

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Maria Angélica da Silva

**AS CONSEQUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA VIDA DOS
SERVIDORES OCUPANTES DOS CARGOS DE AUXILIAR E ASSISTENTE EM
ADMINISTRAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR,
NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2013

Maria Angélica da Silva

**AS CONSEQUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA VIDA DOS
SERVIDORES OCUPANTES DOS CARGOS DE AUXILIAR E ASSISTENTE EM
ADMINISTRAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR,
NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo

Belo Horizonte
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M586c Silva, Maria Angélica da
As conseqüências da cultura organizacional na vida dos servidores ocupantes dos cargos de auxiliar e assistente em administração de uma instituição federal de ensino superior, no Estado de Minas Gerais Maria Angélica da Silva. Belo Horizonte, 2013.
91f.

Orientador: José Newton Garcia de Araújo
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

1. Servidores públicos – Minas Gerais. 2. Saúde ocupacional. 3. Cultura organizacional. 4. Trabalho – Aspectos psicológicos. I. Araújo, José Newton Garcia de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 35.081.71

Maria Angélica da Silva

**AS CONSEQUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA VIDA DOS
SERVIDORES OCUPANTES DOS CARGOS DE AUXILIAR E ASSISTENTE EM
ADMINISTRAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR,
NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo (Orientador) – PUC Minas

Profa. Dra. Rosângela Maria de Almeida Camarano Leal – UFSJ

Profa. Dra. Jacqueline de Oliveira Moreira – PUC Minas

Belo Horizonte, 17 de maio de 2013.

Dedico este trabalho a minha família e aos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

AGRADECIMENTOS

Finalizar uma dissertação é uma árdua tarefa, por isso é necessário lembrar das pessoas que compartilharam, fisicamente ou não, momentos comigo, e agradecer.

A Deus, por estar ao meu lado em todos os momentos.

À memória do meu Pai.

À minha mãe, Carmélia, por ter me ensinado que a herança mais importante que poderia deixar é a educação.

Às minhas irmãs, Isabel e Ana, por compartilharem comigo os momentos de minha vida.

Aos meus cunhados, Geraldo e Antônio, pelas ajudas e presença.

Aos meus sobrinhos Carolina, Lúcia, Virgínia, David, Nádia e Anna Clara, por dividirem alegrias. Amo todos vocês.

Aos meus sobrinhos de consideração, Pedro, Marcelo, Tati, Gustavo e Daniel, por estarem presentes.

Ao meu sobrinho neto Martim, pela continuidade da família.

À minha madrinha Eni, que sempre torceu por mim, e às minhas primas Engrácia e Júnia, que, apesar da distância física, estavam sempre perguntando por este trabalho.

À tia Elza que, apesar do momento, estava sempre perguntando: “Estudando?”

À minha amiga Renata, pelas leituras, sugestões e críticas, bate-papos e por dividir comigo momentos agradáveis nos botecos.

Aos amigos Andreia, Guilherme e Pedro, por compartilharem comigo a vida.

Às minhas amigas Marina, Vanilda e Itamy, que compartilharam comigo, principalmente, nesses dois anos, momentos de alegria e de sofrimento.

Ao Pró-Reitor e ao Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos da UFMG, Professor Roberto do Nascimento Rodrigues e Gilmar Lima Guimarães, à Diretora e ao Diretor Adjunto do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UFMG, Professora Marília Alves e Sílvio Roberto Tavares, por concederem meu afastamento das minhas atividades profissionais.

Ao Sílvio, por ter recebido minha solicitação de redistribuição, há 12 anos, para essa instituição, e ter me acolhido sempre com um sorriso e um abraço, meu muito obrigada.

À Professora Marília, pela esperança que sempre um início propicia.

À minha chefia imediata, Isabel Leroy, obrigada pela compreensão e apoio.

A todos os colegas e amigos do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UFMG que torceram por mim e me ajudaram.

Aos meus colegas e amigos de Coordenação, Nilma (minha mãe do coração), Millene, Rosânia, Carminha, Luisiane, Virgínia, Janaína, André Maurício e André Bandeira, que dividem ou dividiram o dia a dia do trabalho comigo; que, durante o meu afastamento, trabalharam por mim, com afinco e a dedicação de sempre; e que, mesmo diante das adversidades, não desistem e nem desistiram de um trabalho melhor e mais humano. Obrigada pelo carinho, apoio, torcida e trocas.

À Sandrinha, por me tirar dos apuros, obrigada amiga.

Ao Marcelo, pela aula de história.

Meu agradecimento à Yone. Você teve uma participação importante na construção deste trabalho.

À Lourdinha, obrigada pela atenção sempre que demandada e pelas revisões realizadas com tanto profissionalismo.

À Geisa, pela escuta atenta e intervenções assertivas.

À Dra. Cybele, pelo profissionalismo, carinho, gotinhas e bolinhas mágicas.

À Dra. Daniela, pela dedicação ao trabalho, carinho e profissionalismo.

Meu agradecimento especial aos servidores que se dispuseram a contar suas histórias profissionais. Sem essa contribuição, este trabalho não existiria.

Às bibliotecárias, em especial à Simone, que estiveram sempre disponíveis nas pesquisas bibliográficas.

Às Professoras Rosângela Maria de Almeida Camarano Leal e Jacqueline de Oliveira Moreira, pelas sábias contribuições à época da qualificação e por aceitarem o convite para participarem da minha banca.

Ao meu querido orientador Professor José Newton, por ter dividido comigo sua sabedoria e ter me mostrado que, mesmo diante das dificuldades, a leveza deve permanecer.

E, finalmente, meu muito obrigada a todos aqueles que, mesmo não estando aqui nomeados, estão sempre ao meu lado, com uma palavra, sorrisos, abraços e/ou lágrimas, dividindo momentos importantes da vida.

A comunidade universitária não é uma comunidade de intelectuais, como se pensou, por exemplo, nos Estados Unidos. Ela é também uma comunidade de todos os setores que participam dela, de estudantes que estão começando, de estudantes que estão avançados, fazendo doutorado e de funcionários de vários níveis. (Florestan Fernandes. In: FONSECA, 1996)

A universidade terá que fazer prevalecer um saber crítico [...]. Para tanto há que acordar o coletivo adormecido nas infundáveis pelejas de sua rotina diária. Há que acordar os pequenos conflitos dos muitos poderes que circulam em seu interior. Há que superar a cisão entre o administrativo e o acadêmico. (Sofia Lerche Vieira. In: FONSECA, 1996, p. 65)

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de investigar as consequências da cultura organizacional na vida dos servidores ocupantes dos cargos Auxiliar em Administração e Assistente em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), no Estado de Minas Gerais (MG). Nesta pesquisa, Hegel e Marx, além dos teóricos das “Clínicas do Trabalho” — com ênfase na “Clínica da Atividade” e na “Psicossociologia” —, irão balizar o estudo. Utiliza-se a pesquisa qualitativa e, para o levantamento de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores ocupantes dos cargos Auxiliar em Administração e Assistente em Administração, lotados em unidades acadêmicas de nível superior, do mesmo *campus* universitário. Na grande maioria das entrevistas, percebe-se o potencial desses servidores para o trabalho, entretanto, eles se encontram “impedidos” de desenvolverem suas atividades, realizando, apenas, tarefas rotineiras e prescritas, à margem do processo decisório, vivenciando situações de conflitos, que propiciam, assim, falta de perspectiva, imobilismo, sofrimento e adoecimento. A partir do trabalho de campo, pode-se deduzir que a organização deve investir na escuta de seus trabalhadores, no trabalho técnico dos profissionais de Recursos Humanos (RH), na descentralização do poder, de modo a buscar maior engajamento e participação de seus servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), em uma perspectiva de mudança cultural. Desse modo, o trabalho pode realmente ser fundamental e fonte de prazer para esses servidores, e a universidade, um lugar mais saudável para que eles possam desenvolver suas atividades com motivação e criatividade.

Palavras-chave: Trabalho. Servidores Públicos. Cultura Organizacional. Adoecimento.

ABSTRACT

This work aims to investigate the impact of the consequences of organizational culture on the lives of civil servants in the positions of Assistant in Management and Assistant in Administration in a Federal Institution of Higher Education (IFES, in Portuguese) in the state of Minas Gerais (MG). In this research, Hegel and Marx are the base of the study, besides the theoreticians on “Workplace Clinic” — with emphasis on “Activity Clinic” and “Social Psychology”. We used qualitative research and, for data collection, semi-structured interviews were conducted with civil servants in the positions of Assistant in Management and Assistant in Administration, allotted in higher education academic units in the campus of the same university. In most of the interviews, the potential of these civil servants to work is noticed, however, they are “held back” from developing their activities, performing only routinely, assigned tasks on the outside of the decision-making process, experiencing situations of conflict, which cause lack of perspective, immobility, suffering and illness. Based on the fieldwork, it can be implied that the organization should invest on listening to their workers, on the technical work of HR professionals (HR) and on the decentralization of power, in order to seek greater engagement and participation of their technical-administrative civil servants in education (TAES), in perspective for cultural change. Thus, work may be fundamental and a source of pleasure to those civil servants, and the university, may be a healthier place for them to develop their activities with motivation and creativity.

Keywords: Work. Civil servants. Organizational culture. Illness.

LISTA DE SIGLAS

AVAI – Anos de Vida Ajustados em Razão da Incapacidade
CAD – Processo de Assuntos Diversos
DAP – Departamento de Administração de Pessoal
DRH – Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
HC – Hospital Universitário
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
MEC – Ministério da Educação e Cultura
MG – Minas Gerais
OMS – Organização Mundial da Saúde
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PME – Processo de Perícia Médica
PUCRCE – Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
REM – Processo de Remoção
RH – Recursos Humanos
SAST – Serviço de Assistência ao Trabalhador
TAEs – Técnico-Administrativos em Educação
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
UnB – Universidade de Brasília
USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 SOBRE O TRABALHO.....	19
2.1 O trabalho a partir de uma visão hegeliana e a “libertação” do escravo.....	20
2.1.1 <i>A dialética do senhor e do escravo</i>	22
2.2 O trabalho a partir de uma visão marxista e a “escravização” do trabalhador.....	24
3 SOBRE SAÚDE MENTAL E TRABALHO.....	28
3.1 Saúde mental.....	28
3.2 Trabalho e saúde mental.....	29
3.3 Clínicas do Trabalho.....	32
3.3.1 <i>A Clínica da Atividade</i>	33
3.3.2 <i>A Psicossociologia</i>	35
4 INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: “A DOR E A DELÍCIA”?.....	37
4.1 As Instituições Federais de Ensino Superior e a história dos técnico-administrativos em educação	39
4.1.1 <i>A universidade locus da pesquisa</i>	49
5 CULTURA.....	53
5.1 Cultura, organização e trabalho.....	54
6 METODOLOGIA.....	59
6.1 Coleta de dados.....	59
6.2 Análise e tratamento dos dados.....	60
6.3 Os sujeitos.....	61
6.4 A seleção dos sujeitos.....	61
6.5 O perfil dos servidores entrevistados.....	62
7 ANÁLISE DOS DADOS E AS VOZES DOS SUJEITOS.....	64
7.1 Expectativa/sentimentos em trabalhar na instituição.....	64
7.2 Expectativas atuais.....	65
7.3 Rotinas inflexíveis.....	66
7.4 Hierarquias verticalizadas e autoritárias.....	68
7.5 Reconhecimento do trabalho.....	69
7.6 O poder na dinâmica institucional.....	70
7.7 Distanciamento dos docentes.....	72
7.8 A doença como resposta.....	74
7.9 Espaço de formação e contradições.....	76
8 CONCLUSÃO.....	78
REFERÊNCIAS.....	82

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	87
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	89

1 INTRODUÇÃO

O interesse por este trabalho surgiu a partir da experiência profissional da autora, que atua como Assistente Social no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais, acompanhando servidores¹ da instituição há, aproximadamente, 12 anos.

Inicialmente, é importante esclarecer o que vem a ser o acompanhamento funcional. Este ocorre a partir da procura espontânea do trabalhador, do encaminhamento de seu(s) superior(es) ou da abertura de processo de Perícia Médica (PME), Remoção (REM) ou Assuntos Diversos (CAD), e a proposta de trabalho do DRH é de acolhimento e escuta institucional. Para a realização deste, utilizam-se como instrumentos de trabalho entrevistas e, quando necessário, reuniões. O acompanhamento é realizado por profissionais de formações distintas, tais como Serviço Social, Psicologia e Pedagogia, e tem como objetivo buscar entender a demanda apresentada e propor possíveis alternativas de resolução do problema e/ou mudanças, juntamente com o servidor e/ou demais profissionais.

Para realizar o acompanhamento, no primeiro momento, ouve-se quem o demandou e, quando necessário, são convocados outros servidores e/ou profissionais externos à instituição, para auxiliarem no diagnóstico e nos demais encaminhamentos.

Para efeito desta pesquisa, faz-se necessário conceituar quem são os servidores públicos. É comum os termos “servidor público” e “funcionário público” serem utilizados como sinônimos, mas isso é um equívoco. De acordo com Dallari, “[s]ervidor público é quem trabalha para a administração pública em caráter profissional, não eventual, sob vínculo de subordinação e dependência, recebendo remuneração paga diretamente pelos cofres públicos” (1989, p. 16).

Portanto, nem todos os que trabalham na instituição pública são “servidores públicos”, e sim “agentes públicos”. Do concursado ao prestador de serviços, passando por aqueles que ocupam cargos de confiança e os representantes eleitos, todos são “agentes públicos”. Uns com vínculo permanente, outros em caráter provisório.

Para Dallari, “[a]gente público é todo aquele que exerce uma função de natureza pública, mediante investidura legal” (1989, p. 15). Ou seja, são todas as pessoas autorizadas a agir em nome do poder público. Já o “servidor público” é o titular de um cargo público,

¹ Nesta dissertação, usaremos as terminologias servidor e trabalhador.

pessoa selecionada, mediante concurso público, para executar um trabalho que a lei considera como permanente e necessário.

Os servidores, após serem aprovados em concurso público, permanecem 03 anos em estágio probatório, para, em posterior avaliação, adquirirem a estabilidade. Ser servidor público e adquirir a estabilidade é um objetivo para muitos cidadãos.

Entretanto, a complexidade da organização pública e a cultura organizacional dominante apresentam-se, na realidade, de maneira diferente da sonhada e, com o passar dos anos, os conflitos e a falta de perspectiva culminam em desânimo, frustração, tristeza e adoecimento, conforme se observa em trabalho empírico.

Esses conflitos surgem como resultado de uma série de fatores que vão desde os modos de gestão, das interferências no fazer profissional e dos jogos de poder até conflitos nas relações interpessoais e problemas na comunicação institucional entre os servidores ocupantes de diversos cargos. Esta afirmativa pode ser confirmada a partir das falas dos entrevistados: “uma funcionária da minha mesma hierarquia [...] me assediou moralmente” (CB, Unidade IV); “[As relações de poder na universidade são claras] quem pode, quem manda, quem tem que obedecer” (IB, Unidade II).

A partir do trabalho de campo, torna-se evidente que a maioria dos conflitos emerge da relação entre servidores TAEs e servidores docentes, de uma relação de submissão por parte dos primeiros e um autoritarismo dos segundos. De acordo com uma entrevistada, “eles [docentes] se acham os donos da universidade [...]. Eles acham que é (sic) o patrão e você é empregado deles” (IB, Unidade II).

Essa relação e esse lugar ocupado pelos servidores docentes são provenientes de uma cultura organizacional antiga e arraigada, na qual a cátedra sempre ocupou um lugar de mando e de um saber superior, o que pode culminar em problemas nas atividades profissionais e na convivência organizacional, bem como na saúde física e mental dos trabalhadores que têm relação direta com os docentes. Tal contexto faz surgir o seguinte questionamento: quais as consequências da cultura organizacional na vida desses trabalhadores?

Para responder a esta pergunta, foi apresentada proposta de estudo que tem como objetivo geral investigar, junto a servidores públicos da IFES, ocupantes dos cargos Auxiliar em Administração e Assistente em Administração, previamente selecionados, quais são as consequências da cultura organizacional em suas vidas. Os objetivos específicos são analisar as relações de poder na instituição e possíveis reflexos na saúde mental dos trabalhadores; avaliar o sentido do trabalho para o servidor; investigar o sentimento de

pertença do servidor na organização; e investigar se o trabalho, na instituição, é fonte de reconhecimento profissional.

Responder a esses objetivos não é uma tarefa fácil, pois esta pesquisa trabalhará com pessoas, valores e sentimentos. Além disso, deparou-se com a falta de dados qualitativos e quantitativos, o que ficou evidenciado ao se realizar a revisão de literatura. Constata-se que existe uma vasta bibliografia sobre trabalho, cultura organizacional e saúde do trabalhador que engloba diversos segmentos das instituições privadas. Mas, no que tange aos servidores públicos, técnico-administrativos em educação das universidades federais, a bibliografia é escassa. Segundo Nunes e Lins “[...] pouco se tem estudado sobre a figura do trabalhador do serviço público [...]” (2009, p. 54).

A grande maioria dos trabalhos encontrados que dizem respeito aos servidores de universidades federais aborda a saúde mental dos docentes. Carla Ribeiro afirma que, “[...] apesar de existirem estudos sobre trabalho nas universidades públicas, a grande maioria, limita-se ao trabalho docente; pesquisas sobre a categoria de técnico-administrativo nas IFES são em número inexpressivo” (2011, p. 21). Assim sendo, pode-se inferir a pouca importância dada a esses trabalhadores.

Entretanto, nos poucos trabalhos sobre servidores e cultura organizacional, constata-se problemas relacionados à saúde mental destes e à organização pública. Segundo Bazzo,

[a]queles profissionais que desenvolvem algum tipo de ações de saúde junto aos funcionários públicos observam com facilidade que a situação da saúde mental no âmbito dessa categoria é muito mais grave do que se possa imaginar. [E que] [...] a atual Organização do Trabalho dentro da “máquina pública” é literalmente, uma máquina a serviço do desprazer, da depressão e da insanidade (1997, p. 42).

Contudo, alguns estudos realizados na universidade *locus* da pesquisa apontam resultados significativos em relação a problemas encontrados por servidores que podem ter uma relação direta com a cultura organizacional.

Sampaio et al. citam um estudo intitulado “Contribuições para a definição de uma política de saúde e segurança no trabalho na UFMG”, realizado em 1996, segundo o qual os três diagnósticos mais frequentes como causas de afastamento do trabalho ou licença médica são: “[a]s doenças do aparelho locomotor (39%), doenças psiquiátricas/alcoolismo (11%) e doenças do aparelho respiratório (9%) [...]” (2003, p. 61).

Ainda segundo Sampaio et al., o estudo realizado no período de 1966 a 1999, sobre as aposentadorias permanentes entre os trabalhadores da universidade, constatou que, nos

355 casos estudados, “[q]uando agrupadas, as doenças do aparelho circulatório são as mais frequentes (32%), seguindo-se por doenças mentais (29%) e patologias osteomusculares (6%)” (2003, p. 63).

Barbosa cita em seu trabalho que, no ano de 2000, o Serviço de Assistência ao Trabalhador (SAST) constatou que,

[e]ntre os trabalhadores acompanhados pelo Grupo de Readaptação, as doenças osteomusculares destacam-se com 62% dos casos, seguidos pelos transtornos mentais e comportamento com 22% dos casos, sendo a categoria profissional mais acometida a enfermagem, com 22% dos trabalhadores, ao lado dos assistentes/auxiliares administrativos (2004, p. 82).

Tendo conhecimento dos resultados do trabalho de Barbosa citado, a pesquisadora solicitou ao diretor do SAST, via *e-mail*, os dados atualizados, objetivando verificar a situação. Contudo, nenhuma resposta foi obtida.

Outro estudo, intitulado *Trabalhadores e trabalhadoras técnico-administrativos em educação na UFMG: relações raciais e a invisibilidade ativamente produzida* (GONZAGA, 2011), apresenta resultados significativos de um modo de ver e sentir dos servidores administrativos na universidade, no que tange à subalternidade e à invisibilidade destes. As relações vão sendo construídas e legitimadas ao longo dos anos, e esses trabalhadores não são vistos, nem ouvidos, não têm voz e nem desejo. A partir desses trabalhos, verifica-se que, na maioria das vezes, o trabalhador “sujeito” não existe, existe somente o trabalhador “recurso”.

Gonzaga afirma que

[a] atividade de campo evidenciou a presença reiterada de um lugar de subalternidade da categoria profissional nos diversos setores da universidade, independente do seu pertencimento étnico-racial. [E também que] [...] a invisibilidade ativamente produzida [...] diz respeito ao segmento profissional dos técnicos em maneira geral [...] (2011, p. 22).

Embora não haja sistematização de dados estatísticos, a partir dos estudos supracitados e da prática profissional da autora deste trabalho, torna-se evidente que problemas relacionados à cultura organizacional trazem consequências para as vidas dos servidores técnico-administrativos em educação, bem como para a organização, e isso é crescente. Essa percepção é confirmada também a partir das falas dos entrevistados.

Teve uma fase muito boa na universidade [...]. A gente tinha mais abertura, [...] agora tá muito reprimido. [...]. A universidade tá caminhando [da] época que eu entrei pra cá, eu vejo só piorando. [...]. Nunca vi um período de tamanha insatisfação como tá agora. (AR, Unidade III)

Eu fui sendo oprimida, oprimida, massacrada, massacrada eu me senti um nada. (EU, Unidade III)

Já vesti muito a camisa dessa instituição e ela já foi rasgada muitas vezes no meu corpo. (IB, Unidade II)

O trabalho é vital para o ser humano. É através dele que suas necessidades físicas e psíquicas são atendidas e o homem transforma o mundo e a si mesmo. Ele cria objetos, propicia crescimento à sociedade, sente-se útil, avalia e reavalia suas ações, convive com outras pessoas e muda. Enfim, é por meio do trabalho que o homem sobrevive, cresce, forma, se autoproduz e produz história.

Contudo, na sociedade e nas organizações, condutas e sentimentos são produzidos e reproduzidos. A cultura organizacional vai se consolidando e os resultados, ao longo da história, vão se fortalecendo. Esses resultados podem ser prazerosos ou podem propiciar sofrimento aos trabalhadores.

Bruch e Monteiro dizem que “[n]esse meio de produção material são produzidos modos de viver, que podem resultar em reconhecimento, satisfação e prazer, como podem gerar dominação, dor, frustração e sofrimento, dependendo da dinâmica que se estabelece nesse coletivo” (2011, p. 121).

Portanto, investigar a cultura organizacional e suas possíveis consequências na vida dos servidores técnico-administrativos em educação, ocupantes dos cargos de Auxiliar e Assistente em Administração, lotados em uma IFES, é importante.

Esta pesquisa terá como aporte algumas contribuições de Hegel e Marx, além dos teóricos das Clínicas do Trabalho. As Clínicas associam diversos saberes, tais como a psicologia, a filosofia, a psicanálise, a história, a sociologia e a antropologia. Como metodologia, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa e, para tratamento dos dados, foi feita análise de conteúdo.

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandszajder,

o planejamento de estudos qualitativos não é fácil. Ao contrário do que ocorre com as pesquisas quantitativas, as investigações qualitativas, por sua diversidade e flexibilidade, não admitem regras precisas, aplicáveis a uma gama de casos. Além disso, as pesquisas diferem bastante quanto ao grau de estruturação prévia, isto é quanto aos aspectos que podem ser definidos já no projeto (1999, p. 147).

Os servidores entrevistados nesta pesquisa são os técnico-administrativos em educação, ocupantes dos cargos Auxiliar em Administração e Assistente em Administração, lotados nas unidades acadêmicas de nível superior, localizadas no mesmo *campus* universitário. Eles desenvolvem atividades administrativas nas diretorias, secretarias, departamentos de ensino, departamentos administrativos e demais setores dessas unidades. No cotidiano do seu trabalho, uma relação de proximidade com os docentes e discentes é estabelecida, pois suas atividades dão suporte e apoio às atividades-fim institucionais, que são o ensino, a pesquisa e a extensão.

Este trabalho, além da introdução e considerações finais, será composto por seis capítulos.

O capítulo “Sobre o trabalho” versará sobre o trabalho, atividade eminentemente humana, complexa, mas importante, pois favorece o desenvolvimento social, econômico e psíquico.

A questão da saúde mental e o trabalho será abordada no capítulo “Sobre saúde mental e trabalho”, no qual também serão apresentadas as Clínicas do Trabalho, com ênfase na Psicossociologia e na Clínica da Atividade.

O capítulo “Instituições públicas: ‘a dor e a delícia’?” apresentará um histórico sobre a criação das instituições públicas, em especial as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), enfocando os trabalhadores técnico-administrativos em educação, para, posteriormente, apresentar a universidade que é *locus* desta pesquisa.

No capítulo “Cultura”, investigar-se-á se ocorrem mudanças na cultura da organização ou se impera a repetição desta.

O capítulo “Metodologia” é dedicado ao método e aos procedimentos da coleta de dados, e em “Análise dos dados e as vozes dos sujeitos” serão apresentados e discutidos fragmentos do discurso dos servidores. Por fim, na “Conclusão”, os resultados mais importantes desta pesquisa.

2 SOBRE O TRABALHO

O trabalho, enquanto atividade desenvolvida pelo homem, ocupa um espaço fundamental em sua vida. Ele é mais do que uma atividade desenvolvida em troca de remuneração. Trabalho é vida, liberdade, transformação, ação, produção, crescimento, autorrealização, convivência com outras pessoas e construção da consciência de si e da consciência do outro. É por meio dele que o homem se afirma como ser social. Mas o trabalho pode ser também fonte de sofrimento, alienação e morte, dependendo da forma como é desenvolvido nas organizações e nas relações cotidianas. Segundo Carla Ribeiro, “[o] trabalho carregado de sentido, que permite o trabalhador reconhecer-se no seu fazer, favorece a saúde, enquanto o esvaziado pode empurrar o sujeito para a descompensação e desestabilização” (2011, p. 17).

Portanto, o trabalho, esse ato contínuo de transformar e produzir, pode ter sentido tanto positivo quanto negativo.

Segundo Gonzaga, “[n]a Bíblia, o trabalho é apresentado como uma necessidade que leva à fadiga e que resulta de uma maldição: ‘Comerás o pão com o suor de teu rosto’ Gênesis 3, 19” (2011, p. 56).

Da origem da palavra trabalho também se pode subtrair o sentido negativo. Trabalho vem do verbo latino *tripaliare* e do substantivo *tripalium* (ARANHA; MARTINS, 1993). *Tripalium* é um instrumento de tortura formado de três paus, registrado pela maioria dos dicionários como utilizado para atar os condenados. Esse instrumento também era usado para aprisionar os animais difíceis de ferrar.

Na Antiguidade grega, o trabalho manual, produzido pelo escravo, era desvalorizado, enquanto a atividade teórica, considerada a mais digna, era produzida pelos nobres (ARANHA; MARTINS, 1993).

Araújo, citando Jacob, lembra que pessoas da Corte que se dirigiam ao Rei se referiam à classe trabalhadora como “a última classe da Nação [...], classe infortunada, que nada mais tem além de sua própria atividade [...], classe de homens tanto mais perigosos quanto mais necessidade têm” (2012, p. 42).

Na Idade Média, segundo Aranha e Martins (1993), São Tomás de Aquino buscou romper com essa dicotomia, dizendo que “todos os trabalhos se equivalem”, mas a valorização da atividade contemplativa persistiu em sua obra.

Já na Idade Moderna, com o surgimento dos burgueses, o interesse pelo trabalho e pelas artes mecânicas passa a ser ascendente e o trabalho, para o pensamento econômico, torna-se útil e necessário à sociedade (ARAÚJO, 2012). Mas, a partir dessa importância e ascensão, surge a exploração. Os burgueses, homens livres e donos do comércio, necessitavam de homens para trabalhar e desenvolver o seu capital. Uma relação desigual, com perda do sentido da atividade que transforma a natureza e transforma o homem, passa a existir.

Já o sentido positivo do trabalho tem sua origem ligada às atividades agrícolas e nos remete a labor, laborar, cultivar, transformar (VIEGAS, 1989). “Trabalhar, enquanto cultivar, é uma palavra que nos remete diretamente ao sentido da palavra cultura. Cultivar é fazer cultura. A cultura é cultivada, é fruto de um processo de enriquecimento, de um processo de transformação” (ibidem, p. 01). É a transformação, é a construção da vida e da história, “um sentido altamente positivo, que nos liga à palavra labor, lavra, elaboração, laborar, laborioso — um esforço laborioso” (VIEGAS, 1989).

Diante disso, podemos afirmar que o trabalho é um movimento de afirmação e de negação para o homem, pois, ao mesmo tempo que ele produz transformação, prazer, conhecimento e cultura, pode produzir dor, sofrimento, estranhamento e alienação.

2.1 O trabalho a partir de uma visão hegeliana e a “libertação” do escravo

Hegel aborda o tema trabalho de maneira particularmente original. Para ele, o trabalho tem um caráter autoconstitutivo para o homem. Segundo Luiz Henrique da Silva, “[d]e acordo com o texto do capítulo IV da *Fenomenologia do Espírito* o trabalho [...] tem um estatuto formador para a consciência de si” (2009, p. 6). E o desejo tem um papel importante nessa autoconstituição.

O desejo tem dois lados: um desejo animal e um desejo humano. O primeiro rege nossas necessidades imediatas, instintivas. O homem, para matar a sua fome, satisfaz seu desejo imediatamente, apropriando-se do objeto que satisfaz a fome. O instinto animal não planeja, ele é cego. Age no imediato, não tem consciência e sua ação apenas satisfaz o desejo imediato. O segundo não é satisfeito de forma imediata. O homem planeja sua ação com consciência e finalidade da ação e, ao agir na natureza, com tempo e planejamento, transforma-a, produzindo objetos. Daí Hegel afirmar que o trabalho é desejo refreado.

Segundo Hegel,

[o] desejo se reservou o puro negar do objeto e por isso o sentimento-de-si mesmo, sem mescla. Mas essa satisfação é pelo mesmo motivo, apenas um evanescente, já que lhe falta o lado *objetivo* ou o *subsistir*. O trabalho, ao contrário, é desejo *refreado*, um desvanecer *contido*, ou seja, o trabalho *forma*. A relação negativa para com o objeto torna-se a *forma* do mesmo e *algo permanente*, porque justamente o objeto tem independência para o trabalhador. Esse meio-termo negativo ou *agir* formativo é, ao mesmo tempo, a *singularidade*, ou o puro ser-para-si da consciência, que agora no trabalho se transfere para fora de si no elemento do permanecer; a consciência trabalhadora, portanto, chega assim à intuição do ser independente, como [intuição] de si mesma (2011, p. 150, grifos no original).

O homem busca preencher seu desejo por meio do trabalho. Esse trabalho, ativo e transformador, produz cultura, transforma a natureza e o mundo social.

O homem, ao trabalhar, ao transformar o objeto, também se transforma. É por meio do trabalho que ele se forma, é o início da autoconsciência. O trabalho é o que faz o homem modificar-se no tempo e na história, produzir cultura e modificar a sociedade. Ele é uma atividade fundamental para o homem, pois lhe propicia crescimento, sobrevivência, desenvolvimento, transformação e conhecimento.

De acordo com Luiz Henrique da Silva,

[o] trabalho [...] se constitui na transmutação do desejo [...], o que significa dizer: o trabalho [...] consiste no resultado da reflexão da negatividade do desejo sobre si mesmo enquanto movimento negador que ao negar seu objeto o transforma lhe imprimindo negatividade, e ele — desejo [...], sofre o retorno do movimento que imprimiu ao objeto (2009, p. 33).

O homem, no entanto, após trabalhar em busca da satisfação de seu desejo, transformando a matéria bruta em objeto cultural, não permanece satisfeito. O desejo não é satisfeito, pois o objeto é incapaz de realizar essa satisfação, apesar da realização de um desejo, mediante o trabalho.

Para Luiz Henrique da Silva,

[...] o desejo que consome o objeto (a coisa) não se satisfaz plenamente com isso por que essa coisa consumida some, deixa simplesmente de existir em si e não retorna. Este findar-se do objeto sem retorno impede a completa realização da consciência de si que visa suprimir a realidade que a cerca para ser a verdade da relação com esta realidade (2009, p. 22).

O homem necessita ir além da satisfação do seu desejo, do seu trabalho, da sua ação e da sua produção. Ele necessita do olhar do outro, do reconhecimento do outro.

Hegel aborda essa luta pelo reconhecimento a partir da dialética do senhor e do escravo. Essas figuras históricas, metafóricas, trabalhadas apenas no plano conceitual, nos

remetem ao mundo do trabalho, à necessidade do olhar do outro, do reconhecimento e, ao mesmo tempo, do jogo de forças existente entre a dominação e a servidão. Por isso, essa dialética “se apresenta como uma espécie de parábola de alcance universal, suscetível de aplicações múltiplas, ilimitadas” (LABARRIÈRE apud ARAÚJO, 2011, p. 51-52).

2.1.1 A dialética do senhor e do escravo

A relação do homem com o mundo implica um desejo de transformação da natureza, um “fazer cultura”. Isso é trabalho humano. O homem, ao trabalhar, apodera-se do objeto externo, porém, permanece insatisfeito. Ele necessita do reconhecimento de um outro, para sua satisfação. Mas esse reconhecimento, na dialética hegeliana, se dá através de uma luta de vida e de morte entre as duas figuras lógicas, entre as “consciências-de-si”, luta essa que resulta em um vencedor e um vencido — o senhor e o escravo, o primeiro é o que reconhece, o segundo o que é reconhecido. “A consciência-de-si é *em si e para si* quando e por que é em si e para si para uma Outra; quer dizer, só é como algo reconhecido” (HEGEL, 2011, p. 142).

Hegel escreve:

Consideremos agora este puro conceito do reconhecimento [...]. Esse processo vai apresentar primeiro o lado da *desigualdade* de ambas [as consciências de si] ou o extravasar do meio termo nos extremos, os quais, como extremos, são opostos um ao outro; um extremo é só o que é reconhecido; o outro, só o que reconhece (2011, p. 144).

O escravo, com medo da morte, desiste da luta, nega o seu desejo de dominação e trabalha para o senhor, que satisfaz seu desejo no imediato, não trabalha e consome os objetos produzidos pelo escravo. A “consciência escrava” é aquela que, na luta, teve a consciência da morte e preferiu render-se ao senhor, para não morrer.

Observa-se que as figuras do senhor e do escravo, no texto hegeliano, apesar de remeterem a elementos históricos, como o escravo grego, são, antes de tudo, figuras lógicas, trabalhadas no plano do conceito. Assim, a “consciência escrava” não coincide com a figura do escravo grego ou de qualquer outra situação de escravidão, ao longo da história.

O escravo é aquele que transforma a natureza em produto para que o senhor possa consumir, no gozo imediato. Ele é aquele que, a princípio, permanece em uma posição de inferioridade, mas, após o trabalho, liberta sua consciência, transforma-se.

O Senhor colocará o escravo entre si e a natureza, sendo reconhecido como ser-para-si por esta consciência (escravo) e relacionando-se com a natureza pelo trabalho [...] do escravo que lhe proporciona o consumo e o gozo. O Escravo que está preso à natureza, pois se apegou à vida ao temer a morte, reconhece o senhor, mas não é reconhecido, já que está no corpo da coisa [...] relacionando-se diretamente com a natureza bruta, sendo obrigado a trabalhá-la para o Senhor; a transformação da natureza ou produto do trabalho [...] realizado pelo escravo pertence ao senhor que consome e permite ao escravo consumir o suficiente para permanecer vivo (SILVA, Luiz Henrique, 2009, p. 36-37).

O escravo, ao trabalhar, transforma, forma os objetos, e o senhor apenas se apossa da coisa “humanizada” pelo escravo. Nesse processo, o escravo transforma a natureza e transforma a si mesmo; cresce, aprende, educa-se e subtrai satisfação daquilo que faz, enquanto o senhor permanece em uma posição de dominação, de puro gozo, não trabalha, não cresce, não transforma a natureza e não transforma a si mesmo.

Segundo Araújo,

[n]esse sentido, é só em sua “condição escrava” aquela que se depara com o tempo e com a morte, com o negativo, que o sujeito do desejo pode aceder à sua humanidade. Pois o senhor, como vimos, não trabalha, já encontra o objeto pronto para o seu consumo ou seu gozo, por meio do trabalho escravo. Por isso ele não se transforma (2011, p. 53-54).

O escravo, ao trabalhar, ao se formar e ao transformar o mundo, torna-se consciência de si. Conforme Luiz Henrique da Silva (2009), o escravo, no primeiro momento, foi visto como o lado fraco, por temer a morte e se submeter ao senhor, optar pela vida e pelo trabalho, “estando como inessencial na relação. Porém, é justamente essa postura que o transformará na figura mais rica dos extremos” (ibidem, p. 41).

Para Hegel, “[n]o momento que corresponde ao desejo na consciência do senhor, parecia caber à consciência escrava o lado da relação inessencial para com a coisa, porquanto ali a coisa mantém sua independência” (2011, p. 150).

De acordo com Luiz Henrique da Silva,

[n]o serviço ou na disciplina do servir o escravo aprende outra maneira de desapego — já vimos que a angústia agônica efetiva o desapego com a vida orgânica de modo subjetivo (interior) e no serviço esse desapego se tornará objetivo (exterior) — que só aparece quando se trabalha para alguém ou para todos (2009, p. 44).

O escravo, ao ser reconhecido pelo senhor, através do trabalho, torna-se livre. É a liberdade de sua consciência, de seu fazer e de sua vida, que propicia, assim, a inversão perante o senhor, pois, enquanto este permanece na posição de dominação e de não fazer,

ele não cresce, não liberta. Sua consciência torna-se a consciência escrava, pois ele não cria, não inventa e não se percebe através do trabalho. Por isso, o trabalho é liberdade, vida, satisfação quando reconhecido e desenvolvido com criatividade.

2.2 O trabalho a partir de uma visão marxista e a “escravização” do trabalhador

Marx estudou o trabalho nas perspectivas antropológica, política e econômica, analisando especialmente as consequências da alienação para o trabalhador, diferentemente de Hegel, pois este pensou o trabalho no campo do idealismo, da formação da “consciência de si”, enquanto aquele pensou no campo do materialismo histórico. Contudo, o início de sua elaboração teórica sofreu forte influência do idealismo alemão, independentemente do curto período, de 1841 a meados de 1843.

Marx, com a revisão da filosofia do direito de Hegel, fez uma “crítica à politicidade” e foi “procurar as determinações do mundo dos homens na anatomia da sociedade civil” (VILASSANTI, 1999, p. 10-11). O Marx adepto da autoconsciência volta-se para as relações entre o homem e o mundo, ou seja, para os homens ativos, objetivos e responsáveis pelos seus próprios meios de vida.

Os homens, por meio do trabalho, têm uma relação diferente com a natureza, em comparação ao animal. O animal apenas executa o que lhe é determinado pelo instinto, enquanto o homem, mediante o trabalho, ultrapassa o caráter natural e produz seus próprios meios de vida. O homem rompe os limites naturais. Ele supera o instinto biológico e transforma a natureza, consolidando, assim, o trabalho humano.

Conforme Marx afirma,

[s]em dúvida, o animal também produz. Faz um ninho, uma habitação, como as abelhas, os castores, as formigas, etc. Mas só produz o que é estritamente necessário para si ou para as suas crias; produz apenas numa só direcção, ao passo que o homem produz universalmente; produz unicamente sob a dominação da necessidade física imediata, enquanto o homem produz quando se encontra livre da necessidade física e só produz verdadeiramente na liberdade de tal necessidade; o animal apenas se produz a si, ao passo que o homem reproduz toda a natureza; o seu produto pertence imediatamente ao seu corpo físico, enquanto o homem é livre perante o seu produto. O animal constrói apenas segundo o padrão e a necessidade da espécie a que pertence, ao passo que o homem sabe como produzir de acordo com o padrão de cada espécie e sabe como aplicar o padrão apropriado ao objeto; deste modo, o homem constrói também em conformidade com as leis da beleza (1993, p. 165).

Nesse primeiro momento, o homem se relaciona com a natureza de forma imediata, é o início da consciência humana e do seu relacionamento com outros homens; “[...] o reconhecimento de seu caráter social ocorre já nas condições originárias de existência humana, mesmo que esta tenha um caráter quase ‘natural’, isto é, pouco consciente” (VILASSANTI, 1999, p. 79). O homem ainda está preso ao limite natural. Ele necessita sobreviver e, para tanto, estabelece essa relação com o exterior, de forma rudimentar, embora desenvolva suas potencialidades, bem como seus sentidos, ele sente, vê, ouve e vive socialmente.

É pelo trabalho que o homem, para obter seus meios de vida, estabelece relação com os objetos exteriores. É o homem em interação com a natureza de forma imediata, por intermédio da caça, da pesca e da coleta de frutos, para sobreviver. Por isso, Marx afirma que o trabalho é para o homem uma atividade vital.

O homem trabalha para saciar sua fome e, para saciá-la, ele precisa do objeto externo, do objeto fora de si. Somente a partir do momento em que mata sua fome, ele é capaz de sobreviver.

Mesmo atendendo a necessidades confessas, o homem ativo, ao trabalhar, diferentemente do animal, que age instintivamente, planeja sua atividade em sua mente, antes de executá-la. Ele trabalha com consciência, vontade, desejo e finalidade. Transforma a natureza, a matéria bruta, em objeto e constrói história.

Segundo Marx,

[u]ma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha supera mais de um arquiteto ao construir sua colméia. Mas o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que êle figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No fim do processo do trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador. Êle não transforma apenas o material sôbre o qual opera; êle imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade. E essa subordinação não é um ato fortuito. Além do esforço dos órgãos que trabalham, é mister a vontade adequada que se manifesta através da atenção durante todo o curso do trabalho. E isto é tanto mais necessário quanto menos se sinta o trabalhador atraído pelo conteúdo e pelo método de execução de sua tarefa que lhe oferece por isso menos possibilidade de fruir da aplicação das suas forças físicas e espirituais (1980, p. 202).

Convém notar que o homem, nesse ato de trabalhar, não o faz isoladamente. Desde os primórdios, ele se relaciona com outros homens, “[...] o homem não produz individualmente, somente produz em coletividade, isto é, com os outros homens [...]” (VILASSANTI, 1999, p. 79). No início, essa produção ocorre no núcleo familiar, pois “[a]

família é o primeiro nível de relação entre os homens, [...] é a relação mais imediata e ‘natural’, que trata diretamente da reprodução da espécie” (ibidem, p. 106). O homem sempre trabalhou em comunidade e em cooperação, pois é um ser social.

Mas, ao longo dos anos, o modo como os homens se relacionam e a relação destes com a natureza se transformam. As relações sócio-históricas evoluem e o trabalho, juntamente com a sociedade, também evolui. Surge o sistema capitalista de produção, e a lógica é do lucro, da produtividade.

O trabalho torna-se uma atividade estranhada ou alienada, como afirmou Marx (1993). Através dele, no modo de produção capitalista, o trabalhador se torna uma mercadoria, ele é apenas “força de trabalho” que reproduz, como uma máquina, as tarefas sem sentido que lhe são impostas. Os objetos, frutos do trabalho humano, forçado, passam a ter valor de troca, não valor de uso. As relações entre os homens passam a ser de dominação e de servidão, desta vez em seu sentido concreto, histórico.

Conforme Vilassanti,

[o]s indivíduos se apresentam dentro da sociedade burguesa (sociedade civil) de um modo independente e indiferente. Mas esta independência e indiferença é a aparência com que esta sociabilidade se apresenta, onde os indivíduos só se relacionariam através da troca, do intercâmbio de mercadorias. Por isso, cada indivíduo só se apresentaria para o outro como meio de realização de seu objeto imediato: vender a sua mercadoria. De modo que a sociabilidade seria simples aglomerado de átomos humanos, de singularidades, que teriam um momento de encontro fortuito, centrado na troca direta de mercadorias (1999, p. 112).

O metabolismo entre o homem e a natureza se altera e o processo positivo do trabalho, a construção da consciência do homem pelo trabalho também se altera. Os objetos que o trabalhador produz não mais lhe pertencem. O trabalhador não detém mais conhecimento sobre o que faz e o trabalho passa a ser um trabalho estranho. O trabalhador, muitas vezes, executa suas atividades sem compreender sua destinação social. O homem perde a essência e a finalidade do seu trabalho.

O trabalhador perde a liberdade que o trabalho, a princípio, lhe propicia. O trabalho torna-se exploração do homem pelo homem. Segundo Carla Ribeiro, “[o]s indivíduos são subjugados ao controle das relações capitalistas que manipula seus pensamentos e desejos” (2011, p. 55). O ato de trabalhar e produzir torna-se desumano, alienado.

Segundo Marx,

[o] trabalho produz maravilhas para os ricos, mas produz a privação para o trabalhador. Produz palácios, mas casebres para o trabalhador. Produz beleza, mas

deformações para o trabalhador. Substitui o trabalho por máquinas, mas lança uma parte dos trabalhadores para um trabalho bárbaro e transforma os outros em máquina. Produz inteligência, mas também produz estupidez e o cretinismo para os trabalhadores (1993, p. 161).

Villassanti afirma que,

[...] através da própria lógica da produção, esse conjunto dos indivíduos produtores, sem ter em conta o processo que se desenrola para além dos seus atos individuais, põe em movimento nexos produtivos sociais totalmente alheios à sua vontade e consciência. De modo que esses nexos produtivos sociais, postos pela comunidade de indivíduos produtores, enquanto elementos novos no processo produtivo, alteram as antigas condições de produção dessa comunidade, desencadeando uma processualidade própria das forças produtivas da comunidade, a serem apropriadas pelo indivíduo produtor.

[E mais,]

[é] na comunidade que os indivíduos, ao alterarem as antigas condições de existência, alteram a si próprios, desenvolvendo qualidades, forças subjetivas, construindo novas formas de representação, de apreensão subjetiva do mundo [...] (1999, p. 135-136).

Por meio das considerações acima, vemos que o trabalho, esse processo material, natural e humano, libertador e importante para a sobrevivência física e psíquica do homem, que transforma a natureza e transforma o próprio sujeito que trabalha, também aliena, adoce, traz sofrimento e faz o homem perder o sentido do trabalho.

Dizer que o trabalho “escraviza” é explicitar a sua dimensão de estranhamento, sua falta de sentido. O sujeito trabalha por pura necessidade de sobrevivência, ele apenas reproduz o que lhe é prescrito. Juridicamente, o trabalhador torna-se “livre” com o advento do capitalismo, que criou a troca da “força de trabalho” por um salário, ou seja, o trabalhador é livre para vender sua força de trabalho. Por isso é que as condições aviltantes de trabalho são denominadas “análogas ao trabalho escravo”, nos casos em que os trabalhadores são privados das condições mínimas de saúde, de alimentação, de moradia, além de serem confinados nos locais de trabalho, tendo salários irrisórios, sendo ameaçados de morte, caso denunciem as situações de violência às quais são submetidos.

3 SOBRE SAÚDE MENTAL E TRABALHO

A saúde mental e o trabalho têm se fortalecido como um novo campo de conhecimento e de intervenção, nos últimos anos, mas diversos países têm registrado, há décadas, estudos com o título “Saúde mental e trabalho”, tendo em vista as transformações da sociedade, do mundo do trabalho, bem como do trabalhador.

3.1 Saúde mental

A saúde mental teve destaque a partir dos anos 1950, quando o papel dos hospitais psiquiátricos passou a ser questionado. O aspecto social foi incorporado, dando-se ênfase à perspectiva preventiva. Era uma nova forma de pensar o tratamento para os doentes e as práticas que norteavam esse saber. O foco saiu da doença e do doente, passando a ser a saúde (SORATTO, 2000).

A partir da Segunda Guerra Mundial, passou a existir uma preocupação dos psiquiatras com a impotência terapêutica, diante da cronicidade da doença mental, e dos governos em relação à inserção e/ou reinserção dos doentes mentais na sociedade. Segundo Soratto, havia a necessidade de inserir os acometidos por distúrbios psíquicos nas atividades sociais e, “[e]m função dessas novas necessidades, a estrutura asilar é criticada e a assistência psiquiátrica passa a ser revista e a sofrer modificações” (2000, p. 17).

As questões da saúde mental eram estudadas, exclusivamente, pelos profissionais da psiquiatria, entretanto, diante das grandes transformações e questionamentos, essa área do conhecimento passava por uma reestruturação.

Louis Le Guillant, psiquiatra social, que ajudou a libertar os loucos, pois abriu as portas dos hospitais psiquiátricos, observou como os doentes, ao desenvolverem suas atividades, interagem com o mundo de forma diferenciada.

Nesse processo de mudança, a psiquiatria perde seu espaço hegemônico, e novos saberes, interessados no debate sobre saúde mental, vão incorporando conhecimento. O campo de estudo torna-se interdisciplinar e mais forte.

Segundo Paulo Ribeiro,

[...] a inclusão da Psicologia, da Enfermagem, do Serviço Social e da Terapia Ocupacional nos serviços prestados pela Psiquiatria ampliou seu campo de atuação e possibilitou o surgimento de novas formas de tratamento além daquele oferecido pelo manicômio (1999, p. 57).

A partir dessa abertura, a saúde mental ganha novos saberes, inclusive no campo do trabalho. Segundo Soratto,

[é] justamente nesse contexto, marcado pela busca de explicações para a saúde e para a doença mental que, entre as várias tentativas de aproximação, se encontram os estudos sobre trabalho e saúde mental. A entrada do trabalho como elemento importante para a promoção da saúde acontece justamente quando a relação sujeito e sociedade ganha importância, as ações sociais passam a ser vistas como passíveis de influenciar o desenvolvimento mental e a comunidade transforma-se em um espaço de intervenção preventiva.

[E mais,]

[o] trabalho como uma atividade social complexa exige do sujeito adaptação e enfrentamento de conflitos, diante dos quais este pode sucumbir, sendo, portanto, um alvo privilegiado para as políticas de prevenção. O trabalho quando organizado dentro de uma lógica doente conduziria o trabalhador ao adoecimento mental e o tipo de intervenção adequado a esse pressuposto teria como foco o espaço do trabalho para que saneando a patologia social, o adoecimento individual possa ser prevenido (2000, p. 20).

Assim sendo, a questão da saúde mental no trabalho passa a ter importância e diversos estudos apoiados na Psicologia, Psicanálise, Sociologia, Filosofia, Serviço Social e Medicina do Trabalho avançam em busca de uma maior compreensão sobre a saúde mental dos trabalhadores.

3.2 Trabalho e saúde mental

Tendo em vista as transformações e os processos de alienação que a sociedade capitalista impõe aos trabalhadores, bem como seus impactos, diversos teóricos, em diferentes países, debruçaram-se para realizar uma “análise do trabalho”.

A primeira geração de teóricos que investiu na análise do trabalho viveu na França, nos anos de 1900 a 1910, antes da Grande Guerra de 1914-1918. Essa geração precedeu a chegada da Organização Científica do Trabalho, também conhecida com o nome de OCT ou taylorismo (CLOT, 2010) e, nas fábricas, próximo dos trabalhadores, criou-se a psicotécnica.

Os profissionais franceses dessa época, psicólogos do trabalho, buscavam a partir dos testes as habilidades e aptidões dos trabalhadores, para que eles pudessem ser adaptados às tarefas. Após a análise destas, iniciava-se o processo de seleção e o trabalhador iria se adequar à atividade, “[o]s selecionados não são sujeitos da ação, são objeto da seleção” (CLOT, 2010, p. 211). Nesse momento, o positivismo tivera forte influência sobre as novas técnicas, passando a adequar o trabalhador ao seu posto de trabalho. Clot afirma que “[a]

psicotécnica do trabalho se desviou, pode-se dizer que ela foi subvertida à psicotécnica da aptidão, ou seja, do teste. Tornou-se algo diverso, virou a adequação da pessoa em função do posto de trabalho” (2010, p. 210).

Nos Estados Unidos, na década de 1920, atendimentos psicoterápicos eram destinados aos trabalhadores, “[...] sendo o trabalho, suas condições e sua organização, tomados apenas como pano de fundo dos problemas que demandavam essa assistência” (SATO; BERNARDO, 2005, p. 870).

Ainda segundo Sato e Bernardo, “[n]o Brasil, [...] as denominadas ‘ciências do comportamento’, na década de 1940, também se ocupavam da saúde mental das pessoas que trabalhavam” (2005, p. 870). Técnicas eram desenvolvidas objetivando a seleção e a adaptação dos trabalhadores, além de se realizarem análises nos trabalhadores com possíveis “transtornos mentais”, advindos dos acidentes de trabalho (SATO; BERNARDO, 2005).

Todavia, após a Segunda Guerra Mundial, por volta de 1955, no apogeu do taylorismo na França, o trabalhador, inserido na organização, torna-se o ponto central e sua saúde ganha importância. O trabalhador passa a ser visto como um sujeito social.

Foram várias as questões e conhecimentos que impulsionaram o debate nessa área. Como nos informa Lima,

[...] a modernização crescente da indústria francesa (baseada nas tendências de racionalização e de aumento da produtividade) desde a I Guerra Mundial, a criação de políticas de prevenção no campo da saúde e de um conjunto de medidas destinadas à promoção de uma “higiene social”, a consolidação do trabalho como um campo de estudo a partir da contribuição de uma vasta gama de disciplinas: a sociologia empírica, a sociologia das organizações, as ciências de gestão, a psicotécnica, a psicofisiologia do trabalho, a psicologia do trabalho, a medicina do trabalho, a ergonomia [...] (1998, p. 11).

Em relação ao trabalho, ocorreram também alterações significativas e a necessidade de adaptação do trabalhador ao sistema produtivo era essencial. Portanto, interrogar “[...] a respeito do papel do trabalho na gênese da doença mental [...]” (LIMA, 1998, p. 11), era fundamental.

Em meio a toda essa discussão, o psiquiatra Louis Le Guillant, atento à situação do trabalho, volta-se para as questões negativas deste. Esse autor apoia-se nos dados clínicos dos atendimentos dos trabalhadores e em correntes de inspiração marxista para fundamentar seus estudos que visam apontar os impactos do trabalho na saúde mental dos trabalhadores. Ele busca compreender as consequências da alienação mental e da alienação social.

Segundo Lima, Le Guillant não nega os fatores psíquicos e orgânicos no adoecimento do trabalhador, mas “[...] busca nas transformações sócio-históricas os elementos essenciais para compreender a gênese das doenças mentais” (1998, p. 12). Enfim, esse teórico busca associar os aspectos sociais, culturais e fatores clínicos.

O trabalhador que não cria aliena-se, e o local onde ele desenvolve suas atividades passa a ser um lugar dramático: “Às vezes é necessário fechar os olhos, esquecer, não refletir ao que se passa conosco para poder suportar essa situação” (CLOT, 2010, p. 218).

Assim sendo, diante dessas dificuldades, a falta de um olhar, de uma escuta para os trabalhadores e de uma mudança cultural nas organizações faz surgir conflitos, com consequências na vida dos trabalhadores cada dia.

As exigências organizacionais, a falta de criatividade e de inovação, a burocracia, as normas impostas sem a flexibilidade necessária para que o trabalhador exerça sua função fazem com que o trabalhador seja apenas um “recurso”, um objeto, sem desejo e sem possibilidade de criar, inovar, pensar e crescer, e o adoecimento mental, bem como a apatia, passa a ocupar um espaço significativo na vida desses trabalhadores. Atualmente, o aumento do número de trabalhadores doentes mentalmente ou com sofrimento psíquico em função do trabalho é grande.

Segundo Jardim et al.,

[a] Organização Mundial da Saúde (OMS) estima índices de 30% de transtornos mentais menores e de 5 a 10% de graves, na população trabalhadora ocupada. Estima, ainda, que até 2020, se persistirem as tendências atuais da transição demográfica e epidemiológica, a carga de depressão subirá a 5,7% do de doenças, tornando-se a segunda maior causa de anos de vida ajustados em razão da incapacidade (AVAI) perdidos. Em todo o mundo, somente as doenças isquêmicas do coração comprometem mais AVAI que os transtornos mentais (2010, p. 49).

Assim sendo, a necessidade de novas perspectivas e olhares em busca de uma escuta para esses trabalhadores se faz necessária. Não basta adaptar, “achar o melhor lugar para o trabalhador” e esperar que surjam bons resultados. O trabalhador deseja produzir, pensar, criar e deixar sua marca, enfim, ser olhado e ouvido. O que lhe interessa é ser útil, é ir além das normas, das regras e da burocracia. O trabalhador deseja ocupar seu espaço, desenvolver seu trabalho, ser respeitado no seu saber e poder contribuir para o crescimento organizacional.

3.3 Clínicas do Trabalho

O estudo sobre saúde mental e trabalho vem, ao longo dos anos, propiciando a construção de novas teorias, em busca de respostas aos problemas dos trabalhadores e entre estes e as organizações, no desenvolvimento de suas atividades. Surgem, assim, as Clínicas do Trabalho, um saber voltado para o trabalho e para a subjetividade do trabalhador. Esta área de conhecimento nasce a partir de duas correntes teóricas, a Psicologia Social Clínica e a Psicopatologia do Trabalho, e vai além das questões individuais do homem, abrangendo-o em diversas instâncias, seja no trabalho, na família, no grupo, ou na instituição, enfim, o homem inserido na sociedade, em ação.

Segundo Lhuilier, “[o]s trabalhos em clínica do trabalho não podem prender-se às dimensões inconscientes [...]. Eles devem se dedicar a explicar a dinâmica social consubstancial às atividades produtivas” (2011, p. 25-26).

Esses estudos tiveram início com os teóricos da França. No Brasil, os teóricos da Psicologia, Sociologia, Psicanálise, Filosofia e Antropologia vêm contribuindo de forma significativa para essa área. E, apesar das diferenças teóricas e metodológicas, as Clínicas do Trabalho,

[...] buscam evidenciar a relação entre o trabalho e os processos de subjetivação, de forma que os conhecimentos produzidos nesta perspectiva oportunizam conscientização relativa às vivências nas relações de trabalho, visando a transformação da realidade (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p. 4).

Articular a clínica com o trabalho é fundamental para uma maior compreensão dos trabalhadores nas organizações. A noção de clínica sempre esteve associada ao ato médico. Segundo Enriquez, “[c]línica quer dizer, em primeiro lugar, ‘ao pé do leito’” (2000, p. 8). Para Lhuilier, “[...] (*Kliné* — o leito, *Klinicos* — o médico, *Klinike* — cuidados do médico com o doente acamado) remete à situação em que o médico, junto ao leito do doente [...], se inclina sobre o paciente” (2011, p. 22).

Entretanto, a Clínica do Trabalho transporta o profissional para as organizações, pois ela parte da escuta dos trabalhadores. A Clínica do Trabalho privilegia o trabalhador no coletivo, mas, não exclui o atendimento individual a trabalhadores que adoecem mentalmente em função das condições ou da organização do trabalho. É a busca da subjetividade com a objetividade, do psíquico com o social.

O trabalhador pode assumir desafios e fazer a atividade acontecer com criatividade e capacidade de transformação. Entretanto, o trabalhador entra em contraste com a tarefa, com o prescrito, com aquilo que é normatizado pela organização, aniquilando, assim, toda a sua capacidade de inovar e crescer.

As Clínicas do Trabalho incluem a Clínica da Atividade, a Psicodinâmica do Trabalho, a Ergologia e a Psicossociologia. A ênfase nesta dissertação, porém, será dada à Clínica da Atividade e à Psicossociologia.

3.3.1 A Clínica da Atividade

A Clínica da Atividade teve sua origem com Y. Clot, com base nas teorias de Vygotsky (1929) e, também, nas intervenções-pesquisas de Ivar Oddone (1986). Segundo Bendassolli e Soboll, a Clínica da Atividade “[c]onsidera o trabalho como uma atividade permanente de recriação de novas formas de viver, e não apenas como tarefa, mas como atividade dirigida, histórica e processual” (2011, p. 10). Ou seja, para além do trabalho prescrito.

Trabalho é prazer, ação, vida e libertação. É para o trabalhador a possibilidade de crescer, fazer e reinventar as atividades e isso pode ser constatado nas falas dos entrevistados.

Eu gosto muito de trabalhar e tenho pavor de tá num lugar [que] eu não possa me desenvolver, ocupar o tempo. (AR, Unidade III)

Não quero ficar, passar horas sem fazer nada, que isso pra mim é muito degradante. (OT, Unidade I)

Entretanto, no cotidiano laborativo, o trabalhador depara-se com a impossibilidade de fazer ou com apenas as repetições das atividades, sem inovação e, conseqüentemente, sem crescimento e prazer. Atividade não é simplesmente a repetição de esforços. Atividade é sentir-se ativo, ser capaz de criar e desenvolver suas potencialidades. “A simples ocupação, não é sinônimo de atividade” (CLOT, 2010, p. 226).

Esse mesmo autor ainda afirma que

[a] atividade não é simplesmente aquilo que se vê, não é o que se pode descrever, aquilo que se pode observar diretamente. Portanto, a atividade não é simplesmente a atividade realizada.

[E mais,]

[a] atividade é aquilo também que não se pode fazer, aquilo que não se faz, que gostaríamos de ter feito, é aquilo que guardamos no estômago, é a atividade (re)engolida, impossível, as atividades suspensas, as atividades impedidas (CLOT, 2010, p. 226).

A atividade deve ser exercida para além do trabalho prescrito. Este não propicia ao trabalhador crescimento e nem inovação. “O ‘trabalho prescrito’ é o peso da prescrição, o peso da *contrainte*, o peso da *astrainte*” (CLOT, 2010, p. 214).

Porém, o trabalhador, ao desenvolver suas atividades, pode inovar, pensar, criar ou ser impedido de fazer, de sonhar, vivenciando o real da atividade.

Segundo Clot,

[...] o real da 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 (2007, p. 116).

E diante desse real, diante da atividade impedida, o trabalhador não cresce e não transforma, mas sofre. Lhuillier afirma que “[o] sofrimento emerge de uma atividade impedida, de um desenvolvimento impedido, de uma ‘perda do poder de agir’” (2011, p. 44), surgindo, assim a frustração e o recolhimento do trabalhador.

Isto pode ser constatado nas falas dos entrevistados:

[M]as com o passar dos anos na universidade eu fui desistindo [...] de correr atrás para crescer. Eu fui desistindo porque a gente não tem muito espaço pra isso. (AR, Unidade III)

Poda, poda. Impede a gente de crescer, de mostrar sua capacidade. Às vezes a gente é capaz de mais e fica atrofiado. (LG, Unidade I)

[E]u queria ir pra um lugar que realmente eu pudesse trabalhar e fosse aproveitada. (IB, Unidade II)

[O] problema é que a gente fica desmotivado. Você vem trabalhar muito sem vontade. Você não consegue valorar bem o seu trabalho, ver a importância no seu trabalho e você tem a sensação de que você tá aqui fazendo numero. [...] quando você sabe que tem capacidades que ali não estão sendo exploradas [...]. Então, é uma certa frustração. (OT, Unidade I)

Trabalhar, desenvolver atividades é ir além das atividades prescritas. É ser valorizado, reconhecido e sentir-se útil.

Portanto, o trabalhador, ao ser “impedido” de realizar sua atividade, sofre e adocece. Ele apenas repete o prescrito. Ele perde sua essência de sujeito e torna-se objeto. Ele aguarda a ordem e espera o tempo passar. Segundo um dos entrevistados, “às vezes você

está dentro de uma atividade que não permite você trabalhar, você tem que ficar esperando as coisas acontecerem” (AD, Unidade IV).

Não basta fazer “alguma coisa” ou desenvolver a “tarefa”. O sujeito deve se sentir ativo, sujeito e não objeto de uma organização. Nessa perspectiva, o trabalhador cria, inventa e transforma. Ele desenvolve o trabalho real, para além do prescrito e da tarefa, pois no trabalho real ele acrescenta algo de si, diferentemente da repetição das tarefas.

3.3.2 A Psicossociologia

A Psicossociologia tem conexões estreitas com a Psicologia Social Clínica e a Sociologia Clínica e “[...] busca [...] investigar as reciprocidades entre o individual e o coletivo, o psíquico e o social” (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p. 11), pois o sujeito dividido e contraditório está inserido no social. Esse é o sujeito que a Psicossociologia “olha”, inserido nas organizações, grupos e instituições e responsável pela própria mudança ou intervenção institucional. Entre os teóricos que se destacam nesta abordagem estão E. Enriquez (1997), Barus-Michel (2004) e André Levy (2001).

Os trabalhos nesse campo disciplinar convocam diversos saberes. Segundo Carreiro e Barros (2011), o foco da Psicossociologia, inicialmente, era o pequeno grupo, mas, posteriormente, passou para as organizações e instituições. A Psicossociologia, enquanto intervenção, atua a partir de uma demanda. Ela “[...] não tem um objeto próprio. Trabalha com as demandas que lhe são endereçadas, buscando transformações sociais, priorizando a relação entre indivíduo e sociedade [...]” (CARRETEIRO; BARROS, 2011, p. 209).

Para a Psicossociologia, o trabalho deve ser entendido como algo que ultrapassa a execução de normas, procedimentos e rotinas. As relações interpessoais, as trocas e as contribuições dos trabalhadores devem ser valorizadas, bem como a subjetividade destes.

Carreiro e Barros, citando Lhuillier, afirmam que

[t]rabalhar não é apenas dedicar-se a uma atividade. É também estabelecer relações com os outros, envolver-se em formas de cooperação e de troca, inscrever-se numa divisão de postos e de tarefas, confrontar os pontos de vistas e as práticas, experimentar e dar visibilidade às capacidades e aos recursos de cada um, transmitir saberes e capacidades, validar as contribuições singulares [...]. É enfim, ser capaz de pôr sua marca no seu ambiente e no curso das coisas (2011, p. 214).

Assim sendo, pode-se afirmar que o trabalho é muito mais do que o estabelecido formalmente. Ele é uma atividade para além da tarefa. É a capacidade dos trabalhadores de irem ao encontro do outro, reconhecendo suas habilidades, limites e produção, respeitando as diferenças e os saberes individuais, propiciando, assim, um crescimento global. É ir além das normas e procedimentos, é transformar a realidade, a partir do encontro com as pessoas.

Segundo Siqueira et al., “[l]aborar é enfrentar o real, que não é somente a simples aplicação de procedimentos, mas também implica relações intersubjetivas” (2011, p. 186). É modificar o que se apresenta, é criar e aprimorar, muito mais do que apenas repetir. É criar novas possibilidades e novas relações de trabalho. É construir e modificar a cultura, tendo em vista os trabalhadores, inseridos nas organizações e instituições.

O processo de repetição de atividades na organização pode contribuir para uma desmotivação e um desinteresse pelo trabalho, gerando falta de perspectiva e adoecimentos. Constata-se na fala dos entrevistados que eles desejam mais, eles desejam trabalhar, criar e inovar:

[O] que seria da minha alçada como técnica [...] ajudar um usuário a procurar um livro na estante. Seria fazer um levantamento ao final do dia de quantos livros, quantos periódicos foram utilizados, arquivar livro na estante. (CB, Unidade IV)

Fazer diferente, mudar alguma coisa. Sabe isso dá um sentido à vida da gente e ao trabalho, faz o trabalho ficar mais prazeroso. É claro que tem coisas que não dá pra você... você tem que seguir rotina. Então não vai ser sempre aquilo que eu gosto de fazer. Vai ter sempre aquilo que eu não gosto e eu vou ter que fazer, a vida é assim. [...]. Então são responsabilidades, mas eu não gosto muito da rotina e gosto do novo. O novo me dá prazer. (LG, Unidade I)

[E]u ficava muito desmotivado [...] eu sabia que eu precisava ir pra um lugar mais dinâmico. Isso eu já tinha em mente. (OT, Unidade I)

São esses trabalhadores, inseridos em uma cultura organizacional, presos às regras e às normas que se escravizam e adoecem, nas instituições complexas, inflexíveis e burocratizadas.

4 INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: “A DOR E A DELÍCIA”?

As instituições públicas surgiram com a colonização do país, quando o Rei D. João VI chega ao país e percebe a necessidade de criá-las para atender seus interesses e as conveniências do povo. Inicialmente, os funcionários que trabalhavam nessas instituições eram nomeados e controlados pelo rei e este utilizava o aparelho estatal a seu serviço. Todas as instâncias eram perpassadas por uma complexa e tumultuada hierarquia. A administração era centralizadora e confusa.

Faoro relata que

[o] patrimônio do soberano se converte, gradativamente, no Estado, gerido por um estamento, cada vez mais burocrático. No agente público — o agente com investidura e regimento e o agente por delegação — pulsa a centralização, só ela capaz de mobilizar recursos e executar a política comercial. O funcionário é o outro do rei, um outro eu muitas vezes extraviado da fonte de seu poder (2000, p. 193).

Os trabalhadores da instituição pública eram selecionados tendo em vista o parentesco com o rei e o *status* que ocupavam, prevalecendo, assim, o favoritismo e o caráter despótico. A impessoalidade das relações entre o súdito e o rei era marca presente, uma vez que o sistema era de “manda quem pode e obedece quem tem juízo” e a grande maioria dos empregados era de inúteis letrados.

Martins, citando Faoro, diz que

[t]udo se concentrou, no primeiro golpe, em situar no mundo político e administrativo os fugitivos desempregados, colocando-lhes na boca uma teta do tesouro. Os fidalgos de alta linhagem, os que dispunham de meios próprios de vida, não acompanharam, senão excepcionalmente, o regente. [...]. Vinham a seguir a chusma de satélite: mosenhores, desempregados, legistas, médicos, empregados da casa real, os homens do serviço privado e protegidos de D. João. Eram os vadios e parasitas, que continuariam no Rio de Janeiro o ofício exercido em Lisboa: ‘a comer do Estado e nada fazer para o bem da nação’. Organizar o império, para o ministério, seria reproduzir a estrutura administrativa portuguesa no Brasil e colocar os desempregados. O eixo da política era o mesmo, secularmente fundido: o reino deveria servir à camada dominante, ao seu desfrute e gozo. Os fidalgos ganharam pensões, acesso aos postos superiores os oficiais da Armada e do Exército, empregos e benefícios os civis e eclesiásticos. [...]. A carapaça administrativa, enorme e inútil, [...] não esgotou as atividades da corte. [...] A transmigração superpôs à estrutura social existente a estrutura administrativa do cortesão fugitivo, com os renovamentos das supérfluas velharias de uma sociedade desfibrada, em que a burocracia se tornará o ideal da vadiagem paga. [...] A nobreza burocrática defronta-se aos proprietários territoriais, até então confinados às câmaras, em busca estes de títulos e das graças aristocráticas. **A corte está diante de sua maior tarefa, dentro da fluida realidade americana: criar um Estado** (1997, p. 173-174, grifos não originais).

Com as transformações políticas e sociais, os membros da burguesia e os antigos latifundiários passaram a controlar o sistema público objetivando garantir que seus membros fossem nomeados e exercessem o poder. Segundo Gonzaga, “[...] pelo emprego público cooptavam-se opositores e pagavam-se favores. Os laços sociais desenvolvidos em torno da coisa pública eram sedimentados pelos interesses particulares e repercutiam por gerações” (2011, p. 78).

Entretanto, na Administração Pública, ao longo dos anos, tentativas de reforma ocorreram. Com o advento da República, mudanças políticas e institucionais significativas emergiram (MARTINS, 1997). Mas, no bojo dessas mudanças, a política dos governantes, sustentada pelo coronelismo, exerceu influência junto ao governo central e a relação entre Estado e sociedade foi baseada no clientelismo. “O Estado e a administração nasceram patrimonialistas” (ibidem, p. 175).

Foram vários os governos que buscaram trabalhar para uma Administração Pública eficiente e para uma modernização do Estado. No governo de Getúlio Vargas, foi implantada a administração pública burocrática e o objetivo era adotar um Estado mais profissional, menos paternalista e menos clientelista. Porém, as mudanças não ocorreram de forma satisfatória. Segundo Carla Ribeiro, “[n]o Brasil, não se estabeleceu, na prática, uma administração burocrática plena, fundamentada em princípios centrais como formalismo, impessoalidade e profissionalismo” (2011, p. 117).

Em 1998, em busca de eficácia e resolução dos problemas da máquina pública, o governo propôs uma reforma gerencial, pautada nos princípios da iniciativa privada. Contudo, as tentativas de modernização obtiveram êxito em um determinado período, com posteriores retrocessos, pois “as forças tradicionais de índole patrimonialista continuaram latentes e preponderantes, tanto na administração pública quanto na política” (MARTINS, 1997, p. 176).

As tentativas de mudanças e progresso nas instituições públicas permanecem, mas os avanços são poucos e lentos, pois elas ainda estão presas a uma cultura antiga, conservadora e tradicionalista. Pode-se constatar, através das falas dos entrevistados, como a instituição pública pouco avançou.

[A] Universidade [...] tá parada no tempo. Ela não cresceu com as evoluções principalmente pra essa área administrativa. [...]. Eu acho que não tem interesse [...] da instituição em inovação [...]. (AR, Unidade III)

A cultura ainda tá muito arraigada, presa àquelas coisas do passado [...] ideias boas, ideias que podem contribuir, mas elas estão sempre esbarrando em algum

aspecto lá do passado que não avança que não moderniza que prende. (EU, Unidade III)

E, desse modo, a instituição vai funcionando desde os tempos remotos, prevalecendo uma cultura de mando e autoritarismo que atende a um determinado grupo.

4.1 As Instituições Federais de Ensino Superior e a história dos técnico-administrativos em educação

A criação das primeiras universidades no país é marcada por um conjunto de movimentos culturais, sociais e políticos, dominado por uma racionalidade autoritária.

Fávero diz que

[...] estudar a história da Universidade do Brasil significa revisar, não apenas a própria história da instituição [...], mas também a do pensamento liberal e autoritário, cujo imbricamento marca fundo a história das instituições universitárias no País, como parte de uma realidade concreta permeada de contradições (1999, p. 31).

Várias foram as tentativas de criação de universidades no período colonial e no início da república, porém sem sucesso. Segundo Fávero, “[a]té o final do período monárquico, mais de duas dezenas de propostas e projetos foram apresentados sem êxito; após a Proclamação da República, as primeiras tentativas também se frustraram” (1999, p. 17).

Nesse período, foram criadas escolas politécnicas, faculdades de Medicina e de Direito, entretanto, nada era equivalente aos centros universitários (FÁVERO, 1999).

A construção das universidades no Brasil ocorreu apenas no regime republicano. Segundo Fonseca, “[a]té o século XVIII, [...] o governo português impede a criação de instituições de ensino superior” (1996, p. 21). A Coroa portuguesa “julgava suficiente, para o progresso colonizatório e exploratório do Brasil, a formação de quadros nas universidades portuguesas e o controle cultural exercido pelas ordens religiosas” (MACEDO, 1989, p. 19, apud FONSECA, 1996, p. 21).

Apenas em 1920, no Rio de Janeiro, a partir da junção das Faculdades de Medicina e Direito e da Escola politécnica, foi criada a primeira universidade, a Universidade do Rio de Janeiro. Em 1927, o Estado de Minas Gerais criou a Universidade de Minas Gerais.

A partir dos anos 1930, uma política de centralização do Estado emergiu em diversos setores da sociedade, inclusive na educação. Criou-se o Ministério da Educação e Saúde

Pública, em 1931. Nesse mesmo ano, a Universidade do Rio de Janeiro passou por uma reorganização e, em 1937, criou-se a Universidade do Brasil. Essa foi a primeira universidade instituída e dirigida pela União e, durante muitos anos, sua política interna foi centralizadora e autoritária.

Segundo Fávero, o exame de documentos, Atas do Conselho Universitário e Anais da Universidade do Brasil, “deixa entrever um outro aspecto relevante: a complexidade da questão do poder e de quem decide o quê na Universidade” (1999, p. 26).

Ainda segundo essa autora,

[...] a cátedra² se mostra dentro da Universidade marcada por um caráter centralizador, operacionalizando-se, com algumas exceções, de cima para baixo. No caso dos institutos das faculdades e escolas, a concentração de poder nas mãos dos catedráticos se evidencia nos dispositivos legais que organizam a instituição como um todo, bem como nos seus regimentos. Tal concentração se faz sentir sobretudo na concepção de sua direção acadêmica administrativa, formada por um diretor, um Conselho Técnico-Administrativo e uma Congregação. Dessa composição, os diferentes seguimentos da comunidade acadêmica praticamente não se fazem presentes (FÁVERO, 1999, p. 26).

Assim, as universidades federais foram sendo constituídas com um forte legado entregue aos catedráticos. O poder atende um grupo centralizador, tal qual à época do descobrimento do país, e mudar essa cultura centralizadora parece ser algo impossível. Isso pode ser constatado a partir das falas dos entrevistados:

É aqui. Aqui na Universidade. [...] Os docentes [mandam e os] os servidores técnico-administrativos [obedecem]. (AR, Unidade III)

Eu já vivi situações que eu tive que obedecer pra não sofrer, pra eu não ser retalhada. (LG, Unidade I)

[E]u não sou obrigado a aceitar esse tipo de comportamento de mando. (AD, Unidade IV)

[E]les [docentes] é que mandam e [para eles] nós somos meros servos [...]. (IB, Unidade II)

Segundo Fonseca, “[...] no artigo 1º da Lei n.º 452, de 5 de julho de 1937, que organiza a Universidade do Brasil [...] ‘[a] Universidade do Brasil é uma comunidade de **professores e alunos**, consagrados ao estudo’” (1996, p. 25). Os servidores técnico-administrativos das universidades, para esses segmentos, não existiam. Eles deveriam

² Segundo Fonseca (1996), a cátedra foi instituída em 1827, com a criação dos cursos jurídicos e era concebida como propriedade vitalícia de seu ocupante, propiciando, assim, um núcleo de poder nas universidades. Ela foi extinta pela Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968.

apenas realizar suas tarefas e permanecerem no anonimato e, perante esse olhar, não contribuíam em nada para o crescimento institucional.

Segundo Gonzaga, os trabalhadores das universidades,

[s]ubordinados aos catedráticos que tinham o poder de contratar e demitir, uma vez que não existiam parâmetros que regulassem os processos de seleção e contratação, os funcionários ficavam vulneráveis às vontades dos docentes, inclusive para realizar tarefas de interesse pessoal dos docentes (2011, p. 82).

Apenas no início da década de 1960, quando foi instituída a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, por meio da Lei nº 3.780, é que um corpo técnico-administrativo é organizado e estruturado nas universidades públicas, definindo, assim, suas atividades laborativas. Esse corpo técnico-administrativo que compõe a universidade é constituído por diversos cargos, cuja exigência para ocupação vai do ensino fundamental até o nível superior.

Em 1987, foi instituída a primeira carreira formal para os técnico-administrativos — Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), pela Lei nº 7.596/87. Mas somente a partir da Constituição de 1988 é que o servidor público alcançou um espaço na sociedade e mudanças começaram a ocorrer. Os servidores públicos passaram a dispor de direitos sociais e políticos, que a maioria dos trabalhadores já havia conquistado.

Gonzaga menciona que,

[a] partir da mobilização política desencadeada na década de 1980, em prol da redemocratização do Brasil, os funcionários públicos conquistaram visibilidade no cenário nacional, ao se juntarem a outros setores da sociedade e empunharem bandeiras de luta semelhantes, que denunciavam as mazelas provocadas pelos anos de ditadura (2011, p. 79).

O ingresso na instituição pública passou a ser mediante concurso público, sobreveio a isonomia salarial, o plano de cargos e salários e outros deveres e direitos.

Segundo Barbosa,

[a] Constituição de 1988 estabeleceu, entre outras, as diretrizes gerais para as relações de trabalho no serviço público a respeito do ingresso através do concurso público, plano de carreiras, isonomia salarial, estabilidade, direito de greve, regulamentadas posteriormente pela Lei 8122 de 11 de dezembro de 1990, que instituiu o Regime Jurídico dos Servidores Cíveis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais (2004, p. 34).

Após anos de luta, os técnico-administrativos das universidades no Brasil deixaram de ter um papel menos passivo e passaram a lutar por um espaço na organização. Segundo Fonseca,

[c]onstituídos, originalmente, como segmento inócuo da organização universitária, os funcionários empreenderão, ao longo dos anos 80, um conjunto de iniciativas, cujos efeitos repercutirão de modo amplo no interior das IFES. [...] Mediante seus esforços, dentre os quais destacam-se as tentativas de superação da indigência a que estavam submetidos os funcionários tornarão, então, projetos os seus anseios (1996, p. 14).

Em 12 de janeiro de 2005, após longa luta e embates políticos, os técnico-administrativos das universidades foram reconhecidos, legalmente, como trabalhadores da educação, com a aprovação da Lei nº 11.091 — Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) —, estabelecendo-se assim uma vinculação entre o trabalho desses servidores e o fim institucional.

Nesse Plano de carreira, foram definidos cinco níveis de classificação para os TAEs: A, B, C, D, E, sendo que em cada um há o agrupamento de profissionais com uma qualificação específica. Os Auxiliares em Administração e os Assistentes em Administração, foco de análise desta pesquisa, localizam-se nos níveis de classificação “C” e “D”, respectivamente. Para o processo seletivo, é exigido dos Auxiliares em Administração o ensino fundamental, enquanto para os Assistentes em Administração o ensino médio.

Atualmente, a maioria dos servidores ocupantes desses cargos na IFES pesquisada possui uma escolaridade superior à exigida para o ingresso no cargo. A crescente busca pelo emprego público favorece o ingresso de trabalhadores com esse perfil. Essa “corrida” ao concurso público, na atualidade, pode ser constatada através da fala de um dos entrevistados: “na época [da aprovação da entrevistada no concurso] nem tinha tanto essa corrida pra concurso” (IB, Unidade II). Além disso, os servidores, com o passar dos anos, qualificam-se. Eles desejam melhorar, obter mais conhecimentos.

Em função da escolaridade superior à exigida para o cargo, esses servidores passam a obter um ganho real em seu salário. Eles aprimoram os conhecimentos, crescem intelectualmente, melhoram seus proventos, mas suas atividades não se alteram e o cotidiano do trabalho desses servidores não se inova, não se aprimora, eles permanecem exercendo as mesmas atividades descritas no seu contrato de trabalho, e isso pode ter consequências na vida desses trabalhadores.

Embora o retorno financeiro seja significativo, ele não é tudo. O trabalho, o reconhecimento, a possibilidade de inovar e crescer, enfim, de ser útil, é mais importante. Araújo, citando Enriquez, “afirma que os sujeitos ligam-se à organização por vínculos não apenas materiais, mas sobretudo afetivos e imaginários” (2012, p. 37). A falta de reconhecimento e desvalorização institucional dos TAEs cria insatisfação e frustração. Esta afirmativa pode ser constatada a partir das falas dos entrevistados:

A própria instituição te incentiva ao estudo, pra que? Só pra eu receber mais no meu contracheque? É só pra isso que a gente é incentivada, a qualificação? Não é esquisito isso? Não é incoerente? Olha vão estudar, se você tiver especialização é tanto a mais no seu salário, se você tiver mestrado é tanto... tá, ótimo, mas em que isso vai contribuir pra instituição? (EU, Unidade III)

[E]u não penso só na ascensão financeira, a gente tem que pensar na ascensão profissional e aqui, por ser o serviço público, a gente não tem como mudar de cargo ou de seção. A gente pode receber benefício de vencimento. (AD, Unidade IV)

Será essa oportunidade dada aos servidores técnico-administrativos em educação de estudarem apenas uma mera aproximação da subjetividade deles? Ou seja, será apenas uma forma de “adoçar”, “calar” o servidor?

Desde tempos remotos, os gestores criam estratégias, ou práticas de gestão, para incentivarem os trabalhadores à produção e/ou para exercerem poder. Essas práticas de gestão, segundo Araújo, são “destinadas a garantir a adesão do trabalhador aos objetivos da organização, pois eles sabiam ‘que não basta disciplinar, vigiar e punir’” (2012, p. 41), há de se criar benefícios, flexibilizar horários, criar sentimentos de pertença e reconhecimento, propiciando, assim, a ilusão de que o trabalhador é respeitado e ocupa um papel importante na organização. Mas isso é uma grande ilusão, um engodo.

Os gestores se aproximam da subjetividade do trabalhador, propiciam oportunidades, inclusive, com retornos financeiros, fazem acreditar que os trabalhadores são empreendedores, capazes de ir além daquilo que foi instituído, mas não permitem que eles criem, pensem ou inovem, enfim, eles permanecem na posição de recurso e não de sujeito, de subalternidade. *Façam apenas o que lhes é mandado, não pensem.* A aproximação da subjetividade do trabalhador não é condição de liberdade, ao contrário, pode ser fator alienante, pois o trabalhador, acreditando na benesse do gestor, esquece de questionar e de se colocar em uma posição crítica (ARAÚJO, 2012).

Receber benefícios, ser motivado não garante a criatividade do trabalhador, bem como uma produtividade positiva, pois “no exercício da atividade inscrevem-se nossas

estreitas relações com os valores, com as pessoas e com os meios nos quais exercemos a atividade” (ARAÚJO, 2012, p. 40), aparecendo, assim, no cotidiano do trabalho uma contradição e uma insatisfação, pois a subjetividade, aquilo que foi oferecido ou até mesmo “dado” torna-se uma subjetividade desprezada. Ele até possui qualificação, mas no cotidiano do trabalho não pode fazer, não pode aprimorar suas atividades laborativas.

Assim, os Auxiliares em Administração e os Assistentes em Administração, mesmo com qualificação superior à exigida para ingresso no seu cargo, permanecerão desenvolvendo suas atribuições, que são:

- **Auxiliares em Administração:**³ Executar, sob avaliação e supervisão, serviços de apoio à administração. Atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos e atos administrativos, cumprindo todos os procedimentos necessários; preparar relatórios e planilhas; utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. Auxiliar nas atividades de administração, ensino, pesquisa e extensão.
- **Assistente em Administração:** Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todos os procedimentos necessários; preparar relatórios e planilhas, executar serviços das áreas de escritório. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. Auxiliar nas atividades de administração, ensino, pesquisa e extensão.

As atividades desses cargos são genéricas e burocráticas, e o servidor somente pode mudar de cargo após exoneração e novo concurso público. Não existe a ascensão funcional, o que culmina em frustração e desmotivação. Isso pode ser confirmado através das falas dos entrevistados:

[A] expectativa da gente num instantinho vai morrendo [...] você entrou num cargo você vai permanecer nele [...]. O serviço é um só. (AR, Unidade III)

[Q]uando você chega já existe pra você uma coisa definida. Porque o cargo é genérico [...]. (AD, Unidade IV)

[E]u imaginei que eu ia ser útil à instituição. Que eu ia poder desenvolver as minhas habilidades naturais dentro daquilo que eu gostava que é: atender ao público, de ser útil, desenvolver minha criatividade e a minha expectativa era a de

³ Dados retirados do Edital da UFMG nº 187, 19 mar. 2012.

que eu pudesse também crescer dentro da Universidade. Crescer profissionalmente não ficar só estagnada [...]. (LG, Unidade I)

Só sabia que era Assistente em Administração, mas isso é muito amplo, muito geral [...]. (OT, Unidade I)

[V]ai pra lá, vai pra cá é extremamente desgastante [...] e cansativo [...], porque você tá num setor com uma demanda completamente diferente [...], aprendendo coisas novas em muito pouco tempo. Então assim, uma hora eu mexia com festa, outra hora eu mexia com a semana do conhecimento, outra hora eu mexia com concurso pra professor, outra hora eu mexia com pós-graduação. (EA, Unidade II)

No cotidiano do trabalho, esses servidores ficam atrelados às atividades rotineiras, prescritas e ao modelo burocrático, pois o modo de gestão predominante na organização pública é o tecno-burocrático (CHANLAT, 2000). “Por modo ou método de gestão entendemos o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela tenha fixado” (ibidem, p. 119). Nesse método de gestão, o ser humano está submetido às normas e aos limites que estas fixam às suas atividades.

Segundo Chanlat, a gestão tecno-burocrática

[...] se caracteriza principalmente por uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada, regulamentação escrita onipresente, grande importância conferida aos especialistas e técnicos, controle muito sofisticado, comunicação difícil entre os escalões da empresa, centralização do poder, autonomia relativamente fraca para os patamares inferiores e um direito de expressão muito limitado (2000, p. 120).

Chanlat afirma, ainda, que esse tipo de gestão é responsável por um determinado número de problemas de saúde que são localizados nos serviços públicos, principalmente no setor de educação.

Esta rigidez normativa, conjugada com as pressões orçamentárias, a desvalorização de certas categorias profissionais, o isolamento das categorias conduz às dificuldades que determinadas categorias dos quadros executivos [...] enfrentam atualmente (CHANLAT, 2000, p. 123-124).

A instituição pública carrega uma complexidade em relação ao modo de gestão, ao poder e às relações interpessoais. O poder, na grande maioria das vezes, permanece nas mãos de poucos, e uma burocracia rígida, inflexível e patológica impera.

Segundo Carla Ribeiro, “[...] é possível afirmar [...] que [o modelo burocrático] não é benéfico para o trabalhador, em decorrência da fragmentação das tarefas, da

regulamentação escrita onipresente, dos controles técnicos sofisticados e da falta de autonomia” (2011, p. 115).

A cultura organizacional e os processos de gestão caracterizados pela burocracia, repetição e falta de inovação fazem com que os servidores técnico-administrativos em educação sejam invisibilizados. Eles não precisam aparecer, apenas fazer e repetir as tarefas que lhes são demandadas. Suas atividades não ocasionam mudanças, elas são rotineiras, propiciando assim uma espécie de anonimato. Segundo afirma Gonzaga, os “[...] trabalhadores e trabalhadoras técnico-administrativos em educação: [são] uma categoria ativamente invisibilizada dentro da UFMG e, talvez, em outras universidades públicas” (2011, p. 211). Eles não são vistos, não têm voz e vez, nem interna, nem externamente. Isso pode ser constatado na fala de uma entrevistada:

As pessoas falam — ah você é funcionária pública, da universidade. Ah você é docente? Você dá aula? — a primeira coisa que te perguntam, ou seja, o técnico-administrativo ele não existe [...]. Pra sociedade não existe. A universidade funciona só com docente e discente. O técnico ninguém consegue enxergar. Sempre a primeira pergunta que me fazem é se eu sou docente. (IB, Unidade II)

Além de uma cultura organizacional arraigada das universidades, a imagem do servidor público, perante a sociedade, é muito ruim. Muitos adjetivos são dados a esses trabalhadores, eles são considerados os vagabundos, os parasitas, enfim, os que não gostam de trabalhar. Isso causa incômodo e tristeza para os trabalhadores, que buscam atender bem o público e contribuir para o crescimento da sociedade. Alguns depoimentos de servidores demonstram esse senso comum equivocados:

[E]xiste uma ideia de que a gente não trabalha, que a gente não produz. E não é uma realidade [...]. (AD, Unidade IV)

[A] gente ouve muito falar “ah funcionário público não trabalha, ah nossa essa decadência no sistema público”, e essa imagem precisa ser mudada. (LG, Unidade I)

Segundo Codo,

[p]arece ao cidadão comum que o servidor público é um “ser” dotado da misteriosa propriedade de tornar difícil o que seria fácil, de criar dificuldades ao invés de resolver problemas, um carimbo, uma assinatura, adquire surpreendentemente o dom de se transformar em uma epopéia interminável (2002, p. 297).

Esta afirmativa pode ser constatada também através da fala de um dos entrevistados: “quem tá de fora só enxerga mais os defeitos do que as virtudes” (OT, Unidade I).

Porém, o cidadão não avalia a instituição, sua cultura organizacional, bem como o modelo de gestão. Ao cidadão cabe a crítica ao servidor público. Ele é o “marajá”, o vagabundo e o preguiçoso. “A sua imagem é associada ao imobilismo, à estagnação, à falta de iniciativa e à ausência de espírito empreendedor” (RIBEIRO, Carla, 2011, p. 71) e os governos, bem como a mídia, tiveram um papel importante nessa desvalorização.

Carla Ribeiro, em seu trabalho, cita música, estórias e estereótipos que associam o servidor público ao vadio.

No início da década de 1950, Armando Cavalcanti e Klecios Caldas compuseram “Maria Candelária”, uma marchinha carnavalesca [...]. A letra fala de forma irônica de uma funcionária pública “padrão”, que faz tudo menos trabalhar. [...] durante o expediente vai ao dentista, ao café e à modinha, e que às quatro horas assina o ponto e dá no pé.

Há, também, uma conhecida e antiga piada que conta a história de um leão que fugiu do zoológico e come vários funcionários públicos sem chamar atenção de ninguém. Somente quando o animal comete um erro, comendo o moço que serve o cafezinho, ele é encontrado e capturado. Outro estereótipo bastante citado é o de “Barnabé”, típico funcionário de baixo escalão, sempre com um terno preto surrado, que passa o dia todo lendo jornal e tomando cafezinho ou então “esquece” o paletó sobre a cadeira e sai, somente o resgatando no final de expediente quando retorna para assinar o ponto (2011, p. 62-63).

Entretanto, generalizar a imagem do servidor como vadio e preguiçoso é um equívoco. A organização pública funciona, também, com os servidores técnico-administrativos em educação, que, diariamente, permanecem em seus lugares de trabalho desenvolvendo suas atividades e lutando pelo crescimento organizacional. Segundo os servidores,

eles estão englobando uma situação [...]. O funcionário que trabalha, [...] por 10% que não trabalha [...]. E isso [...] desestimula mais ainda a gente no trabalho. (AR, Unidade III)

[S]e têm aí uns 20% dos servidores que não se comprometem que não se envolvem os 80% tem que dar conta do serviço. (OT, Unidade I)

Os servidores, em sua maioria, desejam ser reconhecidos e inovar suas atividades em busca de um trabalho melhor e útil à sociedade. Eles desejam fazer, pensar e criar. Isso pode ser constatado a partir das falas dos entrevistados:

[A]s suas capacidades [...] vão sendo reconhecidas e você consegue implementar um trabalho, ter um reconhecimento [...]. (OT, Unidade I)

Quando eu termino o trabalho, que eu vejo que ele ficou bem feito, eu sinto satisfação. (IB, Unidade II)

Mas a desvalorização interna e externa, a submissão, a falta de oportunidades institucionais e a falta de autonomia, de perspectiva e de inovação podem propiciar resultados negativos para a autoestima do trabalhador e, conseqüentemente, para sua saúde.

Segundo Carla Ribeiro,

[...] o trabalho comparece como uma importante fonte de prazer quando existe espaço para o reconhecimento social da contribuição pessoal. A ausência de um julgamento favorável do trabalho limita o estabelecimento de uma dinâmica de reconhecimento. Afeta, assim, o processo de ressignificação do sofrimento e da transformação das vivências de desprazer em prazer (2011, p. 73).

Além disso, os critérios adotados para a escolha de dirigente das universidades federais demonstram um descaso com os servidores técnico-administrativos em educação. A maioria dessas universidades, inclusive a que é *locus* desta pesquisa, ainda está atrelada a uma lei que regulamenta o processo de escolha de dirigentes. Essa lei prevê o peso de 70% para os servidores docentes e 30% para os demais segmentos, ou seja, servidores-técnico administrativos em educação e os discentes, interferindo, assim, no processo democrático para a escolha dos dirigentes das universidades, pois este permanece nas mãos dos servidores docentes, excluindo os servidores técnico-administrativos e os discentes. Por que será?

É importante ressaltar que algumas universidades federais, através de seus conselhos universitários, já alteraram essa lógica perversa e excludente de escolha de dirigentes.

Segundo Carla Ribeiro,

[n]as IFES, criou-se uma polêmica em torno da Lei nº 9.192/1995 que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes universitários e determina o peso de setenta por cento para a manifestação do pessoal docente em relação à das demais categorias em caso de consulta prévia à comunidade universitária. Ainda, há um número significativo de instituições que argumenta que a universidade pública não é soberana, e se uma lei não lhe agrada, não cabe a burla, mas sim um movimento social para modificá-la. Contudo, atualmente, são mais de vinte universidades que decidiram em seus conselhos superiores pela paridade entre as categorias, independente da legislação em vigor, dentre elas pode-se citar a Universidade de Brasília (UnB) e a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) (2011, p. 78).

Esta é parte da história dos trabalhadores técnico-administrativos em educação e das dificuldades encontradas no cotidiano que são frutos de uma cultura organizacional. Porém, essas consequências ultrapassam o trabalhador, pois a instituição e a sociedade perdem muito. Mudanças de cultura devem ocorrer. Segundo Gonzaga, “[...] a universidade terá que olhar para dentro de si mesma e dialogar com os debates e avanços [...] e de valorização dos profissionais da educação, a fim de pensar e construir políticas internas democráticas e justas e que contemplem os diferentes segmentos que o constituem” (2011, p. 209).

Assim sendo, diversas lutas precisam ser travadas em busca de conquistas e reconhecimento e novos olhares devem se voltar para o interior das universidades em busca de uma cultura mais aberta e menos conflituosa.

4.1.1 A universidade locus da pesquisa

O Campus Universitário da Pampulha da UFMG, onde esta pesquisa se realizou, foi criado na década de 1960. A “Cidade Universitária” foi planejada pelo arquiteto Oscar Niemayer e carrega, até os dias de hoje, todo um *glamour*, não só pela sua beleza natural, mas por toda sua capacidade técnica e científica. Essa beleza natural e científica pode ser constatada pela fala da servidora:

é lindo [...] eu sentada na praça eu tinha que tá vendo aquilo “que coisa linda né” vê passarinho cantando [...]. Esse universo que a gente respira aqui dentro ele tem um lado muito bonito [...]. (EU, Unidade III)

Em 26 de outubro de 1962, o edifício da Reitoria foi, oficialmente, inaugurado pelo presidente João Goulart. Em 1964, vários estudantes e professores manifestaram repulsa pela transferência das Faculdades de Medicina, Direito e Filosofia, localizadas no centro da cidade, para um *campus* afastado, tendo em vista a distância dos centros de manifestação política e de sociabilidade intelectual e cultural. Assim, ao final da década de 1960, o *campus* possuía poucas unidades construídas e, apenas no início de 1970, diversas unidades passaram a funcionar (STARLING; DUARTE, 2009).

Atualmente, a instituição tem ao todo 19 unidades acadêmicas de nível superior, uma de ensino médio, uma de ensino fundamental, além da Reitoria, órgãos administrativos e do Centro Esportivo Universitário. No *campus* saúde, localizado no Centro-Sul, estão o Hospital Universitário (HC) a Faculdade de Medicina e a Escola de Enfermagem. No centro da capital, estão localizadas a Faculdade de Direito e a Escola de Arquitetura e o

Conservatório. Fazem parte, também, dessa instituição o Museu de História Natural, o Centro Cultural, o Instituto de Ciências Agrárias, localizado na cidade de Montes Claros, além da Fazenda Agrária de Igarapé e da Fazenda Experimental de Pedro Leopoldo.

O quadro de servidores é composto por 7.131⁴ ocupantes de diversos cargos. O número total de servidores ocupantes dos cargos Assistente em Administração e Auxiliar em Administração na instituição é de 1.207.⁵ E o número total de discentes⁶ é de 43.459.

A universidade é complexa, é realmente um verdadeiro “universo” e contradições permeiam o cotidiano institucional.

Carla Ribeiro afirma que

[a]s IFES são [...] espaços onde coexistem cooperação, competição, solidariedade, rivalidade, jogos de poder, individualismo, realizações, frustrações, decepções e tantos outros elementos que configuram as interações humanas em situações de busca de propósitos coletivos (2011, p. 75).

Existem mesmo grandes contradições, pois, apesar de sua estrutura ser composta por órgãos colegiados, ditos democráticos, o “autoritarismo” e a burocracia predominam. Isso pode ser constatado na fala da servidora:

Os nossos dirigentes não têm muita preocupação com a gente [...] eles cada vez mais inventam órgãos e mais órgãos deliberativos, consultivos, e que passam por cima da gente e que baixam resoluções que você não é consultado, você não tem participação e cada vez mais burocracia. (IB, Unidade II)

As contradições, rivalidades, disputas ganham espaço num contexto plural, intensificando-se, assim, problemas de comunicação e gerenciamento, o que cria núcleos fechados, que podem ser denominados como verdadeiros “feudos”.

Segundo Carla Ribeiro,

[d]entre as características que comumente se identificam nessas instituições pode-se destacar a tendência à formação de grupos fechados ou, como muitas vezes são referidos: “feudos”. A estrutura departamentalizada, que congrega disciplinas e áreas de conhecimento afins, favorece uma composição fragmentada, uma configuração de condomínios fechados (2011, p. 76).

⁴ Dados fornecidos pelo Departamento de Administração de Pessoal da instituição, dez. 2012.

⁵ Dados fornecidos pelo Departamento de Administração de Pessoal da instituição, dez. 2012.

⁶ Dados fornecidos pelo Departamento de Registro Acadêmico da instituição, 20 nov. 2012.

Os “feudos” instituídos nas unidades acadêmicas predominam, juntamente com a lógica de mando e autoritarismo, o que culmina, assim, em um acirramento nas relações entre os servidores docentes e servidores técnico-administrativos em educação.

Carla Ribeiro menciona que

[o]s conflitos entre os segmentos docente e técnico-administrativo apresentam-se também como outro aspecto importante da cultura das instituições universitárias. Pensar em uma instituição de ensino superior remete, de imediato, à díade professor/aluno. É frequente acreditar-se que este núcleo se basta (2011, p. 77).

Entretanto, para que o tripé “ensino, pesquisa e extensão”, conhecidas como atividades-fim, venha a ser executado pelos docentes, há de existir profissionais que executem as atividades-meio, as quais são realizadas principalmente por técnico-administrativos, “[...] porém, é difícil a interação afinada entre as atividades meio e fim pela própria complexidade organizacional e relações de poder existentes entre esses grupos [...]” (RIBEIRO, Carla, 2011, p. 77). Isso é reforçado pelo fato de que, quando pesquisas são realizadas sobre as instituições, não existe nenhum critério de avaliação das atividades-meio.

Pesquisa realizada pelo jornal *Folha de S.Paulo* (03 set. 2012), juntamente com o instituto Datafolha, aponta a instituição *locus* desta pesquisa como a melhor universidade federal, perdendo somente para a Universidade de São Paulo (USP). Os critérios avaliados para chegar a esse resultado foram o ensino, a reputação no mercado de trabalho e a inovação, apontando, assim, para a capacidade intelectual e técnica e a importância dos servidores que trabalham com a atividade-fim.

Pesquisas como essas são recorrentes e, para Gonzaga,

[é] frequente ouvirmos avaliações positivas do desempenho dos estudantes da universidade, mas, infelizmente, raras vezes, os TAEs são lembrados como partícipes deste resultado positivo. Um bom exemplo dessa argumentação aparece no comentário do diretor adjunto de Avaliação Institucional da UFMG, diante do bom desempenho institucional na avaliação de cursos realizada pelo MEC. “De maneira geral, é um resultado muito positivo, pois reflete o desempenho dos nossos alunos, a qualificação de nosso corpo docente, o projeto pedagógico e a infraestrutura da universidade”. Nota-se que a existência da categoria dos técnico-administrativos sequer é citada como parte do resultado positivo da instituição (2011, p. 92).

Os técnico-administrativos em educação permanecem na invisibilidade e subalternidade. Eles ficam submetidos às estruturas hierárquicas inflexíveis e subordinados a “detentores do poder”. Segundo Gonzaga,

[e]les e elas gozam de invisibilidade, que vem sendo ativamente alimentada no espaço acadêmico, onde o poder e a informação estão restritos a um determinado grupo. A eles não cabe “pensar o que é e o que pode ser a universidade”, cumprem o dito popular “manda quem pode, obedece quem tem juízo” (2011, p. 95).

Diante desse contexto, uma análise sobre a cultura organizacional se faz necessária, com o objetivo de ampliar o olhar, sem desconsiderar as singularidades em prol de uma instituição mais saudável, prazerosa, com menos sofrimento e adoecimento.

5 CULTURA

Falar sobre cultura não é fácil, pois é um estudo que envolve vários contextos e advém de diversas áreas de conhecimento, principalmente da Antropologia e da Sociologia. Segundo Motta, “[a] compreensão da cultura passa por uma concepção que é dominante na antropologia contemporânea [...]” (p. 187, 2000). Assim sendo, o conceito de cultura comporta múltiplas definições, não tendo uma produção clara e aceita por todos, mas pode-se afirmar que a cultura é algo que caracteriza a vida humana, na sociedade ou em grupos.

“Cultura é palavra de origem latina e em seu significado original está ligada às atividades agrícolas. Vem do verbo latino *colere*, que quer dizer cultivar” (SANTOS, José Luiz dos, 2003, p. 27). Com o passar dos anos, esse conceito se amplia e seu significado é alterado, perpassando pelo refinamento pessoal, costumes, hábitos, crenças de um povo. Entretanto,

[c]ada realidade cultural tem sua lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que façam sentido as suas práticas, costumes, concepções e as transformações pelas quais estas passam. [Mas,] [é] preciso relacionar a variedade de procedimentos culturais com os contextos em que são produzidos (ibidem, p. 08).

Assim sendo, nenhum contexto cultural pode ser avaliado isoladamente. Ele está inter-relacionado ao contexto macro, principalmente, à organização. Como afirma Chanlat, a organização “[...] não se basta a ela própria. Ela é atravessada por elementos sociais (cultura nacional, regional, local, profissional, etc.)” (2011, p. 121).

A cultura vai sendo construída, consolidada e legitimada ao longo dos anos, na inter-relação entre os homens, quando estes decifram os significados, as palavras, as expressões, as posturas e as ações de toda natureza, construindo sentidos. Ela tem a ver com regras, hábitos, formas de vida e comportamentos de um grupo, organização e sociedade, por isso é um importante conceito que propicia compreender as ações humanas.

Segundo Motta,

[e]la fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e a suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem. Define os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, desde os grupos totêmicos até as categorias profissionais. Ela fornece esquemas de interpretação que dão sentido às dificuldades da existência, apresentando-as como elementos de uma ordem ou como fruto de sua perturbação (1997, p. 27).

Omar Aktouf, citado por Motta, diz que “a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano [...]” (2000, p. 197).

Mas a maneira como cada homem decodifica esses significados é diferente, portanto, eles não são universais e nem inatos. Assim sendo, seu conceito não pode ser desconsiderado quando advém de outros contextos, pois ela é construída na relação entre os homens e os grupos.

A cultura desenvolve mecanismos que permitem aos homens juntar-se em grupos distintos que exercem poderes e controles. Segundo Motta,

[o] que a cultura faz é influenciar as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções, no interior de cada conjunto social. [...]. A cultura é um sistema de símbolos compartilhados, que serve como mecanismo de controle (2000, p. 189).

Assim, a ação simbólica precisa ser decifrada para ser entendida, pois a cultura é um contexto, um sistema de relações que vai ao longo dos tempos construindo e reconstruindo a história. Motta afirma, ainda, que

[a] cultura é um contexto, um sistema de relações. [...]. A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam. Dessa forma, o fato em si, ou o comportamento em si, importam na medida do que significam, e esses significados variam conforme a cultura. Isto quer dizer que a cultura é um contexto de significados (ibidem, p. 191).

Considerando, assim, que a cultura diz respeito a todos os aspectos da vida humana, analisar a cultura das organizações é fundamental para entender a forma de funcionamento delas, bem como as consequências na vida dos trabalhadores.

5.1 Cultura, organização e trabalho

A importância dada à cultura organizacional e às suas implicações no trabalho é relativamente recente. Segundo Motta, “[n]ão faz muito tempo, todos acreditavam que regras gerais se aplicavam a todas as situações de administração, trabalho e organização, independentemente dos contextos em que eram encontradas” (1997, p. 25). Mas esse mesmo autor afirma que o comportamento das organizações varia culturalmente e que “[...] consideráveis diferenças têm sido encontradas nos valores, atitudes e comportamentos dos

indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente, no que se refere ao trabalho administrativo” (ibidem, p. 25-26), consolidando assim, uma cultura organizacional.

O termo cultura organizacional apareceu, segundo Pires e Macêdo (2006), primeiramente, na literatura de língua inglesa, nos anos 1960, como sinônimo de “clima”. Nos anos 1970, foi utilizado como equivalente à “cultura corporativa”. De acordo com os autores, “[...] não há concordância quanto ao conceito do termo utilizado, não existindo nenhuma definição clássica ou básica para os conceitos” (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 88), mas estes são importantes nos estudos sobre o mundo do trabalho.

Ainda segundo Pires e Macêdo,

[a] cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (ibidem, p. 88).

A organização, inserida em uma sociedade, com pessoas que vivenciam diariamente um conjunto de práticas, pensamentos e significados vai sendo consolidada com o passar dos anos, a partir das relações internas, externas e tradições, legitimando, assim, as verdades, costumes e hábitos que norteiam a organização. Assim, a cultura de uma organização é consolidada ao longo dos anos, mediante suas regras, seus ritos e seus valores.

Esse pensamento pode ser confirmado pela afirmativa de Enriquez, para quem

[...] a vida numa organização gera um modo de funcionamento cultural singular. “O comportamento administrativo” [...] de seus membros não depende tão-somente da estrutura das atividades e da estrutura hierárquica, mas igualmente dos mitos de origem, dos valores, dos símbolos unificadores, do funcionamento imaginário da organização (2000, p. 16).

A cultura, para ser construída, não necessita de palavras e debates, mas torna-se, com o passar dos anos, a verdade da organização e a maneira como os trabalhadores devem “encará-la”, ou, dito de outro modo, torna-se um mito de difícil desconstrução.

Segundo Carbone, é “muito difícil reprogramar qualquer cultura, porque elas estão em permanente movimento, ajustando-se em torno de um eixo que já foi estabelecido pelo tempo e pela história, uma espécie de código genético cultural” (2000, p. 2).

Assim, alterar o modo de fazer e reorganizar as relações sociais também é muito difícil. O que é estabelecido pelo saber dominante torna-se, na maioria das vezes, verdade absoluta. Isso pode ser constatado nas falas dos entrevistados:

[V]ocê quer melhorar, quer mudar, mas às vezes não dá porque você tem que seguir aquilo ali e pronto. [...] essa interferência que você falou da cultura organizacional ela poda muito a gente, porque você às vezes propõe mudanças, propõe mudanças de rotina, mas encontra uma certa resistência. Às vezes do colega que já tá acostumado a seguir fielmente aquilo, ou as vezes da chefia, “não, não precisa, tá bom assim. Pra que mudar?”. (LG, Unidade I)

A universidade é velha, ela tá velha, ela não cresceu. [...] a Universidade [...] tá parada no tempo. Ela não cresceu com as evoluções principalmente pra essa área administrativa. [...] cultura [...]. Muito pobre. [...] De desvalorização do servidor técnico-administrativo. [...] É igual eu to te falando do sistema. Pega e engloba, mas não sabe a necessidade de cada unidade. Assim eles estão fazendo conosco, técnico-administrativo. Eles estão englobando, mas, não vê cada um como que trabalha cada unidade que o serviço ta desenvolvendo [...]. (AR, Unidade III)

A cultura ainda tá muito arraigada, presa àquelas coisas do passado. [...] ideias boas, ideias que podem contribuir, mas elas estão sempre esbarrando em algum aspecto lá do passado que não avança que não moderniza que prende. [...] Aí você vai pras outras unidades e percebe que lá tem o mesmo problema [...]. É o povo [quem está no poder] que determina as regras que faz a coisa acontecer [...]. E você percebe que todas essas questões elas começaram muito em função da cultura da instituição [...] a forma como a gente é respeitado aqui dentro [...] como a gente é valorizado [...]. O comportamento organizacional é assim, preponderante. (EU, Unidade III)

O que se preza é simplesmente substituir eventualmente a pessoa, mas não levando em consideração às vezes a capacidade e se essa pessoa realmente ficaria bem ali ou não. (AD, Unidade IV)

A cultura organizacional é arraigada. Ela não muda e a forma de gerenciar não passa necessariamente pela competência técnica. O que predomina é uma cultura “política”.⁷ Existem servidores com privilégios e a cultura organizacional dominante prevalece nas mãos dos servidores docentes. O fazer e o saber técnico nem sempre são o que importa. Isso pode ser constatado nas falas dos entrevistados:

[A]qui as coisas funcionam de forma política. Eles não querem saber se você conhece, eles querem saber se você reza a missa. Se você reza a missa direitinho aí o seu conhecimento é até válido. (EU, Unidade III)

[E]u percebo [...] que as pessoas que não têm comprometimento, que não têm respeito pelo trabalho elas não são incomodadas. [...] eles protegem realmente quem faz de menos e perseguem quem faz de mais. (EA, Unidade II)

⁷ A palavra “política” aparece neste trabalho com letra minúscula e entre aspas, para marcar a diferença entre o verdadeiro sentido da palavra Política. Esta tem origem no grego (*politikê*), que remete ao público e a uma administração voltada para o interesse de todos.

Essa questão mesmo dessa hierarquia, da cultura do professor achar que o docente [...] que ele é o dono da Universidade, que ele que manda. (IB, Unidade II)

Eu acredito que a cultura da universidade vá andar de agora pra frente. Porque pra mim, na minha opinião, muitos anos estagnado. [...]. Manda quem pode obedece quem tem juízo. É assim que eu vejo. (CB, Unidade IV)

Desta forma, as organizações públicas vão se consolidando e sua cultura vai sendo fortalecida. Entretanto, na pesquisa de campo, pode-se constatar que a cultura organizacional atende aos interesses de um grupo, os servidores docentes, tal como na época da “cátedra”. Eles, os docentes, desenvolvem as atividades fins, eles mandam e decidem, porém, não ampliam a capacidade de escuta e a possibilidade de um olhar para o diferente, para outros saberes. Assim, os técnico-administrativos em educação não possuem outras possibilidades a não ser permanecer numa posição subjugada, como se constata na fala de uma entrevistada:

[E]la [chefia] fica condicionada a seguir um padrão que a universidade institui. Então as coisas são muito padronizadas. Então quando você vem com uma idéia diferente... “ah, mas não vai sair do padrão?”, não vai mudar o padrão [...]. (LG, Unidade I)

Uma cultura organizacional sem mudanças pode influenciar no modo de vida de seus trabalhadores, causando desânimo, falta de perspectiva, culminando até em adoecimento. Para Chanlat, “[s]e todo laço social no trabalho mobiliza uma carga afetiva, esta pode ser mais ou menos forte, segundo o tipo de emprego e as situações concretas de trabalho” (2011, p. 114). A falta de perspectiva e o adoecimento do trabalhador podem advir desse lugar e dessa cultura em que ele, enquanto trabalhador, nada pode falar ou não pode aparecer, pode apenas repetir. Isso pode ser constatado na fala de um entrevistado: “causa um desânimo. Causa falta de motivação, falta de perspectiva, você sabe que você vai chegar e vai fazer a mesma coisa” (AD, Unidade IV).

Sistemas fechados, inflexíveis e sem possibilidade de inovação não possibilitam o crescimento do trabalhador, mas sim a falta de criatividade. Isso pode ser constatado nas falas dos entrevistados:

Se a gente não tivesse esse sistema, e [...] ele permitisse a gente contribuir, a gente tem o entendimento que existem formas de melhorar esse gerenciamento. [...] o sistema não permite você trabalhar, contribuir, inventar, reorganizar. Ele é estático, você tem que fazer o que ele disciplina. (AD, Unidade IV)

[E]la [universidade] não tem uma estrutura pra poder renovar [...]. Quando vai mudar um sistema eles não estudam cada unidade, como que trabalha. Então põem

um sistema que às vezes não atende aqui na x, mas é excelente pra y. (AR, Unidade III)

Assim, essa é uma possibilidade de olhar a cultura de uma organização pública, e esse olhar é perpassado pelas experiências da autora deste trabalho, bem como das experiências dos sujeitos desta pesquisa. As regras, normas e padrões estão todos estabelecidos e mudanças não podem ocorrer. Seus servidores não podem inovar, pensar e criar, pois repetir é a norma. Uma cultura arraigada e sem mudanças propicia uma estagnação organizacional, bem como uma série de consequências na vida de seus trabalhadores.

6 METODOLOGIA

A definição do método em uma pesquisa é uma atividade bastante complexa, uma vez que ao longo do trabalho de campo podemos nos deparar com variáveis até então não contempladas, as quais podem alterar o rumo da pesquisa.

Assim sendo e diante dos objetivos traçados, a opção metodológica nesta pesquisa foi a abordagem qualitativa, a qual busca compreender a complexidade dos seres humanos em constante processo de transformação, por isso ela se preocupa com os valores, significados e crenças dos sujeitos envolvidos e não com números.

Segundo Minayo,

[a] rigor, qualquer investigação social deveria contemplar uma característica básica de seu objeto: o aspecto qualitativo. Isso implica considerar sujeito de estudo: gente, em determinada condição social, pertencente a determinado grupo social ou classe com suas crenças, valores e significados (2004, p. 22).

Entretanto, realizar este trabalho não foi uma tarefa fácil, pois, nas pesquisas bibliográficas, encontramos diversos trabalhos que têm como foco as instituições públicas de ensino superior, todavia, localizamos poucos trabalhos empíricos que enfatizam e privilegiam os trabalhadores técnico-administrativos em educação.

Mas, na prática profissional da autora, percebia-se que, apesar da pouca atenção dada a esses servidores, questões como adoecimento, falta de perspectiva no trabalho, rotatividade entre as unidades eram recorrentes na instituição pesquisada e mereciam um estudo mais aprofundado para compreender as suas causas e tornar possível a proposição de alternativas institucionais para superá-las. Desta forma, o trabalho foi proposto, e, seguidamente, autorizado pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos da instituição e aprovado pelos Comitês de Ética e Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e da instituição que é *locus* da pesquisa, em 08 de março de 2012 e em 27 de junho de 2012, respectivamente.

6.1 Coleta de dados

Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi entrevista semiestruturada (ANEXO A), pois esta, apesar de obedecer a um roteiro previamente estabelecido, pode ocorrer de maneira mais informal, não havendo a necessidade de seguir o roteiro de forma inflexível.

A entrevista é um importante instrumento de trabalho, pois ela possibilita ao entrevistador obter informações necessárias a respeito de um assunto desejado a partir de uma interação com o outro. Segundo Marconi e Lakatos “[a] entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação [...]. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coletas de dados” (2007, p. 197).

Durante a entrevista, é comum o entrevistado vivenciar sentimentos conflituosos, dores e/ou sentimentos de prazer, pois nela ele tem a possibilidade de reviver experiências. Assim sendo, o cuidado com o outro, a ética, a imparcialidade, a relação de confiança e o bom senso são fundamentais nesse processo.

As entrevistas realizadas para esta pesquisa foram agendadas previamente, por telefone, ou através de contato pessoal com os servidores, de acordo com sua disponibilidade. No encontro com o entrevistado, a autora explicava novamente o objetivo do trabalho e, após esclarecidos todos os itens, o servidor assinava o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (ANEXO B), autorizando-nos a utilizar os dados na pesquisa e demais trabalhos.

As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados ou em outro local escolhido por estes e duraram cerca de 1 hora. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise.

6.2 Análise e tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi realizado a partir da análise de conteúdo, pois esta permite trabalhar com os dados obtidos de maneira objetiva e subjetiva.

Segundo Bardin, a análise de conteúdo é

[u]m conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (1977, p. 42).

A análise de conteúdo permite ao “analista” debruçar-se para além das palavras (BARDIN, 1977), bem como analisar o conteúdo das mensagens em busca de um sentido para a entrevista realizada.

6.3 Os sujeitos

Inicialmente, a pesquisadora dirigiu-se ao Departamento de Administração de Pessoal (DAP) da instituição *locus* desta pesquisa, para verificar informações gerais sobre quantitativos de servidores ocupantes dos cargos de Auxiliar e Assistente em Administração, pois percebia que neste grupo profissional a ocorrência de queixas relacionadas ao trabalho e à instituição era significativa, o que tornava pertinente a investigação. Além disso, este segmento tem funções bastante ampliadas, tanto nas unidades acadêmicas quanto nos órgãos administrativos, o que lhe permite ser lotado em setores com atribuições diversificadas, possibilitando o trânsito na instituição e um olhar sobre a cultura em ambientes diferentes.

De acordo com os dados levantados no DAP, o número total de servidores ocupantes dos cargos Assistente em Administração e Auxiliar em Administração na instituição é de 1.207.⁸ Destes, 565 estão lotados nas 15 unidades acadêmicas de nível superior localizadas no *campus* Pampulha.

6.4 A seleção dos sujeitos

Para a consecução dos objetivos traçados, optou-se pela seleção de 02 servidores lotados em cada uma das 05 maiores unidades acadêmicas do *campus* Pampulha, que tivessem entre 02 e 25 anos de trabalho na instituição, para serem entrevistados. A escolha se deu pelo fato de estas unidades agregarem o maior quantitativo de trabalhadores das categorias definidas.

A pesquisadora se dirigiu à Seção de Pessoal de cada uma das unidades e/ou a servidores lotados nas respectivas unidades em busca de trabalhadores com algum tipo de sofrimento ou adoecimento mental. Após a indicação, ela se dirigiu ao servidor, a fim de verificar se ele se enquadrava no perfil e se manifestava interesse em participar do estudo. Posteriormente à entrevista, a pesquisadora perguntou ao entrevistado se ele conhecia outros servidores na mesma situação e acolheu as demais indicações.

A expectativa era de que fossem entrevistados 10 servidores. Mas, à medida que as entrevistas foram sendo realizadas, as concepções, explicações e sentidos atribuídos pelos sujeitos começaram a ter uma regularidade de apresentação. Assim sendo, as entrevistas

⁸ Dados fornecidos pelo Departamento de Administração de Pessoal da instituição, dez. 2012.

foram interrompidas, levando-se em consideração a amostragem por saturação, sendo esta comum em pesquisas qualitativas.

Segundo Fontanella et al., “[o] fechamento amostral por saturação teórica é operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, [...] uma certa redundância ou repetição” (2008, p. 17).

Foram entrevistados 08 servidores, lotados em 04 unidades distintas, sendo 02 em cada uma. A identificação dos entrevistados se deu por meio de duas letras, escolhidas por eles próprios durante a entrevista.

É importante ressaltar que, antes da qualificação, a pesquisadora havia realizado 05 entrevistas, mas, diante das orientações da banca e sugestões recebidas, verificou-se a necessidade de novo encontro com alguns dos entrevistados em busca de dados complementares.

Também é importante ressaltar que, inicialmente, pensava-se em pesquisar “O sofrimento psíquico dos servidores ocupantes dos cargos Auxiliar em Administração e Assistente em Administração”, título dado ao projeto de pesquisa. Entretanto, ao término das entrevistas, a pesquisadora percebeu a necessidade de ampliar o escopo do trabalho, pois as questões encontradas ultrapassam o sofrimento e o adoecimento. Nos depoimentos dos entrevistados, emergiram temas como falta de perspectiva, conflitos entre as hierarquias e entre servidores ocupantes do mesmo cargo e desejo dos servidores pesquisados pela aposentadoria, o que nos levou a interrogar o *modus operandi* e a cultura organizacional, corroborando a premissa de que os trabalhos qualitativos trazem sem si uma complexidade.

6.5 O perfil dos servidores entrevistados

Faz-se necessário apresentar o perfil dos entrevistados, para que seja possível visualizar quem são os sujeitos envolvidos nesta pesquisa. Pode-se perceber que existe uma diversidade entre o tempo de trabalho na organização, formação, gênero e escolaridade e que, mesmo diante dessa diversidade, as falas dos entrevistados, na sua grande maioria, perpassam por questões comuns.

Identificação	Gênero	Estado civil	Idade	Cargo	Tempo de serviço na instituição	Escolaridade
AD	masculino	casado	43 anos	Auxiliar em Administração	19 anos	Graduação incompleta
AR	feminino	casada	51 anos	Auxiliar em Administração	21 anos	Ensino médio incompleto
CB	feminino	divorciada	44 anos	Auxiliar em Administração	20 anos	Especialista
EA	feminino	solteira	35 anos	Assistente em Administração	03 anos	Especialista
EU	feminino	divorciada	46 anos	Assistente em Administração	20 anos	Mestre
IB	feminino	viúva	49 anos	Assistente em Administração	19 anos	Graduada
LG	feminino	casada	44 anos	Auxiliar em Administração	17 anos	Especialista
OT	masculino	casado	43 anos	Assistente em Administração	03 anos	Graduação incompleta

7 ANÁLISE DOS DADOS E AS VOZES DOS SUJEITOS

Após o trabalho de campo, passamos à análise das falas dos sujeitos entrevistados. Categorizamos os trechos mais recorrentes das entrevistas, que permitem apresentar as vivências e sentimentos dos servidores entrevistados perante a organização.

Recorremos à teoria para ilustrar a prática. Ambas nos apresentam pontos relevantes sobre uma organização e seus trabalhadores, propiciando, assim, reflexões relativas às distintas posturas ou condutas adotadas pelos servidores, no cotidiano. A partir do trabalho de campo, pudemos levantar algumas questões, específicas ao funcionamento da IFES *locus* desta pesquisa.

7.1 Expectativa/sentimentos em trabalhar na instituição

Pode-se observar, a partir da pesquisa empírica, que trabalhar em uma Instituição Pública Federal de Ensino pressupõe uma grande expectativa, um sonho a ser realizado por muitos cidadãos. O emprego público é almejado pela população brasileira em função da estabilidade, propiciando, assim, qualidade de vida e *status* aos seus servidores. Além disso, trabalhar em uma IFES é a possibilidade de estar em contato com o conhecimento e poder crescer e se qualificar.

Algumas falas dos entrevistados corroboram essa percepção:

Estava realizando um sonho e esse sonho era o meu projeto de vida, trabalhar na [...]. (LG, Unidade I)

[S]er funcionária pública federal tinha *status* [...]. (EU, Unidade III)

[Q]uando eu prestei o concurso, o meu objetivo era ter qualidade de vida [...]. (EA, Unidade II)

Em primeiro lugar, foi um sentimento de alívio [...] a empresa que eu trabalhava ia ser vendida, estava numa crise financeira. Então pra mim caiu do céu [...]. Em segundo lugar, porque o serviço público é a aspiração da maior parte da população trabalhadora [...] estabilidade no emprego [...] e também a remuneração em comparação com o setor privado [...]. (OT, Unidade I)

Um sentimento de alegria [...]. (AD, Unidade IV)

De muita alegria. [...] eu estava desempregada [...]. Querendo ter alguma profissão, meu salário [...]. Na época, no mesmo dia eu fiz dois concursos [...] E aí consegui a vaga daqui. (AR, Unidade III)

[F]oi ótimo [...], foi uma surpresa. (IB, Unidade II)

[S]er servidora pública por causa da estabilidade. (CB, Unidade IV)

Estabilidade, alegria, qualidade de vida, esperança em um futuro melhor. Isso é o que a maioria espera ao ser aprovada no concurso público. São anos de estudo e expectativa em busca deste tão almejado sonho, ser Servidor Público.

7.2 Expectativas atuais

Com o passar dos anos, as expectativas e os sentimentos se modificam. O cotidiano do trabalho se altera e, diante das rotinas, surgem os problemas, as frustrações e a falta de expectativa, pois a instituição apresenta-se de forma diferente da sonhada.

Eu estou me preparando talvez pra sair [...] da Instituição. (AD, Unidade IV)

[N]ão é nem de continuar a carreira na área administrativa. Eu tenho vontade [...] de sair da área administrativa [...]. (EU, Unidade III)

[N]ão tenho mais expectativa nenhuma. (EA, Unidade II)

Aposentar. (AR, Unidade III)

Nou vou daqui pra lugar nenhum mais, a não ser pra minha aposentadoria. (IB, Unidade II)

Eu queria muito um dia ver essa Universidade igualitária. [...] Cada um com a sua função, mas servidores com tratamento igual. Mesma coisa que é cobrado de um, é cobrado do outro. Se o outro tem que fazer o seu trabalho, dentro daquele horário, o outro também tem. Eu queria muito. Mesmo que eu não tivesse aqui, que eu soubesse de alguém que ainda estivesse, me contasse. Nossa, hoje a Universidade é só um... só uma... um nível assim, vamos dizer de servidores. [...] Então eu queria muito que as pessoas tivessem essa humildade, que fossemos iguais. Que não tivesse tanta arrogância, tanta prepotência, as pessoas realmente conseguissem se enxergar igual ao outro. (IB, Unidade II)

Eu estou no meu casulo. Aguardando a hora de pedir a minha aposentadoria. (CB, Unidade IV)

A partir das entrevistas, pode-se perceber uma realidade fria e pobre. O servidor não sonha mais, não espera crescimento profissional, espera apenas os dias passarem e o seu tempo chegar para que ele possa sair e buscar outros caminhos. A flexibilidade e a possibilidade de fazer diferente perderam para a mesmice, para as normas e para a burocracia que massacra e “escraviza” o trabalhador.

7.3 Rotinas inflexíveis

De acordo com a literatura pesquisada e com os entrevistados, a burocracia organizacional e as dificuldades em relação às mudanças institucionais não propiciam crescimento aos trabalhadores nem à organização. Os servidores buscam aprimorar suas rotinas, mas elas já estão estabelecidas, há anos, cristalizadas, permanecem e dificultam o funcionamento organizacional, bem como a possibilidade de mudança do trabalhador.

Segundo Fonseca,

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

A visão do trabalhador como o que executa apenas trabalhos burocráticos, uma visão ainda dividida entre o pensar e o fazer, sem perspectiva de contribuição, é ultrapassada. Ela (a rotina) diz respeito a uma repetição, o trabalhador não necessita aprimorar, pensar. Não há crescimento. As organizações precisam mudar esse paradigma e enxergar seus trabalhadores para além de uma rotina burocrática.

Losicer afirma que

[...] estamos no meio de uma mudança de paradigma na concepção de homem no trabalho [...]. O paradigma funcionalista-mecanicista-comportamentalista predominante até agora nas organizações para dar conta do “fator humano” dentro de seu âmbito está dando passagem para um outro, transformador, que não mais objetiva o homem como “recurso” (2000, p. 69).

O trabalhador não deve ser visto apenas como um “recurso”, como aquele que faz e não pensa. Ele tem desejos, sentimentos e capacidade, espera ser ouvido e ir além das rotinas burocráticas. Ele tem muito a contribuir, ele sabe, também, como fazer a organização crescer.

Entretanto, as organizações vivem uma grande contradição. Elas crescem, mas as rotinas não se alteram. A preocupação com seus trabalhadores parece não ser ponto fundamental. “Dizem” para seus trabalhadores “nós precisamos melhorar”, mas a prática “diz” outra coisa. Citando novamente Losicer, “[...] pedem ao sujeito que seja criativo,

inventivo, no sentido de produzir o novo e, ao mesmo tempo, que se limite a ser reprodutivo, no sentido de repetição” (2000, p. 73).

Vejamos mais algumas falas dos entrevistados:

[É] um cargo muito burocrático. [...] são rotinas que já são instituídas e que não mudam tanto. [...] Fazer ofício, atender telefone. (LG, Unidade I)

O cargo de auxiliar administrativo, que é o meu cargo, assim como o assistente, o nosso trabalho é muito rotineiro. Tem uma rotina a seguir, tem calendário, tem datas [...]. (LG, Unidade I)

[O] serviço [...] é mais rotineiro [...]. (CB, Unidade IV)

O servidor tem interesse em inovar, criar, sair da rotina, mas a organização permanece arraigada, ela apenas repete o que está instituído e impede o trabalhador de criar.

[A] gente já podia fazer algumas coisas pra sair um pouco dessa rotina e facilitar o nosso trabalho de forma que a gente não ficasse fazendo retrabalho e sentisse que tava fazendo a mesma coisa todo dia. (LG, Unidade I)

[A] universidade não tá dando essa oportunidade [...]. Da gente desenvolver o serviço, modificar o serviço numa época que tá evoluindo [...]. É tudo muito maçante [...]. (AR, Unidade III)

Com o passar dos anos, as atribuições não se alteram. As normas, as regras ficam arraigadas e a organização não muda. O gerenciamento fica preso às normas burocráticas e antigas, e os servidores vão, com o passar dos anos, perdendo o interesse pelo trabalho. Isso pode ser constatado a partir das falas dos entrevistados:

A forma de gerenciar [...] a forma como [...] vão exercer essas funções não sofreram atualização. A coisa tá muito ainda lá, apesar de ter ideias modernistas entendeu? [...]. Você fica tentando fazer algo diferente em cima daquilo que você aprendeu, acreditando que há possibilidade de mudar, transformar [...]. (EU, Unidade III)

[A]qui você não precisa pensar muito não, você vai digitar isso aqui, você vai fazer esses lançamentos aqui e receber os alunos, fez isso, prepara a sala do professor pra ele dar aula, um lanchinho quando tiver reunião, a ata de reunião que você tem que registrar e pronto. (EU, Unidade III)

Então a desmotivação de vir pra universidade e fazer a mesma coisa todos os dias. (CB, Unidade IV)

Pode-se constatar que a necessidade de domínio e de normas rígidas prevalece em nome do controle, entretanto, isso não faz com que a instituição seja melhor. Os trabalhadores desmotivados e insatisfeitos cumprem apenas o que lhes é prescrito, o

rotineiro. A capacidade de criação, de inovação do sujeito permanece embotada, presa a um porão fechado a sete chaves. A sensibilidade e a criatividade não podem emergir. O que deve prevalecer é o controle das normas e a capacidade de repetir sem falhas. Inventar requer trabalho, erro, e isto os “donos da verdade” não permitem experimentar, pois a cultura organizacional não pode ser alterada.

7.4 Hierarquias verticalizadas e autoritárias

As hierarquias dentro da instituição carregam um peso histórico. Elas são verticais e, muitas vezes, inflexíveis. Relacionar-se e interagir com os subordinados parece uma difícil tarefa, tornando-se propícia uma postura hierarquizada de mando.

Segundo Fonseca, “[a]s funções estritamente burocráticas [...], sem quaisquer vínculos mais estreitos com a atividade-fim, faziam [e fazem] dos funcionários meros serviçais, submetidos a uma estrutura rigidamente hierarquizada [...]” (1996, p. 34).

A partir da pesquisa empírica, pode-se constatar essa realidade.

E fulano manda você tem que aceitar, porque senão você vai ser excluída dessa sociedade, desse meio social aqui. Tanto que eu me sentia excluída às vezes. Porque não dava pra eu concordar com certas coisas e minhas colegas concordam sabe... às vezes as pessoas aceitavam uma coisas [...]. [...] você não serve pra trabalhar mais comigo, porque você... a minha secretária tem que fazer, tem que votar em quem eu acho que deve, tem que fazer aquilo que eu acho que deve ser feito e você não fez. Então você é desleal. Você não presta mais pra trabalhar comigo porque você fez uma coisa que eu não gostei [...]. (LG, Unidade I)

[E] fazer aquilo que as pessoas determinaram que deverá ser feito sem querer saber o que você pensa, qual o conhecimento da sua área, que você pode contribuir, qual o seu papel ali naquele projeto, naquele trabalho. [...] porque eu tentava conversar, dialogar, aí vem alguém e fala: vai ser assim, resolvia. (EU, Unidade III)

[V]ocê quer esse, esse e esse e eu falava assim, “eu quero ficar aonde eu estou” aí eles falavam assim “não, isso não é opção, você tem esse, esse e esse”. (EA, Unidade II)

O autoritarismo e a falta de flexibilidade imperam. Além disso, à maioria dos servidores técnico-administrativos ocupantes dos cargos Auxiliar e Assistente em Administração não é dada a possibilidade de inventar. Suas necessidades e desejos não podem emergir, eles devem cumprir apenas aquilo que lhes é instituído e, com o passar dos anos, eles perdem o interesse e não contribuem mais, eles apenas repetem.

A gente tem uma hierarquia, existem cargos de níveis hierárquicos, que determina o que você tem que fazer e você, por ser contratado pra um cargo tão genérico, você tem que fazer praticamente tudo. Porque tudo é cabível. (AD, Unidade IV)

[M]as eles nunca perguntam pra gente quais são as necessidades [...]. (AR, Unidade III)

Eu vou abaixar a cabeça e falar “sim, senhor!” pra evitar problemas futuros. Não quero debater, não quero estressar, não quero me desgastar. (CB, Unidade IV)

Uma estrutura vertical, inflexível, cria uma relação de autoritarismo e de subserviência e, conforme as entrevistas, isso é uma realidade. Entretanto, o cumprimento de ordens e normas não significa lealdade, cumplicidade, crescimento e melhoria. Isso pode significar apenas um “sim” aparente, sem mais nada a contribuir, e um grande vazio, pois, para o que não é construído em bases sólidas e concretas, a probabilidade de se sustentar é bastante pequena.

7.5 Reconhecimento do trabalho

O desejo de reconhecimento pode ser considerado como inerente ao psiquismo humano. O homem trabalha para que o outro o reconheça. Segundo Chanlat, “[s]e nosso trabalho necessita de um mínimo de visibilidade, é igualmente fundamental que ele seja reconhecido. O reconhecimento está no coração da dinâmica humana do trabalho” (2011, p. 118).

Entretanto, no trabalho empírico surge uma contradição, pois ao mesmo tempo que as falas dos entrevistados relatam reconhecimento, percebe-se, também, uma desvalorização do servidor técnico-administrativo em educação, pois, quando o servidor não atende ao mando e ao desejo de seus superiores, ele passa a não mais servir, além de ser “impedido” de desenvolver suas atividades, conforme relatos anteriores.

O reconhecimento deve ultrapassar o trabalho prescrito. Não basta reconhecer apenas as tarefas rotineiras, é necessário um reconhecimento da capacidade de criação e ação do sujeito pensante e inovador. Há necessidade de cumplicidade e ações concretas, pois falar que se reconhece o outro não significa, necessariamente, reconhecimento.

[N]o geral os professores sempre reconheceram o meu trabalho, sempre elogiaram [...]. (LG, Unidade I)

Acho que em relação ao meu trabalho, em relação ao reconhecimento eu não posso reclamar. Eles sempre me elogiam [...]. (EA, Unidade II)

[E]u fui homenageado de uma forma institucional. Eu já participei de diversas solenidades como representante dos servidores [...]. Eu recebo muitos elogios. E por parte também da própria direção em alguns momentos eu percebi que existe uma valorização. (AD, Unidade IV)

Sou elogiada pelos professores, enfim os usuários me elogiam. (CB, Unidade IV)

[E]u me sinto reconhecido. (OT, Unidade I)

Entretanto, a falta de reconhecimento torna-se clara na fala de outra servidora, o trabalho não é reconhecido nem com agradecimentos:

Reconhecimento? Não. A gente constata quando termina mandato do chefe e ele agradece todo mundo menos a secretária. [...] Ele agradece ao subchefe que o ajudou, aos professores que ajudaram ele a conduzir o departamento, mas ele é incapaz de falar: secretária que me ajudou o tempo todo [...] Nunca. Toda vez que acaba um mandato que é eleito outro aquele chefe agradece a todo mundo menos a secretária. (IB, Unidade II)

Enfim, reconhecer o trabalho prescrito não basta. O desejo pelo reconhecimento ultrapassa as normas e as regras e, portanto, colocar o servidor técnico-administrativo numa posição de sujeito é fundamental.

7.6 O poder na dinâmica institucional

O poder é importante e inerente às organizações. Porém, as relações instituídas são fruto de uma cultura organizacional e propiciam conflitos. Aqueles que se consideram “donos do poder” querem, também, representar a lei. Eles mandam e vigiam. Eles “acreditam” que muitos profissionais que estão ali na organização para somar, para melhor atender aos cidadãos estão ali somente para servi-los.

Segundo Barus-Michel,

[o] poder é de natureza conflituosa: opõe, antes de unir os dominadores e dominados, o homem ao homem. É a forma de resolução social do conflito existencial que faz com que, para cada homem, o outro seja uma necessidade e um obstáculo (2004, p. 112).

Pode-se afirmar que o uso do poder de forma autoritária independe de cargos, mas o poder nas universidades é centralizador e geralmente utilizado pelos servidores docentes, até porque a grande maioria dos cargos de chefias é ocupada por estes. Boaventura de Sousa Santos diz que “[o] zelo reformista [...] dispara em todas as direções onde identifica as deficiências da universidade pública e, nelas, a posição de poder dos docentes é um dos

principais alvos” (2010, p. 32). Essa afirmativa pode ser confirmada pela fala dos entrevistados.

Agora com relação à chefia direta, há um distanciamento às vezes porque o chefe, ele tem o poder [...] há esse distanciamento maior do chefe/funcionário porque ele detém ali autonomia, poder. [...]. Infelizmente há uma vaidade grande na maioria das pessoas que detêm o poder. Elas às vezes se sentem tão vaidosas que acham que podem é... como que eu falo... podar... dominar o outro. Querem às vezes que as ideias delas sejam sempre as que prevalecem. Querem que você concorde com algumas coisas que você acha que não é ético, que não é legal concordar. E aí se você não é conivente com isso você é excluído. Então assim, essa relação de... essa relação aí do poder na universidade eu acho que prejudica muito a saúde do funcionário. (LG, Unidade I)

São os [docentes] que mandam. [...]. Esse aposentado é amigo de fulano que é amigo de sicrano e eu quero que ele venha pra cá [...]. Se você virou ou não objeto de desejo desses que tem o poder [...] “olha aquele dali pode me ser útil, esse não, põe pra lá [...]” (EU, Unidade III)

[O]uvi do meu chefe imediato [...] “estou com a sua avaliação do estágio probatório, ainda não fiz [...]. Muda as suas férias, eu não deveria falar isso com você, mas por favor muda as suas férias”. Então assim...eu estava ali naquele instante numa situação vulnerável, então o que eu fiz, mudei. [...]. [...] pelo jeito eles conseguiram te aliciar, “lembre-se que você está em estágio probatório e será avaliada por mim [...]”. [...]. Ela começou a me vigiar [...] chegou a ponto de eu estar numa sala [...] conversando com uma outra secretária [...] e aí chegar uma menina da cozinha. [fulana] tá te chamando, mandou te buscar agora. Era coisa de eu ir ao banheiro e ter gente lá na porta me esperando [...]. Já me aconteceu de eu estar conversando com um professor [...] aí ela falou “vem cá agora” [...]. (EA, Unidade II)

O poder é exercido pela maioria dos servidores docentes de forma autoritária e inflexível. Eles mandam e desejam que os servidores técnico-administrativos em educação obedeçam:

Eu acho que poderia ser conversado, poderia ser tratado, poderia ser assim... convidado e não simplesmente delegado de maneira autoritária. (AD, Unidade IV)

[Mandam] os docentes [e obedecem] os servidores técnico-administrativos. (AR, Unidade III)

Eu saí do lugar, eu pedi pra sair [...] [a chefia, um docente, para] não ficar por baixo [...] emitiu logo uma portaria, me colocando à disposição, e o diretor na época foi conivente com a coisa [...]. Todos os docentes querem mandar [...] professor [...] em época de greve, falar assim: [...] nós não precisamos de vocês não. Podem entrar em greve quando vocês quiserem. A universidade funciona muito bem sem vocês. (IB, Unidade II)

7.7 Distanciamento dos docentes

A relação que os servidores docentes e técnico-administrativos em educação possuem é de distanciamento em todos os níveis. Isso é um traço da história que propicia prejuízo institucional, bem como um afastamento dos servidores técnicos. A necessidade e a procura pela aproximação, muitas vezes, não é aceita e é ignorada.

Segundo Fonseca,

[...] um traço que persiste desde a criação das universidades no País [...]. Trata-se da alienação que se manifesta no nível do trabalho técnico-administrativo em relação à institucionalidade universitária. Quanto maior é a distância que separa o trabalho dos funcionários do conjunto das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão maior é o seu alheamento quanto à natureza e às finalidades da Instituição (1996, p. 65).

Esta afirmativa pode ser constatada em uma das falas dos entrevistados:

Agora do ponto de vista pessoal, a gente não tem uma amizade [...]. Você não consegue se misturar. Às vezes você propunha café da manhã, ou alguma festa, uma recepção pros docentes novos que estavam chegando no setor, “ah não bobagem, a gente não se mistura, A gente não quer isso, a gente veio aqui pra trabalhar.” (LG, Unidade I)

É importante ressaltar que entre os servidores existem diferenças de atribuições, direitos e deveres. Existem cargos diferentes que demandam atribuições diferentes. Entretanto, essas diferenças não permitem a nenhum servidor, independentemente do cargo, sentir-se superior ou agir de maneira desrespeitosa. Todos, servidores docentes e servidores técnicos-administrativos em educação, apesar das diferenças, são importantes para o bom funcionamento da organização. Contudo, nas falas dos entrevistados a realidade apresenta-se de forma diferente:

[V]ocê ainda lida com uma classe de professores que está acima de qualquer coisa dentro da instituição. (EU, Unidade III)

[E]les [os professores] com relação a atividade administrativa, eles acham que você é obrigado a fazer. Se sentem superior como se você fosse um empregado [...]. Tô falando que existe vários professores que tem essa cultura. (AD, Unidade IV)

[T]em muita discriminação. Muito mesmo. Eles [docentes] se sentem donos da Universidade. Eles não acham que são servidores como qualquer outro servidor. (AR, Unidade III)

Eles [docentes] se acham os donos da universidade [...]. Eles acham que é o patrão e você é empregado dele [...]. Tanto é que quando falam assim [...] em uma reunião que tem técnico e tem docente [...] os servidores técnicos e os docentes [...] os docentes também são servidores. Somos todos servidores [...]. Eles acham que eles são os donos da universidade, eles é que mandam e nós somos meros servos deles. [...] o professor queria que eu fizesse coisas dele, particular dele. E que eu me recusei, e ele esbravejou, deu murro na mesa e falou comigo, várias coisas. [...]. Tem docente aqui dentro que, às vezes, eu fico me perguntando se ele realmente é um ser humano ou se ele tá revestido de sei lá o quê. (IB, Unidade II)

Eu sinto que os docentes eles se sentem os deuses e nós os subordinados. (CB, Unidade IV)

A partir da pesquisa de campo, pode-se inferir que os servidores docentes se sentem superiores aos demais cargos, o que favorece práticas conflituosas e desrespeitosas no cotidiano do trabalho.

[A] classe dos docentes e a classe dos técnicos. E isso de uma certa forma impacta nas relações tanto no aspecto profissional quanto no aspecto pessoal [...]. No caso profissional a gente percebe que às vezes o docente por não ter um conhecimento maior do funcionamento burocrático depende muito dos técnicos-administrativos, mas ao mesmo tempo deixa o serviço todo por conta deles que às vezes era obrigação do docente fazer. [...]. Agora no aspecto pessoal a gente vê dependendo da situação assim um pouco chocante. [...]. Tem alguns docentes que parecem que encarnam essa superioridade e chegam às vezes até a humilhar os técnico-administrativos por conta dessa suposta diferença de classe [...]. De uma forma geral, os técnico-administrativos, pelo menos na percepção que eu tenho da fala no convívio com os meus colegas, acham que os docentes se sentem superiores. (OT, Unidade I)

É importante ressaltar que toda regra tem exceção e, apesar do que foi relatado pelos entrevistados — que a maioria dos servidores docentes estabeleceu um distanciamento dos servidores técnico-administrativos e um poder exacerbado —, algumas entrevistas apresentam falas diferenciadas.

[N]ós temos alguns professores que são coordenadores e que também eles se sentem parte desse grupo [grupo de servidores técnico-administrativos]. Não todos, mas alguns sim. Eles fazem questão de tomar café com a gente, eles interagem com a gente. [...] eu percebo que é um diferencial [...] nós temos um professor que ele só trabalha aqui e todo professor na universidade tem seu gabinete, ele não fica no departamento dele. Eu chego aqui 08:00, ele já tá aqui, eu vou embora ele tá aqui. (EA, Unidade II)

Tem x e y [...]. O x tem uma vivência muito boa e os ys que acham que são superiores [...]. O y é a maioria, há uma quantidade maior. Principalmente os novatos que estão chegando e achando que são donos mesmo [...]. Dentro dos novatos não vou tirar que tem o x e o y [...]. Toda regra tem sua exceção. (AR, Unidade III)

O distanciamento, o poder, a superioridade são fortalecidos no âmbito cultural. Mudar essa cultura necessita de um processo de conscientização, e isto tem que começar. Todos os trabalhadores da universidade, independentemente do cargo ocupado, são servidores, têm como contribuir e necessitam ser respeitos e acolhidos. Os servidores técnico-administrativos em educação não podem ficar à margem de uma sociedade para servir aos docentes apenas. Os TAEs estão na universidade para trabalhar e construir uma IFES melhor, no coletivo.

7.8 A doença como resposta

A falta de respostas e de perspectivas para o servidor diante dos problemas organizacionais faz com que o profissional desacredite na organização. Segundo Jardim et al., “[o] trabalho desprovido de significação, não reconhecido ou fonte de ameaças à integridade física e/ou psíquica determina sofrimento. O adoecimento no trabalho, muitas vezes, ocorre nas organizações tendo em vista a forma como o trabalho se organiza” (2010, p. 50).

Os trabalhadores são desprovidos de seu potencial, de seu eu e, muitas vezes, o discurso é contraditório. O trabalho, atividade vital do ser humano, transforma-se em uma atividade repetitiva. Transforma-se, também, em uma atividade desprovida de valor, quando o trabalhador apresenta seus conhecimentos e desejos e esses não são considerados. Mas seus desejos permanecem, não têm como ser descartados. Schwartz afirma que “não se podem circunscrever os horizontes nem de seus projetos nem das heranças que constroem para si próprios” (2011, p. 30), podendo-se pensar, assim, na passagem para o sofrimento/adoecimento.

Essa passagem muitas vezes é silenciosa e ocorre de forma rápida. Segundo Losicer, “[...] a passagem da insatisfação para o sofrimento e para a patologia costuma acontecer de uma forma rápida e frequentemente irreversível, se abandona a seu próprio curso” (2000, p. 72).

Vejamos as falas dos entrevistados:

Adoeci, eu tinha assim... eu sentia dores no corpo que eu não entendia, eu achava que tava com sinusite, que eu tava com problema na coluna. Aí comecei a ir nos médicos. Fui nos ortopedistas “não, tá tudo normal”, fui no geriatra porque eu achei que eu tava fora de forma, que era estresse tal e coisa... que eu precisava de um complemento, uma vitamina, porque eu achava que eu tava cansada. Aí a médica falou “olha de fato você tá cansada, o que que tá acontecendo, o que você

tá vivendo no seu dia a dia”. Eu falei “não, que é uma pressão muito grande, a gente faz muita coisa ao mesmo tempo e além de fazer muita coisa ao mesmo tempo não consegue agradar totalmente a chefia, porque a chefia acha que você tem que fazer aquilo que ela quer, que ela acha que é certo e isso tá ferindo a minha índole a minha moral” [...]. O trabalho tinha que dar prazer, tá é me adoecendo? (LG, Unidade I)

Eu acho que foi mais uma questão de assédio moral [...]. [Entretanto], [...] tamanha era a insatisfação, claro que vai gerar adoecimento [...]. “olha eu acho que eles estão querendo me enlouquecer [...]. Só podem estar querendo me deixar doida.” (EA, Unidade II)

Pode-se constatar através das falas dos entrevistados que o adoecimento físico e mental não é consequência apenas das relações conflituosas, mas é também resultado da falta de planejamento organizacional.

Aí aos poucos você vai cortando um pedaço seu, você não percebe é muito sutil. Daí a pouco você tá deprimido, você começa a chorar à toa, você começa a não ter vontade de vir pro trabalho e não sabe por quê. [...]. Você tá sentindo falta de ar, você tá sentindo dor no peito, você chora fácil, você não consegue participar mais das reuniões sociais, mais nem do cafezinho. [...] E aí na hora que você assusta você tá doente. Você tá doente, literalmente doente [...]. [...] você continua antissocial, sem paciência, chorosa, sofrido, tomando antidepressivo [...]. Eu posso te falar que é pior que um câncer. [...] mas eu acho que isso é um câncer profissional. (EU, Unidade III)

Já adoeci porque eu fiquei muito tempo trabalhando com um determinado setor e o setor é um setor muito agitado. Tem muito volume de informação, de gente. Pessoas presentes na sua mesa, volume de documento, telefone, e-mail e calendário. Então isso gera um desgaste muito grande. Eu já deixei de vir trabalhar várias vezes por estar cansado, desmotivado, doente precisando tomar medicamento. (AD, Unidade IV)

O ano passado eu fiquei muito desgastada com a universidade [...]. Eu cheguei a um quadro de depressão. (AR, Unidade III)

Você vem sendo minada ao longo dos anos. Chega um momento que nem eu sabia que eu estava doente. Com algum problema relacionado ao emocional. Eu me sentia muito mal, sentia dores terríveis no corpo, muita tontura, uma apatia muito grande, essa questão de ter que levantar pra vir trabalhar, pra mim, era uma luta. Vinha quase que arrastada mesmo. [...]. Muita gente aqui que vive a base de remédio. Muita gente aqui que, realmente, tem que tomar muito cuidado. Porque se não [...] vai daqui pro cemitério. (IB, Unidade II)

Eu vejo que muitos colegas aqui já passaram por problemas de saúde e às vezes a percepção deles é que esse problema desse ambiente, dessa relação de poder aí é que seria a causa [...]. Eu acredito que se eu tivesse me entregado aquela situação e ficasse inerte realmente causaria um adoecimento. (OT, Unidade I)

O trabalho sem motivação, sem perspectiva, sem possibilidade de inovar e criar, com uma rotina inflexível, adocece, bem como relações doentias e autoritárias.

7.9 Espaço de formação e contradições

A universidade, um espaço de conhecimento e de saberes diversos, vive, em seu contexto diversas contradições. Boaventura de Souza Santos afirma que “[a] universidade pública é hoje um campo social muito fraturado e no seu seio digladiam-se setores e interesses contraditórios” (2010, p. 59), o que faz com que haja um distanciamento entre o discurso e a prática, propiciando ao servidor uma confusão em relação ao seu papel no cotidiano de seu trabalho.

Segundo Gonzaga, Boaventura de Souza Santos lembra como “[...] as universidades têm se configurado como um espaço marcado por tensões e relações de poder calcadas no pensamento abissal de que o[s] ‘outro[s]’ [...] são vistos como selvagens, não humanos e, portanto, são invisibilizados, são ausentes, não creditáveis” (2011, p. 94).

Como pode uma universidade, local de construção de conhecimento, ter em seu quadro servidores cujas ações vão de encontro à proposta de construção de uma sociedade mais justa, humana e fraterna? Essa contradição pode ser confirmada nas falas dos entrevistados:

[N]ão consegui entender como que uma pessoa que forma um cidadão [...], pra cuidar de uma pessoa assim pode me adoecer desse jeito. (LG, Unidade I)

Triste sim, porque afinal de contas, eu passo a maior parte do tempo aqui dentro. Deveria ser um lugar agradável, deveria ter todas condições boas pra trabalhar. (IB, Unidade II)

Outra contradição é o fato de os trabalhadores de uma instituição de ensino, não serem valorizados pela sua capacidade intelectual e pelos anos de estudo:

A própria instituição te incentiva ao estudo, pra quê? Só pra eu receber mais no meu contracheque? É só pra isso que a gente é incentivada à qualificação? Não é esquisito isso? Não é incoerente? Olha vão estudar, se você tiver especialização é tanto a mais no seu salário, se você tiver mestrado é tanto... tá, ótimo, mas em que isso vai contribuir pra instituição? (EU, Unidade III)

A contradição é presente no cotidiano dos servidores da universidade. Eles não precisam pensar, eles não precisam criar, eles precisam apenas obedecer. Como pode um lugar de conhecimento, reconhecido pela sociedade, agir desta forma com seus trabalhadores? Gonzaga, em seu estudo, menciona a existência de uma “invisibilidade”:

Eles e elas gozam de invisibilidade, que vem sendo ativamente alimentada no espaço acadêmico, onde o poder e a informação estão restritos a um determinado grupo. A eles não cabe “pensar o que é e o que pode ser a universidade” cumprem o dito popular “manda quem pode, obedece quem tem juízo” (2011, p. 95).

O que fazer diante de contradições e consequências tão gritantes nas vidas dos servidores?

8 CONCLUSÃO

Realizar esta pesquisa foi um grande desafio. Em primeiro lugar pela necessidade de isenção da autora e do compromisso ético com a pesquisa e com os achados do trabalho de campo. Em segundo lugar, pela escassa literatura que envolve os servidores técnico-administrativos em educação. Contudo, os desafios foram vencidos, pois, apesar de a autora trabalhar na organização *locus* desta pesquisa, ela está lotada em uma unidade administrativa, o que favoreceu o distanciamento necessário dos sujeitos entrevistados, bem como da realidade vivenciada pelos servidores lotados em unidades acadêmicas. Em relação à pesquisa bibliográfica, uma intensa busca foi realizada.

O trabalho, enquanto categoria antropológica que define o humano, deveria proporcionar prazer, crescimento e liberdade. No entanto, ao lado do trabalho criativo, do trabalho que produz cultura, que transforma o mundo e o próprio homem, deparamo-nos com suas formas estranhadas, que, ao reduzirem o sujeito a mera força reprodutora de trabalho, anulam sua subjetividade, aprisionam-no na repetição de tarefas sem sentido, confinam-no no sofrimento, na falta de perspectiva, culminando, muitas vezes, em adoecimento.

Tudo parece mudar, as relações mudam, as pessoas mudam, surgem novas tecnologias e o ensino evolui. Trabalhadores lutam por seus direitos, bem como a cultura se transforma. Entretanto, podemos intuir a partir da pesquisa de campo que a cultura da Universidade Federal *locus* desta pesquisa permanece arraigada, presa ao passado, sem grandes alterações, conforme se constatou na maioria das entrevistas.

Os sentimentos dos servidores, ao serem aprovados no concurso público, são de alegria, satisfação, expectativa com o trabalho e com a organização, bem como de uma melhor qualidade de vida. Entretanto, com o passar dos anos ou com muito pouco tempo de trabalho, problemas com os servidores ocupantes dos cargos Auxiliar e Assistente em Administração, categoria escolhida para esta pesquisa, lotados nas unidades acadêmicas de nível superior, surgem. Esses problemas aparecem, conforme pode ser confirmado pela maioria dos entrevistados, pois não há perspectivas nem aspirações, restando-lhes aguardar a aposentadoria ou mesmo adoecer.

No início das atividades no serviço público, os servidores se deparam com uma cultura que lhes causa sentimentos adversos, conforme pode ser observado na fala de um dos entrevistados: “eu tive um choque em relação ao ritmo de trabalho [...] porque a gente

se depara com a realidade do serviço público [...] o ritmo de trabalho era muito diferente daquele que eu tava acostumado” (OT, Unidade I).

Se essa realidade persistir e os gestores não se preocuparem com a capacidade cognitiva, laborativa e emocional dos trabalhadores, nem lhes propiciarem criatividade e inovação, outras consequências ocorrerão, pois os servidores, ao ingressarem no serviço público, trazem consigo desejos, sonhos e expectativas em relação ao trabalho. Eles desejam trabalhar, crescer e inovar, e a organização deveria se preocupar com uma Política voltada para o trabalho criativo, no qual o planejamento fosse predominante, o técnico prevalecesse sobre o “político”, que impera na organização, e o poder decisório não privilegiasse apenas uma categoria, mas todos, independentemente do cargo e do saber.

A probabilidade de os servidores TAEs obterem crescimento profissional é nula, tendo em vista o impedimento legal. Entretanto, a possibilidade de eles exercerem com criatividade e autonomia suas atividades depende de uma política de Recursos Humanos, de uma descentralização de poder e de um olhar para o servidor sujeito, dotado de desejo e com capacidades de ação e transformação.

A grande maioria dos TAEs da universidade *locus* desta pesquisa, conforme foi observado na pesquisa de campo, está submetida ao excesso das normas, à burocracia institucional, às interferências no fazer profissional, aos jogos de poder, aos conflitos nas relações interpessoais, enfim, “a tarefa impedida”, além de uma convivência organizacional dividida em classes, ou seja, docentes e servidores.

Entretanto, na pesquisa de campo também ficou evidenciado que toda regra tem exceção, e essa é uma lógica que também pode ser destacada nas entrevistas realizadas, pois existem gestores abertos às mudanças e servidores docentes abertos a outras formas de relação e outros conhecimentos, assim como também existem os servidores técnico-administrativos que, ao assumirem um posto de comando ou terem uma função gratificada, reproduzem a mesma relação hierarquizada diante de seus pares e dos trabalhadores terceirizados. “Eu acho que a gente não pode generalizar [...]. Não pode porque tem servidores técnico-administrativos e servidores teeeecnico-administrativos e servidores docentes e servidores docentes” (OT, Unidade I).

Na pesquisa de campo, ficou evidenciado que os servidores técnico-administrativos em educação da universidade *locus* desta pesquisa, na grande maioria, “carregam o piano”, possuem conhecimentos, sabem e querem trabalhar, até porque a organização funciona, e muito bem. Porém, sistemas fechados e normas rígidas não possibilitam opinar, contribuir, predominando, assim, a falta de inovação e criatividade. Eles repetem o instituído.

Sentem-se autônomos para exercer o trabalho prescrito, porém, essa autonomia é limitada, pois eles podem e devem repetir apenas o instituído, as normas e as leis, mas não podem inovar, pensar e criar, “eles são impedidos” por uma cultura organizacional. Outro ponto que também merece destaque é a questão do reconhecimento, pois quando este é verbalizado pelos seus superiores refere-se apenas ao trabalho prescrito.

Assim, os servidores técnico-administrativos em educação, ocupantes dos cargos Auxiliar em Administração e Assistente em Administração, sujeitos desta pesquisa, trabalham e vivenciam, cada qual a seu modo, as consequências da cultura organizacional.

Buscam outras possibilidades, outros setores, outras unidades, ou, diante da falta de expectativa, esperam apenas a aposentadoria chegar. Adoecem, seja em função da morosidade, da ociosidade, seja em função do desrespeito, do excesso de poder exercido pelo docente ou colega da mesma classe ou do sentimento de desvalorização.

O Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos ocupa um lugar no organograma organizacional que muitas vezes limita sua capacidade de atuação e resolução dos problemas. Muitas vezes os profissionais de RH ouvem as queixas dos servidores e tentam encaminhar tecnicamente, todavia, o poder decisório é centralizado na figura dos docentes e de alguns técnico-administrativos em educação não favorece uma maior intervenção.

É necessário pontuar que a universidade pública, de acordo com a legislação brasileira, é um patrimônio de todos os cidadãos e, para que ela possa prestar a contento as atribuições que lhe são delegadas, todos os trabalhadores, independentemente de escolaridade e cargo, são necessários, cada qual com seu saber e conhecimento. Normas, regras, leis são fundamentais, mas, antes de tudo, deve haver respeito pelos outros e pelas diferenças. Profissionalismo, conhecimento técnico, respeito devem ser condições *sine qua non*. Caso contrário, imperará a atividade prescrita, um trabalho repetitivo, sem críticas, que não aponta possibilidades de crescimento ao seu executor.

Desta forma, pressupõe-se que é necessária uma conscientização da importância de todos para uma universidade melhor, com possibilidades de inovar na execução do trabalho e nas relações estratégicas. Assim, as pesquisas de ranqueamento institucional deveriam trazer dados qualitativos, e não apenas quantitativos.

Espera-se que, a partir da divulgação dos resultados desta pesquisa, do compromisso político da administração com relação a mudanças, do envolvimento dos trabalhadores nos processos de construção coletiva mudanças ocorram na instituição *locus* deste estudo. Almejamos também que esta pesquisa sirva como motivadora para novos estudos sobre

trabalho e cultura organizacional, envolvendo servidores técnico-administrativos em educação de Instituições Federais de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: introdução à filosofia**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1993.
- ARAÚJO, José Newton Garcia de. Trabalho e reconhecimento em Hegel. In: FERREIRA, Mario César et al. (Org.). **Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011 (Coleção Academack; 9).
- ARAÚJO, José Newton Garcia de. Trabalho e usos da subjetividade. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 64, n. 2, p. 35-46, 2012.
- BARBOSA, Regina Monteiro Campolina. **O processo de readaptação profissional em um hospital público: percepção dos trabalhadores de enfermagem portadores de doenças osteomusculares**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARUS-MICHEL, Jacqueline. **O sujeito social**. Belo Horizonte: Ed. PUC Minas, 2004.
- BAZZO, Ezio Flávio. Algumas considerações sobre a saúde mental dos funcionários públicos. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 17, n. 1, p. 41-44, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v17n1/07.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2012.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea (Org.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 1º fev. 2012.
- BRASIL. **Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960**. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm>. Acesso em: 1º fev. 2012.
- BRASIL. **Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1997**. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17596.htm>. Acesso em: 04 fev. 2012.

BRUCH, Vera Lucia Anzolin; MONTEIRO, Janine Kieling. Relações entre colegas como manifestações de resistência ao adoecimento no trabalho. In: FERREIRA, Mario César et al. (Org.). **Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011 (Coleção Academack; 9).

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARRETEIRO, Tereza Cristina; BARROS, Vanessa Andrade de O. Clínicas do trabalho: contribuições da psicossociologia no Brasil. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea (Org.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João (Org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

CHANLAT, Jean-François. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea (Org.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Tradução de Adail Sobral. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

CLOT, Yves. A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. Tradução de Neide Ruffeil e Claudia Osório. **Fractal: Revista de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/fractal/v22n1/v22n1a15.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2012.

CODO, Wanderley. A arte de não fazer. O funcionário público faz o que precisa ser feito? In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Org.). **Saúde mental e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002.

DALLARI, Adilson. **O que é funcionário público**. São Paulo: Brasiliense, 1989. 78 p. (Primeiros Passos; 214).

ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João (Org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 7-22.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: a formação do patronato político brasileiro**. Porto Alegre; Rio de Janeiro: Globo, 2000. v. 1.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade do Brasil: um itinerário marcado de lutas. **Revista Brasileira de Educação**, n. 10, jan./abr. 1999.

FOLHA DE S.PAULO. Ranking Universitário Folha. Segunda-feira, 03 set. 2012.

FONSECA, João Eduardo do Nascimento. **Novos atores na cena universitária**. Rio de Janeiro: UFRJ/NAU, 1996.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos et al. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 10, p. 17-27, jan. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

GONZAGA, Yone Maria. **Trabalhadores e trabalhadoras técnico-administrativos em educação na UFMG: relações raciais e a invisibilidade ativamente produzida**. 233f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich. **Fenomenologia do espírito**. 6. ed. Tradução de Paulo Menezes, com colaboração de Karl-Heinz Efkhn e José Nogueira Machado, SJ. Petrópolis: Vozes, 2011.

JARDIM, Silva Rodrigues et al. Diagnóstico e nexos com trabalho. In: GLINA, Débora Miriam Raab; ROCHA, Lys Esther (Org.). **Saúde mental no trabalho: da teoria à prática**. São Paulo: Roca, 2010.

LHUILIER, Dominique. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea (Org.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. A psicopatologia do trabalho: origens e desenvolvimentos recentes na França. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 18, n. 2, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v18n2/03.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

LOSICER, Eduardo. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João (Org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Humberto Falcão. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, Prestes C. Fernando; CALDAS, P. Miguel (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARX, Karl. **Manuscritos econômicos-filosóficos**. Tradução de Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 1993.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. 6. ed. Tradução de Reginaldo Sant’Anna. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. v. 1: Livro primeiro. O processo de produção do capital.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MOTTA, Prestes C. Fernando. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Prestes C. Fernando; CALDAS, P. Miguel (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Prestes C. Fernando. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João (Org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MOTTA, Prestes C. Fernando; CALDAS, P. Miguel. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, Prestes C. Fernando; CALDAS, P. Miguel (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NUNES, Alice Vieira de Lima; LINS, Samuel Lincoln Bezerra. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Rpot**, v. 9, n. 1, p. 51-67, jan.-jun. 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/11830/11070>>. Acesso em: 19 out. 2011.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2011.

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

RIBEIRO, Paulo Rennes Marçal. Da psiquiatria à saúde mental: esboço histórico. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 48, n. 2, p. 53-60, 1999.

SAMPAIO, Rosana Ferreira et al. Análise das aposentadorias por incapacidade permanente entre os trabalhadores da Universidade Federal de Minas Gerais no período de 1966 a 1999. **Revista da Associação Médica Brasileira**, v. 49, n. 1, p. 60-66, jan.-mar. 2003.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A universidade no século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010. (Coleção Questões da nossa época).

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura?**. São Paulo: Brasiliense, 2003. (Coleção Primeiros passos; 110).

SATO, Leny; BERNARDO, Márcia Hespanhol. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, out./dez. 2005.

SCHWARTZ, Yves. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. **Trabalho, Educação Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 19-45, 2011.

SILVA, Luiz Henrique Vieira da. **O estatuto formador do trabalho para o capítulo IV da Fenomenologia do espírito de Hegel**. 2009. 82f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Filosofia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares et al. Reflexões acerca da servidão no contexto organizacional. In: FERREIRA, Mario César et al. (Org.). **Dominação e resistência no**

contexto trabalho-saúde. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011. p. 183-194. (Coleção Academack; 9).

SORATTO, Lúcia Helena. **Servidor público:** o mito do trabalhador que não quer trabalhar. 185f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2000, 185f.

STARLING, Heloísa Maria Murgel; DUARTE, Regina Horta (Org.). **Cidade Universitária da UFMG:** história e natureza. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2009.

VIEGAS, Sônia. Trabalho e vida. Conferência pronunciada para os profissionais do Centro de Reabilitação Profissional do INSS, Belo Horizonte, 1989.

VILASSANTI, Eliane Castro. **O complexo categorial da “atividade humana” na obra marxiana.** 1999. 144f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: (Duas letras, de acordo com o interesse do(a) entrevistado(a))
Idade:
Estado civil:
Escolaridade:
Tempo de trabalho na instituição:
Unidade de trabalho: (Planilha elaborada pela pesquisadora)
Qual foi o seu sentimento, ao ser aprovado no concurso público para a UFMG?
Quais foram as suas expectativas profissionais, ao ingressar na instituição?
Hoje, quais são as suas expectativas profissionais?
Você acredita que a cultura institucional interfere no seu fazer profissional? Como?

<p>Você acredita que a cultura institucional interfere na sua saúde psíquica? Por quê?</p>
<p>Há reconhecimento do seu trabalho? Se sim, por quem? Se não, como você constata isso?</p>
<p>Como você se sente, ao desenvolver suas atribuições?</p>
<p>Você tem autonomia para realizar suas funções?</p>
<p>Descreva suas atividades profissionais.</p>
<p>Fale sobre sua vida profissional.</p>
<p>Como você vê as relações de poder na instituição? Essas relações interferem na sua vida profissional?</p>
<p>Como você percebe as relações entre colegas e chefias? Essas relações interferem no cotidiano do trabalho? Como?</p>
<p>Neste tempo em que você trabalha na UFMG, você teve alguma doença psíquica ou psicossomática? A que fatores, ligados ou não ao trabalho, você atribui a origem desse adoecimento?</p>
<p>Você se sente realizado profissionalmente?</p>

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nº Registro CEP: CAAE.0336.0.213.213-11

Título do projeto: O sofrimento psíquico do servidor de uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior

Prezado(a) Sr(a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que estudará o sofrimento psíquico do servidor público federal de uma Instituição de Ensino Superior.

Você foi selecionado(a) porque é servidor(a) público(a), concursado(a), Técnico Administrativo em Educação, ocupante dos cargos Auxiliar em Administração ou Assistente em Administração, lotado(a) em unidade acadêmica do *campus* Pampulha e tem entre 02 e 25 anos de trabalho na instituição.

A sua participação nesse estudo se dará através de entrevista individual para coleta de dados, que será realizada em local a ser definido conjuntamente por você e por mim. Essa entrevista abordará temas referentes à sua vida profissional na instituição, bem como suas percepções sobre a cultura desta. A entrevista será gravada e transcrita e todos os participantes serão identificados com nomes fictícios. As informações pessoais serão mantidas em sigilo e sob a responsabilidade da pesquisadora. As gravações e respectivas transcrições serão destruídas após o período de 5 (cinco) anos, conforme estabelecido pela Resolução CNS 196/96.

Sua participação é voluntária, mas muito importante. Você não terá nenhum gasto e também não receberá nenhum pagamento por participar desse estudo.

As informações obtidas nesse estudo serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação, quando da apresentação dos resultados em publicação científica ou educativa, uma vez que os resultados serão sempre apresentados como retrato de um grupo e não de uma pessoa. Você poderá se recusar a participar ou a responder algumas das questões a qualquer momento, não havendo nenhum prejuízo pessoal, se esta for sua decisão.

Os resultados dessa pesquisa serão encaminhados ao Reitor, à Pró-Reitoria de Recursos Humanos e ao Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais. Serão também apresentados em fóruns acadêmicos dentro e fora da UFMG. Lembrando que nenhum dado pessoal que possa identificá-lo será apresentado a esses.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço da pesquisadora responsável, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Nome da Pesquisadora – Maria Angélica da Silva

Endereço – Rua Vicentina de Souza, 149, Sagrada Família, Belo Horizonte, Minas Gerais.

Telefones para contato – (31) 9951-7817 / 3461-8024

e-mail – <msilva@drh.ufmg.br>.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, coordenado pela Profa. Cristiana Leite Carvalho, que poderá ser contatada, em caso de questões éticas, no endereço: Av. Dom José Gaspar, 500, Prédio 03, 2º andar, sala 228. Coração Eucarístico, Belo Horizonte, Minas Gerais. Telefone 3319-4517 ou *e-mail* <cep.proppg@pucminas.br>.

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais: Av. Antônio Carlos, 6627, Unidade Administrativa II, 2º andar, sala 2005. Campus Pampulha, Belo Horizonte, Minas Gerais. Telefone 3409-4592 ou e-mail <coep@prpq.ufmg.br>.

Belo Horizonte, de 2012.

Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade para participar deste estudo.

Nome do participante (em letra de forma)

Assinatura do participante ou representante legal

Data

Obrigado pela sua colaboração e por merecer sua confiança.

Assinatura dos pesquisadores

Maria Angélica da Silva

Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo