobrecarga na equipe. Contudo, em suas próprias falas, em diversos momentos, é citado que elas sempre dividiam os atributos do cargo de chefia com quem estivesse ocupando o espaço. Dessa forma, podemos identificar o real motivo das bibliotecárias listarem tão facilmente os atributos do cargo de chefia no Mapa dos Postos (**Imagem 8** – conversa no Grupo Redesenhando p. 128), pois eles fazem parte ainda da dinâmica de trabalho delas. Esse fato reverbera na fala da bibliotecária 6 ao utilizar o termo “*gestão compartilhada*” caracterizando a gestão no coletivo realizada pela equipe.

Diálogo 19- Referente ao momento da devolutiva

1. **Bibliotecária 3:** Eu acho que essa coisa da chefia eu acho que a gente
2. **deveria muito ter chefia aqui, seria excelente, mas eu acho que não pode**
3. **ser desculpa pra tudo.** Eu sei, mas eu acho que as pessoas, a equipe, de
4. **alguma forma vai precisar, mesmo com a chefia, ter uma comunicação,**
5. **uma coisa, porque senão vira uma coisa, assim... você resolve. Você faz. Não**
6. **foi o seu caso. Estou lembrando de outras coisas que foram ditas e que não**
7. **é assim, ainda assim vai precisar de reunião de equipe, não vai ser só levar**
8. **para uma pessoa e achar que ela vai resolver, entendeu?**
9. **Bibliotecária 5:** Hoje em dia seria muito mais fácil fazer essa resolução.
10. **Bibliotecária 3:** Eu acho que chefia tem que existir. Muito mais fácil, fazer essa
11. **reunião do que fazer qualquer reunião com a chefe geral, fazer com uma chefe daqui.**
12. **Bibliotecária 3:** Sim, sim, com certeza. são para facilitar as coisas, não é pra empurrar
13. **tudo pra uma pessoa só.**
14. **Bibliotecária 5:** Na prática acaba acontecendo.
15. **Bibliotecária 3:** Esse é um ponto.
16. **Bibliotecária 5:** Um grande erro.
17. **Bibliotecária 3:** Um grande erro.
18. **Bibliotecária 1:** Esse é um ponto que a gente percebe. a própria colega que foi chefia,
19. **ela chegou a adoecer muito porque as pessoas colocavam muitas coisas em cima dela. Eu**
20. **acho**
21. **que a chefia...**
22. **Bibliotecária 3:** joga e pronto.
23. **Bibliotecária 5:** Ela vivia falando eu tô aqui pra apagar incêndio porque ela acabou
24. **apagando incêndios, né?**
25. **Bibliotecária 1:** E eu acho que também não tem que ser por esse lado. **E eu acho que**
26. **sempre com chefia a gente acaba colocando muita coisa nas costas de chefia,**
27. **assim. Acho que seria um perigo. Acho que não tem que ser nesse intuito a gente**

27. **ter uma chefia. Acho que seria ter...**
28. Bibliotecária 5: Pra gente conseguir se unir mais, resolver as coisas talvez com mais rapidez,
29. mais praticidade...
30. **Bibliotecária 1: Com organização...Porque não é nada prático você ter um chefe**
31. **de 30 bibliotecas.**
32. **Bibliotecária 3:** Acho que você está falando...o caos vem de dentro também porque a
33. visão que a gente tem é de estar resolvendo o que está fazendo, está fazendo, mas
34. talvez não seja a melhor forma.
35. **Bibliotecária 1:** Sim.
36. **Bibliotecária 3:** Sim, **vão existir formas melhores se a gente se organizar como um**
37. **todo dentro de um grupo e não só cada um no seu setor, talvez existam formas**
38. **melhores de fazer, dos processos serem feitos, e isso uma chefia ajuda. Isso é uma**
39. **coisa de ter uma autonomia maior, ter uma chefia aqui. Enfim, muitas questões.**
40. **Pesquisadora 1:** Não, mas é um primeiro passo.
41. **Bibliotecária 3:** Eu acho que também muitas vezes a reclamação da falta de
42. autonomia é porque busca-se o **respaldo pra tudo. Então você vai em busca, e aí**
43. **depois você acha ruim que não tão te dando autonomia, entendeu?** E aí a gente
44. teve que ter muitas conversas como um grupo nesse sentido, até bibliotecária 1 passou por
45. isso também, a gente falou assim. Não... é, você tem razão.

Mesmo esse esforço em ocupar várias funções se torna desgastante, não havendo a possibilidade do orquestramento do tempo sobre suas próprias atividades de ofício, no mínimo o que fazem é trabalhar continuamente sobre o prescrito, o manejar das normas; as suas recriações por meio da criatividade do sujeito para o viver o trabalho (Marchiori; Barros; Oliveira, 2005) acabam sendo permanentemente postas em cheque. O poder de transformar do trabalho, de colocar o ofício em atividade é desviado para um pertinente fazer de tarefas que, para as bibliotecárias, está aquém de sua capacidade profissional.

Dessa forma, não está na hora de mudarmos a forma que essa organização de trabalho está se estruturando? Não podemos pensar em criar meios que facilitem os processos de trabalho, que levem o serviço administrativo para sistemas tecnológicos adequados para aquele espaço? A própria equipe da biblioteca propõe formas de reduzir sua sobrecarga apresentadas em nossos diálogos: o que mais podemos levar? Cabe aqui analisarmos melhor talvez no debate com o todo do setor.

A presença da sobrecarga associada à flexibilização e ao quantitativo de pessoal foram tópicos que vieram com oscilações de diversos tipos de soluções, aparentes no formato de organização do trabalho, escolhas que podem ser diferentes na gestão superior, porém dão um caminho para solucionar os processos de seus ofícios, e esses diálogos foram se construindo em diversos pontos ao longo da oficina até o Relatório de Demandas. Essa fala é só uma confirmação do que vimos nos outros diálogos. Podemos nos aprofundar em dizer que este tipo de modo de trabalho vem se verificando não somente no regime privado como também no público: o uso das flexibilizações, escalas intensas, trabalho por metas, gerando o que vemos

de um formato de organização bem típico do neoliberalismo (Antunes, 1999; Antunes; Praun, 2015; Franco; Druck; Selligman, 2010). Esse tipo modo de trabalho propicia métodos de organização e processos que não valorizam o dia a dia do labor com seus imprevistos, mudanças inesperadas que alteram o funcionamento cotidiano do fazer. Isso transforma os trabalhadores em máquinas, sem desvios e, muitas vezes, tentando seguir uma regra de prescritos inaptos ao tipo de ambiente de trabalho ofertados.

Como Antunes (2000) aponta, os direitos sociais foram sendo destituídos ao longo da construção do neoliberalismo, e houve a expansão do subjetivismo e um individualismo crescente, transmutados para crença de uma cultura social. Para Sato (2002), a presença desses afetamentos está relacionada com as queixas ou relatos de sobrecarga, da não percepção do quantitativo de trabalho realizado, dos impedimentos que esse modo de agir sobre os sujeitos afeta diretamente a saúde física e mental dos trabalhadores e causa os mal-estares no ambiente de labor. Como aponta Sato (2002), esse desgaste da organização que aumenta a carga e desiste de escutar aos conhecedores do ofício para redimensionar os processos gera doenças, esforços excessivos, licenças médicas com afastamentos longos por motivos diversos, retrabalho, desperdício de material e menosprezo da qualidade do produto – e aqui podemos até dizer que existe a desvalorização dos próprios funcionários que atuam nesse ofício.

Muitas falas das bibliotecárias são relacionadas com a questão de como antes da redução drástica de profissionais as tarefas ficavam mais bem distribuídas, o fazer não produzia tanto cansaço e algumas outras ações em seus ofícios podiam ser postas em prática, pois existia tempo e melhor arranjo de seus processos. Existe em suas dizeres uma identificação que elas fazem um trabalho bem-feito apesar de tudo, que conseguem se gerenciar, mas que a existência dessa chefia colaboraria para o processo ser mais fluido. Isso foi abordado pela bibliotecária 3 quando confirmou durante nossas conversas na devolutiva: *“...vão existir formas melhores se a gente se organizar como um todo dentro de um grupo e não só cada um no seu setor; talvez existam formas melhores de fazer, dos processos serem feitos, e isso uma chefia ajuda. Isso é uma coisa de ter uma autonomia maior, ter uma chefia aqui. Enfim, muitas questões”*.

Os caminhos dos diálogos aqui vão se sobrepondo entre as bibliotecárias. Eles transitam entre manter o momento que os ajustes de trabalho são feitos de acordo com escalas, com uma dinâmica que está se associando a uma gestão colaborativa entre elas e que muitas vezes pode não ser o adequado, pois há a dependência da visão do que o outro colega tem a respeito das prioridades e da colaboração necessárias a se prestar na realização de uma tarefa – ao mesmo tempo que pensam no fator da existência de um indivíduo responsável pela gestão

de seus afazeres. A bibliotecária 1, talvez por ainda ser novata, relata a vivência dela com essas dificuldades gerenciais com os contatos com seus colegas no momento de deixar seu posto e reduzir sua sobrecarga, quando se apresenta sozinha no setor. A presença da “*era do ódio*” (**diálogo 20**) foi, para a bibliotecária 1, uma forma de associar o momento tão drástico da pandemia como aquele de maior caos, porém que também uniu ainda mais a equipe da biblioteca, fortalecendo o coletivo em razão de manter o funcionamento de suas tarefas com excelência, mesmo diante de condições drásticas. Dessa forma, observamos os motivos de seus relatos de autocobrança, pois os anos que tinham como referência para o desenvolvimento de seu labor eram anteriores à pandemia e à redução de pessoal; dessa forma, a equipe trabalhava melhor, com mais qualidade, menos estresse e sem os acúmulos de trabalho que possuem na atualidade.

Diálogo 20- Referente ao momento da devolutiva

1. **Bibliotecária 7:** A gente tentar melhorar da melhor forma possível com o que a
2. gente tem, né?
3. **Bibliotecária 4:** É isso, a gente compara, essa coisa que eu falei de 2019... **a gente**
4. **compara a felicidade.** A gente está **atendendo, mas a gente sabe o que a gente podia**
5. **fazer melhor, a gente já fez melhor.**
6. **Bibliotecária 7:** Eu acho que a equipe era mais unida antes. Tava comentando sobre a
7. equipe unida nesse período eu falei não, a equipe era mais unida antes.
8. **Bibliotecária 4:** Antes da pandemia?
9. **Bibliotecária 1:** A pandemia quebrou muita coisa. A gente pode dizer que quebrou
10. muita coisa. a gente não se vê, os laços, mesmo caso.
11. **Bibliotecária 4:** Você não sentiu, porque entrou depois.
12. **Bibliotecária 1:** Pra mim o ápice na era do ódio, foi na pandemia.
13. [Risadas]
14. **Pesquisadora 1:** Muito bom. Gostei dessa. A gente tá, a gente passa, só tem fluxos.
15. Ela oscila.
16. **Bibliotecária 7:** Altos e baixos. Teve o antes e teve o depois
17. **Pesquisadora 1:** A era do ódio oscila. Tem picos.
18. [risadas coletivas]

Por conseguinte, as bibliotecárias se sentem fazendo adaptações que geram diferentes tensionamentos em cada uma delas. Mesmo assim, permanece um pensamento de que a equipe em si tem uma certa coesão para administrar as diversas dificuldades enfrentadas pela redução de profissionais e pela carga de trabalho, que muitas vezes há fundamentos direcionados pelas deficiências estruturais do prédio da biblioteca e dos equipamentos parcos que os profissionais têm que utilizar no seu dia a dia.

Outro apontamento direcionado pela bibliotecária 6 está relacionado com as questões de como os processos de trabalho devem ser passados para os demais colegas que, em algum

momento, necessitem assumir seu posto ou para facilitar o próprio direcionamento do fluxo de tarefas (**diálogos 19 e 21**). Ela pontua a questão do processo de seu fazer ser bem específico, que a inexistência de reuniões ou compartilhamento entre as demais torna seu fazer mais difícil; e mesmo que o outro não saiba, é interessante que esse aprendizado seja passado de forma documentada para que ela se sinta confortável em trabalhar. São as necessidades do prescrito se fazendo presentes para que a atividade real ocorra com mais fluidez.

Diálogo 21- Referente ao momento da devolutiva

1. **Bibliotecária 6:** A bibliotecária 1 falou uma coisa, por exemplo, que eu
2. concordo. A bibliotecária 14 até falou comigo assim, a professora estava tensa
3. e aí eu mandei um e-mail para ela falando do restante da equipe, que você faz
4. a mediação e até coloquei que eu sempre faço com a ajuda de um colega aqui.
5. Isso é verdade. Eu nunca faço a reunião sozinha. Por quê? **Primeiro, que eu**
6. **não tô aqui há muito tempo. Segundo que eu estava enclausurada lá**
7. **embaixo. E tipo, podem me perguntar coisas que eventualmente não sei,**
8. **então sempre é bom ter um outro colega pra poder eventualmente**
9. **perguntar alguma coisa que eu não saiba. E também se o outro colega não**
10. **souber, não tem problema. A gente não é obrigado a saber de tudo, mas a**
11. **gente se sente mais confortável. E aí ela falou assim “Bibliotecária 6, mas**
12. **fica tranquila porque tem um monte de bibliotecário. Só que o processo,**
13. **esse processo ele é muito específico, né, bibliotecária 3?** Então, o ideal era ter
14. uma outra pessoa comigo para dividir essa tarefa, porque eu posso ficar doente, eu
15. posso sair de licença, teria que ter uma pessoa sabendo das mesmas coisas, entendeu?
16. Pra que um dia eu precisar [...] Ter uma quantidade maior de pessoas[...] Porque
17. não adianta ter tudo organizado no drive...eu deixo, eu deixo, agora tô
18. organizando tudo daquela forma...tem que ter mais gente envolvida. Mas as
19. pessoas não querem. Só fica a bibliotecária 4, tipo assim, bibliotecária 4 e a
20. bibliotecária 1 e ela já está sobrecarregada lá, porque ela fica lá exatamente
21. isso. Aí ela está me cobrindo, mas entende, aí é uma luta pra eu conseguir
22. alguém, pra poder fazer, às vezes, por quê? geralmente é tarde. Se é à tarde, a
23. equipe já é reduzida, aí às vezes ela fica depois do horário, ela fica depois do
24. horário, mas entendeu? Aí isso, isso...
25. **Bibliotecária 4:** Precisa ter mais gente ciente sim, porque mesmo com o drive você pode
26. adoeecer
27. e tem que ter alguém ali para saber.
28. **Bibliotecária 7:** E a gente volta pra aquela questão do que é o crítico, né, quais são os
29. principais processos críticos. E isso é **um processo crítico que a gente então sempre**
30. **tem, que é como um balcão. Por que que tantas pessoas passam pelo balcão?**
31. **Porque é um processo crítico, não adianta você ter duas pessoas ali fixas sabendo**
32. **fazer e os dias que as duas não tiverem vai parar e não vai ter ninguém. E não**
33. **pode parar. E não vai ter ninguém.**

Nesse ponto, as trocas (**diálogo 20**) mostram o esforço de uma falta de profissionais compensada entre a equipe com escalas, com rearranjos que vão se fazendo até a altura em que os momentos críticos chegam e não existe mais uma forma de cobrir os espaços vazios. Dessa forma, alteram-se as tarefas que cada uma delas deveria estar executando em seus postos para

suprir os funcionários que não existem e o próprio colega que não quer participar de escalas ou estar em locais que não se sente confortável; contudo, o atendimento ao usuário não pode parar. Assim, vemos mais uma vez aqui uma forma de execução que não só desgasta esses trabalhadores como também separa interesses que deveriam estar unidos, no caso, a melhor assistência aos usuários da biblioteca. Como Sato (2022) aponta, e aqui fizemos usos contínuos durante a oficina, trata-se de estabelecer essa dinâmica de pensar em uma condução em que as inclinações dos trabalhadores estão fundidas com as da gerência, e o uso das micronegociações vem como uma potência que deve ser ampliada ante as práticas da organização como modos de operar o trabalho por meio de replanejamentos negociados.

Nessas negociações diárias, o uso de uma chefia fica evidente como uma das formas de recorrer a um indivíduo que sirva de reorganizador desses processos de negociação que tão bem elas exercem diariamente, mas que, em muitos momentos, tornam-se exaustivos sem a contrapartida da gestão hierárquica. Nas falas da bibliotecária 6, observamos que ela já busca companheiras para repassar as tarefas que executa, e muitas são em conjunto com as bibliotecárias 1 e 3. Por meio disso, elas estão delineando os processos de suas incumbências. Por esse mesmo motivo, podemos verificar a capacidade de uma equipe e um coletivo se formando, construindo o gênero de trabalho dessas profissionais. Motivo pelo qual podemos observar, por meio do MTV, a produção de um saber do ofício; e, dessa forma, a equipe da biblioteca pode transitar em alguns postos diversos e conhecer a dinâmica desses processos de ofício sem a existência de um fluxo de trabalho concreto em todas as suas fases.

Dessa maneira, ao passarem para os demais colegas por via oral, ou por via escrita (os trâmites das tarefas descritos em documentos), o gênero do ofício se amplia e vai sendo retroalimentado, modificado e aprendido, fazendo-o ser fluido e potente para que, no coletivo dessas bibliotecárias, haja a possibilidade de se apoiarem em momentos de enfrentamento no trabalho. Isso fornece a elas capacidade de mudarem a organização e os processos com o replanejamento dessas pequenas negociações cotidianas com a gerência, não havendo necessidade de especialistas externos, pois os próprios trabalhadores são conhecedores e têm *expertises* das suas exigências e de seus ofícios. Clot (2010) e Prot, Bonnefond e Clot (2021) abordam a questão, demonstrando que, na construção dos conflitos, das negociações, das possibilidades recriadas dos sujeitos entre si e com o mundo, existe o aumento da possibilidade de esses sujeitos com seus coletivos de trabalho redescobrirem, por meio do diálogo com a hierarquia, novas formas de tornarem o ambiente de trabalho saudável.

Dessa forma, aos nos deparamos com essa perspectiva, o envolvimento que a equipe da DPVS (me colocando como representante desse setor) pôde colaborar e facilitar nessa ampliação de poder foi no impulsionamento do planejamento de uma organização de trabalho com perspectivas mais amplas nas micronegociações gerenciais em ambientes como a BCG. Buscou-se proporcionar uma reestruturação dos processos adotados de trabalho, avaliação, planejamento e replanejamentos mediante a revisitação ativa nos diálogos sobre a atividade de ofício desses profissionais, além da proposição das Demandas para as gerências, produzida em conjunto com as bibliotecárias.

Outro ponto-chave que podemos introduzir nos debates para revisitações nos processos de trabalho do serviço é a avaliação padrão *checklist* para fatores de riscos psicossociais. Será que se fizéssemos uma avaliação dos riscos psicossociais na BCG, nos padrões que utilizados ultimamente no formulário de avaliação de riscos físicos, químicos, biológicos e ergonômicos, conseguiríamos alcançar os mesmos resultados, ou melhor, conseguiríamos identificar a riqueza das relações e a potência que o coletivo de trabalho presente nesse ambiente recriou em presença das adversidades, modificando e recriando seu próprio ofício e reconstruindo redes e acessos antes encobertos? O padrão clássico não estaria nutrindo muito mais a visão que esses fatores de riscos encontrados no ambiente de labor seriam elementos que produziriam um ambiente prejudicial à saúde dos trabalhadores? Como Pereira *et al.* (2020) apontam, esse método potencializa o binômio saúde-doença, generalizando a adoção de medidas únicas para todos os sujeitos, independentemente da situação, e transforma as situações complexas vivenciadas no campo do trabalho como simplórias e simplistas.

Sabemos que o adoecimento mental é multifatorial, e que as dinâmicas que envolvem esse transtorno ocasionado no ambiente de trabalho não é uma exatidão de respostas a serem levantadas, identificadas e tratadas como se fossem equações matemáticas, ou alterações em percentuais químicos, físicos ou biológicos que possam ser resolvidos reduzindo a exposição ou, por exemplo, colocando-se um EPI. Pelo contrário, muitas vezes, os trabalhadores têm a necessidade de se exporem a esses riscos para entregarem um trabalho bem-feito; e como Clot (2017) aponta, seu desejo de produzir um serviço de qualidade às vezes vai de encontro à sua saúde física, pois na luta contra um adestramento de um sanitarismo da saúde, os profissionais “cuidadores” de seus riscos para o não adoecimento acabam por se prender a prescrições técnicas e objetivas, que vão aquém da realidade do trabalho. Portanto, não se preocupam realmente em alinhar a realidade vivenciada pelos trabalhadores em seu ofício pela busca de

realizar um trabalho de qualidade, por meio da procura pela valorização de seu fazer perante os pesares de organizações de trabalho degradadas (Clot, 2017).

Sobre modelos de gestão atuais, vemos essa perspectiva dos fatores de risco psicossociais como as instituições a definem. Segundo Pereira *et al.* (2020), são: a interação com o ambiente, as condições e tipo do trabalho, relações sociais no trabalho, capacidade de se atender às demandas ofertadas, as expectativas dos trabalhadores, cultura organizacional e questões intra e extralaborais. Nessa perspectiva, temos um âmago imenso de possibilidades que envolvem o campo da ST e que, em contextos simplórios de questionários, avaliações de ambiente sem integrações com os trabalhadores, estipulam dentro de uma perspectiva que esses fatores se afastam cada vez mais das situações suportadas pelos trabalhadores. Portanto, como afirmado por Pereira *et al.* (2020) e abordado por Clot (2017), os processos permanecem individualistas, culpabilizantes e reafirmando uma cultura higienista, contra a qual lutamos, em que os indivíduos são aptos, inaptos, normais e anormais, partindo de um princípio de adaptação dos sujeitos para se perfilarem aos ambientes laborais. Isso desconsidera que a saúde mental do sujeito “adaptado” é, na verdade, um acúmulo de situações deturpadas de formas de organização e condições precárias de labor, fragilizando as potências das relações e dos coletivos que esse sujeito procura criar para sobreviver nesse ambiente (Seligmann-Silva *et al.*, 2010).

Ao explorarmos uma outra perspectiva de metodologia no nosso trabalho, vivenciamos exatamente esse afastamento dos padrões estipulados pela visão higienista de tratar a saúde dos trabalhadores. Deslocamos a concepção de adaptação, individualismo e culpabilização dos trabalhadores; e passamos para uma visão do trabalho como atividade, onde em situação real temos os conflitos e imprevistos que fazem parte da gestão das eventualidades que existem no meio (Clot, 2010; Schwartz, 2011, 2021). Nessas variabilidades e destinos possíveis com que os trabalhadores se deparam, suas escolhas são forjadas não só no individual como também em conjunto, com bases nas relações e históricos sociais construídos para que, assim, essa atividade se desenvolva com potência para revitalizar e recriar novas possibilidades para construir um ambiente de trabalho saudável (Clot, 2010).

Por isso, deparamo-nos em pensar em um sentido real para os “riscos psicossociais”, que, nessa perspectiva, tornam-se contrários ao critério abordado por Clot (2017), a saber, que o conflito é um risco inerente à própria atividade, sendo uma forma de sustentação para a construção de um trabalho de qualidade. Ademais, é sobre esse trabalho de qualidade que as relações apontadas pelas bibliotecárias no MTV e ao longo dos diálogos se movimentam;

fornecendo escopo para a elaboração e construção a cada nova análise sobre seus ofícios. Isso fortalece ainda mais o coletivo, colaborando com a reconstrução de suas próprias tarefas, reconsiderando o apreço do reconhecimento de seu trabalho por si mesmo e o valor do trabalho bem-feito que realizam na biblioteca.

É dentro desse pensamento que existe a força na reconstrução de uma nova organização de trabalho da DPVS que se baseie na noção de planejamentos realizados pelos coletivos em seus locais de trabalho, com sujeitos capazes tanto tecnicamente do prescrito quanto da sua atividade real de labor para (re)construir seus processos de trabalho – montada por meio dos conflitos e da cooperação diária dentro e fora do trabalho, por pessoas que lidam com condições impostas e a transformam em modos de vida de labor saudáveis. Isso recria nessa nova DPVS um setor que possa ser capaz de colaborar com os trabalhadores da UFF de forma transformadora, como apresentado na BCG.

Para que isso se construa, necessitamos trazer para o jogo os conhecimentos básicos que movem a existência de um serviço de ST tanto histórica como metodologicamente, perpassando por sua atualidade. Para essa reestruturação e recriação de um serviço, precisa-se de bases teóricas e metodológicas a seguir, que possibilitem dialogar com as hierarquias gerenciais que o cercam.

Um Conto Sobre a Saúde em Construção dos Trabalhadores

Alinhamentos Necessários

Quando começamos a ingressar nesse caminho em busca de um diferencial metodológico para recriar uma nova DPVS, que nos desse suporte para rever, criar e reavaliar nossas práticas de trabalho, de forma que existisse uma reestruturação na nossa organização de trabalho; não imaginávamos, pelo percurso, a força de construir recursos mais potentes para que nossa prática ganhasse uma ampliação do poder de ação da equipe e novas bases se restabelecessem de forma mais revigorante e criativa, em oposição aos impedimentos vivenciados no setor. O decorrer da escrita e todo o processo de aplicação da metodologia da clínica da atividade, como um exemplo de possíveis processos metodológicos a serem implantados pelo serviço de ST da UFF, nos fizeram ficarmos próximos de capturar a essência de todo o processo dessa prática ativa da clínica por meio da utilização de ferramentas que produziram recursos para a ampliação do poder de agir dos trabalhadores e estimulando-os a colocar o ofício em pauta. A partir dessa experiência, conseguimos notar a produção de ambientes saudáveis de trabalho.

Durante o percurso, foram vivenciados aspectos sensíveis da atividade, nos desejos e nas dificuldades que se projetavam em profissionais que têm as mesmas vontades de exercer o melhor de si dentro do ambiente de trabalho. Entretanto, eles estão constantemente afetados por questões advindas de uma organização que necessita de mudanças estruturais, que perpassam por questões sociais e históricas entre as hierarquias gerenciais e os trabalhadores. Como Clot (2010; 2017) aponta, esses conflitos e desafios trazidos pelo trabalho são os que proporcionam o sentido da ação, a relação entre os objetivos a serem alcançados e a forma que se chega a eles, perpassam pelo caminho que esses sujeitos fazem em si e coletivamente, gerando um produto que deve ser de qualidade para eles. Ao atingirem o objetivo, há um sentido psicológico do trabalho que proporciona a saúde no seu ambiente, o que vemos muitas vezes o oposto acontecendo quando as interferências gerenciais limitam o ofício bem-feito e levam aos impedimentos que verificamos tanto na BCG como na DPVS. Essa visualização foi bem

demonstrada pelos resultados da oficina, que apresenta a nós um Mapa desenvolvido pelos servidores, mostrando um formato de uma Universidade que tem a possibilidade de intercambiar as gestões hierárquicas por meio de uma escuta e um formato de autogestão dos trabalhadores. Isso permite que exista a compreensão da importância do saber dos ofícios, criando ambientes saudáveis de labor.

Foi possível perceber inúmeras vezes, conforme a análise do trabalho das bibliotecárias era discutida, (re)analisada por elas e depois transcrita para o papel, uma viabilização de semelhanças e diferenças entre as dificuldades, demandas e processos de trabalho das bibliotecárias com o da equipe da DPVS. Tornam-se mais fáceis, assim, a aproximação e o desenvolvimento dessa organização teórica e prática para escrita.

Esses aspectos estão evidentes por toda a história narrada neste texto, que se tornou mais do que uma tese de doutorado, com capítulos que se interligam por narrativas dolorosas da escritora e outros de indignação sobre os caminhos impedidos que os profissionais responsáveis pela saúde dos trabalhadores de uma Universidade vivenciam; por meio da luta constante de se encontrar em tarefas sem finalidades concretas e divergentes das bases conceituais e metodológicas que a equipe possui. Bases essas que fundamentam alguns princípios debatidos superficialmente em capítulos iniciais e que aprofundaremos neste.

Há, dessa forma, momentos constantes em que as equipes trafegam em atividade impedida por causa da rigidez da hierarquização administrativa, pela gestão direta que não conversa com preceitos metodológicos e práticos de profissionais capacitados no saber fazer, porém constantemente silenciados pelas forças de poder e pelos processos e normas específicas do serviço deficitárias. Isso leva a um espaço desestruturado, com contínuas lutas em readaptações, manejamentos para se manter ativo no seu ofício em busca de um trabalho bem-feito, mas que, devido aos diversos impedimentos, torna-se cada vez mais difícil. Dessa forma, provoca-se um ambiente de trabalho adoecido, com trabalhadores em sofrimento.

Ao apostarmos na concepção de que, para mudar o trabalho e seus impedimentos, devemos proporcionar espaços de fala, que coloquemos em foco o ofício e, a partir dali, o analisemos desde a perspectiva da atividade, necessitamos conhecê-lo por meio dos próprios trabalhadores, como vimos na BCG.

Se compararmos com a construção do livro que foi a Biblioteca, não se consegue montar as personagens principais desse ambiente; se não conhecermos como ele nasceu, qual sua história, as peculiaridades daquele ambiente, do passado e do presente das BU e depois como os profissionais se encaixam nesse grande livro que se chama BCG. Isso mostra, então,

que os rodapés (bibliotecárias) têm uma amplitude muito além do que imaginávamos, eles são os personagens principais. É graças às bibliotecárias que toda a narrativa da BCG se constrói; sem elas, as bibliotecas são apenas armazenamento de volumes e mais volumes de papel com histórias que não são vivas até serem apresentadas ao seu público. As bibliotecárias, como toda a equipe que está ao seu lado, são as responsáveis por possibilitar a integração entre os leitores ávidos por conhecimentos e páginas e páginas de histórias não contadas, bem como pesquisas, ensino, autores e arte. O grandioso livro que é a BCG se porta como um outro conto, que se é a história contada de como foi e como estão sendo os fluxos de páginas narradas sobre a ST.

Dessa maneira, podemos abrir uma margem grande para que, nesse majestoso livro que nos dispomos a escrever, exista a possibilidade da (re)criação de uma narrativa diferente para o serviço da DPVS, abrindo caminhos para outros serviços que vivenciem a mesma experiência possam se inspirar pelos percursos que propomos.

Utilizando-se de conceitos do passado, aperfeiçoando os preceitos do presente com novas abordagens, conduzindo e consolidando a base teórica da ST, podemos firmar nossa existência, e a DPVS pode deixar de se portar como resenha de um livro e passar a ser o personagem principal dessa história.

Como veremos nas páginas seguintes, não é simples nem fácil, visto que as bases fundamentais que a área da ST perpassa continuam tendo divergências, e a luta para que não nos tornemos meramente profissionais técnicos é longa e continua. Tratar a saúde de seus trabalhadores restritos a números em uma planilha, tendo como meta somente garantir um índice reduzido de adoecimentos, fornecimento de números menores de auxílios financeiros pelo risco no ambiente de trabalho, não acontece sem realmente procurarmos, como profissionais e estudiosos da área, compreender a integralidade entre os trabalhadores e seu ambiente de labor, e toda a história social e pessoal que aquele coletivo gerencia para entregar um trabalho bem-feito. Assim, reais mudanças podem ser produzidas para que o trabalho deixe de proporcionar listas infinitas de CIDs nos atestados da perícia médica e passem a serem ambientes saudáveis.

Pela análise do passado e do chão em que pisamos, tentaremos ampliar a compreensão dessa nova história que queremos criar dentro do serviço. Como o próprio Clot (2010) destaca, a atividade vem desses atos de escolhas ditas, não ditas, como o feito e o não feito; o trabalho vem desse ato de (re)produzir histórias que vieram conosco. Dessa forma, nunca estamos sozinhos, somos uma teia que vai ampliando cada vez mais até o momento de necessitarmos

dos fios anteriores para construirmos um próximo. Esses fios trazem muito do que precisamos levar para o presente de nosso trabalho e a construção de uma nova história.

Era uma vez...

Quando tudo começou no Brasil, a ST veio interligada por transformações sociais, políticas e econômicas do país, bem como à luta por direitos trabalhistas e à influência de movimentos internacionais, como o MOI (1970), no caminho em busca da construção de um SUS que envolvesse os trabalhadores. Há, então, uma necessidade de delimitar como esse movimento foi desenvolvido no Brasil para a formação das relações entre trabalho e saúde, até a criação de leis e normas que pautam a ST dentro do SUS na Constituição de 1988. Considerando que os históricos econômicos, sociais e políticos do país demarcaram como o rumo da ST se conduziu e se conduz até o momento, reconhecer as dificuldades do campo e as diversas frentes em que se pode atuar para fortalecer as lutas e aprimorar as forças de enfrentamento se torna uma linha de frente para os profissionais da área (Osório; Pacheco; Garrão, 2011). Isso mantém presente a luta pela saúde dentro do campo em que é necessário evidenciarmos todos os dias o poder de uma linha de trabalho, na qual analisamos as relações entre trabalho-saúde-doença, trazendo à tona a importância de (re)criar caminhos que fortaleçam as estratégias do poder de agir dos trabalhadores perante as incongruências do meio, proporcionando ambientes mais saudáveis de labor.

Segundo Gomez, Vasconcellos e Machado (2018) e Gomez (2011), o campo da ST surgiu com a Medicina do Trabalho, dentro da necessidade inicialmente da figura do médico nos ambientes fabris, no momento da Revolução Industrial. Os acidentes e os adoecimentos relacionados aos trabalhadores se tornam frequentes, reduzindo a força de produção que já se encontra exaurida com longas jornadas em ambientes insalubres. Nesse sentido, a presença do médico adentra como uma forma de encontrar os danos antes que eles causem perda da mão de obra, atuando diretamente em conjuntos com os empregadores em um pensamento individualista e biomédico que se mantém até hoje na busca das casualidades dos adoecimentos e acidentes nos ambientes de trabalho (Gomez; Costa, 1997). As consequências da Medicina do Trabalho se deram nos processos de amplas medicalizações, tratamentos individualizados com valorização para os diagnósticos das doenças reconhecidas, visão dos riscos do ambiente de trabalho favorecidos pelo reconhecimento dos *experts*. Como consequência, há o

afastamento dos trabalhadores da vertente de um ambiente saudável de trabalho estabelecido a partir de seu conhecimento relativo ao ofício, já que o foco se desloca para os adoecimentos e para a centralização da figura do médico como especialista.

Essa Medicina do Trabalho passou a responder diretamente aos danos causados pelos processos de produção; de forma técnica, atinham-se a ter um controle pleno sobre as condições de saúde dos empregados, porém sem alterar qualquer norma dos contratos estabelecidos entre os patrões e trabalhadores (Vasconcellos, 2011). A partir do momento em que as lutas em prol de melhorias das condições dos trabalhadores, como as políticas de bem-estar social, começaram a se deflagrar ao redor do mundo, as regras de proteção começaram a serem modificadas, a Medicina do Trabalho foi substituída pela SO. Esse campo se fortaleceu em meados do século XX, quando o enfoque anterior se tornava obsoleto, ao abarcar muito pouco das mais recentes disciplinas, técnicas e metodologias que surgiam como efeito dessa luta pela preservação da ST como um bem-estar humano para todos. Em função disso, o direito trabalhista, com assentamento de bases metodológicas intermediadas pelo Estado, adquiriu uma perspectiva de referência na construção de um pressuposto de equiparação entre o capital e o trabalho, procurando exercer a busca de contratos mais favoráveis entre o trabalhador e o empregador, proporcionando, dessa forma, liberdade para que as leis favorecessem, em ambas as partes, os seus direitos e deveres (Vasconcellos, 2011). A partir desse momento, deixa-se de ter um trabalho oneroso às condições de saúde humanas.

Entretanto, essa mudança, apesar de obter garantias legais aos trabalhadores, fez com que a ST ficasse à mercê das regras jurídicas e econômicas. A liberdade de escolha por um labor descente passou a vir mediante a condição dessa força de trabalho, fazendo com que, ao mesmo tempo que o trabalhador luta por condições de trabalho descentes e salários melhores, o empregador garanta que essa força de trabalho tenha menor deterioração, delimitando em sua contratação métodos que certifiquem que essa “ferramenta” humana não apresente defeitos anteriores ou posteriores de acordo com seu labor. A discussão sobre saúde passa a ficar presa até hoje a essa doutrina do direito trabalhista, com prevenções advindas para o não impedimento do trabalho, utilizando a própria Medicina do Trabalho, ou agora SO, para criar métodos que previnam as perdas da capacidade física e mental desse ser humano (Vasconcellos, 2011). O conceito ampliado de saúde, nesse momento, está longe de ser alcançado, visto que as regras jurídicas sequer vinculam o princípio básico da saúde nos termos da OMS.

Esse tipo de ação advém diretamente da relação das legislações criadas com enfoque no adoecimento dos indivíduos, e não da saúde, produzindo apenas discussões e ganhos ante os

ganhos financeiros por aumentos salariais, ou adendos percentuais referentes aos riscos ambientais, que não podiam ser contornados em determinados ambientes de labor. Por consequência, a tutela que o Estado de direito criou permaneceu exercendo uma barreira forte sobre trabalhadores nos debates em busca de uma vida plena e com saúde nos ambientes de trabalho.

Nessas condições, a finalidade da SO se torna um aporte mais ampliado da Medicina do Trabalho, mediante profissionais multidisciplinares que se aprimoravam em fornecer respostas mais adequadas às exigências normativas, técnicas dos novos contratos legais que surgiam por meio de uma política mais ampliada nas relações entre trabalho e doença, que as novas mudanças no trabalho trazem (Vasconcellos, 2011). Todavia, a perspectiva do campo da SO ainda segue um mesmo padrão: ações preventivas e reparadoras dos danos causados aos trabalhadores em função de uma perspectiva única do especialista sobre o fazer do trabalhador.

A SO então mantém seguindo a perspectiva da higiene industrial, na qual se relaciona ambiente de trabalho e o corpo do trabalhador, acreditando que a multiplicidade de fatores de risco interfere diretamente na produção da doença e a clínica do médico com seus indicadores ambientais e biológicos expositivos gera o efeito/causa. Isso proporciona, então, uma intervenção ligada pela influência direta dos riscos sobre as ações dos trabalhadores (Gomez, 2011). No Brasil, essa interseção do higienismo envolvendo a ST se vinculou pela articulação legislativa dentro do direito trabalhista, com normas que abordavam a área de segurança, e higiene na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT – 1943), por meio dos quais se esperava abordar o tema da garantia de proporcionar a saúde pela proteção e prevenção dos riscos ambientais e do trabalhador.

Mesmo que a forma adotada para época colaborasse para o fortalecimento da visão assistencialista, tínhamos nesse momento o início de dois fundamentos (higiene e segurança) que se perduraram mesmo após sua vinculação ao SUS, em uma divisão que, segundo Vasconcellos (2011), se mantém até os dias atuais, tratando a segurança como ação desvinculada da saúde dos trabalhadores. Isso ocasiona uma disputa econômica ao invés de sanitária. Ao se ater à dicotomia saúde e trabalho, esse fator se fortaleceu com a vinda posterior das NR que, por meio das avaliações referentes aos riscos nos ambientes de trabalho, criam um peso ainda maior para o eixo da corrente das profissionais engenheiros perante as ações que abordam espaços, equipamentos e outros, e médicos voltados para ações de prevenção e promoção.

Com o passar do tempo, a evolução tecnológica e os movimentos como o Movimento Sanitário (a partir de 1980) no Brasil foram ocasionando a interferência do Estado nas relações dos processos produtivos, criando regulamentos para a proteção dos ambientes de labor e que propiciassem condições íntegras para os trabalhadores. Devido às contínuas mudanças nos processos de produção e às exigências físicas e mentais a ST, isso foi se tornando cada vez mais necessário. Foi a década em que os fortalecimentos das lutas sindicais, políticas e a interlocução com a academia inspiraram a ST a entrar para a saúde pública (Vasconcellos, 2011).

Nesse período de lutas inspirados nos acontecimentos mundiais (como o MOI), que se focavam na universalização e promoção da saúde por melhores salários, regulamentação da jornada de trabalho, melhorias de condições a saúde ofertada aos trabalhadores (Gomez, 2011), ocasionaram-se algumas mudanças de pensamentos teóricos e metodológicos para a área. Houve a vinculação dos acidentes e adoecimentos relacionados ao trabalho à perspectiva do trabalhador, tomando-o como principal conhecedor de seu ofício e avaliador de seus riscos, trazendo à tona, desse jeito, o poder de ação ante as situações enfrentadas no real do trabalho, colaborando para que outras visões referentes à importância dos campos técnicos, sociais, políticos e humanos do conhecimento unificado interdisciplinar e interinstitucional existissem como corpo da Saúde Coletiva.

Um dos acontecimentos que marcaram essa trajetória foi a I Conferência Nacional de Saúde dos Trabalhadores, que trouxe como resolução o entendimento da ST como uma das competências que posteriormente oficializaram sua participação no SUS por meio da Lei Orgânica de Saúde nº 8.080/1990 na Constituição Federal de 1988. O marco da ST foi se ampliando mediante debates intensos na VIII Conferência Nacional de Saúde (1986), apontando como de grande necessidade a participação dos trabalhadores, por meio de seu envolvimento com os processos e a organização de seus labores, para obterem condições dignas em seus ambientes de trabalho com acesso à proteção, promoção e prevenção da saúde. Isso fortalece, dessa forma, a ST situada como parte integrante do SUS no quesito relacionado ao direito universal à saúde, integralidade da atenção, destacando-se nas ações de promoção, prevenção, descentralização e participação social (Gomez, 2011; Vasconcellos; Machado, 2018).

Nas décadas seguintes, a ST ganhou seus vultos com a criação do Programa de Saúde do Trabalhador (PST), em 1999, com a emissão da Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDTR) – de extrema importância por se estabelecer como guia para médicos peritos e atualizada recentemente por meio da Portaria GM/MS nº 1.999, de 27 de novembro de 2023;

outro avanço foi a Portaria MS nº 3.120/99, que regulamenta a notificação compulsória de agravos relacionados ao trabalho, fortalecido pela Portaria nº 777/2004 do MS, definindo os procedimentos técnicos de Vigilância do Trabalhador a se articularem com a vigilância ambiental, sanitária e epidemiológica. A partir de 2000, há um processo de expansão da criação de meios que fortaleceram a entrada da política de saúde do trabalhador(a) no SUS, como a Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador (RENAST) disposta na Portaria nº 1.679/GM, de 19 de setembro de 2002, que tem objetivo de ampliar as ações de saúde do trabalhador as demais redes SUS. Sua importância se apresenta na responsabilidade de organizar e implementar ações ligadas à Atenção Primária, média e alta complexidade e pela Portaria MS/GM 2.728 de 11 de novembro de 2009, integra a RENAST os Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST). Unindo os serviços de atendimento aos(as) trabalhadores(as) formais e informais, desempregados e acidentados, tendo como função a promoção da Vigilância em Saúde do Trabalhador (VISAT) e a busca de garantir a notificação e os agravos relacionados ao trabalho no SUS (Gomez, 2011; Gomez; Vasconcellos; Machado, 2018). O arcabouço dessa estrutura colaborou como porta de entrada para Política de Saúde Ocupacional para o Trabalhador(a) (PNSST) do SUS, criada pela Portaria nº 1.823, de 23 de agosto de 2012 e atualmente anexada na Portaria de Consolidação nº 2, de 28 de setembro de 2017. No Brasil, continuam sendo contínuos os esforços das atualizações com relação à ST em suas dinâmicas dentro do Estado, como forma das leis e normas, como a ampliação da PNSTT que tenta alcançar uma maior abrangência nas ações integrais e preventivas que dizem respeito à ST dentro do SUS, enquanto as NR procuram, em seus âmbitos técnicos, enfocar questões diretivas.

No Brasil, porém, a cultura da ST, referente à saúde pública, sempre foi complexa em sua implantação, tanto na perspectiva financeira como na composição técnica específica nas áreas de atuação; e, como Gomez (2018) aponta, devido à existência de conflitos políticos, uma resistência do tradicionalismo que mantém o binômio saúde-trabalho separado em suas práticas; a necessidade de ter incorporadas na concepção do Estado metodologias apropriadas para a concepção da ST; a própria incapacidade da população trabalhadora se apropriar de seu protagonismo como capaz de agir sobre ações referentes ao seu ofício, além da percepção individualista e assistencial que essa população adota; a percepção resistente no entendimento que a ST é um campo heterogêneo e que necessita de uma integralidade de recursos normativos entre as três esferas do governo.

A dificuldade crônica que nosso país tem de englobar enfoques que melhorem a percepção das relações saúde-trabalho e seus impactos sobre a saúde pública faz com que os trabalhadores percam e muito no mundo do trabalho, prejudicando sua vida e bem-estar. Ao permanecemos fragmentando o campo de ST, mantemos firme as propostas assistencialistas, individualistas e priorizamos os requisitos das normas técnicas sobre os conceitos de integralidade da saúde (Vasconcellos, 2011). Dessa forma, o peso presente das ações políticas e econômicas, tomadas como base para órgãos públicos e privados sobre a ST, permanecerá voltado tão somente para práticas de saúde e segurança do trabalho. A saúde, nesse caso, tendo um contexto distorcido das premissas que abordamos.

Deve haver, então, uma manutenção contínua nesses espaços que fortalecem a percepção da categoria trabalho como um complexo que abrange determinantes sociais, causadores de diversos problemas de saúde de ordem pública, que atingem múltiplas populações e territórios onde vivem esses trabalhadores. Se tornado um requisito normativo público, hoje, visivelmente, deparamo-nos cada dia mais com essa prova ao nos esbarrarmos nos índices aumentados de adoecimentos relacionados ao trabalho, advindos principalmente dos transtornos mentais. Essa frente fez com que órgãos como o MS e a OIT considerassem mais estudos e frentes políticas de cunho públicos e/ou privado que desenvolvessem ou buscassem ampliar ferramentas e metodologias que equacionem a redução dessas perdas das forças de trabalho (Vieira; Santos, 2024). Isso confirma que a ST não é um campo solo. Entretanto, nesse contexto político do neoliberalismo, as formas de redução dos adoecimentos vivenciados pelos trabalhadores continuam possuindo uma frente historicamente enfocada no higienismo, em que os sujeitos são enxergados como caixas vazias, depositários de todas as informações que os especialistas possuem, pacientes objetos da intervenção dos profissionais da área, passivos de agir (Gomez, 2011) – nesse desejo eterno, que como Clot (2017) aponta, de “pasteurizar” o real, eliminar os conflitos, corrigir os comportamentos e reformar o trabalhador para índice de perfeição sem desvios, tornando ainda mais adoecidas as organizações.

Uma das maiores mudanças ocorridas ao trazermos a SO para a ST foi a incorporação do saber dos próprios sujeitos coletivos e individuais como agentes decisivos para a transformação sobre seus espaços de ofício gerando saúde. É a luta política que se embrenha no Brasil e no mundo, pela qual constantemente necessitamos de lembrar que, para as mudanças decisivas tanto no micro como no macro, as experiências dos trabalhadores devem fazer parte desse processo. Devemos então incorporar cada dia mais que o saber desse sujeito é fonte

produtora dos conhecimentos teóricos e práticos; e que por meio dessa atuação, construiremos práticas de atenção à saúde na ST (Clot, 2010; Gomez, 2011).

Por conseguinte, segundo Gomez (2011), trata-se da elaboração do pensar no campo de ST para os tempos atuais, de forma que reflita essa colcha de retalhos de conceitos e nomes que podemos tratar como um ‘campo de relações saúde-trabalho’. Esse campo envolve a ST, de forma coletiva, por meio das políticas públicas (PNSTT), das NR, da CLT e suas revisões, mesmo que nos últimos anos tenham tendido a se ‘vender’ para a ideologia do neoliberalismo. Dessa forma, Gomez (2011) afirma que esse campo de relações saúde-trabalho envolveria a Medicina do Trabalho, todas as áreas que conversem com a SO, pensamentos e práticas que ampliem o campo e rompam com essa vertente de pensamentos e, com isso, possam contê-los, superá-los para (re)criarmos a ST. Todo esse universo se faz de um coletivo que devemos compreender como profissionais da área, para que, desse modo, alcancemos a importância da nossa atuação nessa dinâmica que se compõe de conflitos, desigualdade, embates conceituais e práticas já condicionadas por recursos gerenciados pelas instituições gerenciais. Ademais, dentro desses embates ideológicos, o posicionamento de luta dos profissionais da área necessita tomar frente da saúde como prioridade, tentando evitar, da melhor forma, essa gestão fragmentada da ST. Gestão essa que apenas serve de ferramenta para continuarmos individualizando e culpabilizando o trabalhador dos adoecimentos do labor.

Necessitamos identificar, portanto, que, durante nossa prática de ofício, esse campo de relações saúde-trabalho (Medicina do Trabalho, SO e ST) existe e está fortemente presente nas nossas normas operativas de gestão, mas não podemos permitir que elas tomem todo o poder de ação quando nossa prioridade é possibilitar ambientes de trabalho saudáveis. Isso parte do princípio de que os sujeitos nesse mundo contemporâneo, como Clot (2021) aborda, fazem do trabalho cada vez mais uma parte vital, e, com isso, sua importância é elevada, o transformando em um contexto para viver, e não apenas sobreviver. Por conseguinte, ao alcançar esse patamar, criam-se laços efetivos e afetivos entre atividade e saúde, partindo do princípio de que adotamos saúde como uma capacidade do sujeito se responsabilizar sobre seus atos, de criar e agir sobre as coisas e vice-versa; potencializando o viver perante si, o mundo, tanto coletivamente como individualmente (Canguilhem, 2002; Clot, 2021).

Consequentemente, devemos fortalecer essa perspectiva de saúde como um meio de labor crítico, que possibilite vínculos entre os modos de gestão e da organização, perceba a subjetivação dos sujeitos, os sofrimentos e as patologias do trabalho, principalmente as psíquicas; e, como isso, possamos contribuir para mudanças viáveis que preservem a saúde dos

trabalhadores. Por meio de atuações dentro do campo micro, como as coordenações de ST de uma universidade pública, empresas, serviços públicos e privados de diversas finalidades, ou no macro (nas políticas públicas), podemos possibilitar frentes ao regime ideológico do capitalismo gerido pelo neoliberalismo, representado na prevenção ao adoecimento, em um regime que individualiza o sujeito com metas de desempenho e coerção nas avaliações, proporcionando, por intermédio de métodos de exploração sobre si mesmo, uma visão de liberdade fictícia que intensifica ainda mais o trabalho (Vieira; Santos, 2024). De acordo com Pereira *et al.* (2020), essa visão de “prevenção” que acabamos adotado dentro do nosso campo de atuação não é nada mais nada menos que um disfarce de medidas que não se baseiam em diagnósticos assertivos sobre os reais problemas do trabalho, mantendo, dessa forma, soluções ineficientes. Estamos constantemente ‘enxugando gelo’ ao fazermos parte dessa cultura higienista de normatividade, fortalecendo os preceitos de inaptos e aptos que diagnosticam os sujeitos ante os afetamentos presenciados no seu labor, em um contexto da atividade, principalmente quando falamos das questões psicossociais desses sujeitos. Incentivamos a construção de um perfil de submissão e adaptação a processos inadaptáveis que essa gestão da violência do neoliberalismo atua sobre o indivíduo, provocando o desgaste mental (Schmidt; Selligman, 2017).

Entretanto, se buscarmos dentro do nosso campo um vínculo com as clínicas do trabalho, alteraremos para uma perspectiva de uma luta a favor da ST. Diferenciamo-nos da SO, fortemente presente como uma metodologia positiva e financiada pelos princípios capitalistas, e construímos caminhos a serviço dos trabalhadores, fortalecendo seu direito de assumir riscos nos conflitos presentes no real do trabalho. Dessa forma, segundo Clot (2017), trata-se de discutir sobre os dilemas organizacionais, abrir o campo para que existam menos evocações a uma vulnerabilidade e fragilidade pessoal as situações de trabalho, diminuindo o poder de agir do sujeito, reduzindo a riscos a busca do fazer bem-feito que faz parte dos meneios do ofício. Ao estimularmos essa visão de que os trabalhadores fazem parte do processo, eles buscam, sim, executarem uma obra útil e de qualidade, mas não nos termos que a governabilidade do neoliberalismo tenta impor com apreço ao desempenho supremo. Estamos, desse modo, apostando no trabalho real, vivo e conflituoso, que não tem sua atividade impedida pelas engrenagens de uma gestão de práticas abusivas e coercitivas (Vieira; Santos, 2024).

Configura-se, portanto, o ideal de construirmos uma DPVS, que, no nosso universo micro, produza políticas que sejam integradas e intersetoriais, capazes de estimular esses princípios em ações ampliadas para que desenvolvamos o entendimento de uma organização

não adoecida. Nossa finalidade como profissionais da área da ST é colaborar para que esses cuidados retornem a acontecer – por meio da ampliação da nossa compreensão sobre a proteção e promoção da ST, dos conceitos que nos fundamentam na área; e, principalmente, como Schwartz (2021) propõe, perceber que as mudanças da organização e de seus princípios veem pelas transmutações ativas das renormatizações produzidas pelos trabalhadores, tanto individual como coletivamente, adquiridas pelas experiências concretas e debates sobre o trabalhar.

Transformações futuras: construções que nunca se fecham

Toda história tem um começo, um meio e um fim. Muitas vezes, os começos podem ser tumultuados, sem um rumo muito compreensível, mas eles existem e têm seus motivos. É neles que estão o âmago de todo o desenvolvimento, as motivações dos personagens; e dão corpo para a narrativa continuar incentivando os leitores a quererem saber mais, descobrindo assim o caminho que o escritor quer chegar e o percurso aonde ele quer nos levar. Uma tese pode ser considerada assim – esta em específico foi desenhada para ser assim.

Alguns acreditam que, quando se começa a pensar em escrever uma tese, ou um livro, o autor/pesquisador sabe qual percurso vai tomar até o final, está tudo basicamente pronto em sua cabeça; o que ele vai descobrir apenas complementarará esse meio que o estimulou a sentar-se à mesa, debruçar-se sob seus próprios pensamentos, inseguranças, desafios, desconfortos ou curiosidades. Entretanto, isso é uma falácia: os escritores são conduzidos por finais inesperados, os personagens ganham vida e seguem rumos que muitas vezes eles nem imaginavam, um final muda em um relance; assim como em uma pesquisa, uma tese não está pronta nem mesmo quando se coloca o último ponto no final da página da conclusão.

Então, quando começamos a elaborar uma pesquisa, quando nos debruçamos sobre nossas questões, nossos desconfortos, o que nos movimenta a obter respostas, a criar mais perguntas, a sacudir os terrenos que muitas vezes não foram explorados ou há uma necessidade de que eles sejam revistos, estimulados, arejados e, por fim, nos faz escrever a tese é o mesmo estímulo dos escritores com seus livros. E como eles, perante todos os possíveis desfechos em que vão se conduzindo os personagens, o final, o esperado nunca vai ser o que pensamos no início de tudo. Ainda assim, nos vemos compelidos a colocar um ponto final, a reorganizar as ideias, juntar todos os pontos e entregar os destaques, os encerramentos sobre os objetivos que nos fizeram começar a pesquisa.

Nesse contexto, depois de adentrarmos pelo ambiente que nos trouxe a esse lugar com tantos personagens diversos, com histórias que se misturam, se separam; por fim, vão se construindo e reconstruindo em um caminho direcionado a produzirmos um serviço de saúde com novas abordagens, baseado em metodologias que lutam contra a cultura do higienismo.

Trazemos intervenções provocadoras para que aqui possamos encerrar ou abrir uma nova jornada dentro do serviço de ST na UFF.

Um dos registros que nossa intervenção dentro da BCG nos evocou foi como podemos alcançar nossos objetivos iniciais colocando essa perspectiva de posicionar o trabalho como uma potência, em que os sujeitos estão em atividade. A todo o tempo, eles se mantêm em situações de conflitos, de ir e vir em suas escolhas, no que se deseja e no que é possível executar. Nesse contexto, um ambiente vivo como a biblioteca pode se refletir sobre a importância daquele trabalhar, sabendo que ele vem na sua historicidade coletiva e individual de cada uma das bibliotecárias que ali realizam mais que suas tarefas, elas lutam por sustentar um fazer bem-feito, entregar todos os dias o melhor que podem para seus usuários, e não somente para eles, como para elas mesmas. É o trabalho vivo, mantendo-se em ação para continuar produzindo saúde, desafiando as situações de dominação e indo além do prescrito.

Dentro desse ambiente que agimos, entramos por uma encomenda inicial de uma servidora que relatava questões sobre assédio fomentado por um dos usuários, e desvelamos diversas camadas que mostravam os rodapés de um ofício que, na realidade, possuía uma demanda real muito mais profunda. Trouxemos o trabalho em foco, e, dessa forma, o problema inicial passa a ser visto como parte das relações de organização dos processos de trabalho da instituição, as evidências de uma desestruturação do ambiente que ocasiona não somente uma propensão a riscos físicos como também mentais aos trabalhadores da BCG.

Nessa direção, a intervenção nos mostrou uma análise do trabalho que sai dos moldes objetivos, os quais não conseguiriam alcançar tamanhas sutilezas na subjetividade que é a atividade real desse ofício. São apontamentos apresentados pelo uso de uma metodologia que coloque essa atividade em evidência, mostrando o seu desenvolvimento, permitindo que possamos nos aproximar desse ato tecido em construção e reconstrução pelos indivíduos que fazem parte desse processo. Apenas dessa forma, somos capazes de compreender o meio de trabalho que essas bibliotecárias vivenciam, experenciam todos os dias; e, com isso, realizar intervenções que transformem essas histórias de trabalho em relações que se modifiquem em uma ampliação do poder de ação desses sujeitos.

Por meio do método aplicado, pudemos compreender suas situações e experiências refletidas em uma linguagem que se apropria de contar para nós e para aquele coletivo o grande papel que aquele ofício desempenha. Observamos pelo MTV como uma construção inovadora pode colocar em jogo os embates produzidos no dia a dia dentro do ambiente de trabalho da BCG, as dificuldades apresentadas para contornar as dificuldades financeiras apresentadas pela

instituição que afetam não só a estrutura predial e seus equipamentos de labor diário como também o quantitativo de profissional. Por intermédio desse Mapa, a questão foi elaborada, revisitada inúmeras vezes nas imagens, por meio da discrepância entre usuários e profissionais, dos termos “loucura”, “palhaços”, em frases como “servidores lutam pelos seus direitos”, nos relatos sobre servidores concertando suas próprias cadeiras de trabalho, nas comparações com outros locais dentro da universidade e outros pontos que nos colocam em um debate sobre o real motivo daquela equipe estar exausta. Isso levantou pontos-chave que se alinham a uma problemática crônica na instituição, as questões históricas do financiamento fornecido às universidades que afeta não somente as bibliotecas como também os demais serviços, como os privilégios de alguns setores perante outros dentro da instituição e a desvalorização da Biblioteca.

Nos relatos fornecidos pelas bibliotecárias, revisitamos a história que movimenta os bastidores daquele trabalho. Os motivos que vão além de um objetivo concreto fornecido mediante formulários que se baseiam apenas nos problemas, que geram dados frios, às vezes superficiais e individualizados. Esses formatos, muitas vezes, acabam prendendo a nós, especialistas na área de ST, a soluções imediatistas e ações generalistas, deixando escapar o que de mais importante existe dentro da experiência do trabalhador: a história por detrás de morcegos voando pelos corredores, servindo como entregadores de livros, compras de materiais para refazer uma cadeira de trabalho, adaptações criativas em cima de uma precarização que a cada dia piora dentro da instituição. Esses fatos, detalhes singulares, trouxeram à tona para aquelas profissionais as lembranças e os motivos de aquele coletivo vivo permanecer em atividade, produzindo e tendo prazer em continuar lutando por aquele ambiente.

O tom fornecido pelo Mapa agrupou essas ações transformadoras, para, dessa forma, serem alinhadas como parte do compartilhamento de soluções já encontradas e/ou recém-descobertas para problemas passíveis de soluções. Apontou, então, para embates sobre a gestão e organização do trabalho na instituição, a dificuldade de integração entre as lideranças hierárquicas, uma comunicação efetiva que proporcione esse olhar sob a experiência do trabalhador em relação ao seu próprio labor. Os afetos que essas situações proporcionam continuamente às bibliotecárias foram percebidos nos diálogos, e se notou que esse afetar perpassa por toda a instituição, deixando então de serem vivências de sofrimentos retidos apenas por aquele coletivo da BCG. São questões relativas à falta de funcionários, estrutura física deficitária, tarefas em excesso, sem continuidade, processos sem prescrições definidas trazendo descontinuidade e a sensação de falta de propósito no fazer, além da perda material da

realização das tarefas. Todos esses tópicos são visualizados como os responsáveis, por causarem o cansaço físico e mental dos profissionais, trazerem a sensação de que, a todo momento, estão “apagando incêndio” e mesmo realizando diversas ações de suas tarefas, não encontram um reconhecimento do valor que o seu trabalho produz para a instituição, faltando-lhes a percepção da quantidade e da qualidade desse produto.

Nesse momento, podemos retornar nosso debate sobre a questão da qualidade e do reconhecimento, porque esses foram assuntos delicados para as bibliotecárias. Durante nossos encontros, foi se permeando essa sensação de uma necessidade de um reconhecer a ser percebido pelas hierarquias. Ao colocar em debate esse reconhecer sobre o trabalho delas, tornou-se claro que não era pelos usuários, nem pela chefia, e sim pela instituição, que, nessa busca de metas, de requisições que não fazem sentido, com formatos de tarefas prescritas sobre o ofício do outro; traz a percepção de que a equipe não tem conhecimento sobre seu próprio trabalho. A busca dos profissionais da BCG – e isso inclui a coordenação como parte dela – é para que a gestão superior compreenda o valor da Biblioteca tanto para a UFF como para a sociedade; dessa forma, a coloque no mesmo patamar de importância e igualdade que os outros serviços da universidade. Da mesma forma que a equipe da Biblioteca, cada servidor da Universidade que presta seu serviço para os estudantes e para a sociedade, por meio de suas diversas profissões, tem a busca de valorização, reconhecimento e a qualidade no seu labor. Por conseguinte, pensar em produzir ambientes saudáveis para a comunidade uffiana perpassa em colocar esse tópico na mesa tanto em debates internos, dentro das ações da ST da UFF, como da própria instituição.

No momento em que abordamos a qualidade do trabalho, antes mesmo de existir uma cobrança do sistema de avaliação da instituição, notamos a importância desse fato para as bibliotecárias, identificado até mesmo por sua coordenação. A busca pelo melhor, pelo trabalho bem-feito, é, muitas vezes, o que as faz se desgastar para atingir um padrão daquilo que tinham antes das precariedades acontecerem no serviço. Da mesma maneira, os trabalhadores, de forma geral, lutam para realizar um trabalho de qualidade, um trabalho que os dê prazer em exercer, de uma forma criativa, que possa entregar o melhor para a instituição.

Dentro desta busca, de se perceber sobre a qualidade do seu ofício, consegue-se captar os motivos dos desgastes físicos e mentais. No caso das bibliotecárias, a construção do MTV, com os processos de cada serviço executado na BCG, deu a dinâmica do trabalho real que elas executavam, montando tarefas realizadas, não realizadas e as possibilidades de outras, trazendo à tona a quantidade de serviços feitos e, com isso, a percepção de afazeres que podem ser

modificados, redimensionados para se ajustar à distribuição de profissionais; criar, dessa maneira, em conjunto com a equipe, a melhor forma de redistribuir e recriar os serviços que estão causando a sobrecarga nos profissionais.

Por meio dessa sensibilidade apresentada pela construção de uma nova forma de agir sobre o ofício de ser integrante da ST dentro da UFF, (re)criamos uma intervenção que produziu uma repercussão muito mais ampla que uma ação simplista de avaliações generalistas, ou tratamentos individualistas culpabilizantes para problemas que têm impactos complexos sob a saúde dos trabalhadores. Trouxemos resultados de ordens práticas, como os presentes no relatório de demandas (Anexo V), que tiveram como propostas um caminho para debater com a coordenação e servir de apoio para demais requisições a serem propostas para as hierarquias superiores ou outros serviços da UFF. Os retornos vão além, quando eles reverberam por cada um dos participantes e chegam aos demais integrantes da biblioteca, fortalecendo os coletivos, os vínculos com o trabalho e aumentando a capacidade de transformar as engrenagens paralisadas por poucos momentos para pensar e debater sobre o próprio trabalho, proporcionado novos ares para aquele ambiente.

Isso atende, dessa forma, a um dos objetivos que era (re)criar métodos e transformar os processos da organização do trabalho na DPVS, provocando aportes que possam maximizar enfrentamentos, dando suporte e alterando essa visão condicionante de saúde associada a não doença, com o conceito de risco para os trabalhadores. Trata-se do uso de uma nova possibilidade de elaborar um cuidado de saúde com perspectivas diferenciais das atuais, baseado na emancipação do cuidar, no poder de construção de uma saúde autonômica que enfatiza a capacidade de potência dos indivíduos ante as adversidades e conflitos; na gestão de ações para transformação do próprio ofício, saindo de um contexto biomédico com o qual constantemente estamos em embate. Outrossim, apresentar para o debate a promoção, a vigilância e a qualidade de vida, por meio de seus conceitos de desenvolvimento do poder individual e coletivo, de um fortalecimento do sujeito na perspectiva de enfrentar os riscos à saúde perante a complexidade de seus determinantes, confeccionando estratégias de ação ou intervenção por meio de diversos aspectos que proporcionem essa capacidade transformadora do trabalho, levando uma nova ótica para a atenção em saúde da UFF.

Tratar as patologias do trabalho, principalmente os transtornos mentais, com esse tipo de normatização, já se provou ineficaz. Nossos quadros de licenças, a medicalização excessiva, as reclamações surgindo por intermédio de diversos canais da universidade, desde a ouvidoria passando pela perícia e percorrendo até as curvas da avaliação de desempenho, mostram que

nosso setor, que carrega em seu nome Saúde e Qualidade de Vida, realmente não tem nada relacionado ao trabalhador. Ele se mantém distante de suas reais necessidades, e atualmente nem ao menos conseguimos dar conta das inúmeras queixas dos servidores, noticiadas pelo aumento dos adoecimentos físicos e mentais referidos ou não ao seu labor. O adoecer opressivo que vivenciamos pode ser modificado a partir de uma perspectiva realista do que nós, profissionais da área de ST, podemos transformar dentro de nosso próprio ofício – a começar pelo aprimoramento e (re)construção de nossa metodologia de trabalho.

Como apresentado, é necessário saber a história do seu fazer, dominar os fundamentos da área e os impactos que suas ações promovem dentro dos ambientes de trabalho para que possamos mudar os processos de nossa organização de trabalho. É compreender que a área da ST está cercada por uma politicidade imbuída em sua raiz, e que estamos entre as frentes de um cuidado em saúde dinâmico e vivo *versus* o biomédico e higienista. Ademais, é perceber que adotar esse caminho não significa deixar de lado normas técnicas, legislações ou mecanismos que existem como formatos preestabelecidos para cumprir exigências legais, e sim ir além, observar que um serviço da área de ST tem um compromisso muito maior do que esse; como o mote “a saúde não está à venda”, os profissionais da área também não devem estar à venda. Temos responsabilidades de não aceitarmos somente padrões normativos, que a saúde não é comprada pelo uso de termos como qualidade de vida, resiliência, bem-estar emocional, gestão do estresse; que estamos muito além da individualização dos transtornos ocorridos no ambiente de trabalho.

Devemos quebrar certos paradigmas atuais, enfrentar uma organização do trabalho que fabrica uma gestão do adoecimento, e procriar formas de unificar os processos já existentes, aplicando-os sob uma perspectiva da clínica da atividade.

Estabelecer prescrições concretas do que fazemos pode colaborar para essa identificação de nosso ofício. Produzir um projeto que defina os fundamentos e a metodologia que se baseie no nosso serviço contribui para o caminho de construir uma identidade para ele. Uma que proporcione aos profissionais margem para clarificar focos de ação, que evitem os conflitos de interesses entre as equipes e as hierarquias, o fazer e refazer de tarefas que são sem sentido ou sem uma finalidade aparente para os trabalhadores da área. Nessa nova elaboração da DPVS, isso proporciona margens para o aumento da integração entre o próprio departamento da CASQ e deles com as áreas da PROGEPE, superando certas dificuldades internas na organização dos processos de trabalho da UFF.

Dialogando com essa nova visão de uma DPVS transformada, utilizamos como base a metodologia adotada para as ações na BCG. Queremos então, por meio deste livro, fazer uma provocação para os profissionais que constituem a divisão e que, como eu, sentem-se compelidos a mudanças no seu ambiente de trabalho para oferecer uma melhor ação sob as situações apresentadas pelos usuários de nossos serviços (aqui significando todos os trabalhadores da UFF). Queremos propor uma nova prática, uma nova forma de agir sob nosso próprio ofício, e que comece em uma pequena mudança no ato de intervir sob um problema individual, não importa o tamanho ou o tópico, e sim como podemos transformar aquela demanda em um caminho para ação. Visamos colocar o trabalho em campo e colaborar para o fortalecimento daquele coletivo com o qual entramos em contato, e, assim, procurar desenvolver esse cuidar emancipatório do labor, que leva à formação de ambientes saudáveis na instituição.

Devemos deixar claro, que esse exemplo utilizado na BCG, segue como um plano para ações futuras em novas bibliotecas, assim como já debatido com a coordenadora do setor, colocando em prática o MTV como forma de replanejamento dos processos de trabalho do serviço. Tomando como ação uma nova intervenção sob a análise de trabalho dos profissionais nos diferentes ambientes que se constituem as bibliotecas da universidade. Esse tipo de metodologia, não se constitui em uma ação protocolar, a ferramenta criada e utilizada dentro da BCG, com possível replicação nas demais bibliotecas, não significa que terá o mesmo efeito em outros ambientes da UFF. Pois como Osório (2014) aborda, os dispositivos utilizados não necessariamente são os mesmos, dependendo da intervenção a ser feita, eles devem gerar debates dialógico, colocando o trabalhador como observador da sua própria atividade.

Com esse pequeno passo, posteriormente, os caminhos para maiores transformações, como projetos que envolvam mudanças nas práticas de ações como periódicos, avaliação de risco geral e psicossocial, CAT e outras demandas do setor, podem ser reestruturados para se adequarem a um novo seguimento que a equipe pode vir a produzir em conjunto. Esperemos até que esse pensamento metodológico e conceitual proporcione um desencadeamento como maior encadeamento e comunicação entre os setores que têm como base o trabalhador, programas voltados para a saúde dos servidores da UFF e mudanças na organização institucional dos processos de trabalhar.

Isso, porém, é assunto para um novo tema, um novo livro, pois este termina por aqui. Dessa maneira, viramos a última página deste livro com a sensação de provocações futuras e presentes, para quem quiser continuar a história, quiser compartilhar do mesmo encanto que é

poder caminhar no primeiro passo para grandes mudanças em um serviço que está sempre em contínuo aprendizado.

Com o mesmo prazer que temos em vermos potência dentro do fazer cotidiano de cada trabalhador da nossa instituição, seja ela qual for, que possamos produzir essa mesma faísca de (re)transformar a área de ST na UFF ou em qualquer outro ambiente, para que, dessa forma, consigamos proporcionar mais ambientes de trabalho saudáveis.

A última página chega, mas a história nunca se acaba mesmo com o fechar do livro.

Referências

- ANTUNES, R. Capt. III - Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. *In*: GENTILI, P.; FRIGOTTO, G. **La Ciudadania Negada**: Políticas de Exclusión en la Educación y el Trabajo. Buenos Aires: Ed. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2000. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20101010021549/3antunes.pdf>. Acesso em: 15 out. 2024.
- ANTUNES, R.; PRAUN, L. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serviço Social & Sociedade**, [s. l.], n. 123, p. 407-427, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.030>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- ASSUNCAO, A. A. Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 1005-1018, 2003.
- AYRES, J. R. C. M. O Cuidado, os modos de ser (do) humano e as práticas de saúde. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 13, p. 16-29, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902004000300003>. Acesso em: 30 maio 2025.
- AYRES, J. R. C. M. Sujeito, intersubjetividade e práticas de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 63-72, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232001000100005>. Acesso em: 30 maio 2025.
- BALTAZAR, D. V. S. **Trabalhar e adoecer**: investigação sobre os transtornos ansiosos e depressivos em profissionais de saúde licenciados. 2016. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Ciências Humanas e Filosóficas, Programa de pós-graduação em psicologia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016. Disponível em: Acesso em: 24 mar. 2025.
- BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. Introdução as clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (org.). **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011. p. 14-30.
- BENDASSOLLI, P. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000100005>. Acesso em: 30 maio 2022.
- BOFF, L. **O cuidado necessário**: na vida, na saúde, na educação, na sociologia, na ética e na espiritualidade. Ed. Vozes. Petrópolis, Rio de Janeiro, 2012.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal; 1988. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 mar. 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.679, de 19 de setembro de 2002. Dispõe sobre a estruturação da rede nacional de atenção integral à saúde do trabalhador no SUS e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 183, p. 53-56, 20 set. 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.823, de 23 de agosto de 2012. Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 149, n. 165, p. 46, 24 ago. 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Humanização. **Trabalho e redes de saúde**: valorização dos trabalhadores da saúde, 2a edição. Brasília, DF: Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo técnico da Política Nacional de Humanização, 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 777, de 28 de abril de 2004. **Dispõe sobre os procedimentos técnicos para a notificação compulsória de agravos à saúde do trabalhador em rede de serviços sentinela específica, no Sistema Único de Saúde – SUS**. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2004/prt0777_28_04_2004. Acesso em: 20 de janeiro 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria nº 2.728, de 11 de novembro de 2009. **Dispõe sobre a Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador (RENAST) e dá outras providências**. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2009/prt2728_11_11_2009.html. Acesso em: 20 de janeiro de 2026.

CANGUILHEM, G. **O normal e o patológico**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

CAPONI, S. A Saúde como Abertura ao Risco. *In*: CZERESNIA, D; FREITAS, C. M. **Promoção da Saúde**: conceitos, reflexões, tendências. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2009. p. 59-61.

CONTATORE, O.et. al. **Os cuidados em saúde: ontologia, hermenêutica e teologia**. Interface (Botucatu). v. 21, n. 62, p. 553-63; 2017. Disponível em : <https://doi.org/10.1590/1807-57622016.0616>. Acesso em: 30 maio 2025.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CLOT, Y. **A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da Clínica da Atividade**. Conferência do Prof. Yves Clot proferida no dia 18 de setembro de 2007, durante o evento realizado na Universidade Federal Fluminense, no Instituto de Ciências Humanas e Filosofia. A transcrição e revisão foram feitas por Neide Ruffeil e Claudia Osório.

CLOT, Y. A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. **Fractal: Revista de Psicologia**, Niterói, v. 22, n. 1, p. 207-234, jan. 2010.

CLOT, Y. Clínica do trabalho e clínica da atividade. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (org.). **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011. p. 80-93.

CLOT, Y. Entrevista Yves Clot. **Revista Mosaico**: estudos em psicologia, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 65-70, 2008.

CLOT, Y. L'hygiénisme contre le travail de qualité? **Psychiatries** : revue de recherche et d'échanges. 2017, 166. hal-04028660. tradução: Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão – HIG.v. 1, n. 1, Belo Horizonte, 2017. e-ISSN: 2594-7788. Disponível em: <https://cnam.hal.science/hal-04028660v1>. Acesso em: 19 abr. 2025.

CLOT, Y. O início de uma história. In: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. (org.). **Clínicas do Trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011. Prefácio.

CLOT, Y. O ofício como operador de saúde. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 16, n. 1, p.1-11, 2013.

CLOT, Y. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum. 2010.

CLOT, Y; FAÏTA D. Genres et styles en analyse du travail Concepts et méthodes. **Travailler**, [s. l.], v. 4, p. 7-42, 2000.

CONCEIÇÃO, C. L. **A formação pela ação**: experimentando o ofício de analista do trabalho pela perspectiva da Clínica da Atividade. 2016. 94 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016. Disponível em: https://app.uff.br/riuff;handle/bitstream/handle/1/38980/2016_d_Cristiane_Lisb%c3%b4a.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 24 mar. 2025.

CONTATORE, O. *et al.* Os cuidados em saúde: ontologia, hermenêutica e teleologia. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu, v. 21, n. 62, p. 553-563, 2017. Disponível: <https://doi.org/10.1590/1807-57622016.0616>. Acesso em : 19 abr. 2025.

COSTA, D. *et al.* Saúde do Trabalhador no SUS: desafios para uma política pública. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 38, n. 127, p. 11-21, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572013000100003>. Acesso em: 30 maio 2023.

CUNHA, M. B; DIÓGENES, F. C. B. A trajetória da biblioteca universitária no Brasil no período de 1901 a 2010. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, [s. l.], v. 21, n. 47, p. 100-123, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2016v21n47p100/32344>. Acesso em: 30 maio 2025.

CZERESNIA D. O conceito de saúde e a diferença entre prevenção e promoção. In: CZERESNIA, D.; FREITAS, C. M. **Promoção da Saúde**: conceitos, reflexões, tendências. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2009. p. 43-57.

DEJOURS, C. **A loucura do Trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DIAS, M. D. A.*et. al.* **Saúde do trabalhador na atenção básica: análise a partir de uma experiência municipal**. Trabalho Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 137-148; 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1981-77462011000100010>. Acesso em: 22 jan. 2022.

FARIAS, M. M. **A dimensão coletiva do trabalho entre “nós” e suas multiplicidades**. 2011. 93 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, 2011.

FERLA, A. A. *et al.* **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Fundação Oswaldo Cruz. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2009.

FIGARO, R. Atividade de comunicação e de trabalho. **Trabalho, Educação e Saúde**, [s. l.], v. 6, p. 107-46, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1981-77462008000100007>. Acesso em: 22 jan. 2022.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 229-248, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200006>. Acesso em: 22 fev. 2022.

GAULEJAC, V. **Gestão Como Doença Social: Ideologia Gestionária, Poder Managerial e Cerco Social**. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2008.

GERNET, I.; DEJOURS, C. Avaliação do trabalho e reconhecimento. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (org.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMEZ, C. M. Introdução - Campo da saúde do trabalhador: trajetória, configuração e transformações. *In*: GOMEZ, C. M.; MACHADO, J. M. H.; PENA, P. G. L. (comp.). **Saúde do trabalhador na sociedade brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2011. p. 23-34. Disponível em: <https://doi.org/10.7476/9788575413654.0002>. Acesso em: 24 mar. 2025.

GOMEZ, C. M.; VASCONCELLOS, L. C. F.; MACHADO, J. M. H. **Saúde do trabalhador: aspectos históricos, avanços e desafios no Sistema Único de Saúde**. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 23, n. 6, p. 1963-1970, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232018236.04922018>. Acesso em: 24 mar. 2024.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. Disponível em: www.houaiss.uol.com.br/busca.jhtm. Acesso em: 24 mar. 2021.

IANNI, A. M. Z. O conceito de saúde para além da doença: o pensamento sanitário brasileiro e os desafios contemporâneos. **Revista do Centro de Pesquisa e Formação**, São Paulo, n. 10, p. 25-42, 2020. Disponível em: <https://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/revista/edicao10.php?cor=verde>. Acesso em: 19 abr. 2025.

LESSA B.; LINS I. **Para que serve a biblioteca pública?** Novas configurações para o século XXI. Salvador: EDUFBA, 2021.

LHUILIER, D. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do Trabalho**. 2. ed. Belo Horizonte: Artesã Editora, 2021. p.31-68.

LIMA, J. S. **Classificação Decimal de Dewey (CDD) Explicada**. Fortaleza: Biblioteca de Ciências Humanas, 2019. 16 slides. Disponível em: <http://bit.ly/2U0ycfF>. Acesso em: 22 jan. 2023.

LIMA, K. N. M. **Tecendo a atividade plural**: ressonâncias entre a noção de poder de agir e a formação de Residentes em Enfermagem Obstétrica. 2017. 192 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Ciências Humana e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017. Disponível em: https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/38960/2017_t_Karla_Mem%c3%b3ria_Lima.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 24 mar. 2024.

LIMA, M. E. A. Abordagens clínicas e saúde mental no trabalho. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do Trabalho**. 2. ed. Belo Horizonte: Artesã Editora, 2021. p. 271- 305.

LOUZADA, A. P. F.; OSÓRIO, C.; BARROS, M. E. Clínica da atividade: dos conceitos as apropriações no Brasil. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do Trabalho**. 2. ed. Belo Horizonte: Artesã Editora, 2021. p. 204-225.

MARCHIORI, F.; BARROS M. E.; OLIVEIRA, S. P. Atividade de trabalho e saúde dos professores: o programa de formação como estratégia de intervenção nas escolas. **Trabalho, Educação e Saúde**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 143-170, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1981-77462005000100008>. Acesso em: 22 jan. 2023.

MARX, K. **O Capital – Livro I – crítica da economia política**: O processo de produção do capital. Tradução Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.

MASSON, L. **Trabalho de auxiliares de enfermagem de uma Unidade Neonatal**: uma análise do ponto de vista da atividade. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2007.

MAZETTO, A. C. E. **Mediação e acesso à informação no contexto da pandemia da covid-19**: o papel das bibliotecas da Universidade Federal Fluminense no apoio ao ensino remoto emergencial. 2022. 254 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) – Instituto de Arte e Comunicação Social, Universidade Federal Fluminense, 2022. Disponível em: https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/24876/DISSERTACAO_MESTRADO_UFF_ANA_MAZZETO_vers%c3%a3o%20final_22%20de%20Abril%20de%202022.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 17 dez. 2024.

MINAYO, G.; BARROS M. E. Saúde, trabalho e processos de subjetivação nas escolas. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 649-63, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722002000300018>. Acesso em: 30 maio 2025.

MUNIZ, H. P. *et al.* Ivar Oddone e sua contribuição para o campo da Saúde do Trabalhador no Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 38, n. 128, p. 280-291, 2013.

NEVES, J. M. A.; FONSECA, T. M. G. Atividade: um conceito na intercessão das clínicas do trabalho e da filosofia da diferença. *In*: OSORIO DA SILVA, C.; ZAMBONI, J.; BARROS, M. E. B. (org.). **Clínicas do Trabalho e Análise Institucional**. Rio de Janeiro: Nova Aliança Editora e Papéis, 2016. p. 65- 101.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, K. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 173-193, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/LCcVhWXmMt6ydMmG6Gmmmw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 maio 2025.

ODDONE, I. **Ambiente de trabalho**: a luta dos trabalhadores pela saúde. São Paulo, SP: Hucitec Editora, 2020.

OSÓRIO, C. A clínica da atividade e sua contribuição ao campo da saúde do trabalhador. *In* REIS, B. *et al.* **Psicologia, trabalho e processos psicossociais**: pesquisas e intervenções. Belo Horizonte: PUC Minas, 2021. p. 197-209

OSÓRIO, C. As ações de saúde do trabalhador como dispositivo de intervenção nas relações de trabalho. *In*: Barros, M. E. B. *et al.* (org.). **Psicologia e Saúde**: desafios às políticas públicas no Brasil. Vitória: Edufes, 2007. p. 75-90.

OSÓRIO, C. Clínica da atividade e análise institucional: inflexões do transformar para compreender. *In*: OSORIO DA SILVA, C.; ZAMBONI, J.; BARROS, M. E. B. (org.). **Clínicas do Trabalho e Análise Institucional**. Rio de Janeiro: Nova Aliança Editora e Papéis. 2016. p. 37-64.

OSÓRIO, C. Pesquisa e intervenção em clínica da atividade: a análise do trabalho em movimento. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (org.). **Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

OSÓRIO, C.; BARROS, M. E.; LOUZADA, A. P. F. Clínica da atividade: dos conceitos às apropriações no Brasil. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (org.). **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2010.

OSÓRIO, C.; PACHECO, A. B.; GARRÃO, J. M. G. Psicologia do trabalho e saúde do trabalhador: desafios metodológicos. *In*: VERTHEIN, M.; BRAGA, P. M.; VERGNE, M. C. **Multifaces das práticas em psicologia do trabalho**: impasses e criação. Niterói: Editora da UFF, 2011. p. 147-164.

OSÓRIO, C.; RAMMINGER, T. O trabalho como operador de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 19, p. 4751-4758, 2014.

PACHECO, A. B. Entre cores e ritmos: analisando a atividade. *In*: OSORIO DA SILVA, C.; ZAMBONI, J.; BARROS, M. E. B. (org.). **Clínicas do Trabalho e Análise Institucional**. Rio de Janeiro: Nova Aliança Editora e Papéis, 2016. p. 133-164.

PAIM, J. S. **Vigilância da Saúde: dos modelos assistenciais para a promoção da saúde.** In: CZERESNIA, D.; FREITAS, C. M. **Promoção da Saúde: conceitos, reflexões, tendências.** Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2009. p. 165-181.

PAULON, S. M. A análise de implicação com ferramenta na pesquisa-intervenção. **Psicologia & Sociedade**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 18-25, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-71822005000300003>. Acesso em: 26 jun. 2024.

PEREIRA, A. C. L. M. *et al.* Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 45, n. 18, p. 1-9, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000035118>. Acesso em: 29 jul. 2025.

PIRES, M. R. Politicidade do cuidado e processo de trabalho em saúde: conhecer para cuidar melhor, cuidar para confrontar, cuidar para emancipar. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, p. 1025-1035, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232005000400025>. Acesso em: 19 abr. 2025.

REIS, B. *et al.* **Psicologia, trabalho e processos psicossociais: pesquisas e intervenções.** Belo Horizonte: PUC Minas, 2021.

ROSEMBERG, D. S. **O trabalho docente universitário: tessituras de vidas em uma universidade federal brasileira.** 2011. 192 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2011. Disponível em: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiMqdfEIPVhWhipAKHWNGBrQQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fportais4.ufes.br%2Fposgrad%2Fteses%2Ftese_5622_DULCINEA%2520SARMENTO%2520ROSEMBERG.pdf&usg=AFQjCNFcrHUUHMpmxCcwpM2UJAuTdZedg. Acesso em: 24 mar. 2022.

SATO, L. Prevenção de agravos à saúde do trabalhador. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, p. 1147-1166, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2002000500002>. Acesso em: 25 out. 2024.

SATO, L.; LACAZ, F. A. C.; BERNARDO M. H. Psicologia e saúde do trabalhador: práticas e investigações na Saúde Pública de São Paulo. **Estudos de Psicologia**, [s. l.], n. 11, p. 281-288, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2006000300005>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SCHMIDT, M. L. G.; SELIGMANN-Silva, E. Entrevista com Edith Seligmann-Silva: saúde mental relacionada ao trabalho — concepções e estratégias para prevenção. **R. Laborativa**, [s. l.], v. 6, n. 2, p.103-109, 2017. Disponível em: <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>. Acesso em: 19 abr. 2025.

SCHWARTZ, Y. Manifesto por um ergoengajamento. In: BENDASSOLLI, P. F; SOBOLL, L. A. P. (org.). **Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade.** São Paulo: Atlas; 2021. p. 148-85.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 3. ed. Niterói, RJ: Eduff, 2020.

SELIGMANN-SILVA, E. *et al.* O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. Dossiê Temático. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 187-191, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200002>. Acesso em: 30 maio 2024.

SOUZA, C. B. S., VALENTIM, M. L. P. Atuação da biblioteca universitária pública contra a desinformação no Brasil: análise das publicações na BRAPCI. **Revista EDICIC**, San Jose, v. 2, n. 3, p. 1-14, 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9655536.pdf>. Acesso em: 30 maio 2025.

SOUZA, K. R.; MENDONÇA, A. L. O. Saúde do trabalhador e educação: reflexões a partir do modelo operário de conhecimento. **Trabalho Necessário**, [s. l.], v. 11, n. 17, 2013. Disponível em: www.uff.br/trabalhonecessario. Acesso em: 30 maio 2023.

VASCONCELLOS, L. C. F. A imperfeição da regra trabalhista referente à saúde: da Revolução Industrial à Consolidação das Leis do Trabalho. In: VASCONCELLOS, L. C. F.; OLIVEIRA, M. H. B. (org.). **Saúde, Trabalho e Direito**: uma trajetória crítica e a crítica de uma trajetória. Rio de Janeiro: Educam, 2011. p. 125-164. Disponível em: <https://www.multiplicadoresdevisat.com/saude-trabalho-direito-livro>. Acesso em: 19 abr. 2024.

VASCONCELLOS, M.; THEDIM-COSTA, S. M. F. A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 21-32, 1997. Suplemento. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1997000600003>. Acesso em: 24 mar. 2025.

VASCONCELOS, R.; LACOMBLEZ, M. Redescubramo-nos na sua experiência: o desafio que nos lança Ivar Oddone. **Laboreal**, [s. l.], n. 1, p. 38-51, 2005.

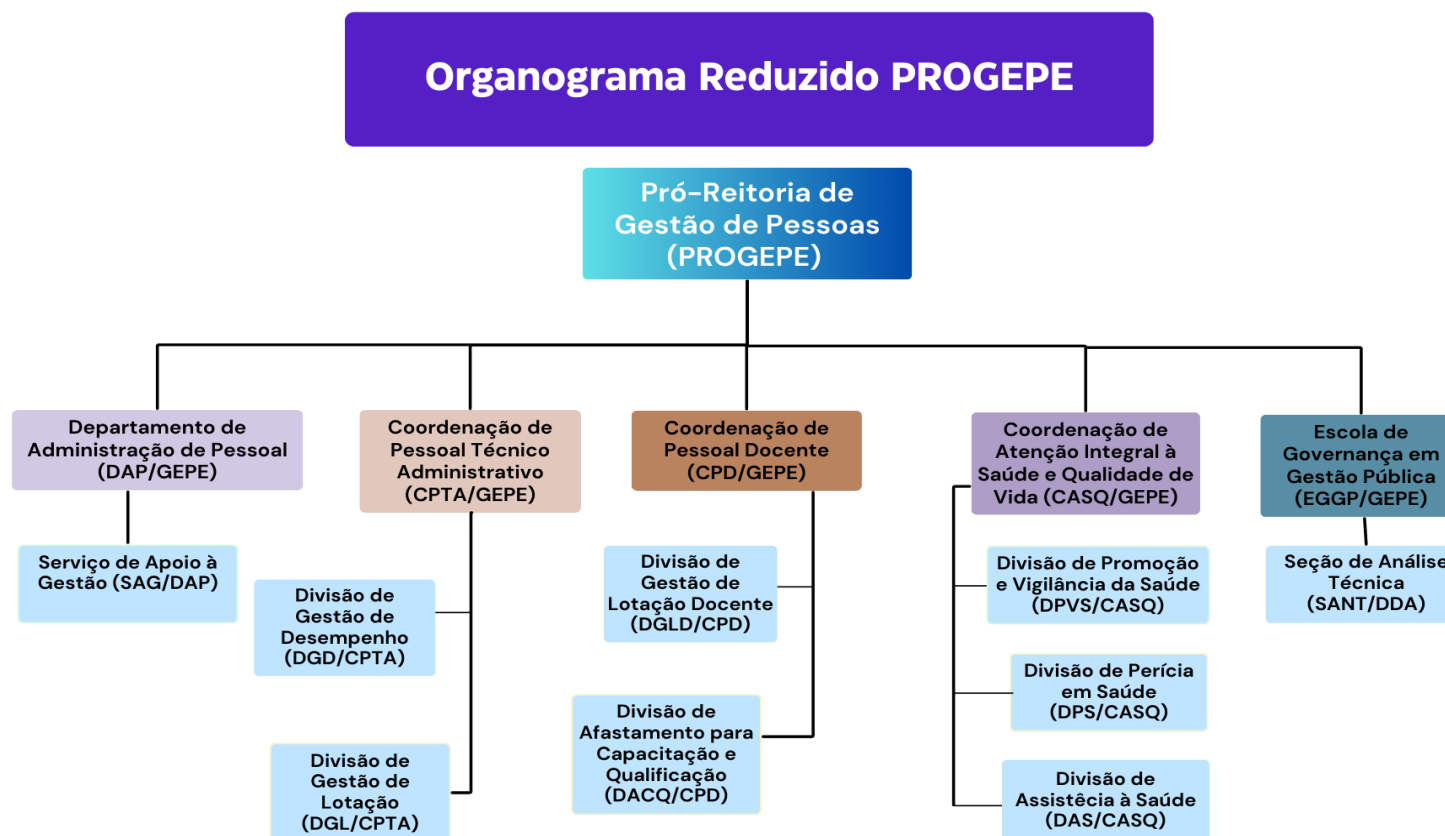
VASCONCELOS, R.; RIBEIRO, F. S. N. A construção e a institucionalização da saúde do trabalhador no Sistema Único de Saúde. In: VASCONCELLOS, L. C. F.; OLIVEIRA, M. H. B. (org.). **Saúde, Trabalho e Direito**: uma trajetória crítica e a crítica de uma trajetória. Rio de Janeiro: Educam, 2011. p. 423-452.

VERTHEIN, M.; BRAGA, P. M.; VERGNE, M. C. **Multifaces das práticas em psicologia do trabalho**: impasses e criação. Niterói: Editora da UFF, 2011.

VIEIRA, C. E. C.; SANTOS, N. C. T. Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho: uma análise contemporânea. Dossiê. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 49, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/35222pt2024v49edsmsubj1>. Acesso em: 19 abr. 2025.

Anexos

Anexo I: Organograma – Fonte site UFF.



Anexo II: Regimento Interno da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Link direto da página da UFF, com a última atualização do regimento interno:
<https://www.uff.br/wp-content/uploads/2025/01/Regimento-Progepe-out2024.pdf>

Anexo III: Relatório de Atividades PROGEPE/2023 – cópia do arquivo em PDF, com destaque para áreas pertinentes afins a CASQ.



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2023

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS



VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) é um órgão integrante da administração superior da Universidade Federal Fluminense, sendo responsável pela política de Gestão de Pessoas da UFF. Alinhada à legislação vigente e ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), cabe a ela o planejamento, a implementação, a coordenação, a supervisão e a avaliação dos processos de trabalho desta natureza.

Atualmente é composta por oito subunidades: Secretaria (SA), Gerência Administrativa e Financeira (GAF), Gerência de Procedimentos Disciplinares (GPD), CPTA, CPD, CASQ, Escola de Governança e Gestão Pública (EGGP) e Departamento de Administração de Pessoal (DAP). As referidas áreas têm por finalidade o desenvolvimento de atividades voltadas aos servidores técnico-administrativos e docentes da UFF, tais como: capacitação e qualificação profissional, lotação e movimentação de pessoal, desempenho funcional, saúde e qualidade de vida, segurança no trabalho e saúde ocupacional, controle de pagamentos de pessoal, registros, direitos e vantagens, admissão e cadastro de pessoal, e procedimentos administrativos disciplinares.

Fundamentada nos princípios da administração pública brasileira no que se refere à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, a Missão da PROGEPE consiste em potencializar os talentos humanos da Universidade Federal Fluminense, a partir de uma política de gestão de pessoas que, atuando de forma ética, transparente e responsável, seja capaz de promover o desenvolvimento pessoal, profissional e social de seus servidores docentes e técnico-administrativos, zelando assim por seus direitos, deveres, saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho, em observância à legislação vigente e ao Plano de Desenvolvimento Institucional desta Universidade. Tem como Visão tornar-se referência nacional, dentre as instituições federais de ensino, nos assuntos que envolvam a gestão de pessoas na administração pública, a partir de uma atuação progressista, integrada e inovadora, capaz de oferecer serviços de excelência em seu âmbito de atuação.

COORDENAÇÃO DE PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

APRESENTAÇÃO

O presente documento pretende registrar um panorama das atividades desenvolvidas no âmbito da Coordenação de Pessoal Técnico-Administrativo, considerando o período de janeiro a dezembro de 2022. Os dados e respectivas análises refletem as ações realizadas pelas Divisões de Gestão de Desempenho e de Gestão de Lotação, responsáveis por dar consecução às políticas afetas à gestão do desempenho e da lotação dos servidores técnico-administrativos.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

A CPTA possui como missão: promover o desenvolvimento, implementação e acompanhamento das diretrizes voltadas à gestão da força de trabalho técnico- administrativa, da Universidade Federal Fluminense, com foco em sua potencialização e valorização, favorecendo a integração dos objetivos individuais e institucionais.

Sua visão é ser referência entre as Instituições Federais de Ensino Superior, por sua excelência e inovação na consolidação dos processos de avaliação desempenho por competência e gestão da força de trabalho técnico-administrativa.

Apresenta como valores institucionais: ética, transparência, respeito, valorização do servidor técnico- administrativo, compromisso com o serviço público, responsabilidade, inovação, justiça, competência, reconhecimento, solidariedade e responsabilidade socioambiental.

ANÁLISE AMBIENTAL

Visando a melhor diagnosticar o ambiente em que a CPTA está inserida, será apresentada a Análise Swot, conforme dados a seguir:

FORÇAS	FRAQUEZAS
Proatividade, criatividade, adaptabilidade, agilidade, experiência, responsabilidade e comprometimento das equipes; Processos de trabalho normatizados e com fluxos definidos; Implantação de grande parte dos processos de trabalho no SEI; Processos de alocação de vagas e de servidores pautado em critérios técnicos, com foco em mapeamentos de atribuições e de competências; Processos estruturados de análise de desempenho e de consequentes intervenções pontuais e de caráter coletivo, quando necessárias; Programas estruturados de acompanhamento aos servidores e suas relações de trabalho em diversos momentos de sua vida funcional; Reconhecimento institucional ao trabalho realizado; Forte alinhamento técnico com a gestão da Progepe; Participação efetiva no FORGEPE, com atuação em grupos de trabalho estruturantes; Empatia da equipe aos usuários dos serviços prestados; Ambiência interna favorável.	Falta de sistema integrado de gestão de pessoas que contemple a gestão por competências; Infraestrutura física e tecnológica inadequada às necessidades; Fragilidade do Sistema SISAD pela falta de investimento em seu aperfeiçoamento; Insuficiência de servidores para o funcionamento adequado da Coordenação, considerando a demanda de atividades.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mudança de gestão do governo federal, com ênfase na valorização das IFEs e consequentemente do seu corpo funcional; Ampliação de possibilidade de recomposição de cargos e ampliação do QRSTA da UFF, podendo aumentar a força de trabalho interna da CPTA; Perspectiva de aporte orçamentário para a realização de obra de reforma e expansão do espaço físico da CPTA; Ampliação da integração e da parceria com os demais setores da Progepe; Cenário institucional favorável ao avanço do desenvolvimento de sistema integrado de gestão de pessoas, a partir do SISAD; Implementação de novo PDI.	Insuficiência orçamentária que possa impactar na reforma e expansão do espaço físico da Coordenação; Baixa perspectiva de recomposição adequada da estrutura remuneratória do PCCTAE, impactando na retenção do quadro técnico da Coordenação.

RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISES PERTINENTES

A seguir estão anexados os Relatórios específicos elaborados pelas equipes das Divisões de Gestão de Desempenho e de Gestão de Lotação os quais registram os resultados obtidos e as análises pertinentes. Importante salientar que estão respeitadas a estrutura textual e as particularidades das análises elaboradas pelas equipes por refletirem a percepção sobre seu fazer e os impactos institucionais decorrentes de cada ação realizada.

DIVISÃO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Pelas Equipes de Análise do Desempenho (EAD) e de Acompanhamento Funcional (EAF).

APRESENTAÇÃO

O presente Relatório pretende registrar as ações centrais desenvolvidas pela Divisão de Gestão de Desempenho no período de janeiro a dezembro de 2022, as quais foram executadas dando cumprimento ao planejamento adotado pela Divisão, e as análises decorrentes do processo de avaliação de desempenho na Instituição.

É fundamental destacar que o Sistema SISAD ainda apresenta importante demanda de aperfeiçoamento, uma vez que as inconsistências ocorridas em 2022 demandaram grande esforço da DGD, fragilizando a capacidade da equipe em atuar em outras ações estratégicas necessárias.

As ações da Divisão são executadas por meio das equipes de análise de desempenho e de acompanhamento funcional, que atuam de forma integrada e complementar.

AValiação DE DESEMPENHO E HOMOLOGAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO

O desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação é auferido anualmente por meio de processo avaliativo, que toma por base o Plano de Trabalho pactuado para o período entre o servidor e sua chefia imediata. O procedimento é composto por autoavaliação e avaliação pela chefia. Em consequência dos resultados obtidos pelo servidor em suas avaliações de desempenho, é prevista no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação a concessão de Progressão por Mérito Profissional a cada 18 meses de efetivo exercício. As progressões na Universidade são efetivadas por meio de portaria do Reitor, publicadas mensalmente.

Em 2022, foram concedidas 1467 progressões, o que, de um modo geral, demonstra excelente resultado para a Instituição, visto para a obtenção da Progressão por Mérito Profissional, é necessário alcançar 70% de aproveitamento na média aritmética das notas atribuídas pela chefia imediata e da autoavaliação. Quanto aos servidores incursos em estágio probatório, 305 tiveram seus estágios homologados positivamente, atingindo assim a estabilidade no Serviço Público, não tendo sido registrada qualquer reprovação ao longo do ano de 2022.

Utilizando-se do processo avaliativo como ferramenta de gestão, é realizada a análise de todos os formulários de avaliação de desempenho e dos planos de trabalho recebidos. Em 2022, foram analisados 2.518 formulários de avaliações de desempenho e

2.368 planos de trabalho. Do quantitativo analisado, 81,41% das avaliações foram realizadas mediante devolutiva entre servidor e chefia; 15,81% foram efetivadas sem o devido momento de feedback; e, 2,78% dos formulários analisados não apresentaram esta informação.

Tais dados comprovam que no processo de avaliação, chefia e servidor têm utilizado o espaço do diálogo para refletir a respeito do trabalho e do desempenho. Infere-se que este dado positivo reflete o esforço da DGD em divulgar constantemente informações de caráter educativo, que demonstram o padrão de comportamento adequado que deve ser adotado no processo avaliativo.

Nestas análises, além das devolutivas, são identificados, diversos outros indicadores, tais como as maiores potencialidades dos servidores, as maiores dificuldades de gestores e de servidores, bem como os impactos e soluções. Os gráficos 1 a 6 apresentam estes dados, observados em comparação aos últimos anos.



Gráfico 1: Potencialidades

Ao analisar o gráfico 1, pode ser observado que as potencialidades “Eficiência/Eficácia” e “Comprometimento” permanecem como aquelas de maior destaque, ainda que com índice inferior aos anos anteriores apresentados. Infere-se que essa diminuição se deve ao novo formato de preenchimento dos formulários de avaliação, por meio do SISAD. No formato digital, todas as habilidades aparecem como opção para os gestores, com as devidas explicações, o que permite maior reflexão e atenção a outros indicadores.



Gráfico 2: Dificuldades Chefia



Gráfico 3: Dificuldades Servidor

Já, ao analisar as dificuldades apontadas por servidores e chefias nos gráficos 2 e 3, pode-se observar que em 2022 a categoria “pandemia” teve uma importante diminuição. Isso demonstra como o processo avaliativo reflete diretamente os fatores externos e internos que impactam no desempenho e na percepção de servidores e gestores sobre o processo de trabalho. A esse respeito, é relevante constatar que servidores e chefias da UFF percebem as dificuldades de forma bem similar, indicando que há uma convergência de compreensão das ameaças e fraquezas que interferem no desempenho individual e institucional.

Por meio do preenchimento das perguntas dos formulários, a DGD busca que servidores e chefias reflitam sobre o processo de trabalho como um todo, com a reflexão sobre as dificuldades, as soluções apresentadas pelas chefias para mitigá-las e os impactos dessas dificuldades no trabalho dos servidores. A seguir, destaca-se o desdobramento da dificuldade “Pandemia”, que ainda foi a mais expressiva em 2022.

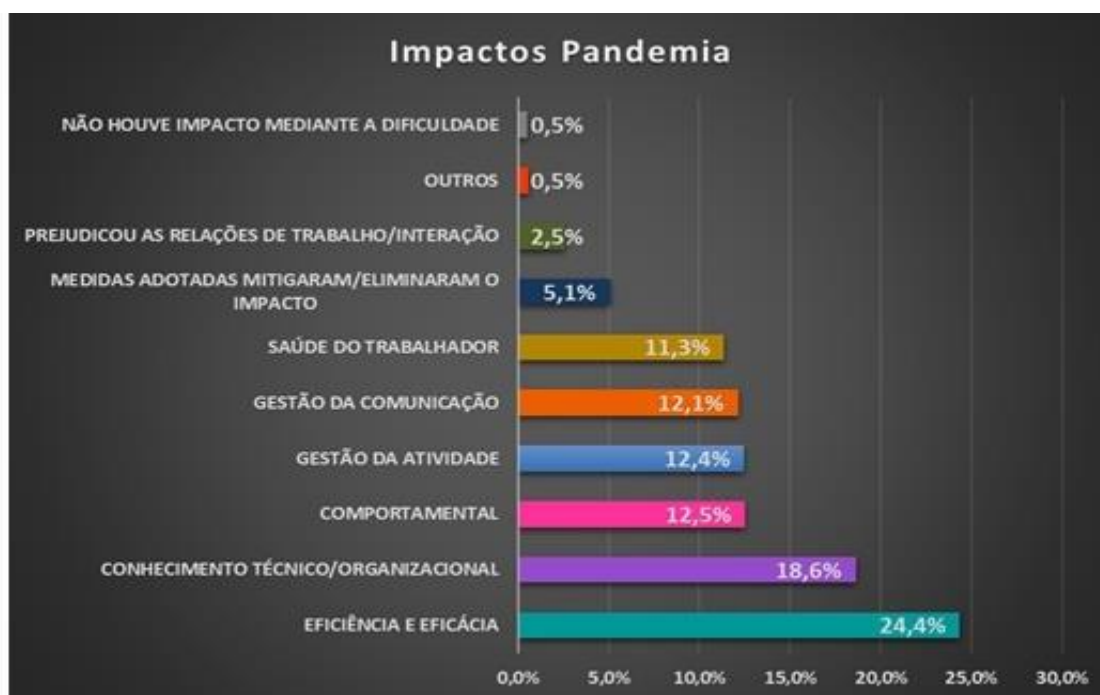


Gráfico 4: Impactos Pandemia

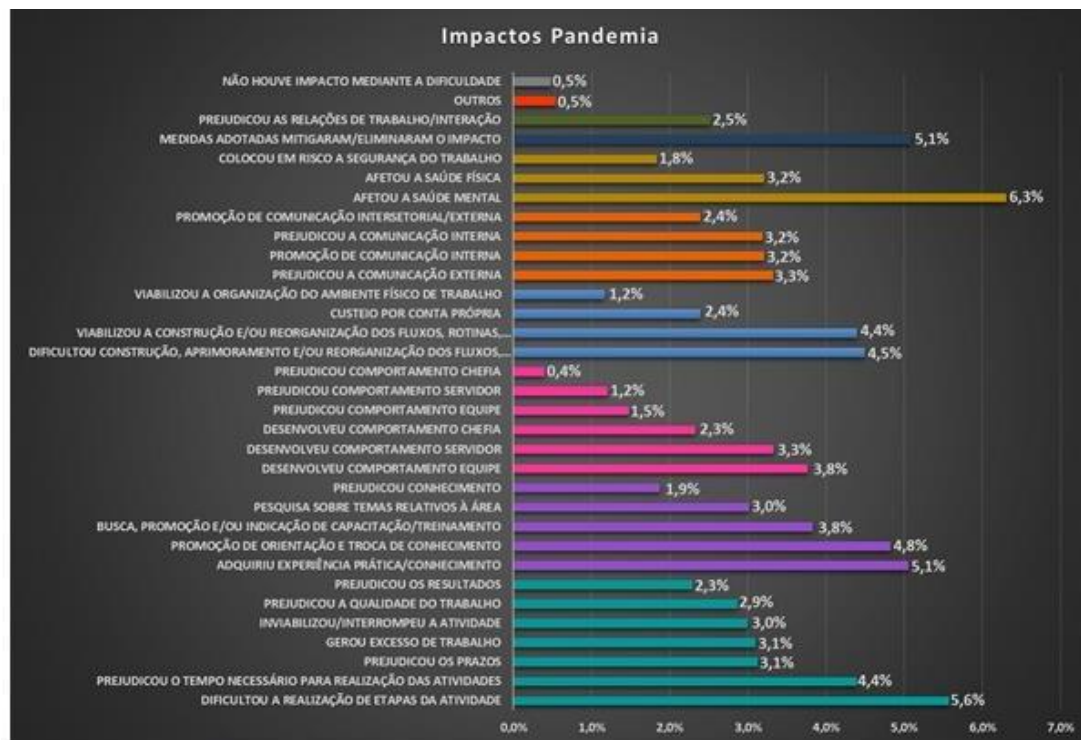


Gráfico 5: Impactos Pandemia Detalhados



Gráfico 14: Soluções Pandemia

Ainda considerando as dificuldades relacionadas à pandemia, um dado interessante a ser destacado é que dos 18,6% dos servidores que apontaram impactos no “conhecimento técnico/organizacional” entenderam que as dificuldades apresentadas pela pandemia motivaram a aquisição de experiência/prática de conhecimento (5,1%) e promoveram orientação e troca de conhecimento (4,8%). A dificuldade, neste caso, gerou um impacto positivo, assim como outros pormenorizados no gráfico. Por vezes, situações adversas potencializam o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades.

Outro ponto a ser elencado refere-se aos dados relacionados aos impactos na saúde do trabalhador, com ênfase na subcategoria de saúde mental. A esse respeito, é oportuno ressaltar que ainda que servidores, equipes e chefias estejam exercendo suas atividades, os custos físicos e mentais causados pelas dificuldades apontadas acabam por interferir no desempenho, de forma direta ou indireta.

Como estratégia de atuação nas dificuldades apontadas, a DGD procedeu ao acompanhamento de 163 casos que demandaram intervenção individualizada, assim como realizou diversas intervenções coletivas, por meio de visitas técnicas a 25 unidades, durante o ano de 2022. Essas visitas contaram com cerca de 400 participantes, sendo este um dado bastante positivo, pois as orientações prestadas, a partir das análises de cada cenário, favorecem o aprofundamento da compreensão do processo avaliativo e de seus desdobramentos. Ao longo de 2022, também foram prestadas diversas consultorias a gestores e mantida a estratégia de divulgação das ações desenvolvidas pela Divisão, sempre pautada no caráter pedagógico e sistemático do processo avaliativo como ferramenta estratégica de gestão e de qualidade de vida.

RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISES PERTINENTES

DIVISÃO DE GESTÃO DE LOTAÇÃO

Pelas Equipes de Análise do Lotação (EAL), de Prevenção Sociofuncional (EPSF) e de Recrutamento e Movimentação (ERM)

APRESENTAÇÃO

O presente Relatório pretende registrar as ações centrais desenvolvidas pela Divisão de Gestão de Lotação no período de janeiro a dezembro de 2022, as quais foram executadas dando cumprimento ao cronograma sistematizado adotado pela Divisão, fundamentado no planejamento estruturante das ações. Os procedimentos adotados envolvem protocolos que visam a alcançar os objetivos coletivos e institucionais, respeitar os princípios da administração pública e a isonomia de tratamentos. A efetivação das etapas e processos depende de tramitações e procedimentos que precisam acontecer nos prazos que permitam sua viabilidade, uma vez que cada processo tem impacto direto nos demais.

As ações da Divisão são executadas por meio das equipes de recrutamento e movimentação, de análise de lotação e de prevenção sociofuncional, que atuam de

GESTÃO DE VAGAS DE CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

A gestão de vagas dos cargos técnico-administrativos compreende o gerenciamento do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA), instituído na forma do Decreto nº 7.232, de 19/07/2010, que estabelece o quantitativo de vagas vinculadas aos níveis de classificação “C”, “D” e “E” do PCCTAE, e a administração da distribuição das mesmas no âmbito da Universidade.

O quantitativo de vagas desocupadas é vinculado às situações de aposentadoria, exoneração, posse em cargo inacumulável, falecimento, demissão, redistribuição, bem como de eventual ampliação do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA), o que não ocorre desde o ano de 2017.

Oportuno destacar que Decretos posteriores ao de 2010, nº 9.262, de 09/01/2018, e nº 10.185, de 20/12/2019, extinguiram e vedaram o provimento de diversos cargos vinculados ao QRSTA, dificultando a reposição das vagas desocupadas. Em 31/12/2022, o QRSTA da Universidade apresentava a composição disposta no gráfico a seguir, em dados absolutos:

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	QUANTITATIVO APROVADO NO QRSTA	VAGAS OCUPADAS	VAGAS DESOCUPADAS
C	759	422	337
D	1888	1633	255
E	1536	1391	145

Na mesma data, o quantitativo de vagas desocupadas vinculadas a cargos vedados ou extintos era o seguinte:

1. Nível de Classificação C: 336 (*)
2. Nível de Classificação D: 73
3. Nível de Classificação E: 7

Internamente, a DGL atua junto ⁹às unidades, com trabalho de consultoria, objetivando orientar gestores na melhor composição de sua força de trabalho, considerados os cargos disponíveis, as atribuições e sua melhor distribuição, em face da estrutura organizacional.

Permuta de códigos de vaga desocupados:

Ao longo do ano de 2022, foram encaminhados ao Ministério da Educação três ofícios de solicitação de permuta de códigos de vaga desocupados de cargos técnico-administrativos. Ao todo, foram indicados 102 códigos de vaga para permuta. Desse quantitativo, o MEC realizou a permuta de 22 códigos de vaga, contemplando 3 códigos de vaga de cargos vedados para provimento, que foram permutados para cargos sem essa vedação.

Importante destacar que a UFF tem envidado esforços importantes visando a qualificar o QRSTA institucional, por meio de encaminhamento de documentos técnicos ao MEC, à Andifes e ao Forgepe, objetivando a transformação de vagas de cargos extintos/vedados em cargos estratégicos para a Universidade, bem como de ampliação do Quadro.

Esta demanda constou, inclusive, do documento institucional encaminhado à equipe de transição do Governo Federal em dezembro de 2022.

⁹ (*) Das vagas desocupadas, apenas uma, vinculada ao cargo de assistente de alunos, é passível de provimento.

PROGRAMA DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Em 2022, foi dada continuidade aos trabalhos do GT institucional do dimensionamento da força de trabalho, tendo como resultado a elaboração e a apresentação à gestão máxima da Universidade de modelo preliminar de distribuição da força de trabalho em unidades acadêmicas.

O modelo utilizado foi o de regressão linear e considerou os cargos de apoio administrativo (administrador, assistente em administração, auxiliar administrativo, secretário executivo, técnico em secretariado, recepcionista e contínuo) alocados em unidades acadêmicas, com ênfase em variáveis quantitativas.

A continuidade dos estudos e das ações foi prejudicada fortemente pelo falecimento de um dos docentes integrantes da GT, que era um dos principais responsáveis pela condução da pesquisa sobre o tema.

MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES

Remoção:

Na UFF, a remoção é regulamentada pela Instrução Normativa RET/UFF nº 004, de 25/03/2021, com a previsão das seguintes modalidades:

1. - De ofício para ajuste de lotação, podendo ocorrer nas seguintes categorias:
2. Para ajuste da lotação no âmbito da unidade.
3. Para ajuste de lotação da força de trabalho.
4. - A pedido, a critério da administração, podendo ocorrer nas seguintes categorias:
5. A pedido do servidor.
6. A pedido da unidade de destino.
7. - Por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional.
8. - Para acompanhamento de cônjuge ou companheiro.

A IN dispõe sobre o Cadastro de Interesse em Remoção, que visa a oportunizar ao servidor técnico-administrativo o registro de seu interesse em mudar de lotação, na modalidade “a pedido – a critério da Administração”, na categoria “a pedido do servidor”, com ênfase em seus conhecimentos, habilidades, experiências e expectativas. No cadastro, gerenciado pela DGL, o servidor pode registrar a motivação para a remoção, os municípios e áreas de interesse, formação acadêmica, dentre outras informações pertinentes.

Remoção em números

Em 2022, foram preenchidos 122 Cadastros de Interesse em Remoção e confirmados 35 cadastros de servidores inscritos em 2021.

Os dados a seguir refletem as remoções efetivadas por modalidade:

REMOÇÕES CONCLUÍDAS	QUANTITATIVO DE PROCESSOS	QUANTITATIVO DE SERVIDORES REMOVIDOS
A pedido do servidor	22	22
A pedido da unidade de destino	12	13
Para ajuste da força de trabalho	20	1092 *10
Para ajuste no âmbito da Unidade	38	57
Por motivo de saúde	1	1
Para acompanhamento de cônjuge	1	1
Total de remoções concluídas	94	1186

Redistribuição

Na UFF, a redistribuição é regulamentada pela Instrução de Serviço nº 019, 24/11/2020, que estabelece critérios e procedimentos para os processos de redistribuição de servidores técnico-administrativos, no âmbito da UFF. No ano de 2022, as redistribuições ficaram suspensas no período de 02/07/2022 a 02/01/2023, por força da Lei eleitoral, o que impactou nos processos tramitados.

Redistribuição em números

Em 2022, foram registrados os seguintes dados referentes à redistribuição de servidores técnico-administrativos

*Deste quantitativo, 5 processos decorreram de ajuste de lotação interno de servidores do HUAP, totalizando 1018 servidores, e 2 processos motivaram o ajuste de 61 servidores recém- concursados que foram lotados na Progepe até a deliberação da lotação efetiva em outra unidade da Instituição.

REDISTRIBUIÇÕES CONCLUÍDAS POR TIPO	QUANTITATIVO
Servidor UFF x Código de vaga outra IFE	6
Permuta entre servidores	3
Código de Vaga UFF X Servidor de outra IFE	1
Total	10

QUANTITATIVO DE SERVIDORES E CÓDIGOS DE VAGA MOVIMENTADOS	QUANTITATIVO
Total de servidores redistribuídos a outras IFEs	9
Total de servidores redistribuídos à UFF	4
Total de códigos de vaga redistribuídos à UFF	6
Total de códigos de vaga redistribuídos a outras IFEs	1

PROCESSOS ENCERRADOS EM 2022	QUANTITATIVO
Desistências	3
Indeferimentos	5
Total	8

A Divisão também realiza o cadastro de servidores interessados em redistribuição para a UFF, bem como de servidores da Universidade interessados em redistribuição para outras IFEs, sendo este último visando a identificar possíveis permutas entre servidores. Em 2022, foram registrados 86 cadastramentos de servidores de outras IFEs com interesse em redistribuição para a UFF e 42 cadastros de servidores da UFF com interesse em redistribuição para outras instituições.

INGRESSOS, DESLIGAMENTOS E ÍNDICE DE TURNOVER

Dados de ingressos

Oportuno registrar que os dados apresentados refletem o efetivo ingresso de novos servidores no exercício de 2022. Desta forma, também estão considerados servidores nomeados em 2021, que entraram em exercício em 2022. Além destes, estão considerados os servidores ingressantes por meio de redistribuição.

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	QUANTITATIVO
E	102
D	91
Total	193

Dados de desligamentos

Em 2022, foram registrados os desligamentos destacados a seguir, discriminados por nível de classificação e motivo:

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	MOTIVAÇÃO	QUANTITATIVO
E	Aposentadoria	30
	Exoneração	12
	Falecimento	1
	Posse em cargo inacumulável	10
	Redistribuição	7
D	Aposentadoria	46
	Exoneração	21
	Falecimento	4

	Posse em cargo inacumulável	35
	Redistribuição	2
C	Aposentadoria	25
	Exoneração	2
	Falecimento	3
	Posse em cargo inacumulável	1
	Demissão	2
Total		201

É fundamental destacar o total de 81 desligamentos por exoneração e posse em cargo inacumulável, com ênfase nos cargos de nível de classificação “D”, o que representa 40,3% do total de 203. Em 2023, a CPTA dará início ao projeto de aplicação de entrevistas de desligamento, viabilizando a realização de diagnóstico referente à motivação para esse tipo de desligamento.

Turnover

O turnover é um índice que aponta o quantitativo de ingressos e desligamentos de profissionais nas organizações em um determinado período. Quanto maior o turnover, maior é o quantitativo de profissionais desligados. Tal indicador pode ter impactos significativos no planejamento de diversas ações da área de gestão de pessoas, já que reflete a percepção do funcionário sobre a organização e sua ambiência profissional. Essa flutuação de profissionais, se adequadamente considerada, tem efeito nas políticas de recrutamento, de clima organizacional, de retenção e de capacitação, dentre outras. Dois índices merecem destaque, o turnover global e o específico:

Turnover global: tem como dados de entrada: as nomeações para cargo efetivo – sendo considerados, nesse caso, para fins de dados quantitativos, as nomeações que se efetivaram em posse e entrada em exercício no ano de referência – e as redistribuições para a UFF. Já, como dados de saída, considera aqueles vinculados a aposentadorias, falecimentos, demissões, exonerações, posses em cargos inacumuláveis e redistribuições. Turnover específico: tem como dados de entrada os mesmos do índice anterior e como dados de saída aqueles vinculados às exonerações, posses em cargos inacumuláveis e redistribuições, refletindo os desligamentos ocasionados por motivação do indivíduo:

Ingressos em 2022	193
Desligamentos em 2022	201
Nº de servidores técnico-administrativos em dezembro de 2021	3.466 (Fonte: STI)
Índice apurado	5,7%

PROGRAMAS DE PREVENÇÃO SOCIOFUNCIONAIS

São programas institucionais compostos por ações que objetivam atender os servidores técnico-administrativos e gestores nas questões relacionadas ao trabalho, impactando nas estratégias de recrutamento, alocação, acompanhamento de pessoas.

Em 2022, a Divisão, através da equipe de prevenção sociofuncional, continuou a atuar em diversas ações com o objetivo de atender os servidores técnico- administrativos e gestores em suas questões relacionadas ao trabalho. Conforme apresentado a seguir, foram registrados os seguintes dados referentes aos programas sociofuncionais.

Programa de Acompanhamento ao Servidor em Estágio Probatório:

Tem como objetivo criar vínculo com o servidor, buscando ser uma referência na Instituição a fim de orientá-lo e acompanhá-lo nas questões relacionadas à sua vida funcional e ao trabalho. A equipe busca atuar preventivamente com os servidores, desde seu ingresso na Universidade até a conclusão do período de estágio probatório. A tabela a seguir apresenta algumas informações referentes ao Programa no ano de 2022:

PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO AO SERVIDOR EM ESTÁGIO PROBATÓRIO	
Servidores inseridos no Programa	212
Servidores que apresentaram demanda específica no ano de 2022	9
Acompanhamentos encerrados em 2022 em virtude do desligamento da UFF	5

A seguir, estão assinaladas as demandas apresentadas no ano de 2022.

DEMANDAS APRESENTADAS	QUANTIDADE DE SERVIDORES ATENDIDOS
Problemas pessoais	2
Conflito com chefia	4
Conflito com pares	1
Inadaptação setor/ função	1
Distância - Residência-trabalho	1
Total	9

Programa Sociofuncional (PSF)

Caracterizado pela perspectiva da prevenção, o PSF, objetiva acolher o servidor que adquiriu estabilidade, assim como sua chefia e equipe de trabalho e, em virtude das demandas recebidas (sejam elas de caráter individual ou coletivo), busca

com os envolvidos as alternativas para enfrentamento das situações relatadas. A inserção dos servidores no Programa pode ocorrer por demanda espontânea, por indicação de suas chefias e pelo encaminhamento de outros setores, porém, em qualquer das situações, cabe destacar que a adesão do servidor ao Programa é condição fundamental para a realização do seu acompanhamento.

No que diz respeito aos números, há 42 acompanhamentos ativos, sendo que destes, 16 foram inseridos no ano de 2022. Nesse mesmo ano, 7 acompanhamentos foram encerrados. Na tabela a seguir, está listada a quantidade de servidores atendidos discriminada pelo motivo da inserção.

MOTIVO DE INSERÇÃO	QUANTIDADE DE SERVIDORES ATENDIDOS
Ajuste de lotação	4
Conflito com chefia	9
Conflito com pares	3
Desvio de função	1
Inadaptação setor/função	4
Limitação de atividade	2
Problemas pessoais	6
Problemas relacionados à saúde física	3
Problemas relacionados à saúde mental	3
Sobrecarga de trabalho	7
Total de servidores acompanhados	42

Programa de Prevenção ao Absenteísmo

O Programa de Prevenção ao Absenteísmo busca contribuir para o retorno do servidor às suas atividades de trabalho, sua reintegração na equipe e o restabelecimento de vínculo com a atividade desenvolvida.

No ano de 2022, foram acompanhados pelo referido programa 15 servidores técnico-administrativos. Houve demanda espontânea de familiar e um atendimento realizado, dando continuidade a um acompanhamento já em andamento.

O maior número das inserções no programa decorre de problemas relacionados à saúde mental, seguido de problemas relacionados à saúde física, mantendo a tendência de anos anteriores. Considerando que as demandas específicas de saúde extrapolam a atuação da equipe, segue sendo premente a importância de uma atuação multidisciplinar e intersetorial, que auxilie tanto nas questões funcionais dos servidores acompanhados quanto nas suas questões de saúde e inserção no espaço laborativo.

PROGRAMA DE PREVENÇÃO AO ABSENTEÍSMO - ACOMPANHAMENTOS EM 2022	
Novas inserções em 2022	0
Acompanhamentos encerrados em 2022	3
Total de acompanhamentos ativos em 2022	15
Permanecem em acompanhamento no final de 2022	12

MOTIVOS DE INSERÇÃO	QUANTIDADE
Inadaptação ao setor ou à função	01
Problemas familiares	01
Problemas relacionados à saúde física	03
Problemas relacionados à saúde mental	07
Conflito com a chefia	01
Total	13

Programa de Preparação para Aposentadoria

O Programa de Preparação Para Aposentadoria (PPA) tem como objetivo disponibilizar aos servidores da UFF um espaço de reflexão sobre assuntos relacionados

à aposentadoria. No ano de 2022, a equipe realizou dois atendimentos cujas demandas foram relacionadas ao momento da aposentadoria. Cabe acrescentar que, neste ano, não houve realização dos grupos do PPA.

Programa de Acompanhamento ao Servidor em Processo de Movimentação

Este Programa tem por finalidade acompanhar os servidores com interesse em remoção e redistribuição, orientando-os, assim como às suas chefias, a respeito dos trâmites processuais. Além disso, procura compreender as motivações para a movimentação e propor intervenções individuais ou coletivas, quando cabíveis. Nos acompanhamentos de 2022, o principal motivo de inserção registrado no programa foi o Desejo de mudar o tipo de atividade que exerce, seguido de Distância da residência para o trabalho. Os pedidos de remoção motivados por Conflitos com chefia também apresentaram número significativo em relação aos outros fatores, mantendo uma tendência de anos anteriores.

A seguir estão relacionados alguns dados de 2022:

Servidores atendidos pela EPSF (até 31/12/2022)

SOLICITAÇÃO DE REMOÇÃO 2022	
Novas inserções em 2022	84
Acompanhamentos encerrados em 2022	35
Total de acompanhamentos ativos em 2022	150
Permanecem em acompanhamento no final de 2022	128

Motivos de inserção dos servidores que estão em acompanhamento em 2022

MOTIVO DE INSERÇÃO	QUANTIDADE DE SERVIDORES ATENDIDOS
Desejo de mudar o tipo de atividades que exerce	42

Distância residência x trabalho	35
Conflito com chefia	14
Problemas pessoais	11
Problemas relacionados à saúde (física ou mental)	08
Conflito com pares	05
Desvio de função	05
Inadaptação ao setor ou à função	04
Sobrecarga de trabalho	04
Ausência de Atividade	04
Convite para atuar em outra unidade	01
Outros	30

CASQ – COORDENAÇÃO DE SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA

MISSÃO

A CASQ deve planejar, implementar e coordenar projetos relacionados à saúde e qualidade de vida no trabalho, através de programas de prevenção, ações educativas e intervenções técnicas aos servidores da Universidade Federal Fluminense.

VISÃO

Expandir cada vez mais suas ações no âmbito da UFF e ser reconhecida como uma coordenação que realiza um trabalho de excelência em prol da saúde e qualidade de vida de todos os servidores.

VALORES

Ética, Respeito, Confiança, Cooperação, Responsabilidade, Qualidade e Transparência.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Melhorar o nível de satisfação dos usuários dos serviços da CASQ.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Melhorar o nível de satisfação dos usuários dos serviços da CASQ.

META: Obter 90% de avaliação dos serviços com classificação igual ou superior a "bom".

Atividade

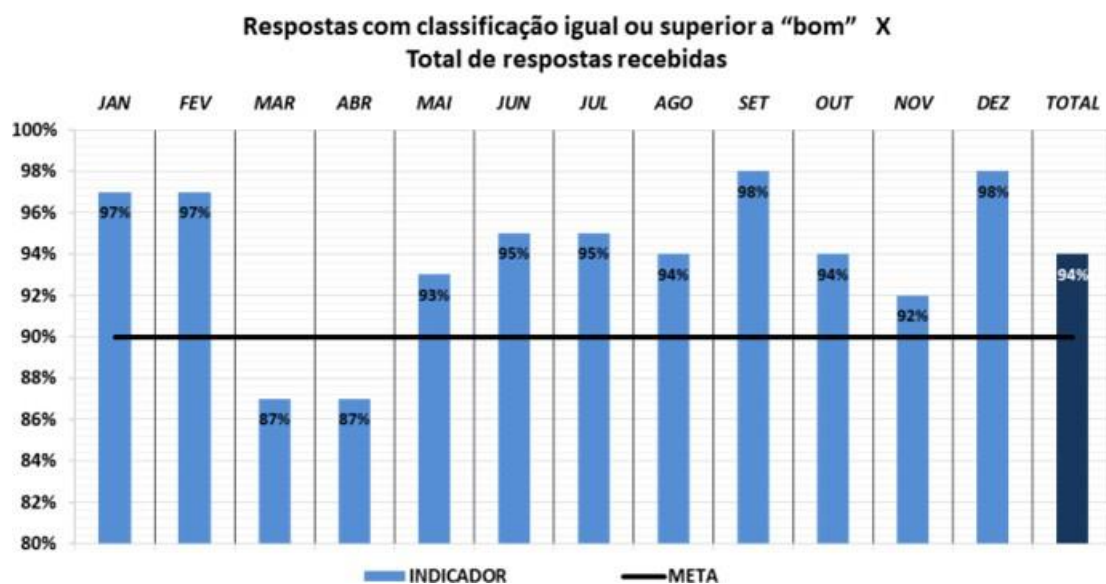
- Aplicar formulários eletrônicos de satisfação para todas as campanhas e atendimentos necessários.

Objetivo da atividade

- Permitir a avaliação dos serviços prestados.

Indicador

- $\frac{\text{N}^\circ \text{ de respostas com classificação igual ou superior a "bom"}}{\text{N}^\circ \text{ total de respostas}} \times 100\%$



META: Obter 90% de avaliação dos serviços com classificação igual ou superior a "bom".

MESES	INDICADOR	OBSERVAÇÕES/ PONTOS DE MELHORIA E LIMITADORES
Janeiro	32/33 (97%)	18 Muito Bom + 14 Bom + 01 Regular DPVS (1/1 = 100%); DAS (2/2 = 100%); DPS (29/30 = 97%)
Fevereiro	44/46 (97%)	33 Muito Bom + 11 Bom + 02 Regular DPVS (8/8 = 100%); DPS (36/38 = 95%)
Março	33/38 (87%)	26 Muito Bom + 07 Bom + 04 Regular + 01 Ruim DPVS (14/14 = 100%); DAS (1/1 = 100%); DPS (18/23 = 78%)
Abril	34/39 (87%)	27 Muito Bom + 07 Bom + 04 Regular + 01 ruim DPVS (10/10 = 100%); DPS (24/29 = 83%)
Maio	40/43 (93%)	26 Muito Bom + 14 Bom + 02 Regular + 01 Ruim DAS (16/16 = 100%); DPS (24/27 = 89%)
Junho	35/37 (95%)	31 Muito Bom + 04 Bom + 02 Regular DAS (27/27 = 100%); DPS (08/10 = 80%)
Julho	59/62 (95%)	52 Muito Bom + 07 Bom + 03 Regular DAS (38/39 = 97%); DPS (21/23 = 91%)
Agosto	64/68 (94%)	50 Muito Bom + 14 Bom + 03 Regular + 01 Ruim DAS (32/32 = 100%); DPS (32/36 = 89%)
Setembro	98/100 (98%)	77 Muito Bom + 21 Bom + 02 Regular DAS (61/62 = 98%); DPS (37/38 = 97%)
Outubro	32/34 (94%)	23 Muito Bom + 09 Bom + 02 Regular DAS (4/4 = 100%); DPS (28/30 = 93%)
Novembro	24/26 (92%)	19 Muito Bom + 05 Bom + 02 Regular DAS (1/1 = 100%); DPS (23/25 = 92%)
Dezembro	48/49 (98%)	39 Muito Bom + 09 Bom + 01 Ruim DAS (26/27 = 96%); DPS (22/22 = 100%)
TOTAL 2022	543/575 (94%)	421 Muito Bom + 122 Bom + 27 Regular + 05 Ruim DPVS (33/33 = 100%); DAS (208/211 = 99%); DPS (302/331 = 91%)

META: Reduzir em 80% o número de subsídios recebidos pela CASQ.

Atividade

*Prestar esclarecimentos aos servidores sobre seus direitos e serviços da CASQ, conforme seja demandado, diminuindo possíveis angústias e conflitos permitindo a agilidade na prestação dos serviços.

Objetivo da atividade

*Promover a redução do número de subsídios recebidos.

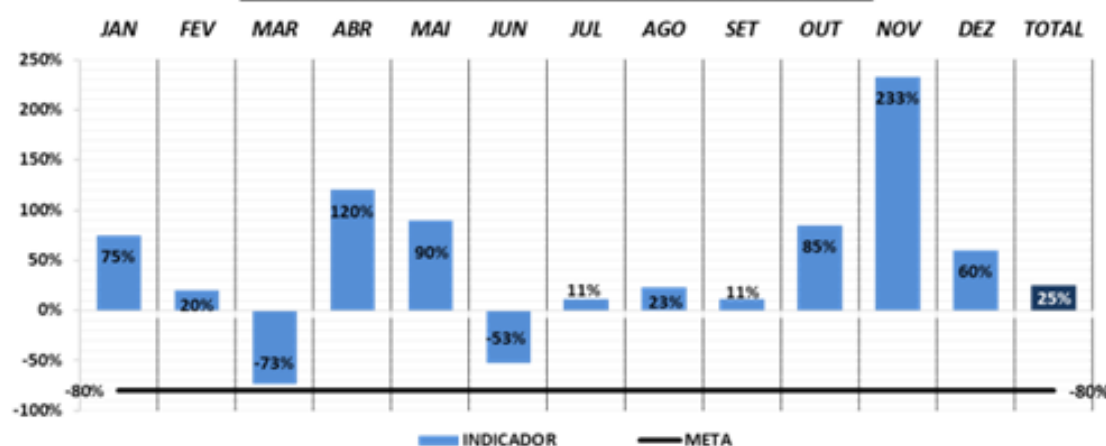
Indicador 1

* $\frac{\text{Nº de subsídios recebidos em 2022}}{\text{Nº de subsídios recebidos em 2021}} \times 100\%$

Indicador 2

* $\frac{\text{Nº de subsídios respondidos (2022)}}{\text{Nº de subsídios recebidos (2022)}} \times 100\%$

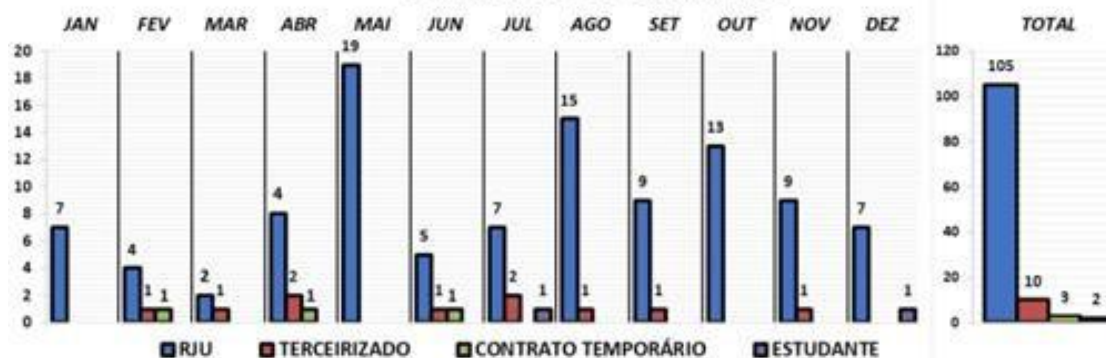
Subsídios recebidos em 2022 X Subsídios recebidos em 2021



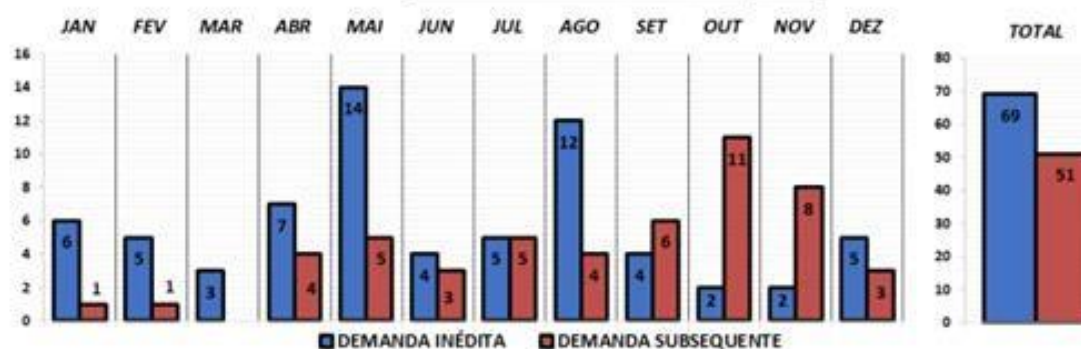
Subsídios recebidos	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL 2022
2022	07	06	03	11	19	07	10	16	10	13	10	8	120
2021	04	05	11	05	10	15	09	13	09	7	3	5	96
Indicador	75%	20%	-73%	120%	90%	-53%	11%	23%	11%	85%	233%	60%	25%
Subsídios respondidos no prazo (2022)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL 2022
	07	06	03	11	18	05	10	14	10	13	8	8	113
Subsídios recebidos (2022)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL 2022
	07	06	03	11	19	07	10	16	10	13	10	8	120
Indicador	100%	100%	100%	100%	95%	71%	100%	87,5%	100%	100%	80%	100%	94%

META: Reduzir em 80% o número de subsídios recebidos pela CASQ.

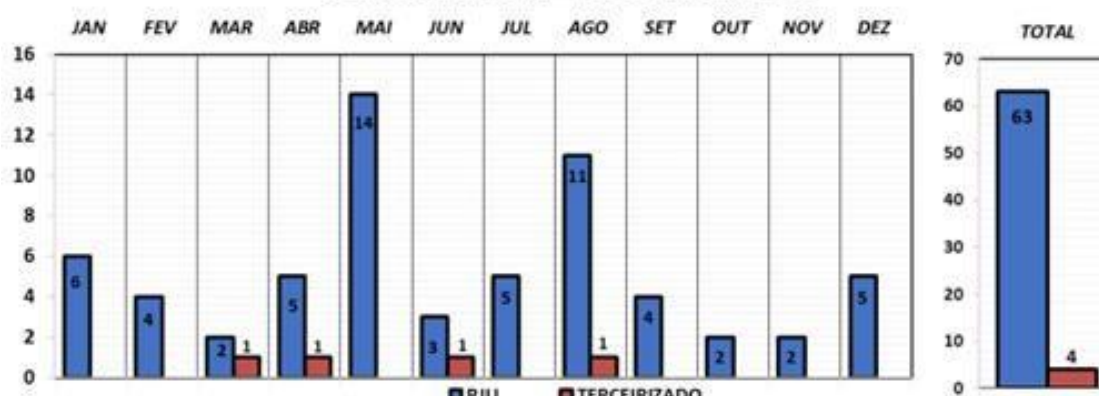
DEMANDAS RJU X TERCEIRIZADOS



DEMANDAS INÉDITAS X SUBSEQUENTES



DEMANDAS INÉDITAS - RJU X TERCEIRIZADOS



META: Reduzir em 80% o número de subsídios recebidos pela CASQ.

MESES	INDICADOR	OBSERVAÇÕES / PONTOS DE MELHORIA E LIMITADORES
Janeiro	75%	01/2022 (Demandas por unidade): 04 p/ DPVS + 02 p/ DPS + 01 p/ CIR
Fevereiro	20%	02/2022 (Demandas por unidade): 04 p/ DPVS + 02 p/ CIR
Março	-73%	03/2022 (Demandas por unidade): 01 p/ DPVS + 02 p/ CIR
Abril	120%	04/2022 (Demandas por unidade): 10 p/ DPVS + 01 p/ CIR
Maio	90%	05/2022 (Demandas por unidade): 11 p/ DPVS + 08 p/ CIR 01 demanda da DPVS respondida após o prazo
Junho	-53%	06/2022 (Demandas por unidade): 04 p/ DPVS + 03 p/ CIR 02 demandas da CIR foram respondidas após o prazo, das quais 01 foi decorrente do não envio das informações necessárias por outro setor a tempo.
Julho	11%	07/2022 (Demandas por unidade): 08 p/ DPVS + 01 p/ DPS + 01 p/ CIR
Agosto	23%	08/2022 (Demandas por unidade): 12 p/ DPVS + 01 p/ DPS + 03 p/ CIR 01 demanda da DPVS foi respondida após o prazo; 01 demanda da CIR foi respondida após o prazo.
Setembro	11%	09/2022 (Demandas por unidade): 07 p/ DPVS + 01 p/ DPS + 02 p/ CIR
Outubro	85%	10/2022 (Demandas por unidades): 12 p/ DPVS + 1 p/ CIR
Novembro	233%	11/2022 (Demandas por unidades): 10 p/ DPVS 02 demandas da DPVS com solicitação de dilação do prazo de resposta, em razão de demora no envio do processo administrativo respectivo
Dezembro	60%	12/2022 (Demandas por unidades): 06 p/ DPVS + 01 p/ DPS + 01 p/ CIR
TOTAL 2022	25%	2022 (Demandas por unidades): 89 p/ DPVS + 06 p/ DPS + 25 p/ CIR

META: Reduzir em 80% o número de reclamações na Ouvidoria recebidas pela CASQ.

Atividade

* Capacitar servidores da CASQ para "Escuta Qualificada" para atender às demandas dos usuários.

Objetivo da atividade

* Promover a redução do número de ouvidorias recebidas.

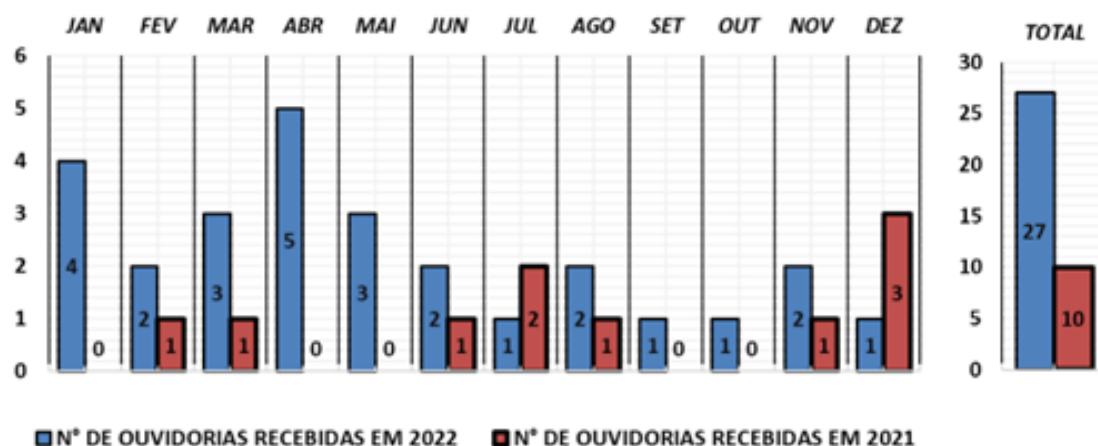
Indicador 1

* $\frac{\text{Nº de ouvidorias recebidas em 2022}}{\text{Nº de ouvidorias recebidas em 2021}} \times 100\%$

Indicador 2

* $\frac{\text{Nº de ouvidorias respondidas (2022)}}{\text{Nº de ouvidorias recebidas (2022)}} \times 100\%$

Ouvidorias recebidas



Ouvidorias recebidas	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2022	04	02	03	05	03	02	01	02	01	01	02	01	27
2021	00	01	01	00	00	01	02	01	00	00	01	03	10
Indicador	400%	100%	200%	500%	300%	100%	-50%	100%	100%	100%	100%	-67%	170%
Ouvidorias respondidas (Indicador - 2022)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

META: Reduzir em 80% o número de ouvidorias recebidas pela CASQ.

MESES	INDICADOR	OBSERVAÇÕES / PONTOS DE MELHORIA E LIMITADORES
Janeiro	400%	01/2022: 02 demandas de Ouvidoria p/ DPVS (PPP); 02 demandas p/ DPS (Horário Especial e Licença/SouGov)
Fevereiro	100%	02/2022: 01 demanda de Ouvidoria p/ DPS (Horário Especial); 01 demanda p/ CASQ (Escala de Trabalho)
Março	200%	03/2022: 03 demandas de Ouvidoria p/ DPS (Licença/SouGov)
Abril	500%	04/2022: 05 demandas de Ouvidoria p/ DPS (Licença/SouGov, Pensão e Avaliação multiprofissional de deficiência)
Maio	300%	05/2022: 03 demandas de Ouvidoria p/ DPS (Perícia Candidato PCD, Horário Especial e Avaliação Pericial)
Junho	100%	06/2022: 01 demanda de Ouvidoria p/ DPS (Horário Especial); 01 demanda de Ouvidoria p/ DAS (Recusa de atendimento à paciente com covid)
Julho	-50%	07/2022: 01 demanda de Ouvidoria p/ DPS (Agendamento de perícia / SouGov)
Agosto	100%	08/2022: 02 demandas de Ouvidoria p/ DPS (Agendamento de perícia / SouGov)
Setembro	100%	09/2022: 01 demanda de Ouvidoria p/ DPVS (Andamento Processo Insalubridade)
Outubro	100%	10/2022: 01 demanda de Ouvidoria p/ DPS (Processo de Isenção de IR)
Novembro	100%	11/2022: 01 demanda de Ouvidoria p/ DPS (Agendamento de Perícia); 01 demanda de Ouvidoria p/ DAS (Recusa Atendimento de Estudante)
Dezembro	-67%	12/2022: 01 demanda de Ouvidoria p/ DPS (Proc. Avaliação Incapacidade)
Total 2022	170%	2022 (Demandas por unidades): 21 p/ DPS + 03 p/ DPVS + 02 p/ DAS + 01 p/ CASQ

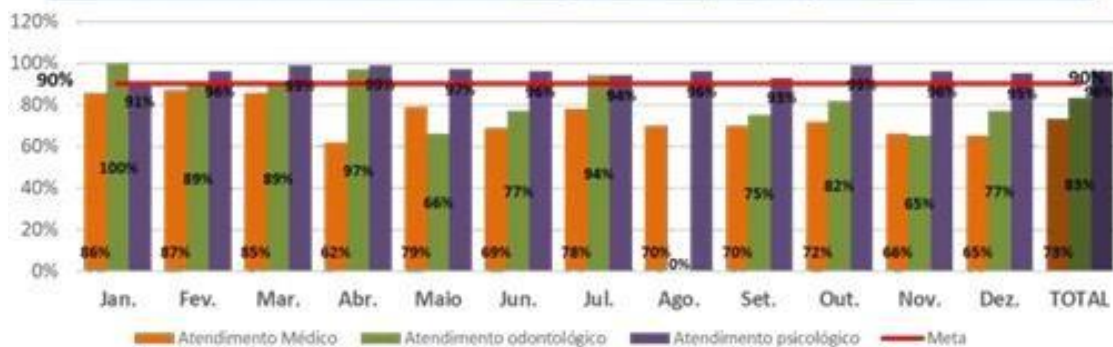
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar a adesão à oferta de serviço da CASQ.

META: Ocupar 90% das vagas oferecidas pelos serviços e programas.

Indicador

• Nº de vagas ocupadas
• Nº de vagas oferecidas

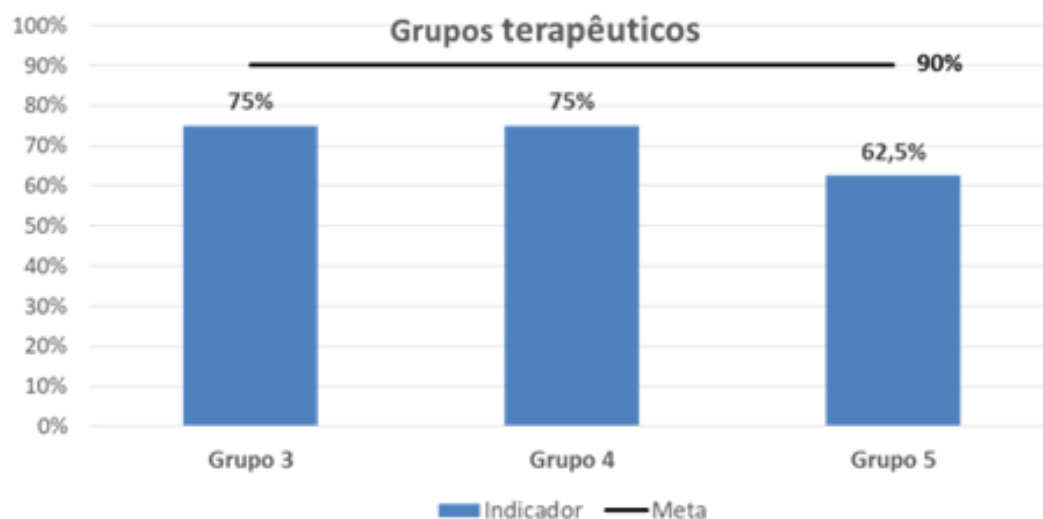
Gráficos - Serviços DAS/CASQ



Vagas 2022	Atendimento médico			Atendimento odontológico			Atendimento psicológico		
	Ocupadas	Oferecidas	Indicador	Ocupadas	Oferecidas	Indicador	Ocupadas	Oferecidas	Indicador
Jan	312	364	86%	152	152	100%	251	276	91%
Fev	348	400	87%	141	158	89%	311	324	96%
Mar	548	641	85%	236	264	89%	268	271	99%
Abr	430	695	62%	271	279	97%	299	302	99%
Mai	660	833	79%	153	232	66%	404	418	97%
Jun	568	816	69%	174	225	77%	416	433	96%
Jul	550	704	78%	98	104	94%	428	455	94%
Ago	621	889	70%	4	0	-	460	480	96%
Set	639 548 - R 91 - E	915 788 - R 127 - E	70% 69% R 71% E	114	151	75%	519	559	93%
Out	635 514 - R 121 - E	884 731 - R 153 - E	72% 70% - R 80% - E	177	217	82%	468 393 - O 75 - P	473 394 - O 79 - P	99% 99,7% - O 95% - P
Nov	551 467 - R 84 - E	840 722 - R 118 - E	66% 65% - R 71% - E	121	186	65%	396 333 - O 63 - P	414 342 - O 72 - P	96% 97% - O 87,5% - P
Dez	505 453 - R 52 - E	777 686 - R 91 - E	65% 66% - R 57% - E	147	191	77%	329 249 - O 35 - P	348 308 - O 40 - P	95% 81% - O 87,5% - P
Total	6.367	8.758	73%	1.788	2.159	83%	4.549	4.753	96%

Em agosto/22 o atendimento odontológico ficou inoperante devido ao incêndio no compressor (2 atendimentos de emergência e 2 vistas de raios-X)

Gráficos - Serviços DAS/CASQ



Grupos terapêuticos	Grupo 3 Período: 20/01/22 à 24/02/22	Grupo 4 Período: 14/04/22 à 19/05/22	Grupo 5 Período: 23/08/22 à 25/10/22	TOTAL
Nº concluintes	6	6	5	17
N de inscritos	8	8	8	22
Nº de vagas oferecidas	8	8	8	24
Indicador	75%	75%	62,5%	71%

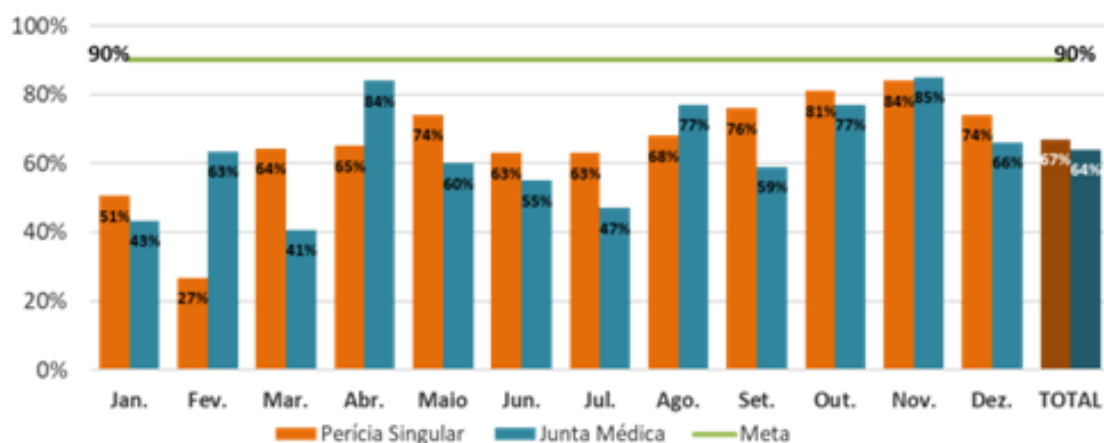
Grupo Terapêutico 05: Das 4 sessões, 100% foram realizadas.

META: Ocupar 90% das vagas oferecidas pelos serviços e programas.

Indicador

- Nº de vagas ocupadas
- Nº de vagas oferecidas

Gráficos - Serviços DPS/CASQ



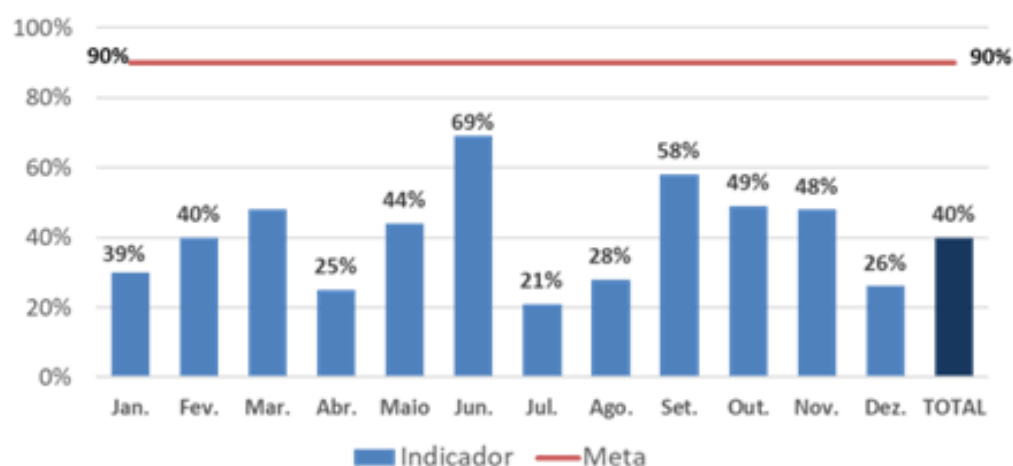
Atendimento pericial DPS/CASQ	Perícia Singular			Junta Médica		
	Vagas possíveis	Perícia Singular concluídas	Indicador	Vagas possíveis	Juntas Médicas concluídas	Indicador
Janeiro	174	88	51%	74	32	43%
Fevereiro	176	47	27%	52	33	63%
Março	190	122	64%	64	26	41%
Abril	164	107	65%	50	42	84%
Maio	197	147	74%	71	43	60%
Junho	210	132	63%	42	23	55%
Julho	198	125	63%	40	19	47%
Agosto	295	202	68%	74	57	77%
Setembro	284	215	76%	73	49	59%
Outubro	267	217	81%	57	44	77%
Novembro	191	160	84%	65	55	85%
Dezembro	177	131	74%	65	43	66%
Total	2.523	1.693	67%	727	466	64%

META: Ocupar 90% das vagas oferecidas pelos serviços e programas.

Indicador

• Nº de vagas ocupadas
• Nº de vagas oferecidas

Gráficos - Atendimento psicossocial DPS/CASQ



Atendimento psicossocial	Vagas Ocupadas	Vagas Possíveis	Indicador
Janeiro	96	315	30%
Fevereiro	114	285	40%
Março	152	315	48%
Abril	67	270	25%
Maio	146	330	44%
Junho	196	285	69%
Julho	66	315	21%
Agosto	98	345	28%
Setembro	182	315	58%
Outubro	148	304	49%
Novembro	146	304	48%
Dezembro	91	352	26%
Total	1.502	3.735	40%

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Melhorar a gestão de estoque de material da CASQ.

META: Reduzir em 20% o gasto com material de consumo.					
Atividade		*Controlar a entrada, dispensação e solicitação de material através de planilhas de estoque.			
Objetivo da atividade		* Evitar desperdício e reduzir custos da PROGEPE.			
Indicador		$\frac{\text{*Gasto com material de consumo de 2022}}{\text{*Gasto com material de consumo de 2021*}} \times 100\%$			
MES	MATERIAL	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2022	PEDIDOS/PROCESSOS	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2021	PEDIDOS/PROCESSOS
Janeiro	Material de expediente	R\$ 941,19	#213725	-	-
	Material odontológico	-	-	-	-
	Material médico	R\$ 3.677,60	#213725 e 218677(luvas)	-	-
	Mobiliário eletrodoméstico	-	-	-	-
	Informática	R\$ 194,00	#23725	-	-
	Suprimento de fundos	3.455,45	01/22: 3.455,45	R\$ 3.992,10	55/20 3.992,20
	Total Janeiro	8.268,24	-	R\$ 3.392,10	-
Fevereiro	Material de expediente	R\$ 2.146,10	#22798	-	-
	Material odontológico	-	-	-	-
	Material médico	R\$ 1.326,40	218677 152661/2022-44	-	-
	Mobiliário eletrodoméstico	-	-	-	-
	Informática	R\$ 479,90	9891	-	-
	Suprimento de fundos	-	-	R\$ 3.356,20	08/21
	Total fevereiro	R\$ 3.952,40	-	R\$ 3.356,20	-

MESES	MATERIAL	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2022	PEDIDOS/PROCESSOS	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2021	PEDIDOS/PROCESSOS
Março	Material de expediente	R\$ 490,00	#228015	-	-
	Material odontológico	R\$ 543,32	9983/9982	-	-
	Material médico	R\$407,00	153661/2022-44	-	-
	Mobiliário eletrodoméstico	R\$304,00	2022 - 9979	-	-
	Informática	R\$ 3.084,00	-	-	-
	Suprimento de fundos	-	-	-	-
	Total Março	R\$ 4.828,32	-	-	-
Abril	Material de expediente	R\$ 502,07	#230524	-	-
	Material odontológico	R\$ 97,68	10160	-	-
	Material médico	R\$ 565,20	10171,102021	-	-
	Mobiliário eletrodomésticos	-	-	-	-
	Informática	R\$ 592,00	10178, 230524	-	-
	Suprimento de fundos	-	-	-	-
	Total Abril	R\$ 1756,95	-	-	-

MESES	MATERIAL	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2022	PEDIDOS/PROCESSOS	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2021	PEDIDOS/PROCESSOS
Maio	Material de expediente	-	-	-	-
	Material odontológico	R\$104,25	10425	-	-
	Material médico	R\$1.879,21	10425/ 162066/2022-17	-	-
	Mobiliário eletrodoméstico	-	-	-	-
	Informática	-	-	R\$ 2.748,60	2021-7615
	Suprimento de fundos	-	-	-	-
	Total Maio	R\$ 1.983,46	-	R\$ 2.748,60	-
Junho	Material de expediente	R\$ 411,00	#240410	-	-
	Material odontológico	R\$ 4.999,00	171607/2022-06 – Compressor DAS	-	-
	Material médico	-	-	-	-
	Mobiliário eletrodoméstico	-	-	-	-
	Informática	-	-	-	-
	Suprimento de fundos	-	-	-	-
	Total Junho	R\$ 5.410,00	-	-	-

MES	MATERIAL	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2022	PEDIDOS/PROCESSOS	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2021	PEDIDOS/PROCESSOS
Julho	Material de expediente	R\$ 2.203,19	#247610 173256/2022-60	-	-
	Material odontológico	R\$3.772,72	173124/2022-38	-	-
	Material médico	R\$1.838,80	#247610 – Luvas P	-	-
	Mobiliário eletrodomésticos	-	-	-	-
	Informática	R\$ 535,48	173383/2022-69 – cartuchos HP662 #247610 - Mouse	-	-
	Suprimento de fundos	-	-	-	-
	Total Julho	R\$ 8.350,19	-	-	-
Agosto	Material de expediente	-	-	-	-
	Material odontológico	-		R\$8.011,79	- 8314,8402,8406
	Material médico	-	-	-	-
	Mobiliário eletrodoméstico	-	-	R\$ 3.922,40	8305
	Informática	R\$ 199,00	11548 – Licença Office	-	-
	Suprimento de fundos	-	-	R\$ 2.849,10	77/21
	Total Agosto	R\$ 199,00	-	R\$ 14.783,29	-

ANEXO	MATERIAL	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2022	PEDIDOS/PROCESSOS	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2021	PEDIDOS/PROCESSOS
Setembro	Material de expediente	-	-	-	-
	Material odontológico	-	-	-	-
	Material médico	391,50	188335/2022-75	R\$ 8.302,87	8884,8886,8887,8888
	Mobiliário eletrodoméstico	-	-	R\$ 59.975,83	8527,8760,8766, 164088/2021-31
	Informática	-	-	R\$9.192,00	8885
	Suprimento de fundos			-	-
	Total Setembro	R\$ 391,50	-	R\$ 77.470,70	-
Outubro	Material de expediente	R\$ 114,40	#271136	-	-
	Material odontológico	R\$ 2.173,74	188034/2022-41 188038/2022-20	R\$ 11.565,31	9229,9106,9107, 164426/2021-34
	Material médico	R\$ 2.298,50	#271136	R\$ 9.503,97	9402,9229, 165679/2021-25
	Mobiliários eletrodomésticos	R\$ 14.160,00*	188029/2022-39 179251/2022-41*	R\$ 1055,00	2021 - 9161
	Informática	R\$ 1.200,00	186613/2022-50	R\$520,50	2021 - 9383
	Suprimento de fundos	R\$ 3.205,73 2.385,73 - Materiais 820,00 - Serviços	Nº 136/2022. 176481/2022-58	R\$ 3.860,36	100/21
	Total Outubro	R\$ 23.151,97	-	R\$ 22.644,78	-

MÊS	MATERIAL	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2022	PEDIDOS/PROCESSOS	GASTO COM MATERIAL DE CONSUMO DE 2021	PEDIDOS/PROCESSOS
Novembro	Material de expediente	-	-	-	-
	Material odontológico	-	-	R\$ 199,60	9606
	Material médico e fisioterapêutico	R\$ 6.172,00	189315/2022-11 - Jalecos	-	-
	Mobiliário eletrodoméstico	-	-	-	-
	Informática	-	-	-	-
	Suprimento de fundos	-	-	-	-
	Total Novembro	R\$ 6.172,00	-	-	-
Dezembro	Material de expediente	-	-	-	-
	Material odontológico	-	-	-	-
	Material médico	-	-	-	-
	Mobiliário eletrodoméstico	R\$ 1.222,42	179251/2022-41 Suporte TV e Micro, Maca e Escada	R\$ 34.802,00	9810
	Informática	-	-	-	-
	Suprimento de fundos	-	-	-	-
	Total Dezembro				

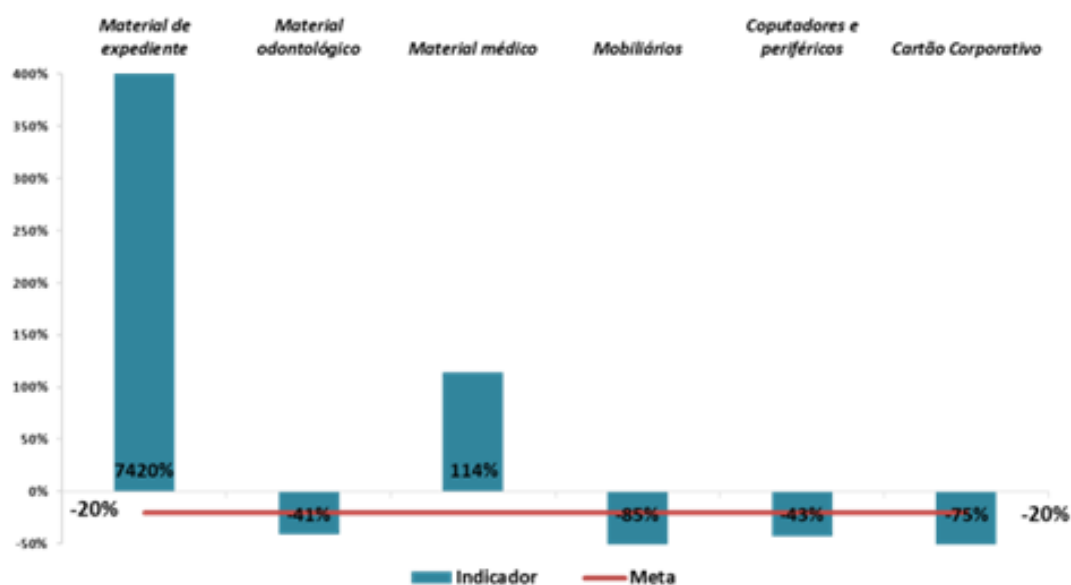
* Materiais fisioterapêuticos - Processo 188576/2022-14 - Cotação eletrônica cancelada por ausência de propostas válidas e com valores superiores aos de referência

Gráfico - Gastos com material de consumo

Indicador

:Gasto com material de consumo de 2022

:Gasto com material de consumo de 2021*



	Material de Expediente	Material odontológico	Material Médico e Fisioterapêutico	Mobiliários	Informática	Cartão corporativo	Total
2022 (Jan/22 a Dez/22)	R\$ 7.420,45	R\$ 11.687,36	R\$ 17.769,81	R\$ 15.381,70	R\$ 7.060,38	R\$ 3.455,45	R\$ 62.775,15
2021 (Jan/21 a Dez/21)	R\$ 0,00	R\$ 19.776,70	R\$ 8.302,87	R\$ 99.755,23	R\$ 12.461,00	R\$ 14.057,96	R\$ 154.353,76
Indicador	+ 7420%	-40,90%	+114%	-84,58%	-43,34%	-75,41%	-59,33%

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Realizar reuniões de alinhamento com a Equipe CASQ.

META: Realizar 100% das reuniões de planejamento programadas.	
Atividade	* Realizar reuniões mensais de planejamento interno de acordo com PDCA.
Objetivo da atividade	* Traçar direcionamentos para o alcance das metas planejadas e acompanhar as ações e os resultados obtidos.
Indicador	$\frac{\text{Nº de reuniões realizadas}}{\text{Nº total de reuniões planejadas}} \times 100\%$

MESES	Nº DE REUNIÕES INTERNAS PROGRAMADAS	DATA DE REALIZAÇÃO	OBSERVAÇÃO
Janeiro	-	-	
Fevereiro	↓	18/02/2022 (Revisão do planejamento)	
Março	-	-	
Abril	-	-	
Maio	↓	23/05	
Junho	↓	27/06	
Julho	-	-	
Agosto	01	12/08	
Setembro	01	16/09	
Outubro	01	20/10	
Novembro			
Dezembro			

Reuniões mensais de planejamento interno - PDCA



MESES	Nº DE REUNIÕES INTERNAS PROGRAMADAS	DATA DE REALIZAÇÃO	OBSERVAÇÃO
Janeiro	-	-	
Fevereiro	-	-	
Março	-	-	
Abril	-	-	
Maio	02	16/05 e 31/05	Assuntos: Programa de Gestão e ponto eletrônico
Junho	02	03/06, 23/06	Assuntos: Programa de Gestão
Julho	-	-	
Agosto	-	-	
Setembro	01	20/09	
Outubro			
Novembro			
Dezembro			

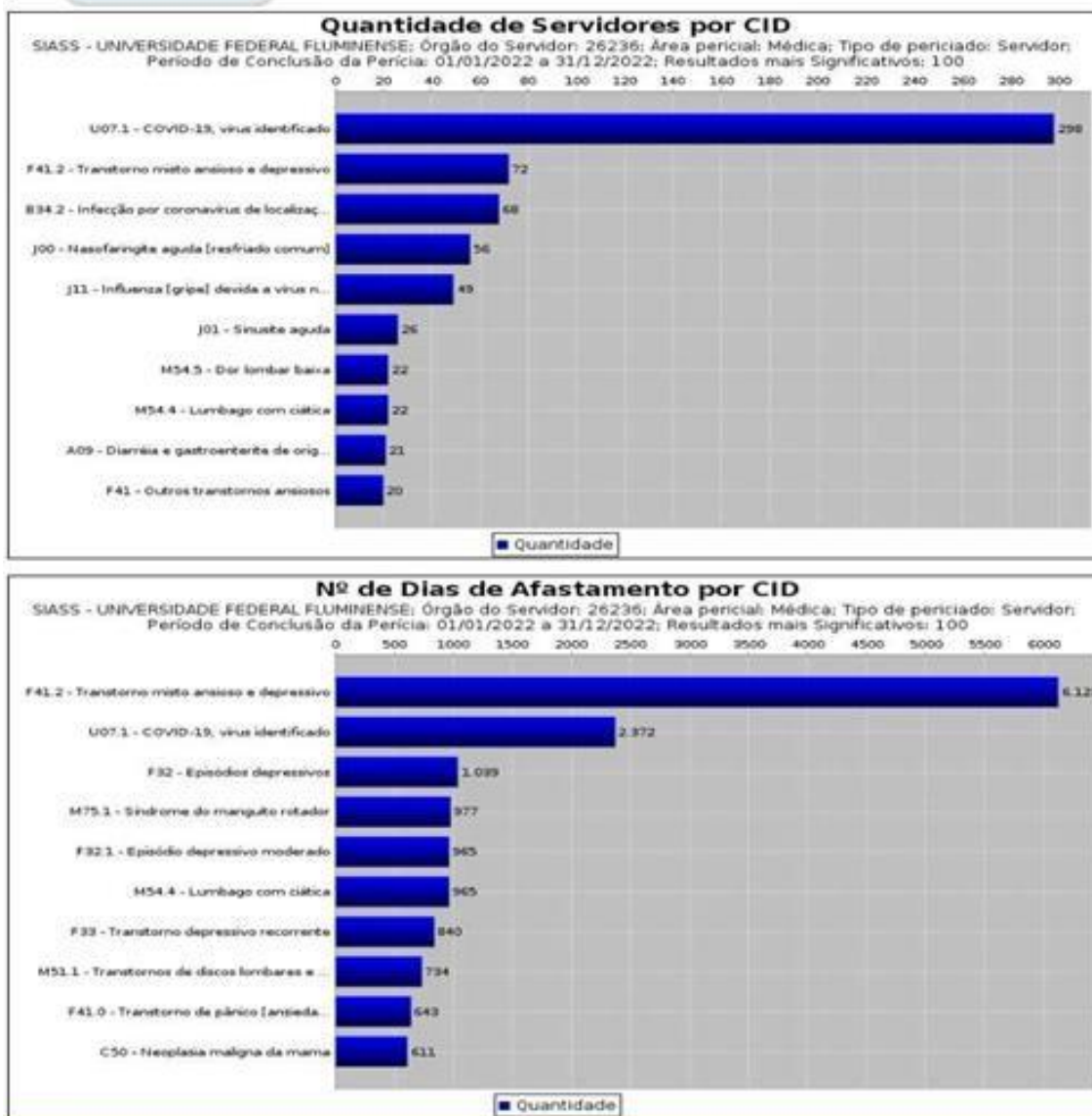
Reuniões com equipes



OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reduzir o número de afastamentos por doença do servidor.

Atividade

* Desenvolver estratégias para redução do adoecimento dos servidores com base nas estatísticas de afastamento do SIASS



GRUPO DE DOENÇAS CAUSA	AÇÕES / ATIVIDADES	DIVISÃO RESPONSÁVEL
Doenças mentais	Atendimento psicológico individual	DAS/CASQ
	Escuta psicológica pontual	DAS/CASQ
	Grupo Terapêutico	DAS/CASQ
	Círculos de conversa sobre trabalho e saúde mental	DPVS/CASQ
Doenças Osteomusculares	Aumento do número de médicos na especialidade de ortopedia	DAS/CASQ
	Certilhas de dicas ergonômicas para Laboratórios e equipe de enfermagem	DPVS/CASQ
	Avaliação Ergonômica dos postos de trabalho	DPVS/CASQ
	Ginástica Laboral	DPVS/CASQ
Doenças Transmissíveis	Ambulatório pós-COVID	DAS/CASQ
	Campanha de vacinação contra influenza na UFF	DPVS/CASQ

ANEXO IV

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Título do Projeto: Formação acadêmica e formação continuada: uma análise dos diálogos e tensões da atividade nos processos formativos.

Pesquisadora Coordenadora: Claudia Osorio da Silva

Subprojeto: A Construção de Caminhos Transformadores para a Setor de Saúde do Trabalhador dentro de uma Universidade Federal

Pesquisadora Responsável: Rachel de Carvalho de Rezende

Instituição a que pertencem: Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal Fluminense.

E-mail para contato: rachelrezende@id.uff.br

Tel para contato: (21) 98236-1760

Nome da voluntária: _____

R.G.: _____

O(a) senhor(a) está sendo convidada a participar, como voluntária, de uma pesquisa coordenada pela professora e psicóloga Claudia Osorio da Silva, que tem como objetivo provocar a análise da atividade de trabalhadores e trabalhadoras das áreas de pesquisa, educação e saúde, no cenário do capitalismo contemporâneo, a fim de estudar os processos formativos para e no trabalho e seus efeitos de ampliação ou redução da capacidade normativa e do poder de agir dos trabalhadores e trabalhadoras.

A possibilidade de o trabalho ter a função de ampliar o poder de agir dos trabalhadores e trabalhadoras baseia-se na constatação de que no trabalho as pessoas são convocadas a colocar-se em relação a objetivos sociais, ligados a um bem comum. O trabalho convoca também a criar, a fim de resolver os impasses que a realidade coloca a todo momento para o alcance dos objetivos pretendidos.

A Pesquisa deverá produzir resultados que digam respeito a uma ampliação do conhecimento que se tem sobre a realidade atual do trabalho, seus efeitos de subjetividade e suas consequências para a saúde dos trabalhadores e trabalhadoras, produzindo uma visão crítica dos processos formativos de novos profissionais bem como dos processos de formação continuada, no trabalho. Este conhecimento dará subsídios para discutir a formação inicial e permanente destes profissionais.

Para esse estudo os(as) participantes serão convidados(as) a participar de debates sobre o seu próprio trabalho, debates em que poderão ser usadas técnicas como fotografia, áudio e outras, mediante a concordância de todos. Os debates serão gravados em áudio, também mediante autorização expressa dos participantes. Nesses debates, os(as) trabalhadores(as) e pesquisadora e equipe farão uma análise compartilhada da atividade de trabalho e/ou de formação em foco. Antes

de qualquer atividade de pesquisa serão dados esclarecimentos detalhados acerca da técnica a ser usada e os participantes estarão livres para discutir a proposta e definir livremente se a aceitam e se desejam dela participar.

Nesta pesquisa não se considera haver risco à integridade física nem psíquica do participante. Entretanto, sabe-se que os participantes podem viver as mesmas situações de diferentes maneiras. Assim, estaremos atentos a qualquer sinal de desconforto que o participante manifeste. Caso ocorra, ele será questionado sobre o interesse em interromper sua participação na Pesquisa. Caso o participante opte por permanecer, é possível dar o apoio necessário na situação. É importante salientar que, neste Projeto de Pesquisa, a perspectiva ética que engloba o bem-estar dos participantes é prioridade em relação a qualquer outro procedimento.

Toda divulgação do material recolhido da pesquisa será submetida à aprovação dos participantes. O resultado da pesquisa será tornado público através de trabalhos apresentados em eventos científicos, da confecção de tese de doutorado, artigos em revistas e/ou periódicos pertinentes, mantendo-se o anonimato dos participantes.

Para garantir a confiabilidade das informações geradas e a privacidade dos participantes da pesquisa, nenhum nome será divulgado a menos que os participantes expressem claramente o desejo de ter sua participação reconhecida publicamente.

A participação é voluntária e este consentimento poderá ser retirado a qualquer tempo, caso o participante não se sinta motivado em continuá-la e sem ônus para o participante. Com isso, está assegurada a plena liberdade do voluntário em permanecer na pesquisa ou descontinuar sua participação de acordo com seu interesse.

Eventuais dúvidas da voluntária - acerca dos procedimentos, riscos, benefícios e outros assuntos relacionados com a pesquisa - poderão ser dirigidas diretamente a pesquisadora, em qualquer momento da pesquisa ou pelo e-mail acima disponibilizado.

Eu _____, RG nº _____
_____ declaro ter sido informada e concordo em participar, como voluntária, do projeto de pesquisa acima descrito.

Niterói, ____ de _____ de _____

Nome e assinatura da participante.

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento.

Anexo V: Relatório referente aos debates das condições gerais de trabalho na Biblioteca Central do Gragoatá

Um debate das condições gerais de trabalho na biblioteca do ponto de vista daqueles que aqui trabalham

Este relatório é oriundo de uma oficina realizada com a Biblioteca Central do Gragoatá, que teve como objetivo colocar em discussão a atividade de trabalho da equipe da BCG. A oficina foi realizada nos dias 22 e 29 de março, 05 e 12 de abril com 04 encontros, totalizando 4 horas. Participaram da oficina 04 bibliotecárias e 01 assistente administrativo, proposta pelas pesquisadoras- coordenadoras Rachel de Carvalho de Rezende, doutorando na psicologia UFF e servidora enfermeira da DPSV, e psicóloga Fernanda Pessanha, servidora da DPVS.

O método da Oficina Redesenhando a BCG está fundamentada na metodologia da clínica da atividade (Clot, 2010 e Osório, 2006) que propõe a discussão coletiva do trabalho. Para tanto sugerimos a construção coletiva de um Mapa do Trabalho Vivo (Oddone, 2020).

Sob a perspectiva metodológica com a qual trabalhamos, as pesquisadoras-coordenadoras não são tomadas como especialistas que vão treinar os trabalhadores em habilidades específicas. Todavia essas são viabilizadoras de discussões, diálogos e debates sobre a atividade do trabalho, ressaltando que o protagonista da ação é o próprio trabalhador. Portanto, o objetivo da oficina foi engendrar condições de possibilidades para que os trabalhadores tivessem tempo, espaço e incentivo para debaterem sobre os entraves e perspectivas vivenciadas na atividade.

Nesta linha metodológica, a análise não se limita ao trabalho realizado, mas envolve os diálogos internos e externo, do trabalhador consigo, do trabalhador com os outros e com a técnica e com os objetos. Analisamos o trabalho situado na perspectiva da ação, para em conjunto com os trabalhadores, possamos na perspectiva de a experiência vivida apresentar durante os diálogos da oficina um trabalhador possuidor do conhecimento, criador das possibilidades de um ambiente de trabalho saudável em conjunto com seu coletivo e em parceria com a gestão. Assim, esse relatório é dirigido a coordenação da BCG para colaborar na construção desse local de labor com saúde.

Dessa forma, criamos este relatório coletivamente com a equipe da Biblioteca em que vamos abordar temas debatidos na Oficina Redesenhando a BCG. Iniciaremos apresentando a Biblioteca.

Em seguida vamos apresentar os pleitos oriundo da análise da atividade e que foram entendidos como fundamentais para o enriquecimento do trabalho.

Em nossa concepção metodológica, dispositivos de análise da atividade como a Oficina Redesenhando a BCG são mobilizadores de forças criativas para a realização do trabalho de qualidade, também investindo na saúde do trabalhador.

A Biblioteca Central do Gragoatá (BCG)

Localizada no campus da UFF no Gragoatá, em Niterói, a BCG tem como base os atendimentos as áreas de Ciências Humanas e Sociais, seguindo a mesma sistemática das demais Universidades. Ela se destaca como um lugar de organização e acesso à informação, ao ensino, à pesquisa e à produção de novos conhecimentos.

A BCG tem no seu interior de seu prédio, além dos acervos, o Centro de Memória Fluminense (CEMEF), o Centro de Obras Raras e Especiais (CORES), a Coordenação de Bibliotecas (CBI), a SDC da UFF e o Laboratório de Conservação e Restauração de Documentos (LACORD).

A BCG surgiu da reunião de cinco outras bibliotecas, e foi inaugurada em abril de 1994. Trata-se da única biblioteca universitária planejada no estado do Rio de Janeiro. Foi projetada para ter outras atividades culturais em seu interior tais como: jardim, música, obras de arte, dentre outros. Além do acervo das Ciências humanas, sociais, letras e artes. possui também a Hemeroteca que constituiu parte de periódicos. Um acervo internacional ocupa o espaço do terceiro andar.

Um dado interessante ao entrarmos em contato com sua história foi perceber que a BCG tem esse nome de Biblioteca Central por causa desse planejamento de um agrupamento de cursos em um único local, centralizando-os. O projeto a priori, planejava que os demais campos, como do Valonguinho e da Praia Vermelha também possuíssem o mesmo nome “Central”, porém nunca foi efetivado. Com isso, o nome “Biblioteca Central”, faz com que constantemente o público interno e externo acreditem que a BCG está hierarquicamente conectada com as outras bibliotecas, gerando confusões e trabalhos desnecessários para a equipe, pois há uma grande procura desse público por informações de acervos gerais e cadastramentos duplos por assumir a biblioteca como central. Dessa forma, a equipe sugere a alteração do nome da biblioteca ou fortalecimento dessas informações referente as divisões de cursos, para evitar esse sobretrabalho contínuo.

Dois aspectos podem ser destacados sobre o trabalho realizado na BCG. O primeiro está relacionado a união da equipe e a qualidade do trabalho gerada por esse vínculo. O segundo diz

respeito ao reconhecimento deste trabalho por parte dos usuários externos, que são ratificados por e-mails que chegam até a equipe e por conversas presenciais com os usuários.

Dados da Organização da BCG

Há 24 (vinte e quatro) servidores na BCG, dentre eles 17 (dezessete) são Bibliotecários-Documentalistas e 07 (sete) são Auxiliares e Assistentes.

Referentes aos quantitativos dos acervos 2024: 101.112 títulos e 209.840 exemplares.

Relatórios de utilização do acervo da biblioteca pelos estudantes 2023: 9.625 empréstimos

Consultas ao acervo 2023: 9.134 exemplares consultados

Quadro 1: Atendimentos realizados ao usuário. Referência: Relatório Anual da BCG, 2023.

ATIVIDADE	SETOR	QUANTITATIVO ANUAL
Atendimento via e-mail e redes sociais	Serviço de Marketing e Cultura	402
Atendimento presencial ao público	Secretaria - 1º andar	1429
Atendimento ao público (tel/e-mail)	Secretaria - 1º andar	662
Atendimento de solicitações de digitalizações de capítulos de livros	Referência - 2º andar	39
Atendimento ao usuário	Referência - 2º andar	5766
Referência virtual (atendimento via e-mail) do 3º andar	Serviço de Publicações Periódicas e Trabalhos Acadêmicos - 3º andar	75
Emissão de Nada Consta	Serviço de Empréstimo - 1º andar	1080
Uso de armário (Manual - quando o sistema está fora do ar)	Serviço de Empréstimo - 1º andar	579

Uso de armário (Pergamum)	Serviço de Empréstimo - 1º andar	17191
Uso de notebook (Manual - quando o sistema está fora do ar)	Serviço de Empréstimo - 1º andar	232
Uso de notebook (Pergamum)	Serviço de Empréstimo - 1º andar	4474
Empréstimo diário (Xérox) manual	Serviço de Empréstimo - 1º andar	98
Empréstimo normal manual	Serviço de Empréstimo - 1º andar	275
Empréstimo entre bibliotecas (usuário UFF retirando em outra instituição)	Serviço de Empréstimo - 1º andar	7 livros 2 usuários

Sugestões para Re-organização do Trabalho Visando Melhorias do Serviço

Como sugestão para melhoria do serviço, foi proposto criar reuniões de equipe periódicas para debater sobre as questões de trabalho. Nessa vertente se relacionando com uma gestão mais participativa, a equipe sugere a existência de algum dispositivo diário que possa maximizar essa convocação entre os profissionais e a coordenação para debater sobre o trabalho em que possam ser abordados os desafios e as perspectivas vividas pela equipe, tanto no macro quanto no micro. Entendendo que o debater sobre o labor melhora a qualidade do trabalho e a saúde do trabalhador.

Foi também apontado que há dificuldade para identificar e lidar com usuário Pessoas com deficiência (PCD), principalmente quando envolve questões que não são imediatamente visíveis, por exemplo o autismo. Desse modo se faz necessário treinamento não só de anti-capacitismo, mas também para oferecer dispositivos que melhorem a experiência do usuário.

Outro ponto de destaque, seria a possível revisão do nome da Biblioteca Central do Gragoatá, como uma forma de reduzir os contratemplos causados pela inferência do termo **central** para os usuários, que como dito anteriormente proporcionam um sobretrabalho para a equipe.

A equipe demanda contratação tanto de novos profissionais bibliotecários quanto de assistentes, porque com o quantitativo existente as práticas de ofício têm sido prejudicadas por sobrecarga exaustiva de trabalho, com prioridades voltadas para a área do atendimento administrativo. Com os cortes dos terceirizados em 2019 e sem reposição de servidores, a equipe se viu reduzida em todos os setores, o que compromete a qualidade do serviço. Através de um aumento dos profissionais na equipe e de um replanejamento nos processos de trabalho, a sobrecarga existente por inúmeras escalas, divisões e redimensionamentos de serviços tende a reduzir. Dessa forma os trabalhos da equipe poderiam ser renovados e diversificados.

Os possíveis novos contratados precisam atender a qualidades específicas tais como: saber trabalhar em equipe, ter uma postura respeitosa em relação as diferenças colocadas pela pluralidade da população, ou seja, colegas e usuários; ter calma, e paciência para lidar com todo o tipo de usuários, além de competência técnica e comprometimento com o trabalho.

Um dos pontos tocados com relação a carga horária e adequação da organização do trabalho dentro da biblioteca. A equipe destaca que o formato de trabalho das Bibliotecas é diferente dos demais serviços prestados dentro da Universidade, a saber, o atendimento ao público sem interrupção, com horário mais extenso que alguns locais, os fazendo se dividir em escalas e adotar fluxos que muitas vezes prejudicam os processos de descanso e das atividades externas ao trabalho. Esse tipo de particularidade adotada nas escalas de serviço pela BCG se diferencia dos outros padrões da UFF, com necessidade de abertura da biblioteca em períodos que a Universidade está com um fluxo reduzido, ou com problemas particulares do campus. Esse tipo de ação coloca muitas vezes em risco os profissionais que ali trabalham, pois o local fica isolado em seu acesso e com pouca segurança. Outro ponto a informar quanto a organização dos fluxos e escalas de trabalho é que foi notado ao longo do período da pandemia que a biblioteca pode realizar atividades remotamente, com um planejamento adequado de trabalho sem perda de sua qualidade em atendimento ao usuário.

Sendo assim com processos de trabalho construídos em diálogo com a equipe da BCG, eles poderiam propor novos formatos para que essa organização tenha um trabalho com mais saúde, por exemplo, um Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Pleitos Referentes aos Recursos

De acordo com o que foi debatido na Oficina Redesenhando a BCG, vamos expor abaixo, algumas demandas relativas aos recursos materiais e infraestrutura, e também de necessidade de novos trabalhadores visando a melhoria da qualidade do trabalho na BCG.

A seguir temos propostas de ações a serem providenciadas, seguindo sua importância, exposta nos diálogos realizados na oficina.

- 1) Manutenção e limpeza frequentes dos filtros do ar-condicionado central, para evitar o acúmulo de resíduos causadores de doenças respiratórias, alergias e proliferações de microrganismos. Devido ao tempo que ficou fora de uso é considerado necessário com mais urgência e posterior rotina de em média 6 em 6 meses.
- 2) Manejo dos morcegos que estão nos andares do prédio, que disseminam doenças com suas fezes. Sendo assim, faz-se necessário o remanejamento dos animais, a troca dos forros internos, onde eles se alojam, colocação de telas e a limpeza adequada do material contaminado, feita por uma equipe técnica especializada.
- 3) Fazer a revisão da parte elétrica e estrutural do prédio, principalmente telhados e forros, isso se faz necessário devido aos diversos problemas apresentados nas instalações do ar-condicionado e durante os períodos de chuva, prejudicando o trabalho dos funcionários e dos usuários, além do risco de perda dos acervos.
- 4) Faz-se imperioso um maior número de funcionários de serviços gerais (limpeza interna e externa), visando a saúde dos trabalhadores, usuários e manutenção do acervo.
- 5) Criar uma caixa de devolução no primeiro andar para facilitar a entrega dos livros e posterior armazenagem.
- 6) Criar um espaço para secagem dos livros na própria biblioteca.
- 7) Comprar um contador de usuários adequado para ficar na entrada da biblioteca, facilitando o registro correto de pessoas que a utilizam a BCG.
- 8) Disponibilizar mobiliário ergonomicamente adequado, visando a melhoria da saúde dos profissionais. Além de escadas baixas para viabilizar a mobilidade dos funcionários.
- 9) Manutenção e troca de algumas unidades de computadores, por se apresentarem obsoletas para funções básicas.
- 10) Colocar as sinalizações adequadas de mobilidade no ambiente e nas saídas de emergência, além das luzes de emergência.
- 11) Realizar treinamento da equipe para lidar com situações de incêndio.
- 12) Limpar os vidros da biblioteca, na área externa.
- 13) Comprar novas estantes e equipe de manutenção e higienização de acervos.
- 14) Consertar e compra scanners que sejam específicos para cada necessidade e demanda dos usuários com necessidade especiais (PCD).
- 15) Revisão e colocação do piso tátil em determinados espaços para a mobilidade adequada, e rampas nos padrões de acessibilidade.

Conclusão

Esse relatório é construído e entregue conjuntamente com a equipe da BCG. Ele é resultado das discussões realizada na oficina Redesenhando a BCG e teve como foco a melhoria da qualidade do trabalho e da saúde dos trabalhadores da BCG.

Referências Bibliográficas

CLOT, Y. Trabalho e poder de agir. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

ODDONE, I. Ambiente de trabalho: a luta dos trabalhadores pela saúde. São Paulo, SP: Hucitec Editora, 2020.

OSÓRIO, C. Pesquisa e intervenção em clínica da atividade: a análise do trabalho em movimento.
In: Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho.
Organizado por Bendassolli, P. e Soboll, L. Atlas, 2014.

Assinatura da Pesquisadora / Data

Assinatura da Coordenação / Data

Assinatura dos Representantes da BCG / Data