

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
DESENVOLVIMENTO, TECNOLOGIAS E SOCIEDADE

MARIA APARECIDA DE CARVALHO

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE SERVIDORES DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Linha de pesquisa: Desenvolvimento e Sociedade

ITAJUBÁ

2018

MARIA APARECIDA DE CARVALHO

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE SERVIDORES DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação submetida à Banca examinadora dentro do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade, da Universidade Federal de Itajubá.

Linha de pesquisa:

Desenvolvimento e Sociedade

**Orientador:** Prof. Dr. Luiz Felipe Silva

**Coorientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Vilela Pinto Nakasu

**Avaliador:** Prof. Dr. Fábio de Oliveira - USP

**Avaliador:** Prof. Dr. Adriano Pereira Santos - UNIFAL

**Avaliadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína Roberta dos Santos - UNIFEI

ITAJUBÁ

2018

## AGRADECIMENTOS

Completa-se um tempo de dedicação ao estudo e à pesquisa; um sonho e uma realização.

Os sentimentos são de gratidão e de responsabilidade: gratidão à Vida soberana que me conduz no caminho da aprendizagem e a todos que estiveram comigo; e responsabilidade com o que aprendi, com o atual momento político e econômico e suas implicações para a vida dos trabalhadores.

Gratidão a todos que fizeram a estrada para eu chegar até aqui.

Gratidão à Prof<sup>ª</sup> Angela Teixeira (*in memorian*), por sua ajuda com material e incentivo acadêmico para esse mestrado.

Gratidão à UNIFEI e aos recursos do ensino público. Espero devolver à sociedade, por meio do meu trabalho, boa parte do que recebi.

Gratidão aos professores Luiz Felipe e Maria pela orientação e pela partilha do conhecimento e da experiência.

Gratidão aos servidores públicos que entrevistei e que possibilitaram essa aprendizagem mais do que acadêmica, muito humana.

Gratidão à minha família e aos meus amigos pelo apoio afetivo e material, sem o qual não teria sido possível.

Gratidão a quem me ajudou com audições, transcrições, gráficos, leituras e correções.

Gratidão ao amor compartilhado, ao apoio, às orientações.

Gratidão a todos!

*“Se bastasse cantar com ternura pra acalmar esses dias em que os homens perderam a doçura, de cantar morreria. Mas quem sou eu? Mas quem sou eu? Simples cigarra em que a voz é escrava da melodia.*

*Se bastasse cantar compassiva pra aplacar a agonia nessas terras de gente cativa, de cantar morreria. Mas quem sou eu? Mas quem sou eu? Simples agente da estrela regente das sinfonias.*

*É preciso muito, muito mais gente cantando. É preciso muito, muito mais... É quase um esforço sobre-humano pra conseguir mudar os planos... É preciso muito, muito mais gente cantando uma canção sem sofrimento”.*

*(Selma Reis)*

## RESUMO

O trabalho constitui o humano como sujeito e como ser social e sua importância é tamanha que seus estudos são incontáveis, com muitos teóricos empenhados em compreendê-lo, com destaque a Karl Marx. Na contemporaneidade, a racionalidade neoliberal, uma razão governamental para a sobrevivência do capitalismo, tem sido objeto de inúmeras pesquisas concernentes à questão do sofrimento social, especialmente no trabalho, pois entende-se que esta racionalidade está presente nas formas de gestão do trabalho, gerando sofrimento. Analisar as experiências de prazer e de sofrimento no trabalho dos servidores de uma instituição federal de ensino superior e a relação dessas experiências com o atual regime político e econômico foi o intuito da presente pesquisa. Para a fundamentação das discussões buscou-se resgatar a centralidade do trabalho na vida humana, entender a racionalidade neoliberal no contexto político e econômico atual bem como a universidade e o servidor público nesse contexto. Adotou-se a da Psicodinâmica do Trabalho, de Christophe Dejours, dentre outras clínicas, por abordar o sujeito ativo na relação com o trabalho e compreender como as pessoas se mantêm saudáveis nos contextos laborais. A pesquisa teve cunho qualitativo, com a realização de entrevistas semiestruturadas, utilizando a Análise de Conteúdo, de Laurence Bardin como metodologia para a análise dos dados. Os resultados permitiram concluir que há mais experiências de sofrimento do que de prazer no trabalho dos servidores da instituição pesquisada. O maior produtor de sofrimento é a gestão institucional, uma gestão da universidade nos modelos empresariais, baseada em metas de produtividade, com pouco reconhecimento do trabalho, não favorecimento de relações humanizadas, levando ao surgimento de medo, ansiedade e outras reações emocionais além da adaptação zelosa a um ritmo de trabalho excessivo e comprometedor da saúde física e mental, com perda de sentido do trabalho.

**Palavras-chave:** Trabalho; Psicodinâmica do Trabalho; Servidor Público; Análise de Conteúdo.

## **ABSTRACT**

Work constitutes the human as a subject and as a social being and its importance is such that their studies are countless, as many theorists committed to understand it, especially Karl Marx. In contemporary times, the neoliberal rationality, a governmental reason for the survival of capitalism, has been the subject of countless researches concerning the issue of social suffering, especially at work, since it is understood that this rationality is present in the forms of work management, generating suffering. Analyzing the experiences of pleasure and suffering in the work of the public servant of a higher education institution and the relation of these experiences with the current political and economic regime was the intention of the present research. The purpose of the discussions was to recover the centrality of work in human life, to understand the neoliberal rationality in the current political and economic context, as well as the university and the public servant in this context. It was adopted the Psychodynamics of Work, by Christophe Dejours, among other clinics, by approaching the active subject in the relationship with work and understanding how people remain healthy in work contexts. The nature of the research was qualitative, conducting semi-structured interviews, using Laurence Bardin's Content Analysis as a methodology for data analysis. The results allowed to conclude that there are more experiences of suffering than pleasure in the work of the public servants of the researched institution. The major producer of suffering is the institutional management, an university management in business models, based on productivity goals, with little recognition of work, not favoring humanized relationships, leading to the emergence of fear, anxiety and other emotional reactions beyond the zealous adaptation to an excessive work rate and compromising physical and mental health, with loss of sense of work.

**Keywords:** Work; Psychodynamics of Work; Public server; Content analysis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 - Distribuição dos temas da Categoria Produtores de sofrimento no trabalho para os docentes. ....	73
Figura 3.2 - Distribuição dos temas da Categoria Produtores de sofrimento no trabalho para os TA's.....	74
Figura 3.3 - Reações emocionais e psicossomáticas entre os docentes.....	84
Figura 3.4 - Distribuição das Reações emocionais e psicossomáticas entre os técnico-administrativos. ....	85
Figura 3.5 - Distribuição das Estratégias de enfrentamento dos docentes. ....	91
Figura 3.6 - Distribuição das Estratégias de enfrentamento dos técnico-administrativos.....	92
Figura 3.7 - Distribuição dos temas de Prazer no Trabalho para docentes. ....	96
Figura 3.8 - Distribuição dos temas de Prazer no Trabalho para técnico-administrativos.....	97
Figura 3.9 - Distribuição das propostas dos docentes para melhorias no trabalho.....	101
Figura 3.10 - Distribuição das propostas dos técnico-administrativos para melhorias no trabalho. ....	102

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO 1: O TRABALHO E A RACIONALIDADE NEOLIBERAL.....	18
1.1 O trabalho .....	18
1.2 O Neoliberalismo e a Racionalidade Neoliberal .....	21
1.3 O trabalho e o modelo de Racionalidade Neoliberal .....	30
1.4 O trabalho na esfera pública .....	39
1.4.1 O contexto da universidade pública.....	42
CAPÍTULO 2: TRABALHO - SAÚDE - DOENÇA.....	50
2.1 Trabalho e saúde - a saúde do trabalhador .....	50
2.2 O trabalho sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho .....	55
2.2.1 Prazer e sofrimento no trabalho .....	59
2.2.2 Reações emocionais e psicossomáticas.....	622
2.3 Trabalho e reconhecimento.....	67
2.4 Trabalho e emancipação.....	69
CAPÍTULO 3: OS IMPACTOS DO MODELO DE GESTÃO NEOLIBERAL NA SAÚDE DO SERVIDOR PÚBLICO .....	71
3.1 Produtores de sofrimento no trabalho.....	73
3.2 Reações e enfrentamento .....	83
3.3 Prazer no trabalho .....	95
3.4 Propostas de melhorias para o trabalho dos servidores .....	100
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS .....	108
APÊNDICES.....	114



## INTRODUÇÃO

Estudar o trabalho é um desafio palpante neste 3º milênio por tratar-se de um fenômeno de alta complexidade e que passa por grande transformação de sentido. Atualmente, diz Antunes (2002), é lugar comum falar do fim do trabalho, do desaparecimento do trabalho, contudo, enquanto no campo teórico se opera “a desconstrução ontológica do trabalho”, no plano do mundo real este se converte em uma das mais explosivas questões da atualidade (ANTUNES, 2002, p. 160).

Para Marx (2008), falar de trabalho é falar do próprio homem. A centralidade do trabalho na vida humana é inegável, por isso ele tem sido objeto de inúmeras pesquisas como um eixo central das sociedades ao longo da história. No sistema capitalista esse valor simbólico do trabalho e sua centralidade para a vida humana são desconsiderados e, sobretudo no contexto neoliberal, a imposição de valores cada vez mais egoístas e de competitividade ameaça o sujeito em construção e afeta o tecido social. Nesse sentido, “o problema não residiria no trabalho, mas naquilo a que o capitalismo o reduziu ao dele se apropriar” (KARAM, 2011, p.140).

A formação da pesquisadora em Psicologia direcionou o interesse da pesquisa para a compreensão do trabalho como um fenômeno construtor da identidade, das interações sociais e da subjetividade, e aguçou o interesse em entender esse fenômeno dentro de uma racionalidade neoliberal, presente na gestão do trabalho contemporâneo. Partindo dessa perspectiva, tornou-se um desafio articular diversos conhecimentos que ajudassem a compreender o trabalho de modo interdisciplinar entre a Psicologia, a Sociologia e a Saúde do Trabalhador. Cabe destacar que se parte de uma abordagem social da Psicologia, considerando que, como mostra Sato (2010), a inserção da Psicologia no mundo do trabalho ocorreu sob duas perspectivas: inicialmente sua ação atendia aos interesses gerenciais e estava voltada para a gestão dos recursos humanos. Nessa perspectiva consolidou-se como Psicologia do Trabalho e das Organizações; a segunda perspectiva da Psicologia no mundo do trabalho se propõe ao estudo e à pesquisa dos problemas sociais e humanos no trabalho, dentro das organizações e fora delas também. Nessa perspectiva falamos de uma Psicologia Social que tem vínculos fundamentais com uma abordagem social da medicina e da saúde coletiva, condensadas na Saúde do Trabalhador. Abordar o trabalho na contemporaneidade permeada por uma racionalidade neoliberal é um desafio para a Psicologia e requer “pensar a ‘pessoa em contexto’, a ‘pessoa em situação’” com uma perspectiva social e interdisciplinar (SATO, 2010, p.47). O papel da psicologia hoje é de tratar o trabalho da perspectiva do trabalhador, “desvelando o trabalho e

os processos que o organizam tal qual se apresentam e se conformam para e pelas pessoas que compõem o ‘grupo primário’, isto é, as próprias pessoas que realizam as atividades” (SATO; OLIVEIRA, 2008, p.190).

Assim, tornou-se objetivo geral da pesquisa analisar as experiências de prazer e de sofrimento no trabalho dos servidores de uma instituição federal de ensino superior e a relação dessas experiências com o atual regime político e econômico. Nesta pesquisa buscou-se conhecer a realidade do trabalho de servidores públicos e discuti-la à luz dos estudos de Dardot e Laval (2016) a respeito da racionalidade neoliberal no trabalho e da Psicodinâmica do Trabalho de Dejours (1992, 2004, 2006, 2007), além de um olhar crítico sobre a universidade dentro do contexto neoliberal.

Dardot e Laval (2016) apresentaram as bases do que eles entendem como racionalidade neoliberal: uma categoria de análise para explicar a situação atual do capitalismo globalizado pela qual se pode entender como essa razão atua nas formas de governo dos Estados e das empresas, uma racionalidade que articula estrategicamente formas de governo da conduta dos outros com formas de autogoverno. Para eles, a extensão e a intensificação das lógicas de mercado têm tido efeitos muito sensíveis na organização do trabalho e das formas de emprego das forças de trabalho, levando à disciplinarização do trabalhador por meio do medo e da precariedade do trabalho. Para suplementar o aspecto disciplinar, permanentemente presente no mundo do trabalho, há um novo projeto de gestão do trabalho, no qual o controle exterior é substituído pelo controle interior, mais estrito, mais exigente e eficaz. As energias individuais são cooptadas de acordo com um regime de autodisciplina que manipula as instâncias psíquicas do desejo e da culpabilização, mobiliza a aspiração à “realização de si” a serviço da empresa, fazendo recair a responsabilidade de cumprimento dos objetivos unicamente no indivíduo, com elevado custo psíquico.

Essa nova racionalidade que permeia o trabalho, as gestões e as relações sociais, apresenta-se como uma alternativa de sobrevivência do capitalismo em suas inúmeras mutações. A reestruturação do liberalismo econômico, em crise pela sucessão de duas grandes guerras, intercaladas pela queda da bolsa de Nova York, se deu com o chamado neoliberalismo. Nessa reestruturação alterou-se o papel do Estado. Foi veemente questionado tanto o Estado liberal, com autoridade central exercida nas formas do direito e com garantias jurídicas estabelecidas, como o Estado com política de bem-estar social, que socorria o sistema após todas as crises mundiais (TEIXEIRA, 1996). Por volta de 1973, com uma profunda crise do capitalismo avançado, as ideias neoliberais ganharam força ao propor como solução manter um Estado forte, capaz de romper o poder dos sindicatos e fazer o controle do dinheiro, mas com

poucos gastos sociais e pouca intervenção econômica (ANDERSON, 1995). Considerando a intervenção do Estado letal à liberdade econômica e política, a tese neoliberal é de que apenas o mercado é capaz de coordenar racionalmente qualquer demanda social e se torna fundamental para solucionar a crise de emprego e de renda, sendo aceito como um credo de alcance mundial (TEIXEIRA, 1996). A descaracterização do papel intervencionista do Estado na economia com regulamentação de capital e trabalho é a principal teoria do neoliberalismo. No neoliberalismo o Estado é necessário apenas para garantir os interesses do mercado, é condição para o funcionamento da economia e não está voltado a atender às demandas sociais.

Atualmente o cenário mundial tem retratado os efeitos de um período chamado de crise econômica mundial. No período chamado de crise justificam-se ações governamentais e de mercado para flexibilização do trabalho, retirada de direitos conquistados, precarização das condições de trabalho, queda de salários, ações que fomentam o medo social e aumentam a dedicação do trabalhador ao seu trabalho a um preço psíquico e físico irreparável. O Brasil encontra-se em pleno cenário político em que o governo está sob comando de uma classe cujo poder se sustenta pela posse do capital financeiro nacional e estrangeiro, adotando políticas evidentes de precarização do trabalho, além de outras ações que aniquilam direitos sociais já conquistados. Todas essas ações atingem frontalmente o trabalhador e os diversos setores de trabalho.

Na confrontação do sujeito com a realidade do trabalho vários processos psíquicos são envolvidos. O sujeito utiliza estratégias defensivas individuais ou coletivas com um compromisso de construção humana na sua relação com o trabalho. Tais estratégias de defesa tornam-se necessárias para que o sujeito se mantenha saudável em um contexto de trabalho que inflige sofrimento. Adotou-se, então, a Psicodinâmica do Trabalho para compreender quais as dinâmicas psíquicas estão presentes na confrontação dos servidores públicos federais pesquisados com a realidade do seu trabalho. Em se tratando de um estudo do trabalho de servidores de uma instituição federal de ensino superior, aborda-se a Universidade no contexto neoliberal e defronta-se com o problema dessa instituição estar se tornando uma corporação, dedicada ao mercado. A função mestra da universidade está se perdendo, conforme apontam Santos e Almeida-Filho (2008), Chauí (2003), e conformando-se ao mercado, levando sua estrutura e seus servidores a se conformarem também a padrões de organização e condições de trabalho que se assemelham aos das empresas. Outra questão que se faz pertinente salientar é que o funcionalismo público tem sido um setor que merece atenção das pesquisas sobre o sofrimento no trabalho, pois sobre ele recai uma carga muito pesada em que se misturam o peso da burocracia no modelo de gestão tecnoburocrático, da organização do trabalho hierarquizante

e o peso da desvalorização social. Assim, o contexto do trabalho público federal e as condições físicas e psíquicas dos servidores federais apresentam-se como focos importantes de análise sobre as implicações da racionalidade neoliberal e poderão contribuir, juntamente com outros estudos do trabalho, para uma compreensão mais ampla dos efeitos do neoliberalismo na contemporaneidade.

Entendemos que se faz necessário trazer à luz um pouco da história da universidade em que se realizou a pesquisa para que se situe o contexto em que ela se encontra, bem como os pilares filosóficos em que se sustenta.

A instituição federal de ensino superior estudada foi fundada em 1913, tendo como fundador um advogado que fez seus estudos na Europa e nos Estados Unidos para, futuramente, organizar em sua cidade um estabelecimento para a formação de engenheiros mecânicos e eletricitistas, conforme o sonho de seu pai. De acordo com o site da instituição (2017), “o fundador almejava, sobretudo, homens práticos, capacitados para serem úteis à indústria nacional, à sociedade e à grandeza do país”. Professores europeus foram contratados e as aulas se iniciaram no mês de março de 1913. Na inauguração, com a presença de autoridades, entre elas a de maior insígnia, o presidente da República, Marechal Hermes da Fonseca e o vice-presidente, Dr. Wenceslau Braz Pereira Gomes. O fundador foi diretor da escola até 1930, quando foi exilado na Europa devido a discordâncias políticas durante a chamada Revolução Constitucionalista de 1932 (cf. site da instituição<sup>1</sup>).

A filosofia que norteava o fundador, de acordo com o encontrado no site, tem sua origem em Augusto Comte, filósofo positivista: “É mister relacionar a sabedoria teórica com a admirável sabedoria prática”. Baseado nesse pensamento cunhou a frase que se encontra na entrada da instituição “Revelemo-nos mais por atos do que por palavras”. Tal expressão revela o pensamento do fundador e o papel da universidade de formar dentro do espírito estrito da ciência e de suas leis. Assim destaca o site: “a instituição assume seu papel na formação, geração e aplicação de tecnologia com cunho eminentemente de responsabilidade social dentro de um contexto que se fez regional e que se amplia para a forte inserção internacional” (cf. site da instituição).

A Escola foi federalizada em 1956 e tornou-se universidade em 24 de abril de 2002, através da sanção da lei número 10.435, pelo presidente da República, Fernando Henrique Cardoso. Em seu Estatuto está a Missão: “Ser uma Universidade que valoriza e busca a autonomia, a sustentabilidade e a melhoria em todas as suas atividades para o bem-estar da

---

<sup>1</sup>[www.unifei.edu.br/apresentacao/unifei\\_em\\_numeros](http://www.unifei.edu.br/apresentacao/unifei_em_numeros).

humanidade, sendo um elemento essencial para o desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro e o progresso social, econômico e cultural das regiões onde atua, por meio da geração, disseminação e aplicação do conhecimento; da formação de profissionais de alto nível; do exercício da boa gestão e da responsabilidade social” (cf. site da instituição).

A universidade conta com dois *campi* em Minas Gerais, totalizando 34 cursos de graduação e 21 cursos de pós-graduação *strictu sensu*; 7.676 alunos matriculados em graduação e 1.042 em pós-graduação; 404 Servidores Técnico-Administrativos e 462 Servidores Docentes (dados de 2016). Há como órgãos superiores no Organograma: A Administração Geral da universidade é composta por I. Órgãos Superiores; II. Administração Central; III. *Campus*; IV. Unidades Acadêmicas; V. Órgãos Suplementares. Dentro dos órgãos superiores estão: I. Conselho Universitário; II. Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração e III. Conselho Curador.

O Conselho Universitário – CONSUNI é o órgão superior máximo de deliberação coletiva da Universidade, em matéria de política universitária e de administração, e é composto por: I. Reitor; II. Vice-Reitor; III. Representantes dos servidores docentes; IV. Representantes dos servidores técnico-administrativos em educação – STAEs; V. Representantes dos discentes; VI. Um representante de cada comunidade onde a Universidade possui *campus*, sem vínculo funcional com a Universidade; VII. Um representante dos ex-alunos, sem vínculo funcional com a Universidade (Estatuto da instituição).

O Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração – CEPEAd, órgão superior de deliberação coletiva, com atribuições deliberativas, normativas e consultivas sobre atividades didáticas, científicas, culturais, artísticas, esportivas, sociais e de interação com a sociedade, se estrutura em duas instâncias de deliberação, o Plenário e as Câmaras Superiores Setoriais, as quais serão assessoradas por Comissões e/ou Comitês Permanentes. São membros: I. Reitor, como presidente; II. Pró-Reitores; III. Dirigentes dos *campi* fora da sede; IV. Diretores das Unidades Acadêmicas de todos os *campi*; V. Um representante dos STAEs, de cada um dos *campi*; VI. Um representante dos discentes, de cada um dos *campi*.

O Conselho Curador é o órgão de fiscalização econômico-financeira da Universidade e compõe-se de: I. Representantes dos servidores docentes; II. Representantes dos servidores técnico-administrativos; III. Representantes dos discentes; IV. Um representante do Ministério da Educação. A Administração Central da Universidade é constituída por: I. Reitoria; II. Pró-Reitorias; III. Órgãos de Apoio e Assessoramento. A constituição, as atribuições e as competências dos Órgãos de Apoio e Assessoramento são definidas no Regimento Geral e nos Regimentos dos próprios órgãos. As Unidades Acadêmicas, denominadas de acordo com suas

especificidades, são os órgãos responsáveis pela administração das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, em uma ou mais áreas de conhecimento. Os Órgãos Suplementares se destinam a atender as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração, atuando de forma a suprir as necessidades ou a complementar a atuação de todos os órgãos acadêmicos e administrativos da Universidade.

O corpo docente da Universidade é constituído de: I. Integrantes da carreira de magistério superior; II. Profissionais que exerçam atividades de ensino, pesquisa ou extensão, nos termos do Regimento Geral. Cada docente é lotado em uma Unidade Acadêmica. O ingresso, a nomeação, a posse, o regime de trabalho, a promoção, o acesso, a aposentadoria, a exoneração, a cessão, a redistribuição, a remoção, a reversão e a dispensa do docente são regidos por este Estatuto, pelo Regimento Geral, pelas Normas e Regulamentos dos órgãos e pela legislação pertinente.

O corpo técnico-administrativo é constituído por servidores admitidos ou nomeados na forma da legislação pertinente, que exercem atividades de apoio técnico, administrativo e operacional necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais. O ingresso, a nomeação, a posse, o regime de trabalho, a promoção, o acesso, a aposentadoria, a exoneração, a cessão, a redistribuição, a reversão e a dispensa do servidor técnico-administrativo são regidos pelo Estatuto, pelo Regimento Geral, pelas Normas e Regulamentos dos órgãos e pela legislação pertinente. Cada servidor técnico-administrativo é lotado na Reitoria, ou em um dos Órgãos Administrativos ou em uma das Unidades Acadêmicas.

O *campus* fora de sede é uma estrutura organizacional de descentralização da administração geral, vinculado diretamente à Administração Central, localizado em município que não o da sede. A administração de cada *campus* fora de sede é exercida pelo Dirigente de *campus*, escolhido pelo Reitor.

O funcionalismo público tem sido um setor que merece atenção das pesquisas sobre o sofrimento no trabalho, pois sobre ele recai uma carga muito pesada em que se misturam o peso da burocracia no modelo de gestão tecnoburocrático, da organização do trabalho hierarquizante e o peso da desvalorização social. Amazarray (2003, p. 10) ressalta que sobre o servidor público pesa um estigma de “relapso, folgado e descomprometido com o trabalho”. A autora destaca ainda o fator do modelo tecnoburocrático de trabalho no serviço público que tem forte influência taylorista/fordista/fayolista “atribuindo importância ímpar à hierarquia, à disciplina, à obediência e à profissionalização das tarefas” (AMAZARRAY, 2003, p. 31).

Nunes e Lins (2009) salientam a realidade contemporânea do servidor público em que “a estabilidade no emprego, que era prerrogativa do setor público, é retirada pela alteração da

sua legislação”, como, por exemplo, o Projeto de Lei do Senado nº 116 de 2017, aprovado no Senado, que dispõe sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. Por este Projeto de Lei há uma regulamentação do artigo 41 da Constituição Federal que diz que o servidor estável pode perder a vaga em caso de resultado insatisfatório em seu desempenho, resultante de avaliação anual de desempenho (SENADO FEDERAL, 2017). Além disso, “a política de desvalorização do sujeito é visível através do achatamento dos salários e das precárias condições de trabalho, evidenciadas na diminuição da quantidade e da qualidade dos materiais de consumo, da manutenção e compra de equipamentos (NUNES; LINS, 2009, p. 56).

Os servidores da instituição federal de ensino superior pesquisada caracterizam-se por dois grupos: os docentes e os técnicos administrativos. Entre os docentes incluem-se todos os coordenadores de institutos, de cursos de graduação ou pós-graduação, bem como os que trabalham especificamente lecionando em salas de aulas ou laboratórios. Os técnicos administrativos são um grupo composto por todos os assistentes de administração, os técnicos de laboratórios dos diversos departamentos, especializados em informática, em mecânica, em instrumentação e outras áreas. No site da instituição, no Edital nº 17/2017, podemos encontrar o exemplo de uma descrição sumária do cargo de Técnico-administrativo (TA) e no Anexo 1 do Edital nº 08/2017 podemos encontrar outro exemplo de descrição breve de um dos tipos de cargos exercidos por docentes.

Adotou-se como objetivo geral analisar as experiências de prazer e de sofrimento no trabalho dos servidores de uma instituição federal de ensino superior e a relação dessas experiências com o atual regime político e econômico brasileiro. Os objetivos específicos da pesquisa incluíram: identificar os sentidos atribuídos ao trabalho: prazer ou sofrimento; identificar e analisar as principais fontes de prazer e de sofrimento no trabalho; identificar e analisar as estratégias emocionais de defesa, individuais e coletivas, utilizadas pelos servidores para lidar com o sofrimento no trabalho; relacionar as vivências dos servidores e o atual modelo neoliberal do trabalho.

A pesquisa delineou-se como qualitativa, buscando compreender como ocorre o fenômeno trabalho e as relações dentro dele, além de descritiva, utilizando-se a entrevista semiestruturada para obter a maior aproximação possível do conteúdo proferido pelos participantes. A amostra foi definida respeitando a proporcionalidade de participantes técnico-administrativos e docentes, bem como de homens e de mulheres. A definição da amostra seguiu critérios de inclusão e exclusão, definidos na fase de avaliação do pré-projeto. Os servidores foram selecionados aleatoriamente, conforme os critérios de inclusão determinados, até que se

comprovasse saturação teórica que significa a constatação de que elementos novos para subsidiar a teorização almejada não são mais apreendidos a partir do campo de observação, segundo Fontanella *et al* (2011). A população total dos servidores da instituição, conforme consulta à página da instituição na internet em julho de 2016, época da definição da amostra, era de 656 servidores. Utilizando-se os critérios de inclusão para estabelecimento de uma amostra aleatória, obteve-se um número total de 336 servidores no *campus* da pesquisa dos quais, 183 docentes (54,5%) e 153 técnico-administrativos (45,5%); 81 mulheres (24%) e 255 (76%) homens. Definiu-se inicialmente um número aleatório “n” de 100 participantes, dos quais 75 homens (75%) e 25 mulheres (25%); 59 docentes (59%) e 41 técnico-administrativos (41%). Nesta amostra aleatória foi aplicado o instrumento de pesquisa até obter a saturação teórica, contando com o mínimo de 26 participantes, conforme as orientações a respeito de amostras em pesquisas qualitativas encontradas em Hardon, Hodgkin e Fresle (2004), guardando-se a correspondência de 26% dentro do universo de 59 docentes e de 41 técnico administrativos e de 75% masculinos e 25% femininos. Portanto foram entrevistados 12 homens e 04 mulheres do universo de 59 de docentes e 08 homens e 03 mulheres do universo de 41 técnico-administrativos.

Todos os dados dos servidores foram obtidos com autorização do Departamento de Pessoal da instituição, após aprovação do Reitor, conforme os documentos necessários a esse trâmite. O contato para as entrevistas foi feito via e-mail ou telefone disponível no site institucional, havendo apresentação da pesquisadora e dos objetivos da pesquisa por meio de carta de recomendação do professor-orientador da pesquisa. Foram realizadas entrevistas-teste com cinco servidores não pertencentes à amostra, com a finalidade de verificar a eficiência do instrumento e adequar as perguntas antes de aplicá-lo oficialmente. Para as entrevistas oficiais, procedeu-se o convite dentre os 100 (cem) listados inicialmente e vários e-mails ou telefonemas não foram respondidos. Os servidores que aceitaram participar da entrevista apresentaram disposição para falar do tema da pesquisa. As entrevistas duraram em média 40 minutos e ocorreram nos locais de trabalho dos servidores, sejam salas de aulas, gabinetes, laboratórios, oficinas ou salas reservadas para entrevistas ou na biblioteca. Os participantes da pesquisa foram 20 (vinte) homens e 07 (sete) mulheres, dos quais, 11 (onze) são servidores técnico-administrativos (TA's) e 16 (dezesesseis) são docentes. Dessa forma, foram respeitadas as proporcionalidades de homens e de mulheres, bem como de docentes e de técnicos administrativos dentre os servidores da instituição pesquisada, já que 74% dos servidores são homens e 26% são mulheres e, ainda, 59% são docentes e 41% são técnico-administrativos.

A idade média dos entrevistados é de 45 (quarenta e cinco) anos e o tempo médio de



trabalho na instituição é de 12 (doze) anos tanto no grupo dos docentes como no grupo dos técnico-administrativos. Em termos de trajetória profissional ou de formação dos docentes, anteriores à entrada deles na instituição pesquisada, temos que 03 (três) docentes trabalharam em indústria, órgão público ou como autônomos antes de se tornarem docentes concursados; 03 (três) têm experiência profissional somente na docência em outras instituições públicas e privadas; 06 (seis) possuem experiência tanto em trabalhos diversos como em docência em outras instituições; 04 (quatro) têm apenas formação acadêmica como graduação, mestrado e doutorado. Os servidores técnico-administrativos têm trajetórias profissionais diversas antes de ingressarem na instituição pesquisada. Dentre eles 04 (quatro) trabalharam no setor privado: indústria e comércio; 02 (dois) tiveram diversas experiências de trabalho; 02 (dois) trabalharam no setor rural e também em indústria; 01 (um) trabalhou em universidade pública e privada; 01 (um) teve a experiência como Menor Aprendiz e depois foi concursado em Prefeitura; 01 (um) não tinha nenhuma experiência profissional anterior à instituição atual. Quanto às funções desempenhadas no momento da pesquisa, dos 16 docentes entrevistados 12 eram apenas professores e 04 exerciam a função de coordenação de curso, além de docente. O grupo de técnicos administrativos era composto por 03 auxiliares administrativos, 03 técnicos de laboratórios, 01 técnico em mecânica, 01 técnico em informática, 01 técnico educacional, 01 auxiliar de laboratório e 01 com função indefinida.

Como metodologia de análise dos dados a Análise de Conteúdo foi a ferramenta escolhida por possibilitar ao pesquisador o entendimento das representações dos indivíduos em relação a sua realidade e a interpretação que fazem dos significados à sua volta (BARDIN, 2016).

Os áudios das entrevistas gravadas foram transcritos por profissional experiente, de confiança da pesquisadora e sem vínculo com a universidade. As gravações foram encaminhadas ao profissional sem identificação do sujeito da pesquisa para a máxima preservação do sigilo. Logo após, seguiu-se a fase do tratamento do material transcrito, efetuando-se a codificação em unidades de registro temáticas, a frequência e a valência dos temas de cada entrevista. Posteriormente passou-se à identificação de temas comuns entre todas as entrevistas analisadas, o que originou quadros de identificação de Categorias Iniciais, Intermediárias e Finais. Tais procedimentos concluídos permitem a inferência e a interpretação, conforme previsto na metodologia.

Os conteúdos obtidos nas entrevistas permitiram a organização de 05 grandes eixos-temáticos, também chamados por Bardin (2016) de **Categorias** que “são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo)

sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos” (BARDIN, 2016, p.147). Adotou-se o modelo proposto por Silva e Fossá (2013) de modo a criar categorias iniciais, intermediárias e finais. As categorias iniciais surgiram do agrupamento dos temas por perguntas feitas ao longo da entrevista. As intermediárias resultaram do reagrupamento em categorias superiores, sendo que estas são capazes de abranger todos os temas das categorias iniciais. Finalmente, as chamadas categorias finais resultaram do reagrupamento das categorias intermediárias. Adotou-se o critério de classificação das Categorias Finais por quantidade de conteúdo encontrado, sendo a apresentação das mesmas e dos seus respectivos temas em ordem decrescente.

# CAPÍTULO 1: O TRABALHO E A RACIONALIDADE NEOLIBERAL

A nova racionalidade que permeia o trabalho, as gestões e as relações sociais é chamada de racionalidade neoliberal. Estudar o trabalho na contemporaneidade supõe, necessariamente, estudar essa racionalidade. Para compreender as implicações da racionalidade neoliberal no trabalho e na saúde dos servidores públicos, primeiramente buscou-se um retorno ao trabalho em si, sua centralidade na vida humana e suas diversas conceitualizações para entendê-lo na contemporaneidade. Também se percorreu um itinerário histórico do neoliberalismo para entender a construção da racionalidade neoliberal no trabalho. Para compreender especificamente o trabalho de servidores dentro de uma instituição federal de ensino superior foi fundamental a abordagem do trabalho na esfera pública, as últimas políticas públicas direcionadas a esse setor, a compreensão da universidade no contexto neoliberal e o entendimento de como essa instituição foi se moldando aos valores de mercado. Abordou-se o processo de estabelecimento de uma política para a saúde do trabalhador e adotou-se a Psicodinâmica do Trabalho como modelo teórico para o entendimento do processo saúde-doença no trabalho. Finalmente, a pesquisa de campo foi o grande momento de contato com a realidade do trabalho e possibilitou arregimentar toda a teoria em favor de sua compreensão. Iniciamos o percurso teórico destacando o trabalho e sua importância ontológica<sup>2</sup>.

## 1.1 O trabalho

“Quando se fala do trabalho, está-se tratando, imediatamente, do próprio homem”.  
(MARX, 2008, p. 89)

Antunes (2002) destaca o sentido do trabalho na vida humana quando afirma que a realização do homem como ser social se efetiva pelo trabalho; é no trabalho que se realiza o ato de produção e de reprodução da vida humana. “É a partir do trabalho, em sua cotidianidade,

---

<sup>2</sup>Ontológico é um adjetivo que define tudo que diz respeito à ontologia, ou seja, que investiga a natureza da realidade e da existência. Diz-se que algo é ontológico quando, do ponto de vista filosófico, aborda questões relacionadas ao ser. Cf. [www.significados.com.br](http://www.significados.com.br).

que o homem se torna ser social, distinguindo-se de todas as formas não humanas” (ANTUNES, 2002, p.123). É um ato consciente e de conhecimento concreto de determinadas finalidades e de determinados meios, que o diferencia de outros seres; o trabalho aciona uma dimensão fundamental da subjetividade do ser, a dimensão teleológica<sup>3</sup>, pois só se pode falar do ser social, emancipado de sua condição biológica, pela contínua realização de finalidades colocadas, ou seja, pelo trabalho. Assim, o trabalho é o “momento fundante da realização do ser social” (ANTUNES, 2002, p. 125).

Teixeira (1996) leva a entender a dimensão da economia na vida humana quando coloca o homem como um ser histórico, “que escreve sua liberdade no mundo pela mediação de sua práxis social, isto é, nas suas relações com a natureza e com os outros homens”, em que suas necessidades são “satisfeitas através de suas atividades laboriosas, produtivas”. Para o autor, é “neste sentido que tanto Marx como Hegel vão entender o trabalho, como momento imprescindível no processo de autogênese do homem enquanto ser histórico” (TEIXEIRA, 1996, p.195).

O trabalho é, para Dominique Lhuillier (1998), *apud* Karam (2011, p.140) instrumento de acesso à esfera pública, possibilidade “a uma inserção nas redes de relações e de trocas, às condições necessárias à construção da identidade”. É fator de construção identitária e não um “subproduto do capitalismo”.

Para Dejours, citado por Karam (2011), o trabalho ultrapassa os muros da instituição e acompanha o trabalhador à sua casa, em seus momentos de família e até mesmo nos sonhos (KARAM, 2011, p. 140). Ele introduz uma visão do trabalho como mediador entre o sujeito e a sociedade. O trabalhador como sujeito é alguém que não apenas se defende, mas que atua ativamente e intervém na sociedade através de seu trabalho. A partir dessa visão, passa-se a se destacar a centralidade do trabalho e um novo sujeito que não é apenas do sofrimento, mas ativo e produtor de prazer, que não é apenas individual, mas está inserido no interior de um coletivo que o determina e é determinado por ele (UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2013).

Dejours (2004) acrescenta que, para ele, a partir do olhar clínico:

Trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, *saber-fazer*, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc. (DEJOURS, 2004, p.28).

---

<sup>3</sup> Teleológico: argumento, conhecimento ou explicação que relaciona um fato a sua causa final; que se pauta pela finalidade, que rege através de metas, propósitos e objetivos a humanidade, a natureza, seus seres e fenômenos. Cf. [www.dicionarioinformal.com.br/teleológico](http://www.dicionarioinformal.com.br/teleológico).

Ribeiro e Mancebo (2013) complementam afirmando que “não se pode ignorar que trabalhar é mais do que vender sua força em troca de um salário garantido. Há uma *remuneração social* embutida nesse processo”. E elas destacam que “a atividade laboral pode ser uma significativa oportunidade de desenvolvimento das potencialidades humanas, atuando como fonte de autorrealização, de autoestima, de experiências psicossociais e de sentido de vida (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 205).

Se para Marx, citado por Antunes (2002), o trabalho é ponto de partida do processo de humanização do ser social, a forma como o trabalho é exercido na sociedade capitalista atinge frontalmente a formação da subjetividade humana, sua capacidade de se realizar como ser social. Marx, segundo Antunes (2002), constata que, “desfigurado, o trabalho torna-se meio e não ‘primeira necessidade’ de realização humana”; o trabalho se torna um estranho ao trabalhador, um meio de existência individual e não mais social. No capitalismo, o trabalho é “degradado, estranhado, pervertido e depauperado”. (ANTUNES, 2002, p. 126).

Para Marx (2008), com o advento do capitalismo e sua divisão social do trabalho - entre trabalhadores e proprietários dos meios de produção - o trabalho passou a ser uma atividade exterior ao sujeito, chegando a ser fator de estranhamento. O trabalho passou a ser sentido como algo alheio à vida do trabalhador, pois este não se identifica mais com o que produz. O que produz é sempre distanciado de quem o produz tanto em termos dos meios de produção, como em termos de resultados financeiros. Quanto mais o trabalhador produz, menos ele tem de retorno e mais favorecida fica a classe que não trabalha e detém os meios de produzir. Essa relação de divisão social no trabalho produz uma divisão entre sujeito e trabalho; o trabalho não pertence mais ao sujeito, é exterior a ele; ele não se afirma mais em seu trabalho; não emprega sua energia física e espiritual nele, mas mortifica-se ao trabalhar. O trabalho passa, então, a ser não uma satisfação de suas necessidades espirituais, uma realização, mas uma obrigação, um meio de satisfazer necessidades fora do trabalhador. A divisão social do trabalho impõe uma nova maneira do homem relacionar-se com o trabalho, um estranhamento de si e do trabalho, uma relação estranhada em que não mais realiza a sua essência humana de liberdade e criação no ato de trabalhar. E se o trabalho está exteriorizado ao trabalhador, não lhe pertence, ele pertence a quem se apropriou tanto do trabalho como dos produtos desse trabalho. Logo, no sistema capitalista, o trabalho está estranhado ao trabalhador em todas as suas facetas: a apropriação da natureza não é mais sua, a auto-atividade é uma atividade de outro, o produto de seu trabalho não lhe pertence e o emprego de sua vitalidade se torna sacrifício. O estranhamento generalizado também passa a engendrar as relações entre os homens, tornando-se uma prática: todos se estranham e não há mais sentido genérico e princípios superiores

humanos, tornando as relações individualistas e pouco socializadas, pouco voltadas para valores humanos universais.

Na contemporaneidade é lugar comum, diz Antunes (2002), falar do fim do trabalho, do desaparecimento do trabalho, contudo, enquanto no campo teórico se opera “a desconstrução ontológica do trabalho”, no plano do mundo real este se converte em uma das mais explosivas questões da atualidade (ANTUNES, 2002, p. 160).

O valor simbólico do trabalho e sua centralidade para a vida humana são desconsiderados no contexto neoliberal, sobretudo com a imposição de valores cada vez mais egoístas e de competitividade que ameaçam o sujeito em construção e afetam o tecido social. Nesse sentido, “o problema não residiria no trabalho, mas naquilo a que o capitalismo o reduziu ao dele se apropriar” (KARAM, 2011, p.140).

Para entender um pouco mais sobre os efeitos do neoliberalismo e de sua racionalidade neoliberal sobre o trabalho trataremos agora de um tópico específico para esses temas. A compreensão histórica projeta luz sobre a análise que fazemos do trabalho no contexto neoliberal.

## **1.2 O Neoliberalismo e a Racionalidade Neoliberal**

O liberalismo econômico teve seu auge no capitalismo avançado, em meados do século XIX, ou seja, em sua fase industrial, em que a burguesia se estabeleceu como classe dominante e seus ideais passaram a dominar o cenário político e econômico. Nessa fase o Estado, apoiado pelos interesses liberais, tinha papel constitucional com autoridade central exercida nas formas do direito e com garantias jurídicas estabelecidas, o que favorecia a economia. Esse contexto ideal ao capitalismo avançado se fez a partir da constituição do Estado moderno e da superação de condições anteriores como escravismo, colonialismo, resquícios de feudalismo, entre outras, que favoreceram a instalação do estado democrático de direito. O capitalismo se desenvolvia a largos passos até o início do século XX, dentro de um arranjo político que favorecia seu crescimento. A acumulação do capital pela produção de mercadorias chegou a tal ponto de alterar as relações sociais, com destaque para a classe detentora dos meios de produção de mercadorias. Essa fase áurea chegou ao fim com a Grande Depressão do final dos anos 1920 e o contexto de crise econômica foi seguido pela Segunda Guerra Mundial, falindo os Estados e as condições sociais. O papel do Estado se alterou passando de regulador legal das relações sociais e conveniente à economia ao papel de intervencionista na economia, regulando-a a fim

de socorrer as demandas sociais de recuperação pós-crise e pós-guerra. A chamada política de bem-estar social instalou a fase do capitalismo regulado pelo Estado. Nessa fase as políticas estatais visavam à acumulação do capital para a redistribuição em forma de benefícios sociais e o Estado intervinha na regulação entre capital e trabalho a fim de promover a recuperação da economia e assegurar as condições básicas de sobrevivência. O período pós-guerra até meados dos anos 1970 foi chamado de “modelo social-democrático de desenvolvimento” (TEIXEIRA, 1996, p.175). A distribuição da acumulação de capital, ou seja, da riqueza se fazia mediante acordos coletivos e a luta das entidades de classes eram a base para a distribuição da riqueza social. Capital e trabalho acordavam em elevar ao máximo a produtividade e a intensidade do trabalho para haver salários e lucros crescentes. Para garantir o cumprimento desses acordos era imprescindível a presença mediadora do Estado. Por um lado, o Estado regulava a acumulação de capital, e por outro, administrava políticas de distribuição social dessa acumulação em forma de ações de bem-estar social (TEIXEIRA, 1996). A partir dos anos 1970 esse modelo entrou em crise, profundamente questionado teórica e politicamente pela classe capitalista. Em um cenário de lutas contra as formas de organização do trabalho, de reivindicações de salários reais, de crise fiscal, de instabilidade financeira, houve a quebra do “círculo virtuoso de crescimento e de desenvolvimento social”, levando a economia a uma crise estrutural (TEIXEIRA, 1996, p.176). Anderson (1995) acrescenta “quando todo o mundo do capitalismo avançado caiu numa longa e profunda recessão, combinando, pela primeira vez, baixas taxas de crescimento com altas taxas de inflação” (ANDERSON, 1995, p.9).

Anderson (1995) descreve a história desse processo. Explica ele que, em 1944, Friedrich Hayek, economista austríaco, contrário ao crescimento do Partido Trabalhista inglês nessa atmosfera de crescimento social pós-guerra, reuniu outros economistas que compartilhavam de sua orientação ideológica e que eram contrários às políticas de uma economia que privilegiava o bem-estar social europeu e americano. “Seu propósito era combater o keynesianismo e o solidarismo reinantes e preparar as bases de um outro tipo de capitalismo, duro e livre de regras para o futuro” (ANDERSON, 1995, p.9). Na época, o capitalismo avançado estava em fase de crescimento sem precedentes, chamada de idade do ouro, entre as décadas de 1950 e 1960, por isso não havia espaço para que se vigorasse os “avisos neoliberais dos perigos que representavam qualquer regulação do mercado por parte do Estado”. Anderson destaca o pensamento de Hayek: “Hayek e seus companheiros argumentavam que o novo igualitarismo promovido pelo Estado de bem-estar, destruía a liberdade dos cidadãos e a vitalidade da concorrência, da qual dependia a prosperidade de todos” (ANDERSON, 1995, p.9). Hayek e seus companheiros afirmavam que as raízes da crise “estavam localizadas no poder excessivo

e nefasto dos sindicatos e, de maneira mais geral, do movimento operário, que havia corroído as bases de acumulação capitalista com suas pressões reivindicativas sobre os salários e com sua pressão parasitária para que o Estado aumentasse cada vez mais os gastos sociais” (ANDERSON, 1995, p.9).

As ideias neoliberais ganharam força ao propor como solução “manter um Estado forte, sim, em sua capacidade de romper o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, mas parco em todos os gastos sociais e nas intervenções econômicas” (ANDERSON, 1995, p.9), tendo como meta suprema a estabilidade monetária. Um programa passou a ser ditado pelos neoliberalistas que incluía “disciplina orçamentária, com a contenção dos gastos com bem-estar, e a restauração da taxa "natural" de desemprego, ou seja, a criação de um exército de reserva de trabalho para quebrar os sindicatos”, reformas fiscais que significavam reduções de impostos sobre os rendimentos mais altos e sobre as rendas para incentivar os agentes econômicos. Levou quase uma década para que esse programa neoliberal se implantasse na Europa: Em 1979, na Inglaterra, é eleita Margareth Thatcher, o primeiro governo empenhado em colocar em prática o programa neoliberal na Europa; em 1980, Reagan, nos Estados Unidos; em 1982, Kohl derrotou o regime social liberal de Helmut Schmidt, na Alemanha. “Em seguida, quase todos os países do norte da Europa ocidental, com exceção da Suécia e da Áustria, também viraram à direita. A partir daí a onda de direitização desses anos tinha um fundo político para além da crise econômica do período, pois o ideário neoliberal incluía o anticomunismo. A invasão do Afeganistão pela União Soviética em 1978 reacendeu as ações da guerra fria e esse “novo combate contra o império do mal – (...) fortaleceu o poder de atração do neoliberalismo político, consolidando o predomínio da nova direita na Europa e na América do Norte” (ANDERSON, 1995, p.10). Segundo o autor, de modos variados os Estados Unidos e os países da Europa passaram a adotar o programa neoliberal dentro de suas realidades; países europeus mais católicos adotaram um neoliberalismo mais brando e países anglo-saxões tiveram um neoliberalismo mais radical com corte da emissão monetária, elevação de juros, baixa de impostos sobre altos rendimentos, abolição de controle aos fluxos financeiros, desemprego, repressão a greves, criação de lei anti-sindical, corte de gastos sociais, privatizações de setores do Estado, entre outras (ANDERSON, 1995).

O projeto neoliberal teve altos e baixos desde que surgiu. Podem se destacar vitórias e insucessos do programa como, por exemplo, a incapacidade de “reanimação do capitalismo avançado mundial, restaurando taxas altas de crescimento estáveis, como existiam antes da crise dos anos 70” (ANDERSON, 1995, p.11), apesar de todas as novas condições institucionais criadas em favor do capital, a taxa de acumulação não apenas não cresceu durante os anos 1980,



como caiu. “No conjunto dos países de capitalismo avançado, as cifras são de um incremento anual de 5,5% nos anos 60, de 3,6% nos anos 70, e nada mais do que 2,9% nos anos 80. Uma curva absolutamente descendente”. Outro ponto importante destacado pelo autor na história no neoliberalismo é que a “recuperação dos lucros não levou a uma recuperação dos investimentos”. O autor observa que “a desregulamentação financeira, que foi um elemento tão importante do programa neoliberal, criou condições muito mais propícias para a inversão especulativa do que produtiva”. Assim, “durante os anos 80 aconteceu uma verdadeira explosão dos mercados de câmbio internacionais” e “(...) as transações, puramente monetárias, acabaram por diminuir o comércio mundial de mercadorias reais. O peso de operações puramente parasitárias teve um incremento vertiginoso nestes anos”. Além disso, nos países ocidentais, principalmente os europeus e os Estados Unidos, “o peso do Estado de bem-estar não diminuiu muito, apesar de todas as medidas tomadas para conter os gastos sociais”. O capitalismo avançado entrou em profunda recessão em 1991, com a dívida pública de quase todos os países ocidentais em dimensões alarmantes, bem como endividamento das famílias e das empresas a níveis “sem precedentes desde a II Guerra Mundial”. Contudo, destaca o autor, “o projeto neoliberal continua a demonstrar uma vitalidade impressionante”, haja vista os êxitos eleitorais da direita, na década de noventa, na Europa. Então, “o cenário político segue sendo ditado pelos parâmetros do neoliberalismo, mesmo quando seu momento de atuação econômica parece amplamente estéril ou desastroso” (ANDERSON, 1995, p.11-12).

O autor aponta “a vitória do neoliberalismo em outra área do mundo, ou seja, a queda do comunismo na Europa oriental e na União Soviética, de 89 a 91” como o fator que pode explicar esse novo fôlego do capitalismo avançado. “Exatamente no momento em que os limites do neoliberalismo no próprio Ocidente tornavam-se cada vez mais óbvios”, ocorreu a “vitória do Ocidente na guerra fria, com o colapso de seu adversário comunista”. Esse fato “não foi o triunfo de qualquer capitalismo, mas o do tipo específico liderado e simbolizado por Reagan e Thatcher nos anos 80” (ANDERSON, 1995, p.12). Assim, o fim do adversário comunista, simbolizado pela queda do muro de Berlim, inaugurou o tempo de hegemonia do capitalismo. O autor destaca que nessa nova era do capitalismo global os países do leste europeu pós-comunista se tornaram mais radicais do que qualquer outra economia ao aderirem ao neoliberalismo e que, para salvarem suas economias: “aceitam quedas de produção infinitamente mais drásticas do que haviam sido aceitas no Ocidente. E promovem graus de desigualdade (...) – muito mais brutais do que tínhamos visto nos países do Ocidente” (ANDERSON, 1995, p.12).

De acordo com Ibarra (2011), o período típico de predomínio do neoliberalismo se deu

entre 1975 e 2003, período em que o Terceiro Mundo foi bombardeado pela tese de que o livre mercado fecharia brechas de atraso por abrir as fronteiras entre os países e estabilizar preços e contas públicas, que a exportação e o investimento estrangeiro erradicariam a pobreza crônica do subdesenvolvimento, que as melhorias tecnológicas elevariam o padrão de vida. Mas os requisitos impostos, a saber: as relações de dominação entre os países centrais e a periferia e também acordos indispensáveis para a convivência pacífica e a ordem das transações econômicas entre nações “se integram em normas e regras, que auspiciam determinadas políticas e eliminam os conteúdos em outros modelos, inspirados em planejamentos ideológicos racionalizadores” (IBARRA, 2011, p.238). A derrubada dos governos ditos desenvolvimentistas na América do Sul permitiu a ascensão de ditadores simpáticos à agenda neoliberal. Abriu-se, assim, o espaço político necessário para a implementação de programas econômicos que vinham sendo, desde há muito, elaborados por estudantes latino-americanos formados nos principais centros do pensamento neoliberal norte-americano, particularmente na Universidade de Chicago, graças às bolsas de estudo fornecidas por fundações dos Estados Unidos. Assim, a ideologia penetrou todo o tecido social com inúmeros desdobramentos.

Em resumo, no campo político o neoliberalismo engendrou magistralmente o Estado mínimo, ou seja, a mínima intervenção do Estado na economia. “O Estado cedeu o comando ao mercado para fixar a direção e os resultados do manejo socioeconômico” e, conseqüentemente, “se suas normas nascem da imposição autoritária ou de mecanismos legislativos excluídos, formaram um pseudoestado de direito carente de legitimidade, por violentar o princípio básico de toda democracia, a soberania popular” (IBARRA, 2011, p.241). O nacionalismo foi substituído por uma visão cosmopolita mundial; foram dissolvidas a soberania dos Estados e as entidades nacionais; os governos foram desarticulados e engolidos por um jogo de partidos que disputam o poder; foram mudados os valores, os interesses, as instituições e a composição das elites; as decisões estratégicas econômicas e sociais ficaram excluídas das decisões dos poderes executivos e legislativos das nações; as liberdades nacionais foram completamente alteradas nas relações com o exterior, pois a abertura para o capital estrangeiro tornou o país refém da nova ordem econômica.

No que se refere à ordem social interna, profundas alterações ocorreram nas estratificações sociais e nas oportunidades de progresso. Entre muitos efeitos sociais em nível mundial o autor destaca que: a taxa de crescimento *per capita* mundial caiu mais da metade em relação ao período de 1950-1975; o desenvolvimento se estreitou, se tornou mais volátil, propício a contágios, tendente a alargar os períodos de depressão e a encurtar os períodos de bonança; a brecha de atraso da África e da América Latina se ampliou; ampliou-se também a

brecha entre os abastados e os marginalizados em âmbito universal; as políticas deixaram de buscar a ampliação do mercado interno, o pleno emprego e a universalização do acesso aos serviços públicos; procurou-se isentar o fisco das obrigações com a previdência social, transferindo-se o risco do Estado para as famílias; a pobreza tornou-se endêmica; a concentração do poder econômico e político levou à debilidade das organizações laborais, à falta de representatividade dos regimes políticos e às pressões internacionais; a alta mobilidade geográfica do capital e de suas instituições financeiras levou à queda da participação dos salários no ingresso mundial; os sistemas democráticos frágeis negaram voz e políticas públicas às populações nacionais; aumentou o desemprego em escala mundial devido à transferência de trabalho aos países onde a mão de obra é mais barata, como Índia e China; cresceu a precarização dos direitos laborais; decompôs-se o mercado laboral levando os países periféricos, como os latino-americanos, a regredirem no ingresso do mercado mundial; as democracias latino-americanas se tornaram frágeis porque estão fundadas nas elites nacionais que não trazem a bandeira da igualdade porque estão aliadas a empresas e a grupos estrangeiros; houve queda no ritmo de desenvolvimento, desindustrialização e reversão dos processos de absorção dos marginalizados, que ainda representam cerca de 40% da população latino-americana; “o insuficiente ativismo exportador marca o retorno à velha especialização na venda de artigos primários (...) enquanto se perde terreno e competitividade na colocação de manufaturas ou serviços, onde se encontra um avanço tecnológico de caráter mundial”. E mais, quando as economias crescem, a renda se concentra. (IBARRA, 2011, p.242).

Segundo Ibarra (2011, p.239), “o pós-modernismo neoliberal anuncia o fim da história, dos grandes relatos filosóficos e suas ideologias, e inclusive a do Estado-Nação com suas responsabilidades sociais e seu empenho em cuidar do bem comum, da soberania e identidade nacionais”. No lugar disso ofereceu como esperança “a eficiência de mecanismos automatizados, fora do desejo humano, como o mercado ou o estado de direito construído *ex professo*<sup>4</sup>, em torno do próprio cânone neoliberal”. Ao exaltar o mercado, os prêmios aos mais aptos, a competitividade, a eficiência, o direito à propriedade, “se articulam as teses e se prepara o salto à ideia de que os mercados constituem o miolo de um sistema social ideal, automático, o qual garante o bem-estar e a prosperidade” (IBARRA, 2011, p.239).

No campo jurídico o neoliberalismo impôs o “estado de exceção”, defende Rafael Valim, autor de “Estado de exceção: a forma jurídica do neoliberalismo”, (JORNAL GGN, 2017). O autor explica a expressão “estado de exceção” a partir de diversos prismas: Teoria

---

<sup>4</sup>*Ex professo*: magistralmente. Cf. <https://www.dicionariodelatim.com.br/ex-professo>

Geral do Direito, dogmático-jurídico, sociológico, político e filosófico. Dentre os significados atribuídos à locução, a teoria política “emprega a exceção como o paradigma de governo na contemporaneidade. Aqui se verifica o uso reiterado da expressão “estado de exceção permanente”, de modo a caracterizar a progressiva substituição da política por formas de controle social”. A partir das diversas interpretação semânticas, o autor observa dois pontos fundamentais: a) “o Estado de Direito e o estado de exceção não são categorias que se repelem mutuamente. Em verdade, embora o uso sistemático da exceção possa levar à ruína o Estado de Direito, ela pressupõe o quadro de referência do Estado de Direito” e “em rigor, não existe *um* estado de exceção, mas sim *estados* de exceção, ou seja, *parcelas* de poder que, lícita ou ilícitamente, escapam aos limites estabelecidos pelo Estado de Direito”; b) a exceção não é uma realidade unicamente política e não se pode negar a sua juridicidade. “a *exceção sempre pertencerá ao Direito*. Para dizer o mínimo, a norma que determina a exceção nunca será autorreferencial, ou seja, jamais suspenderá a si própria”. O estado de exceção abala o pilar do Estado Democrático de Direito que é a soberania popular. Ao negar a lei, principal produto da soberania popular, toma de assalto a democracia. “A pretensão de um governo *impessoal* das leis cede lugar ao governo *pessoal* dos homens. O povo é destronado em favor do soberano”. Assim, o autor relembra as palavras de Giorgio Agamben<sup>5</sup> de que “a *exceção é o absolutismo da contemporaneidade*”. O autor ainda acrescenta que o soberano de hoje é o mercado. Quem decide a exceção hoje é o mercado em nome de uma elite invisível e não localizável. Em última análise, conclui o autor, “o *estado de exceção é uma exigência do atual modelo de dominação neoliberal*. É o meio pelo qual se *neutraliza* a prática democrática e se reconfiguram, de modo silencioso, os regimes políticos em escala universal”. (grifos do próprio autor) (JORNAL GGN, 2017) Esta configuração do estado de exceção vem assumindo proporções preocupantes e importantes sobre a frágil democracia brasileira na atualidade, quando os direitos têm sido gradualmente cerceados e suprimidos. Streck (2017), a partir da análise da obra de Serrano (2016), discorre sobre vários exemplos, os quais delineiam este quadro de esfacelamento do Estado Democrático de direito.

As transformações ocorridas na economia mundial a partir da década de 1970 tiveram as seguintes características, afirma Lazzarshi (2018): internacionalização da produção e dos mercados; acirramento da competição internacional; nova lógica organizacional que resultou na transição para a produção flexível; formação de redes entre pequenas e médias empresas sob

---

<sup>5</sup>Filósofo italiano cujos trabalhos mais conhecidos incluem sua investigação sobre os conceitos de estado de exceção. Sua obra, influenciada por Michel Foucault e Hannah Arendt, centra-se nas relações entre filosofia, literatura, poesia e, fundamentalmente, política. Cf: <http://www.boitempoeditorial.com.br>

o controle de empresas de grande porte; maximização da produtividade baseada em conhecimentos, entre outras. Para a autora, o resultado dessas transformações imprimiu os seguintes traços nas empresas: redução das dimensões físicas das unidades empresariais; redução da estrutura de autoridade hierárquica com o surgimento de equipes multifuncionais; redução dos postos de trabalho, já que a nova lógica organizacional se fundamenta nas tecnologias de informação; controle de qualidade a cada etapa do processo produtivo para se chegar ao controle da qualidade total, com zero de defeitos e drástica redução de desperdício; adoção do princípio de aperfeiçoamento contínuo do processo (*kaizen*); desaparecimento crescente de tarefas parcelares, simplificadas e repetitivas, exigindo-se dos trabalhadores capacidade de compreensão da totalidade do processo de trabalho, versatilidade em várias tarefas, rápida adaptação às inovações e precisão na tomada de decisões, uma vez que os novos princípios de gestão enfatizam o processo e não a estrutura e a função; forte envolvimento de todos os trabalhadores em todas as etapas do processo de trabalho; produção orientada pela demanda, ao contrário da produção padronizada em massa do fordismo. (LAZZARESHI, 2018, p. 94).

Antunes (2009) afirma que a crise instalada desde fins dos anos 1970 se estende até hoje e a forma de enfrentá-la tem sido a reestruturação produtiva que se faz por meio de novas tecnologias e baseia-se na flexibilização da produção e das relações entre capital e trabalho. Essa reestruturação produtiva envolve a organização produtiva mais enxuta, de estrutura mais horizontalizada e capaz de responder mais rapidamente às mudanças nas demandas. Envolve também uma nova forma de contratação e gerenciamento da força de trabalho. A característica dessa reestruturação produtiva, como esclarece o autor, não é a alteração do modo de produção, mas a mudança no processo produtivo de modo a ser mais flexível, intenso e rápido, visando à maior acumulação de capital e à superação da crise estrutural. Essa reestruturação afeta diretamente o trabalho. “Desemprego em dimensão estrutural, precarização do trabalho de modo ampliado e destruição da natureza em escala globalizada tornaram-se traços constitutivos dessa fase da reestruturação produtiva do capital” (ANTUNES, 2009, p.36).

Lazzareshi (2018) acrescenta que muitas dificuldades e problemas foram trazidos “pelo novo modo de acumulação do capital e pela reestruturação produtiva, com graves consequências para os trabalhadores e governos, de todos os países do mundo, em especial dos países emergentes e dos países subdesenvolvidos”. Ela cita alguns como: “a redução dos postos de trabalho; o surgimento de novas e precárias relações de trabalho; o aumento do mercado informal de trabalho; a exigência de novas competências profissionais adquiridas nos bancos escolares para a garantia da empregabilidade” (LAZZARESHI, 2018, p. 95).

Dardot e Laval (2016) fazem a análise desse cenário que se formou a partir da crise estrutural do capitalismo nos anos 1970 e a reestruturação produtiva. Eles afirmam que não é pelo aspecto negativo que o neoliberalismo se impõe, mas pelo aspecto positivo, ou seja, pelo caráter produtivo que ele tem: o neoliberalismo produz certos tipos de relações sociais, certas maneiras de viver e certas subjetividades, a forma de nossa existência, a forma como somos levados a nos comportar e a maneira como nos relacionamos com os outros e conosco mesmos. O neoliberalismo estrutura e organiza a ação de governantes e dos governados e define como normas de vida a) a concorrência, a competição generalizada entre todos, b) as relações sociais baseadas no modelo do mercado em que as desigualdades são justificadas e c) a empresa como modelo de subjetivação com princípios de individualismo, de competitividade e de excelência, levando ao aparecimento de novas patologias psíquicas.

O neoliberalismo não é apenas uma ideologia e nem apenas uma política econômica, mas um sistema normativo que estendeu a lógica do capitalismo a todas as esferas da vida; é a coalizão de poderes econômicos internacionais formados por oligarquias burocráticas, políticas e econômicas, atores financeiros e grandes organizações econômicas que exercem o poder político. Enquanto sistema normativo orienta internamente a prática efetiva dos governos, das empresas e das pessoas; afunda os Estados e as sociedades em crises políticas, provoca retrocessos sociais cada vez mais graves, destrói regras, instituições e direitos e, assim, fragiliza a democracia, manipulando um Estado cada vez mais a favor dos interesses do capital (DARDOT; LAVAL, 2016).

Esse sistema normativo é o fundamento, a espinha dorsal, o dispositivo presente no que Dardot e Laval (2016) chamam de racionalidade neoliberal. Nesse sistema normativo da racionalidade neoliberal a lógica é a do mercado; o indivíduo e sua liberdade são os princípios. O mercado é a referência e, em nome da liberdade e do indivíduo, rejeita qualquer força que represente o poder, no caso, o Estado. As premissas do mercado são o indivíduo e a liberdade e esse é o cânone sobre o qual se estrutura o neoliberalismo. Tais premissas foram construídas desde a filosofia moderna e pelos clássicos da economia política e estruturam as relações sociais neoliberais. O sucesso da sobrevivência do capitalismo dependia, portanto, do desmantelamento de qualquer intervenção do Estado, pautando os argumentos na liberdade individual e na capacidade do mercado em atender a todas as demandas individuais e sociais. Porém, no neoliberalismo a visão de liberdade é de um automatismo, em que o homem seria liberado de argumentar sobre as razões de suas deliberações e liberado de seu engajamento pessoal em qualquer decisão. Dentro desse conceito de um homem que age por automatismo e não por ética, a liberdade é capturada pelo sistema e passa a ser comandada, governada. Para

isso “a ciência econômica exclui de seu campo de saber qualquer tipo de valoração, qualquer julgamento de valor, o que faz da ética algo inútil” (TEIXEIRA, 1996, p. 195). E excluindo qualquer julgamento de valor age somente pela racionalidade científica. Assim, a ação governamental, sob comando da economia, tem como princípio esse tipo de liberdade humana, automatizada, e como modelo estrutural dos comportamentos sociais, o mercado. Sobre esses pressupostos reestrutura a produção e as relações capital e trabalho (TEIXEIRA, 1996).

Nesse sentido, Dardot e Laval (2016) definem a racionalidade neoliberal como uma razão governamental que articula estrategicamente formas de governo da conduta dos outros com formas de autogoverno e o intuito dos governos não é atuar constantemente disciplinando os sujeitos, mas levá-los a adquirirem as técnicas de governamentalidade e chegarem ao autogoverno. Assim, pela liberdade o indivíduo conforma a si mesmo a certas normas. O objetivo desse conjunto de ações políticas e econômicas é a sobrevivência do capitalismo. Propondo esse olhar de entendimento da racionalidade neoliberal, os autores alertam para o perigo de reduzir o neoliberalismo à aplicação do programa econômico da Escola de Chicago<sup>6</sup> pelos métodos da ditadura militar. Os métodos se diferenciam conforme as circunstâncias locais, as relações de força e as fases históricas, porém o objetivo continua sendo livrar a economia da ingerência pública e transformar a sociedade impondo-lhe a lei da concorrência e o modelo de empresa. Os autores consideram que a noção de governamentalidade supera a ideia de “coerção muda” de Marx, em que a violência estava inserida nas palavras e nas coisas. Na governamentalidade neoliberal há muito mais violência já que se oferece ao indivíduo liberdade e margens de manobra e depois se orienta de maneira nova suas condutas, suas escolhas e suas práticas. O neoliberalismo mercantiliza as relações sociais e com isso eleva a níveis exponenciais a obtenção de acumulação pela subordinação do Estado e de toda a sociedade. Destacam os autores que o neoliberalismo, a partir de 1970, não foi uma resposta à crise de acumulação de capital, mas uma resposta à crise de governamentalidade. Uma nova maneira de conduzir os homens, por meio da liberdade aspirada, era a urgência do momento.

### **1.3 O trabalho e o modelo de Racionalidade Neoliberal**

O modelo de organização do trabalho predominante no século XX era o

---

<sup>6</sup> Escola de Chicago: escola de pensamento norte-americana liderada por Milton Friedman e George Stigler pró livre mercado; apontaram os erros e os perigos das políticas intervencionistas e socialistas defendidas pelos keynesianos e marxistas e defenderam que somente uma economia de livre mercado pode garantir tanto a liberdade quanto a prosperidade. Cf. [www.idp.org.br/component/docman](http://www.idp.org.br/component/docman).

fordista/taylorista com a organização vertical de trabalho e a produção em série e de massa. Nesses modelos a grande empresa ocupava-se de todas as etapas de produção, com utilização intensiva de trabalhadores numa mesma sede, sob critérios clássicos de subordinação. Mecanizado e rigidamente padronizado, o trabalho era especializado e fragmentado. O trabalhador dedicava-se a uma única tarefa, sem gozar de autonomia e controle no processo produtivo. A crise econômica da década de 1970 e principalmente as transformações tecnológicas da década de 1980 favoreceram a superação desse modelo mesclando-o com outros modelos produtivos, inclusive pela forma horizontal de organização produtiva toyotista, em função de agregar maior dinamismo à produção e maior flexibilidade da estrutura ocupacional. A automação, a microeletrônica e a robótica invadiram o ambiente fabril interferindo nas relações de trabalho e de produção do capital. Em alguns lugares os modelos produtivos antigos se mesclaram com essas novas tendências surgidas após o salto tecnológico dentro do sistema produtivo e em outros, como o Japão, o modelo produtivo foi substituído pelo modelo toyotista (ANTUNES, 2002).

Dejours (2006) argumenta que há uma estratégia política no âmbito do trabalho que destrói a razão ética e racionaliza a mentira, levando a uma banalização do mal, o que faz “pessoas de bem”<sup>7</sup> infligirem o mal a outrem, justificados por um discurso excludente, de flexibilização, de precarização (DEJOURS, 2006, p.119).

Dejours (2006) chama a atenção para o fato de que se acredita, com muita facilidade, que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou até eliminado pela mecanização e robotização, que teriam eliminado as obrigações mecânicas. Porém, afirma o autor, isso é apenas uma vitrine e, por detrás dela, existe o sofrimento dos que trabalham, que assumem tarefas tão ou mais arriscadas do que antes de todas as inovações tecnológicas e que temem não satisfazer, não estar à altura da organização do trabalho, não se adaptar à ideologia da empresa e às exigências do mercado. Por isso a necessidade de compreender o que esse novo modelo neoliberal traz de consequências para o trabalho.

Para Lazzareshi (2018), o século XX foi “o século do forte assalariamento da classe proletária graças aos milhões de empregos gerados pelo taylorismo e fordismo” e explica que eram “empregos de baixa qualidade, é verdade, mas empregos, e com alguma proteção do Estado devido às políticas de intervenção na economia”. Já no “século XXI a característica é a

---

<sup>7</sup>“Pessoas de bem” para Dejours são aquelas que “não são nem sádicos perversos e nem paranoicos fanáticos (“idealistas apaixonados”) e que dão mostras, nas circunstâncias habituais da vida normal, de um senso moral que tem papel fundamental em suas decisões, suas escolhas, suas ações” (DEJOURS, 2006, p. 73).



“redução dos empregos e do surgimento de novas e precárias relações de trabalho” dentro de uma “nova lógica empresarial cujo fundamento é a diminuição dos custos de produção” e para isso conta com “uma verdadeira revolução nas técnicas de gerenciamento do processo de trabalho, que intensificam o trabalho dos trabalhadores ainda necessários e reduzem drasticamente os níveis de contratação de novos” (LAZZARESHI, 2018, p. 95).

Antunes (2002) diferencia a flexibilização da produção e a flexibilização do trabalho. A flexibilização da produção refere-se à adequação da produção à lógica do mercado: desconcentração industrial e novos padrões de gestão da força de trabalho como controle da qualidade e busca de qualidade total, gestão participativa, adequações que substituem o modelo fordista dominante para formas transitórias de produção. Tais alterações trouxeram implicações agudas para o trabalho, flexibilizações principalmente no que tange aos direitos do trabalho e conquistas históricas que foram banidos. O toyotismo propõe um número mínimo de trabalhadores e ampliação através de horas-extras, de trabalhadores temporários ou de subcontratação. Assim, ao invés de operários desqualificados, têm-se trabalhadores polivalentes, que trabalham envolvidos em equipe, em vista de resultados de grupo, com visão fragmentada do trabalho, mas focada no resultado esperado pela empresa e com consequências para a equipe. O despotismo taylorista é substituído ou mesclado com o envolvimento manipulatório, próprio da sociabilidade do novo sistema produtivo implantado. Há também uma especialização em flexibilização presente nas formas produtivas que articulam de um lado alto desenvolvimento tecnológico e desconcentração da produção em médias e pequenas empresas e até em empresas artesanais e domésticas. A descentralização produtiva fragmenta o trabalho e colabora para a desagregação e um maior controle sobre a força de trabalho. As novas tecnologias criam excedentes de trabalhadores, mas apesar disso é possível a extração de maior quantidade de mais-valia pela superexploração do trabalho. O autor destaca que as práticas de flexibilização da produção e do trabalho subordinam os trabalhadores à empresa, fazendo nascer um sindicalismo de envolvimento, manipulado e cooptado, características essenciais do toyotismo.

Dardot e Laval (2016), explicam que a extensão e a intensificação das lógicas de mercado têm tido efeitos muito sensíveis na organização do trabalho e das formas de emprego das forças de trabalho e acrescentam que a flexibilização de setores, regiões e empresas produz efeitos tais como o declínio de salários reais, a ampliação dos níveis de concentração de renda, acentuação do fosso entre os ganhos das várias categorias de trabalhadores, aumento do desemprego dos trabalhadores menos qualificados, esvaziamento da proteção jurídica contra o uso indiscriminado de horas extras, etc. Ibarra (2011) complementa afirmando que “em termos

econômicos e políticos se insiste (com sucesso) na instauração de políticas de desregularização e flexibilidade das normas protetoras do trabalho, sem oferecer quase nada em troca da supressão dos direitos adquiridos” (IBARRA, 2011, p.243). E ainda, os grupos dominantes na América Latina criticam como “populismo inaceitável” as garantias sociais modernas, como o seguro desemprego, o acesso generalizado aos serviços de saúde, a renda mínima garantida, por considerá-los inimigos da competitividade, da disciplina do trabalho ou mecanismos redutores dos recursos passíveis de serem investidos. A retórica da eficiência do mercado continua mascarando a ganância de poder.

Indiscutivelmente este poder econômico se confunde com o poder político, por meio de instrumentos variados de dominação com o fim de instituir as políticas essenciais de ampliação. A ruptura democrática ocorrida em 2016, interpretada como um golpe de natureza política, tem como desfecho importante, entre outros de reducionismo brutal de políticas sociais, a reforma trabalhista. Esta medida de expressivo impacto no tecido social do trabalho visa além da clara destituição dos direitos do trabalhador, passivizar os trabalhadores por meio da ideologia do empreendedorismo e fornecer uma segurança jurídica ao grande capital internacional (MOTA, 2017).

Antunes (2002) conclui que o capitalismo contemporâneo apresenta uma configuração nas últimas décadas que acentua sua lógica destrutiva. As tendências são as “formas produtivas flexibilizadas e desregulamentadas” e a “(des)regulação neoliberal, privatizante e anti-social” (ANTUNES, 2002, p. 175). Nesta fase:

Destrói-se força humana que trabalha; destroçam-se os direitos sociais; brutalizam-se enormes contingentes de homens e mulheres que vivem do trabalho; torna-se predatória a relação produção/natureza, criando-se uma monumental "sociedade do descartável", que joga fora tudo que serviu como "embalagem" para as mercadorias e o seu sistema, mantendo-se, entretanto, o circuito reprodutivo do capital (ANTUNES, 2002, p. 176).

E ainda destaca que nesse cenário de desregulamentação, flexibilização, terceirização, a “lógica societal” é de que “o capital vale e a força humana de trabalho só conta enquanto parcela imprescindível para a reprodução desse mesmo capital”. Dessa forma, “o capital é incapaz de realizar sua autovalorização sem utilizar-se do trabalho humano”. Nesse sentido, não se pode extinguir o trabalho humano (ANTUNES, 2002, p. 177).

Para Dardot e Laval (2016) a lógica do capital financeiro impõe uma disciplina aos assalariados submetidos a exigências de resultados cada vez mais elevados e considera o desemprego e a precariedade no trabalho um poderoso meio de disciplina. No entanto, esta

alavanca baseada no medo, estaria longe de ser suficiente para provocar a reorganização das empresas, sendo necessários outros instrumentos de gestão para reforçar a pressão hierárquica sobre os assalariados e aumentar sua forma de implicação. Para suplementar o aspecto disciplinar permanentemente presente no mundo do trabalho, os autores apontam para um novo projeto de gestão do trabalho, no qual o controle exterior é substituído pelo controle interior, mais estrito, mais exigente e eficaz. O trabalhador é pressionado a atuar não porque alguém disse o que ele tem que fazer, ou o obrigou a fazer, mas porque as necessidades objetivas de sua tarefa o exigem. Os autores citam a frase de Peter Drucker (2006)<sup>8</sup> para descrever essa evidência: “Este homem atuará, não porque outra pessoa assim quer, mas porque ele mesmo decidiu que deve fazer – dito de outro modo, atuou como homem livre” (DRUCKER, 2006, p. 122) O *management* buscaria, assim, cooptar energias individuais de acordo com um regime de autodisciplina que manipula as instâncias psíquicas do desejo e da culpabilização. Dardot e Laval (2016) concluem que tratar-se-ia, pois, de mobilizar a aspiração à “realização de si” a serviço da empresa, fazendo recair a responsabilidade de cumprimento dos objetivos unicamente no indivíduo, com elevado custo psíquico. Este autogoverno de si não se consegue espontaneamente como um simples efeito de um discurso empresarial sedutor, que manipula a aspiração de cada um em direção à autonomia. O controle da subjetividade só se produz eficazmente no marco de um mercado de trabalho flexível onde a ameaça do desemprego é o horizonte de todo assalariado.

A lógica de mercado é comparada por Dejours (1998)<sup>9</sup> e Torrente (1999) à mesma lógica utilizada nos campos de concentração, diz Paulo Arantes (2011). Esse autor destacou a percepção histórica que os teóricos citados tiveram quando associaram a máquina nazista de extermínio ao atual sistema de gestão das empresas, governos e instituições. Para Arantes (2011) a máquina nazista de extermínio, capaz de agenciar milhões de seres humanos e extrair deles uma paradoxal coordenação e cooperação de inteligências e subjetividades singulares, guardaria importante semelhança com o atual sistema de gestão das empresas, governos e instituições, a saber, seriam organizadas segundo o princípio da colaboração, convertendo-se em centros difusores de uma nova violência, e incubadoras de seus agentes, os ditos “colaboradores” do nosso tempo. É precisamente a noção de colaboração e zelo que explicariam a pavorosa eficácia das máquinas de extermínio: de um lado empresas, instituições e governos e de outro o nazismo. Arantes explica que “visto pelo ângulo da predação contemporânea do trabalho vivo, o que se observa no assim chamado mundo do trabalho é a operação de um

---

<sup>8</sup>*Devenez manager! Lesmeilleurstextes* de P. Drucker, Village mondial, Paris, 2006.

<sup>9</sup>*Souffranceen France: La banalisation de l'injusticesociale*, 1998.

tremendo laboratório de violência social, no qual se aprende a fazer experimentos extremos com a injustiça e a iniquidade. (ARANTES, 2011, p.36).

Cabe esclarecer que o zelo é fundamental em qualquer trabalho e é pelo zelo que qualquer trabalho se torna possível, principalmente quando se tem que lidar com o que não está previsto. O zelo deixa de ser positivo quando está associado ao medo. A captura que se faz do trabalho é via o zelo que este tem pelo seu trabalho. A gestão pelo medo do desemprego, da cobrança por resultados e metas captura o zelo do trabalhador e faz com que ele desenvolva uma autovigilância constante. Para Arantes (2011), na escalada da gestão pela ameaça, o zelo passou a responder à pressão do medo, apresentando-se como uma conduta governável pelo incitamento à transgressão das rotinas administrativas burocratizantes e apassivadoras e pelo incitamento à autovigilância movida pelo medo de ser mal avaliado. Neste sentido, os mecanismos de defesa gerados pelo medo do sofrimento (ou o sofrimento do medo) são assim considerados por Arantes (2011), o cavalo de Tróia da exploração do trabalho, na medida em que um sistema funcional singular torna possível a submissão às tarefas através do ‘equilíbrio’ dos sujeitos, mesmo ao preço de estabilidades mórbidas.

Arantes (2011) mostra que Dejours encontrou no nazismo um regime de funcionamento das normas semelhante ao que ele diagnosticava na sua clínica do trabalho neoliberal. Dejours e Torrente perceberam que a mesma racionalidade instrumental<sup>10</sup> foi a responsável pelo extermínio nazista assim como pelo extermínio industrializado. Arantes (2011) cita ainda Hannah Arendt (2004) que destaca a racionalidade instrumental na qual a utilidade é o valor principal, como fator para não se acreditar nos horrores dos campos de extermínio judeus, visto que não tinham utilidade econômica. O único escândalo aos olhos utilitaristas do pós-guerra era a inutilidade econômica do holocausto. Hannah Arendt observou que pelas condições do trabalho nas fábricas, o objetivo era matar pelo trabalho. Também o trabalho sujo dos algozes

---

<sup>10</sup> Racionalidade instrumental: “O primeiro pensador que desvelou o fenômeno da racionalidade no mundo ocidental foi Max Weber. Weber em seu livro ‘**A ética protestante e o espírito do capitalismo**’, publicado em 1905, diagnosticou que a característica fundamental específica da sociedade ocidental é a racionalização, uma ‘regularização da ação humana’ na busca de certos fins específicos. No seu livro “**Eclipse da Razão**”, publicado em 1947, Horkheimer define mais amplamente o conceito de racionalidade instrumental. Ele distingue duas formas de razão: a razão subjetiva (interior) e razão objetiva (exterior). A razão subjetiva (instrumental) é a faculdade que torna possível as nossas ações. Por sua vez, a razão objetiva (Logos) é o mundo objetivo. O livro “**Dialética do Esclarecimento**”, publicado em 1947, escrito por Adorno e Horkheimer, também mostra-nos como a razão emancipatória objetiva se converteu em razão instrumental subjetiva. A razão se transformou em mera abstração, mero instrumento formal. ‘Razão significa triunfo da máquina, do trabalho, da natureza útil e grátis, razão mistificada que se realiza como razão instrumental, pela qual a natureza, o útil-grátis, é espoliado pela máquina e pelo trabalho. Mistificada porque é o lado abstrato da regularidade, da disciplina do trabalho legitimador dessa prática de pilhagem – prática do trabalho para o capital, da exploração dos homens para o capital’ (SOUSA,2009). Cf.: <http://filosofonet.wordpress.com/2009/04/16/627>.

era fragmentado ao ponto de pertencer a uma lógica incapaz de proporcionar uma visão global, favorecendo assim a atividade de matar.

Para Dejours (2006), o zelo é capaz de explicar por qual razão homens comuns, soldados, pais, jovens estudantes, operários se dedicaram a colaborar com o massacre e o desaparecimento de milhões, tarefa que, certamente, a maioria dessas pessoas julgaria moralmente condenável, inexecutável, monstruosa. O zelo é tudo o que os trabalhadores acrescentam à organização prescrita do trabalho a fim de torná-lo mais eficaz. Assim, a gestão concreta da defasagem entre o prescrito e o real do trabalho se faz mediante a mobilização de impulsos afetivos e cognitivos do sujeito que trabalha. Para o autor, é precisamente a dedicação, a mobilização, a implicação zelosa no trabalho que possibilitam apaziguar a consciência moral em face do sofrimento infligido a outra pessoa e de criar um estado de tolerância ao mal. De fato, investindo toda a sua preocupação no trabalho que lhe cabia realizar, o soldado transformava uma ação abominável numa mera atividade.

Dejours (2006) explica o processo que opera a instalação de uma banalização do mal no trabalho. Banaliza-se o mal e o sofrimento infligido a outra pessoa no trabalho por meio de um processo. Não é simples estabelecer uma prática maléfica em que “pessoas de bem” infligem a outras o sofrimento. Primeiramente, nega-se o sofrimento no trabalho. Admite-se até as preocupações com a saúde do corpo e os desgastes próprios de cada trabalho, mas não o adoecimento psíquico, o sofrimento vivenciado individual ou coletivamente no silêncio das organizações. Até mesmo as lutas sindicais priorizaram a preocupação com o físico, mas negaram, absolutamente, a instância psíquica. Sofrimento psíquico, medo, alienação, falta de sentido no trabalho foram recusados e desqualificados. No modelo neoliberal muito mais atenção se dá à empresa e ao lucro e não à produção e ao trabalho. Nesse contexto, o trabalho é ignorado no aspecto prático e supervalorizada a sua organização, a gestão para se extrair dele o máximo de mais-valia. Nesse jogo de negação do sofrimento e de forte valorização da organização do trabalho, os gerentes sofrem a carga da pressão e têm medo de que suas dificuldades apareçam e de que isso soe como incompetência, o que os leva a ocultar o medo em um grande silenciamento individual. A partir dessa experiência pessoal do medo da ameaça que sofrem, os gerentes passam a utilizar a ameaça da demissão para intensificar o trabalho dos operadores. Nesse processo, intensifica-se o zelo no trabalho, a utilização dos recursos de inteligência, a mobilização afetiva, porém clandestina, a fim de manter o emprego e corresponder às exigências cada vez maiores da empresa. E como descreve Dejours (2006), quanto mais zelo, quanto mais inventividade para melhorar a produção, mais condições de concorrer com o próprio colega que trabalha ao lado; é o modelo da concorrência se fazendo

no dia-a-dia do trabalho e o medo é o motor dessa inteligência.

Contudo, essas condições de contradição e tensão internas não se mantêm apenas com consentimento e resignação. A estratégia da distorção comunicacional é fundamental e caracteriza-se como um “sistema de produção e de controle de práticas discursivas referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização” (DEJOURS, 2006, p. 59). Um discurso sobre os resultados da produção e não a partir das atividades é uma distorção comunicacional, pois omite tudo o que apresenta falha, todo o processo do real do trabalho e divulga os resultados, o sucesso final. Outro exemplo de distorção é a valorização individual e a busca de disciplina para manter tal valorização dentro do ambiente de trabalho, enquanto que todos sabem que sozinhos jamais conseguem realizar qualquer trabalho e sabem também o que transcorre dentro do ambiente de trabalho. Impõe-se a todos a disciplina de manter e sustentar a valorização, bem como de abster-se de qualquer crítica. Aos poucos vai se instalando uma “mentira” generalizada, presente nos relatórios da empresa, nos folhetos de divulgação e nos discursos de cada um. Todos sabem que o que acontece internamente no trabalho não corresponde exatamente ao que é divulgado, mas evita-se o confronto. E a mentira vai se estabelecendo. Os que criticam são removidos, remanejados, demitidos, substituídos, publicamente expostos e rechaçados pelos seus pares.

Os gerentes sabem que se trata de mentiras sobre a situação real do trabalho e que ajudam a construir essa distorção comunicacional, mas racionalizam<sup>11</sup> a mentira. Negam o sofrimento e a injustiça que os outros sofrem na empresa e negam sua participação na construção da mentira organizacional. Contudo, esse mecanismo de defesa constitui uma fonte de sofrimento ético, pois ao mesmo tempo em que sustenta a mentira, o gestor tem consciência de que está perdendo sua dignidade e traindo seus ideais e valores.

Dejours (2006) chama a atenção para a instalação de uma valorização do mal, uma banalização da injustiça, uma tolerância à mentira, sua não denúncia e a participação na sua produção e difusão, a manipulação deliberada da ameaça, o desprezo e a grosseria com que se trata o trabalhador, a participação nas demissões cumuladas de falsas promessas de assistência, a ameaça da precarização para submeter o outro. Todas essas condutas são qualificadas como “mal” quando são instituídas como sistemas de direção, públicas, banalizadas, conscientes, deliberadas, admitidas ou reivindicadas. Para que as pessoas “de bem” possam chegar a esse

---

<sup>11</sup> Racionalização: “designa aqui uma defesa psicológica que consiste em dar a uma experiência, a um comportamento ou a pensamentos reconhecidos pelo próprio sujeito como inverossímeis (mas dos quais ele não pode prescindir) uma aparência de justificação, recorrendo a um raciocínio especioso, mais ou menos obscuro ou sofisticado” (DEJOURS, 2006, p.72).

comportamento de infligir o mal ao outro, busca recurso na coragem tomada não como virtude moral, mas como virilidade e, nesse caso, ninguém quer se passar por covarde. Nesse momento subverte-se a razão ética e perde-se a noção de valores, aderindo a uma necessidade de mostrar-se viril frente ao coletivo. Essa subversão ética só pode sustentar-se e ter aprovação social quando se coloca como pretexto o trabalho, sua eficácia e sua qualidade. Em nome da eficácia do trabalho, qualquer atitude que se tomar sem ética está justificada e obtém-se a adesão de muitos. Como afirma Dejours (2006), “na verdade ele cometeu o mal por motivos estritamente pessoais, mas, cometendo-o em nome do trabalho, isso poderia passar por desprendimento ou mesmo dedicação ao outro, à nação, ao bem público” (DEJOURS, 2006, p.81).

A racionalização do mal é fundamental para continuarem a fazer o que Dejours (2006) chama de “trabalho sujo” nas empresas modernas. O trabalho sujo passa a ser um trabalho como qualquer outro. E para manterem essa mentira recorrem ao reconhecimento de virilidade, em rituais coletivos de admiração e reconhecimento de seus feitos. Trata-se de estratégias coletivas de defesa contra o sofrimento que vivenciam. Estas estratégias crescem e se transformam a ponto de chegar ao desprezo de quem é excluído da empresa, como se anestesiasse qualquer capacidade de sentir o sofrimento do outro. A racionalização é fundamental para distorcer o senso moral sem, contudo, o abolir, engendrar a mentira, infundir orgulho e entusiasmo no colaborador que faz o trabalho sujo. A lógica econômica está no princípio de tudo e convida a suspender toda deliberação moral. A gestão, nessa lógica, seria apenas a aplicação, fora do campo ético, da ciência. Tanto que a colaboração com esse “trabalho sujo” confere aos colaboradores a condição de cidadãos esclarecidos.

Dentro dessa comparação entre os sistemas de gestão das empresas no neoliberalismo e dos campos de concentração nazistas, Dejours (1998) formulou, segundo Arantes (2011), três teses sobre o trabalho: 1ª) o trabalho é o zelo; 2ª) o trabalho provoca estratégias de defesa derivadas do medo, principal combustível das tecnologias neoliberais de poder; 3ª) a adaptação ao sofrimento originado no medo faz surgir comportamentos de aceitação do mal. Dessa forma o trabalho produz subjetividades com a marca de uma livre submissão defensiva. O novo mundo do trabalho, “moldado pela racionalidade neoliberal dominante, se transformara num imenso campo de experimentação e difusão da crueldade social” (ARANTES, 2011, p.36).

Todas essas mudanças no mundo do trabalho atingem também o serviço público. De acordo com Ribeiro e Mancebo (2013), todas as mudanças ocorridas no mundo do trabalho vêm acompanhadas “por um discurso que advoga a necessidade de enxugamento também das funções até então atribuídas aos Estados” e que tal enxugamento atinge, profundamente, o serviço público. Para as autoras, “na realidade, ocorrem, em muitas situações e países, uma

desmontagem do setor produtivo estatal, ondas de privatização que retiram setores, antes considerados estratégicos, da mão dos Estados nacionais” (RIBEIRO e MANCEBO, 2013, p. 195).

## 1.4 O trabalho na esfera pública

Em se tratando de uma pesquisa direcionada ao trabalho do servidor público, cabe analisar alguns aspectos importantes, tais como a forma como o trabalho se organiza e as políticas públicas brasileiras de atenção ao trabalhador desse setor a fim de se conhecer a realidade desse setor de trabalho. Destacaremos o modelo burocrático e gerencial no serviço público, algumas políticas públicas direcionadas ao setor nesses últimos anos no Brasil, uma abordagem da universidade pública como instituição na visão de estudiosos do assunto e as condições de trabalho dos servidores na universidade.

O modelo tecnoburocrático de trabalho foi o mais preponderante no serviço público e teve forte influência taylorista/fordista/fayolista “atribuindo importância ímpar à hierarquia, à disciplina, à obediência e à profissionalização das tarefas” (AMAZARRAY, 2003, p. 31). Citando Weber (1964), Amazarray (2003) ressalta que a administração burocrática é a forma mais racional de exercer dominação através de: precisão, continuidade, disciplina, rigor, previsibilidade, possibilidade de cálculo, aplicabilidade formal e universal a toda tarefa e técnica de perfeição para alcançar a máxima eficácia dos resultados. Porém, com a reestruturação produtiva, também o modelo de trabalho público veio se alterando para o modelo das empresas privadas, com características de “eficácia, produtividade, *performance*, competência, empreendedorismo, qualidade total, cliente, produto, *marketing*, desempenho, excelência”. Esse modelo está implantado desde 1995, no Brasil, quando Bresser Pereira assumiu o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), no governo de Fernando Henrique Cardoso e apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado, dando início ao processo de implantação da administração pública gerencial, visando efetivar a transição do modelo burocrático para o gerencial (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 196).

No entanto as autoras alertam para o seguinte:

a substituição do modelo de administração burocrática pelo gerencial como solução para os problemas de eficiência e eficácia das organizações públicas é discutida por diversos teóricos que apontam incompatibilidades entre a lógica gerencialista e o interesse público (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 197).



Segundo as autoras, essas práticas de gestão no modelo empresarial “tendem a colocarem risco a imparcialidade, o tratamento igualitário e a ética do interesse geral, princípios esses fundamentais em uma ação de utilidade pública” (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 197).

Não apenas o modelo de organização no serviço público veio se alterando, mas também as políticas governamentais. Para descrevê-las contamos com a colaboração de Gomes, Silva e Sória (2012) que apresentam uma análise sobre a trajetória das ações governamentais com relação ao funcionalismo público no Brasil. Eles relatam que a partir de 1930 o Estado se estruturou e, como expandiu suas funções para os serviços sociais e a produção de bens, houve grande crescimento do emprego público. Esse crescimento se repetiu por seis décadas, até mais ou menos os anos 1990. Mas desde 1970, muito embora houvesse estabilidade entre emprego público e emprego total nos países centrais, já se percebia piora nas condições de trabalho dos servidores, tais como: “mudanças na estrutura de remuneração (com crescimento da parcela variável dos rendimentos), intensificação do trabalho e precarização do vínculo (considerado como ampliação dos empregos temporários)” (GOMES; SILVA; SÓRIA, 2012, p. 167).

Em 1990, o Brasil aderiu ao Consenso de Washington<sup>12</sup> e ao seu receituário de reformas para a retomada do crescimento econômico, passando a tratar o emprego público como um problema fiscal, restringindo sua dimensão e seus custos. As reduções ocorreram principalmente entre os servidores federais e as principais evidências de precarização das condições e das relações de trabalho foram: “a ausência de reajuste salarial para boa parte do funcionalismo público; o crescimento de formas variáveis de remuneração; ampliação do quadro de temporários e terceirizados; postura autoritária em relação às organizações sindicais” (GOMES, SILVA e SÓRIA, 2012, p. 168).

Entre 1992 e 2001 houve as maiores taxas de desemprego até então vistas, alcançando todas os grupos sociais, com destaque para o alto índice de desemprego entre mulheres e jovens. Simultaneamente notou-se crescimento dos segmentos pouco estruturados: o emprego sem registro, o trabalho por conta própria e o serviço doméstico. No serviço público houve queda nos empregos na esfera estadual e federal, enquanto que nos municípios houve aumento do emprego público devido à descentralização das políticas públicas sociais para os municípios.

---

<sup>12</sup> Consenso de Washington: protocolo baseado em dez recomendações: a disciplina fiscal, redução dos gastos públicos, juros de mercado, câmbio de mercado, abertura comercial, investimento estrangeiro direto, com eliminações de restrições, privatização das estatais, desregulamentação da economia e o direito à propriedade intelectual. Exigências formais para que países viessem a pedir ajuda monetária ao Fundo Monetário Internacional. Tal sistematização de cunho econômico serviria para padronizar as relações econômicas existentes do globo, criando assim, mercados interdependentes aos quais fosse possível a transferência de capital, renda, no que diz respeito às relações comerciais a nível internacional.  
Cf.: <http://filosofiadocotidiano.org>.

A característica do governo Collor foi limitar a entrada de servidores federais por meio de contenção de concursos públicos. No governo Fernando Henrique Cardoso houve um Plano Diretor, no ano de 1998, com o objetivo de reformas estruturais do Estado brasileiro, fazendo um diagnóstico crítico às necessidades do aparelho do Estado. Porém, as análises relativas ao funcionalismo, feitas no Plano Diretor, foram banalizadas devido à necessidade de ajustes fiscais e mais uma vez os servidores do Estado foram vistos como um problema fiscal. O ponto positivo do Plano Diretor foi que ele não acusou “inchaço” na máquina pública, como se costuma apontar. A dimensão social, aquela que trata da função do aparelho do Estado diante das demandas sociais não mereceu atenção dos governantes e este é um assunto palpitante já que trata do descompromisso com serviços essenciais realizados pelo Estado como: educação, saúde, assistência social, previdência etc. A redução do número de servidores públicos comprometeu o serviço de muitos desses setores, dentre eles o das universidades públicas. Houve, na década de 1990, queda no vencimento básico dos servidores, mascarado pelo aumento de gratificações e as relações de trabalho não tiveram avanços nesse período, apresentando dificuldade de entendimento entre governo e sindicatos.

Segundo Gomes, Silva e Sória (2012), a fase do governo Lula, de 2003 a 2006 e no segundo mandato, de 2007 a 2011, foi caracterizada por grande expectativa do funcionalismo público quanto às suas relações com o governo. No documento citado pelos autores: “Gestão pública para um Brasil de todos” havia um propósito de estruturação administrativa para fazer frente a demandas sociais e tornar o Estado mais eficiente. Dentre as intervenções se previa a recomposição da força de trabalho no setor público com propostas de realinhamento salarial, plano de carreira, capacitação e ações em prol da saúde ocupacional. Os autores observam que embora tenha aumentado o número de concurso públicos e de funcionários no setor público e tenha havido uma proposta de política de recursos humanos para o setor, muitas demandas ficaram a desejar, principalmente em relação ao tema da aposentadoria. Os setores de educação, dos órgãos ligados aos programas sociais e agências de controle tiveram mudanças quantitativas e qualitativas, já que se privilegiou a substituição por funcionários com maior qualificação técnica e com escolarização mais elevada. Os autores destacam que, entre 2003 e 2009, de cada dez ingressantes no serviço público, quatro foram docentes do ensino superior e servidores técnico-administrativos de instituições federais de ensino superior, o que mostra a prioridade dada à área educacional. No que diz respeito às relações de trabalho, nesse governo a Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP) foi apresentada como a política para a gestão das demandas dos servidores públicos tendo como sujeitos de negociação o governo e os sindicatos e como norteador o respeito aos princípios da Constituição Federal sobre a administração

pública e sobre o estado de direito. No final de 2007 a MNNP foi avaliada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) como um grande avanço no processo democrático, estabelecendo um novo padrão na relação de trabalho no serviço público, além de ter conseguido, como um dos resultados práticos, estabelecer avanço no reajuste da remuneração dos servidores.

Em 2010 a Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal (CONDSEF) publicou sua insatisfação com a MNNP afirmando que, após 8 (oito) anos de vigência, o sistema mostrou-se falho e não garantiu o atendimento de acordos e compromissos firmados, apresentando como alternativa a organização da categoria para a busca de suas demandas não mais por negociação, mas por pressão ao governo. O fim da MNNP se deveu aos próprios bloqueios legais criados pelo Executivo e pelo Legislativo e não apenas por dificuldades de consenso dos membros da mesa. Apesar dos ganhos, no final de 2010 a questão salarial voltou a ser tratada como no governo FHC em que se privilegiou as gratificações em detrimento de reajustes reais nos vencimentos básicos. Os autores apresentam dados que mostram:

De acordo com ICV/Dieese entre janeiro de 1995 e julho de 2010 a inflação acumulada foi de 228,28%. Segundo estudo realizado pelo Dieese, entre os docentes do Ensino Superior as classes de Titular e Adjunto recuperaram as perdas acumuladas entre janeiro de 1995 e julho de 2010 e ainda asseguraram ganhos reais (pequenos). Já os auxiliares, da mesma carreira, permanecem com defasagem salarial (GOMES; SILVA; SÓRIA, 2012, p. 178).

Observa-se uma evolução positiva de políticas em favor dos servidores e, novamente, um retrocesso dessas práticas, o que retrata um duelo que se sucede entre uma gestão mais democrática e um política neoliberal instalada no país. Nesse contexto histórico encontra-se a universidade e os servidores dessa instituição federal. Em se tratando de uma pesquisa em uma universidade pública, considera-se fundamental caracterizar a universidade contemporânea e o trabalho nesse contexto. Espera-se compreender melhor as mudanças no papel da universidade, a realidade do servidor público federal e a relação dos servidores com a atividade laboral que desenvolvem.

### **1.4.1 O contexto da universidade pública**

O Editorial da Revista Marxismo 21 traz as seguintes afirmações:

Atualmente, as universidades passam por uma importante crise que ameaça a sua existência enquanto espaço privilegiado de produção, reprodução e divulgação do conhecimento em suas diferentes formas e modalidades, especialmente aquele comprometido com o pensamento crítico e com a práxis revolucionária. (MARXISMO 21, 2015, editorial).

Nesta revista é salientado que na Europa, nos Estados Unidos, na América Latina e no Brasil, o capitalismo e a sua atual crise têm impactado o funcionamento das universidades públicas ou privadas, acarretando dificuldades de financiamento das instituições em geral, bem como das pesquisas nelas realizadas e até mesmo dos alunos.

No caso brasileiro muitas reformas atingiram a universidade e seus princípios como instituição. Chauí (2003) faz uma importante definição da universidade pública brasileira dentro do processo de reforma do Estado, feita no Brasil a partir da década de 1990, em que educação, cultura e saúde deixaram de ser serviços exclusivos do Estado.

Essa localização da educação no setor de serviços não exclusivos do Estado significou: a) que a educação deixou de ser concebida como um direito e passou a ser considerada um serviço; b) que a educação deixou de ser considerada um serviço público e passou a ser considerada um serviço que pode ser privado ou privatizado (CHAUÍ, 2003, p. 6).

Para a autora, a reforma também definiu a universidade como uma organização e não mais uma instituição social, o que alterou profundamente as bases da universidade. A instituição aspira à universalidade, tem a sociedade como seu princípio e referência, se percebe inserida na divisão social e política. A organização tem uma prática determinada e utiliza de instrumentos para a consecução de objetivos particulares, está balizada em ideias de eficácia e de sucesso, contando para isso com gestão, planejamento, previsão, controle e êxito (CHAUÍ, 2003).

Tal fragmentação do Estado, coaduna-se, segundo a autora, à forma atual do capitalismo que se caracteriza pela fragmentação de todas as esferas da vida social. Nesse modelo: “A sociedade aparece como uma rede móvel, instável, efêmera de organizações particulares definidas por estratégias articulares e programas particulares, competindo entre si” (CHAUÍ, 2003, p.7). A visão da universidade como organização levou-a ao processo de tornar-se operacional: regida por padrões de produtividade, gestão, índices de controle, enfim, referências alheias ao conhecimento e à formação intelectual. A pesquisa segue o padrão da produtividade e não há mais espaço para a crítica e a construção do conhecimento.

Uma revisão da universidade em âmbito mundial também foi feita por Santos e Almeida-Filho (2008) que trazem importantes contribuições, como as três crises pelas quais a universidade passa desde o final do século passado, especialmente após a década de 1980 e

nessa entrada de novo milênio: crise de hegemonia, crise de legitimidade, crise institucional. Antes, responsável pela produção de alta cultura, de pensamento crítico e de conhecimentos científicos e humanísticos para formação da elite, a universidade passou a produzir padrões médios de cultura e de conhecimentos instrumentais, úteis à formação de mão de obra exigido pelo desenvolvimento capitalista. Porém, não correspondendo às exigências, o Estado e as instituições econômicas buscaram outras alternativas. A universidade perdeu seu lugar de hegemonia na formação do ensino superior e na produção de pesquisa. As demandas por igualdade de oportunidade de formação às classes populares, em contradição com o estilo hierarquizante do saber especializado, por meio de restrições de acesso, fizeram a universidade perder legitimidade. Finalmente vem a crise institucional gerada pela contradição interna em ter autonomia em seus valores e objetivos e submeter-se aos critérios de eficácia de natureza empresarial. O autor salienta que as três crises são intimamente ligadas e só podem ser enfrentadas conjuntamente, dentro e fora da universidade

A crise institucional monopolizou as atenções devido ao fato de que ela é, há pelo menos dois séculos, o elo mais fraco da universidade pública, porque a autonomia científica e pedagógica da universidade assenta-se na dependência financeira do Estado. Enquanto a universidade e seus serviços foram um bem público que ao Estado competia assegurar, essa dependência não foi problemática, mas no momento em que o Estado reduz seu compromisso político com a universidade e com a educação, mantendo-a ainda assim, pública e um bem do Estado, a crise institucional se instalou. Essa redução de interferência do Estado é característica do neoliberalismo que temos focado neste estudo (SANTOS; ALMEIDA-FILHO, 2008).

Nos países que viveram a ditadura, a crise institucional foi induzida, destacam os autores, com o objetivo de reduzir a autonomia da universidade de modo a eliminar a produção de conhecimento crítico e a colocar a universidade a serviço de projetos modernizadores, autoritários. A universidade pública passou a concorrer deslealmente com o ensino ofertado pelo setor privado. Nos países democráticos, o controle da autonomia não foi necessário, prevalecendo apenas a abertura do ensino superior ao setor privado, uma tendência do neoliberalismo globalizante. A perda de prioridade para a universidade pública foi induzida pelo modelo de desenvolvimento econômico neoliberal em que há perda de prioridades com todas as políticas públicas, políticas voltadas ao social. Como não há atenção com políticas públicas, em vez de tratar as deficiências institucionais das universidades públicas, o neoliberalismo aproveitou essas deficiências como justificativa da abertura ao mercado do ensino superior. O autor diz que se não fosse essa intenção neoliberal de fundo, esse “mercado universitário” não teria emergido de forma tão “desregulada e selvagem” (SANTOS;

ALMEIDA-FILHO, 2008, p.19), o que explica também a descapitalização da universidade pública a partir da década de 1980.

A transnacionalização das universidades é um fenômeno de mercado globalizado da educação, com uma lógica exclusivamente mercantil, apoiada pelo Banco Mundial e pela Organização Mundial do Comércio. A mercantilização da universidade e o desinvestimento são pilares de uma política que pretende mudar profundamente a maneira como o bem público da universidade tem sido produzido, voltando-se totalmente para um capitalismo educacional. Segundo o autor, há um projeto de médio e longo prazo articulado em níveis e formas para tornar a universidade uma instituição de mercado e esse projeto faz parte de um processo bem mais amplo que é a valorização capitalista de todas as áreas da vida social. O primeiro nível é induzir a universidade a se associar a parcerias com o capital para vencer a crise financeira. O segundo nível seria descaracterizar a universidade como pública, eliminando as distinções entre público e privado, a fim de que a universidade se transforme em uma empresa, que não produz apenas para o mercado, mas que produz a si mesma como mercado, utilizando as mesmas ferramentas do mercado para tratar o trabalho desenvolvido por ela. A globalização descaracterizou a função da universidade em vários aspectos para se adaptar à economia: mudou a preocupação humanista cultural para uma preocupação produtivista; o acesso passou a ser via consumo e não mais via cidadania; de formadora de pessoas bem qualificadas passou à formação de baixa qualidade já que o mercado não tem exigências de alto conhecimento mas de mão de obra barata; a ideologia da educação é individualista e consumista e não mais visa à formação da consciência social.

Ainda dentro de uma visão expansionista do mercado da educação, visa-se hoje direcionar a atenção da formação para a tecnologia que é instrumento de competitividade e maior produtividade, exigindo formação qualificada para criação de um capital humano capaz de garantir a continuidade do projeto capitalista. A universidade tem que estar a serviço de uma sociedade da informação e de uma economia baseada no conhecimento. Desse modo, o paradigma da universidade passa de institucional para empresarial e isso é tão determinante, que são os investidores que estabelecem os problemas científicos a serem resolvidos, definem a relevância e estabelecem as metodologias e os ritmos da pesquisa (SANTOS; ALMEIDA-FILHO, 2008).

“No final do século XX, num contexto econômico e político que ganhou o nome de neoliberalismo, vimos emergir o que pode vir a ser um paradigma acadêmico novo; trata-se da *universidade corporativa*” (SANTOS; ALMEIDA-FILHO, 2008, p. 171). E este modelo influencia o desenvolvimento de uma instituição acadêmica como uma corporação, um

empreendimento comercial. O chamado modelo científico-tecnológico aparece como hegemônico nos países industrializados e a universidade corporativa seria o paradigma a suceder esse modelo hegemônico. A proposta de Almeida-Filho é que a universidade seja renovada e que avance além do desenvolvimento moral, do desenvolvimento cultural e do desenvolvimento econômico para alcançar o desenvolvimento social sustentável, ou seja, “uma instituição comprometida com a produção crítica do conhecimento”, “verdadeiramente pública” e “aberta ao controle e à participação política das comunidades às quais ela serve” (SANTOS; ALMEIDA-FILHO, 2008, p. 174).

A perda do caráter de instituição do Estado e a transição da universidade para atividades semelhantes às de uma corporação é expressa nessa citação da Revista *Marxismo* 21 (2015):

O projeto político-econômico neoliberal para a educação e o ensino superior, hegemônico em muitos países, aumentou a inserção da lógica do capital no ambiente universitário, tanto nas universidades privadas como também nas próprias universidades mantidas e financiadas pelo Estado, ampliando o papel das grandes corporações universitárias administradas por fundos de pensão cujo principal objetivo é expandir o máximo possível o capital investido (MARXISMO 21, 2015, editorial).

O projeto neoliberal tende a transformar a universidade em corporação e expandir seus investimentos dentro de uma lógica de produtividade e lucro. Santos e Almeida-Filho (2008) destacam que essa lógica que tomou conta da universidade pode ser desmontada de duas maneiras: na medida em que os atores sociais se impuserem, explorando as suas contradições, voltando a valorizar a universidade com valor político e não mercadológico e à medida que a universidade se integrar ao social e voltar ao seu papel de serviço à sociedade, livrando da mediocridade da qualidade do ensino, desmantelando privilégios a uma classe social apenas, livrando-se da ineficiência administrativa, libertando-se de “burocracias rígidas, insensatas e incompreensíveis”, rompendo com as influências que a dirigem internamente, voltando a ser autônoma e democrática (SANTOS; ALMEIDA-FILHO, 2008).

Os autores dizem que a única maneira eficaz e emancipatória de enfrentar a globalização neoliberal é fazer uma globalização contra hegemônica, uma globalização alternativa. Essa globalização contra hegemônica parte do ponto de vista de que a universidade é um bem público que significa que essa universidade deve refletir um projeto de país centrado em escolhas políticas e não econômicas, como tem sido. Um projeto de país tem que resultar de um amplo contrato político e social desdobrados em vários outros contratos setoriais, sendo um deles a educação e dentro desse setor, a universidade. Essa proposta de uma universidade como bem

público deve ter três protagonistas: 1º) a sociedade politicamente organizada, ou seja, todos os grupos sociais envolvidos com a proposta de fomentar articulações cooperativas entre a universidade e os interesses sociais que esses grupos representam; 2º) a própria universidade pública, que precisa sair de sua posição conservadora com a qual resiste adotar uma política contra hegemônica - porque não se considera neoliberal - e olhar os grupos contraditórios que a fazem fraturada e fragilizada; 3º) o Estado nacional realmente comprometido com a opção pela política de globalização solidária.

Souza e Almeida-Filho (2008) destacam que “a educação universitária cultiva, porta e transmite valores ideológicos, científicos, estéticos e culturais que não se subordinam aos processos de standardização típicos de bens e produtos industriais” e ainda “a universidade é um bem público ligado a projetos nacionais” emancipatórios no contexto da globalização. Por isso a necessidade de cada país pensar a qualidade de sua universidade. Os autores propõem:

avaliar com realismo crítico nossas possibilidades, a fim de reforçar nossa capacidade de enfrentar os imperialismos atuais com estratégias viáveis de sucesso, que não sejam somente bandeiras da resistência ideológica e política, a sucumbirem frente ao poderio mercantil das novas economias (SANTOS; ALMEIDA-FILHO, 2008, p. 178).

E ainda completam:

Colocar o Brasil no cenário educacional do mundo é responsabilidade da universidade. Para isso, é imprescindível que, nas relações complexas de trocas internacionais, tenhamos sistemas educacionais que sejam valorizados e compatíveis com os centros intelectuais e econômicos do mundo contemporâneo (SANTOS; ALMEIDA-FILHO, 2008, p. 252).

Os autores ainda concluem: “O que enfim se espera da universidade? Sabemos que ela foi inventada para estar à frente da sociedade, para construir a cultura, para ser vanguarda na história” (SANTOS; ALMEIDA-FILHO, 2008, p. 252).

Halffman e Radder (2017) comparam a gestão que se instalou na universidade ultimamente a um lobo; um lobo que “colonizou a academia com um exército mercenário de administradores profissionais, armados com planilhas, indicadores de produção e procedimentos de auditoria” em nome da excelência e da eficiência (HALFFMAN; RADDER, 2017, p. 07).

Neste mesmo sentido, a Revista Marxismo 21 (2015), sobre os servidores públicos, traz a afirmação de que: “as condições de trabalho dos docentes e dos demais profissionais pioram progressivamente, principalmente devido à precarização das condições de trabalho”. Os fatores dessa precarização são apontados: arrocho salarial e “ferramentas de



avaliação de desempenho que privilegiam a produtividade de viés quantitativo e burocrático”.  
E acrescenta:

A necessidade dos professores de produzir artigos em profusão e, assim, preencher o notório currículo Lattes produz distorções importantes na produção científica e acadêmica brasileira, muitas das quais anedóticas e até escandalosas (MARXISMO 21, 2015, editorial).

Segundo Halffman e Radder (2017), essa pressão pela produtividade coloca os acadêmicos uns contra os outros, assustados e desenvolve o espírito de disputa entre todos. A exigência pela eficiência é estratosférica, levando os acadêmicos a trabalharem em ritmo desesperado, enquanto que a “fábrica” de conhecimento começa a tropeçar. E quando os acadêmicos levam aos gestores reclamações quanto à intensidade do trabalho, à queda na qualidade da universidade, o produtivismo que se instalou, isso é tratado como incidente isolado, efeito colateral do processo e, finalmente, é ignorado. Os autores dizem que a universidade está ocupada, mas não pelos estudantes, como deveria ser, mas desta vez pelo que se guiam pelo lobo voraz da gestão que apresenta como processos e excessos: 1) Mensurar para prestar conta com parâmetros infinitos e variáveis, que prezam mais pelo desempenho do que pela qualidade da produção; 2) Competição permanente entre universidades e entre pesquisadores, sob pretexto de qualidade; 3) Promessa de maior eficiência via gestores, o que retira a obrigatoriedade do recurso para a universidade e prima pela eficiência dos gestores que buscarão os recursos ou que melhor utilizarão os existentes; 4) Adoração da excelência: “todo mundo no topo”. É valorizado o que é o melhor dentre todos e a esse se atribui recursos, gerando desfalque de recursos para a base; 5) Gestão de processos sem conteúdo: os acadêmicos são desprofissionalizados, coordenados por um exército de gestores de marketing, auditores, especialistas em educação. O que é importante é o processo e não os objetivos da universidade; 6) A promessa da salvação econômica por meio da cooperação universidade – empresa e, além disso, extrair valor das publicações para a universidade, enquanto que o benefício social da universidade tende a se perder, deixando à mostra uma universidade cada vez mais mercantilizada (HALFFMAN; RADDER, 2017, p. 8-11).

Os autores ainda dizem que a universidade está dividida entre as áreas, entre os profissionais, e assim está mais fácil governar. A universidade está colonizada. Nesse modelo de gestão hierarquizado, a tendência é afastar cada vez mais os docentes e os discentes do poder de decisão. Também não há apoio da sociedade que se encontra cada vez mais isolada dos efeitos da universidade. Por outro lado, os investimentos do governo não são prioridade na área

da educação, contribuindo ainda mais para que a colonização se faça por um processo lento e tácito. A saída, dizem os autores, é a universidade pública voltada para o bem comum. Com isso querem apontar revitalizar a pesquisa, compartilhar com a sociedade, criar bons acadêmicos que sejam membros responsáveis pela sociedade, ter um modelo de gestão em que acadêmicos, alunos e funcionários tenham voz e decisão nas áreas que dominam, apoio ao conhecimento comunitário, separar avaliação e remuneração, promover a participação social e não o controle comercial da pesquisa, entre outras propostas.

## **CAPÍTULO 2: TRABALHO - SAÚDE - DOENÇA**

Depois de percorrer os fundamentos teóricos que nos permitiram entender um pouco mais sobre o trabalho dentro de uma racionalidade neoliberal que se instalou na universidade, partimos para analisar o trabalhador dentro desse contexto, focando agora a questão saúde-doença no trabalho.

### **2.1 Trabalho e saúde - a saúde do trabalhador**

Historicamente um longo percurso já foi percorrido pela ciência em busca de uma atenção ao processo saúde-doença dentro do trabalho. Inicialmente houve foco em uma medicina do trabalho, mais tarde em uma saúde ocupacional e por fim, em uma saúde do trabalhador. O itinerário é mostrado por Mendes e Dias (1991), começando na medicina do trabalho e chegando até à proposta da saúde do trabalhador. A medicina do trabalho surgiu na Inglaterra, na primeira metade do século XIX, no contexto da Revolução Industrial. O consumo da força de trabalho submetida a um acelerado e desumano processo de produção exigiu uma intervenção, sob pena de não ser mais viável a sobrevivência desse processo. O médico do trabalho era um agente do empresário e voltado a atender aos interesses da empresa. Sua tarefa era cuidar da prevenção das doenças em função de proteger o processo produtivo. A responsabilidade, portanto, da ocorrência de problemas de saúde era transferida ao médico, isentando a empresa da responsabilidade sobre os danos resultantes dos riscos do trabalho. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), criada em 1919, através de sua Recomendação 97, de 1953, convocava os Estados membros da OIT a fomentarem a formação de médico do trabalho qualificados para a organização de Serviços de Medicina do Trabalho. Esses serviços passaram a ter alguns objetivos:

- assegurar a proteção dos trabalhadores contra todo o risco que prejudique a sua saúde e que possa resultar de seu trabalho ou das condições em que este se efetue;
- contribuir à adaptação física e mental dos trabalhadores, em particular pela adequação do trabalho e pela sua colocação em lugares de trabalho correspondentes às suas aptidões;
- contribuir ao estabelecimento e manutenção do nível mais elevado possível do bem-estar físico e mental dos trabalhadores (MENDES; DIAS, 1991, p. 342).

A medicina do trabalho é, portanto, uma atividade médica, e o "locus" de sua prática dá-se tipicamente nos locais de trabalho. Faz parte de sua razão de ser a tarefa de cuidar da "adaptação física e mental dos trabalhadores", objetivando proporcionar a colocação destes em lugares ou tarefas correspondentes às aptidões. A "adequação do trabalho ao trabalhador", limitada à intervenção médica, restringe-se à seleção de candidatos a emprego e à tentativa de adaptar os trabalhadores às suas condições de trabalho, através de atividades educativas. A tarefa da medicina do trabalho é "contribuir ao estabelecimento e manutenção do nível mais elevado possível do bem-estar físico e mental dos trabalhadores" (MENDES; DIAS, 1991, p. 342).

Os autores destacam a influência do pensamento mecanicista na medicina científica e fisiologista que visava a adaptação do trabalhador ao trabalho e a manutenção de sua saúde em vista da produtividade. Nesse sentido, a Administração Científica do Trabalho (ACT) de Taylor e Ford veio contribuir para o fortalecimento desse modo de pensar e adotou práticas de seleção de trabalhadores que menos causavam interrupções à produtividade. O serviço de medicina do trabalho passou a ser um órgão de controle da empresa sobre o trabalhador, analisando os casos de faltas, de licenças, com mais cuidado e controle em favor da empresa do que quando era feito pelos serviços de Previdência Social.

Com o crescimento acelerado da produção industrial e o agravamento das condições de trabalho e saúde dos trabalhadores, aumentou o número de acidentes de trabalho e de perdas de vida, revelando a impotência da medicina do trabalho frente aos problemas de saúde provocados pelos processos de produção. A escassez de mão de obra após a Segunda Guerra, resultado tanto da perda de vidas na guerra como dentro das fábricas, começou a preocupar os empregadores, ávidos de mão-de-obra produtiva. Nesse contexto surge a saúde ocupacional. Esta é resultado da presença ainda mais marcante da Administração Científica do Trabalho no contexto do trabalho da época e surgiu com o traço da multi e interdisciplinaridade visando à higiene do trabalho, à intervenção sobre o ambiente, com a finalidade de controlar os riscos ambientais. A saúde ocupacional passa a ser um ramo da saúde ambiental, desenvolvendo vários estudos sobre higiene industrial. Contudo, no lugar de tornar-se mais completa, a saúde ocupacional desqualificou-se e distanciou-se do enfoque médico e epidemiológico da relação trabalho-saúde. Mendes e Dias (1991) citam os fatores que tornaram a saúde ocupacional insuficiente como um modelo para atender a necessidade da produção:

- o modelo mantém o referencial da medicina do trabalho firmado no mecanicismo;
- não concretiza o apelo à interdisciplinaridade: as atividades apenas se justapõem de maneira desarticulada e são dificultadas pelas lutas corporativas;
- a capacitação de recursos humanos, a produção de conhecimento e de tecnologia de intervenção não acompanham o ritmo da transformação dos processos de trabalho;
- o modelo, apesar de focar a questão no coletivo de trabalhadores, continua a abordá-los como "objeto" das ações de saúde;
- a manutenção da saúde ocupacional no âmbito do trabalho, em detrimento do setor saúde (MENDES; DIAS, 1991, p. 344).

Seligmann-Silva *et al* (2010) expõem que todas as mudanças ocorridas no trabalho na era da globalização não conseguem ser entendidas e abarcadas pelo pensamento tradicional “das áreas da Medicina do Trabalho, da Saúde Ocupacional e da Psicologia”. Na Medicina do Trabalho e na Saúde Ocupacional “continua a se priorizar os aspectos físicos, mecânicos, químicos e biológicos dos ambientes laborais como fatores de risco à saúde dos trabalhadores” e na Psicologia “a atenção ainda se concentra nos aspectos intrassubjetivos e, quando muito, estende-se aos intersubjetivos”. Em todas elas “os aspectos sociais, econômicos e organizacionais, assim como os processos psicossociais em suas repercussões sobre a subjetividade do trabalhador, são minimizados ou ignorados (SELIGMANN-SILVA *et al*, 2010, p. 187).

O processo de mudança no modo de pensar o trabalho levou à participação dos trabalhadores nas questões de saúde e segurança, realidades cotidianas de sofrimento, doença e morte. A mobilização dos trabalhadores levou a políticas sociais que se transformaram em leis, mudando significativamente a legislação do trabalho, especialmente no que se refere a saúde e segurança e o reconhecimento de direitos do trabalhador como: direito à informação quanto aos riscos do trabalho e as medidas de controle adotadas pelo empregador, informação quanto aos resultados de exames médicos e de avaliações ambientais; direito à recusa do trabalho em condições de risco grave para a saúde e a vida; direito à consulta prévia aos trabalhadores antes de mudar tecnologias, métodos, processos e formas de organização do trabalho, direito ao estabelecimento de mecanismos de participação, desde a escolha de tecnologias até a escolha de profissionais que atuarão nos serviços de saúde no trabalho. A mudança no modo de pensar a questão da saúde evoluiu de uma concepção positivista da medicina com seus multifatores causais, para uma visão da determinação social do processo saúde-doença. Nesse contexto de mudanças teóricas, sociais e políticas sobre o trabalho e sobre a relação trabalho-doença, trabalho-saúde, muitos mitos foram desmoronados e cresceu a participação do trabalhador nas questões de saúde, levando a novos procedimentos que conformaram a saúde do trabalhador (MENDES; DIAS, 1991).

Mendes e Dias (1991) indicam as características principais desse modelo conhecido

como “Saúde do Trabalhador”: a) um campo em construção no espaço da *saúde pública*; b) o objeto da saúde do trabalhador pode ser definido como o *processo saúde e doença* dos grupos humanos, em sua relação com o trabalho; c) rompe com a concepção que estabelece um vínculo causal entre a doença e um agente específico, ou a um grupo de fatores de risco presentes no ambiente de trabalho e tenta superar o enfoque que situa sua determinação no social, reduzido ao processo produtivo, desconsiderando a subjetividade; d) busca a explicação sobre o adoecer e o morrer das pessoas, dos trabalhadores em particular, através do estudo dos processos de trabalho, de forma articulada com o conjunto de valores, crenças e ideias, as representações sociais, e a possibilidade de consumo de bens e serviços, na "moderna" civilização urbano-industrial; e) considera o trabalho, enquanto organizador da vida social, como o espaço de dominação e submissão do trabalhador pelo capital, mas, igualmente, de resistência, de constituição, e do fazer histórico. Nesta história os trabalhadores assumem o papel de atores, de sujeitos capazes de pensar e de se pensarem, produzindo uma experiência própria, no conjunto das representações da sociedade; f) no âmbito das relações saúde x trabalho, os trabalhadores buscam o controle sobre as condições e os ambientes de trabalho, para torná-los mais "saudáveis". É um processo lento, contraditório, desigual no conjunto da classe trabalhadora, dependente de sua inserção no processo produtivo e do contexto sócio-político de uma determinada sociedade; g) os trabalhadores buscam ser reconhecidos em seu saber, questionam as alterações nos processos de trabalho, particularmente a adoção de novas tecnologias, exercitam o direito à informação e a recusa ao trabalho perigoso ou arriscado à saúde (MENDES; DIAS, 1991, p. 348).

A saúde do trabalhador é o modelo de atendimento que engloba áreas múltiplas e que considera a subjetividade do trabalhador, sua participação nas decisões e seu poder de atuação sobre o processo de saúde/doença. Desse modo, apresenta-se como modelo cabível a uma proposta de emancipação do trabalhador, de formas mais saudáveis de trabalho e de desenvolvimento social.

Os estudos do processo saúde-doença mental dos trabalhadores também passaram por um processo evolutivo. Inicialmente o trabalho foi tratado como um agente adoecedor e nessa abordagem teve destaque a Psicopatologia do Trabalho. Posteriormente, o trabalho começou a ser considerado também um elemento central na construção da saúde e da identidade dos indivíduos, e que sua influência transcende a duração do trabalho, estendendo-se para toda a vida familiar e privada. A Psicopatologia do Trabalho nasceu no interior dos debates que ocorreram na França a respeito das origens da loucura. Especialistas apontavam três correntes para a etiologia da doença: a organogênese, a psicogênese e a sociogênese. Cada corrente

buscou encontrar soluções para sua tese e o trabalho ganhou importância de estudo dentro da terceira tese. Terapias com o trabalho foram feitas e obtiveram-se resultados satisfatórios comprovando a tese de que o trabalho podia tratar as doenças mentais. Com esta constatação, levantou-se a questão: se o trabalho pode restabelecer as pessoas, também pode adoecê-las? A Psicopatologia do Trabalho teve forte influência nos estudos de saúde mental no trabalho nas décadas de 1960 e 1970, porém a opção teórica era reducionista, não considerando a noção de sujeito e o processo de significação, o que não permitiu uma discussão mais abrangente do fenômeno (UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2013).

Ainda sob a denominação de Psicopatologia do Trabalho, em contato e debate profundo com a Ergonomia, começou a se esboçar o que veio a se chamar Psicodinâmica do Trabalho. Esse processo de mudança se fez a partir das pesquisas iniciais de Dejours em que, onde esperava encontrar indivíduos desequilibrados psiquicamente, ele os encontrava em um estado de “normalidade”. Dejours percebeu que este seria o resultado da dinâmica entre o sofrimento patogênico, produzido pelas forças desestabilizadoras da organização do trabalho, e as defesas individuais e coletivas desenvolvidas para fazer frente àquela dinâmica. Recorrendo à Psicanálise, Dejours passou a defender que os sujeitos lutam contra os constrangimentos desestabilizadores das tarefas. Assim foram traçados os primeiros esboços do campo da Psicodinâmica do Trabalho iniciando-se pelos mecanismos de defesa e as ideologias defensivas (estas de caráter coletivo) construídos pelos sujeitos no trabalho (UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2013). Desde o início, a Psicopatologia do Trabalho estava voltada a resolver a questão da “normalidade”, mas isso só foi possível a partir da introdução do debate sobre os mecanismos de defesa individuais e coletivos, construídos para equilibrar a incompatibilidade entre o desejo dos sujeitos e os constrangimentos impostos por modalidades de organização do trabalho. Numa proposta de enriquecimento do campo da Psicopatologia do Trabalho e tratando de uma questão da saúde mental que até então não havia sido abordada cunhou-se a denominação de Psicodinâmica do Trabalho. “Assim ficaria mais evidente a relação e dialética entre a psique e o trabalho, reforçando a importância de que as maneiras de organizar o trabalho não impeçam a possibilidade de transformação do sofrimento em ações que ajudem a constituir o prazer em trabalhar” (UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2013, p.1629).

Muitos estudos sobre adoecimento físico e mental no trabalho foram desenvolvidos bem como muitas sugestões de clínicas do trabalho. Hoje há estudos de adoecimentos próprios de alguns setores específicos do mundo do trabalho, tornando a observação do trabalho muito mais aguçada em termos da interrelação entre organização do trabalho, condições de trabalho, fatores sociais e políticos e o sujeito trabalhador. Há hoje estudos específicos sobre Qualidade de Vida

e nesta modalidade, o trabalho tem seu lugar; há estudos de Burnout, Ergologia, entre tantos outros, comprometidos em entender a correlação trabalho-saúde, trabalho-doença.

Para este estudo adotou-se a base teórica da Psicodinâmica do Trabalho para entender os processos intersubjetivos e interativos que ocorrem no ambiente de trabalho, as interligações homem e trabalho e o processo saúde-doença derivada dessa relação. Nas palavras de Dejours (1992): “a organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico” e o sofrimento, de natureza mental, “começa quando o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme às suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos – isso é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada” (DEJOURS, 1992, p.133).

A Psicodinâmica do Trabalho é uma teoria e uma metodologia. No campo metodológico utiliza a participação do pesquisador em grupo de trabalhadores que constroem juntos os relatos de suas experiências sobre o trabalho e fazem do uso da palavra um veículo de construção de sentido do trabalho, de emancipação e de transformação do ambiente de trabalho visando à saúde. Nesta pesquisa apenas a base teórica da Psicodinâmica do Trabalho é trazida para o entendimento do processo saúde-doença dos servidores públicos e utiliza-se outra metodologia para a obtenção e análise dos dados. Não se utilizou a metodologia da Psicodinâmica do Trabalho porque essa metodologia exigiria um preparo adequado da pesquisadora com relação a aplicação da metodologia e uma outra configuração no modo de realizar a pesquisa, envolvendo pesquisadora, gestores e servidores em encontros programados e sequentes, o que se tornou inviável nesta pesquisa. Como teoria a Psicodinâmica do Trabalho faz-se muito atual devido à sua abordagem social e política contextualizada, além de seu posicionamento crítico. Assim sendo, fazemos um tópico à parte, dedicado à Psicodinâmica do Trabalho, com o objetivo de uma boa compreensão das interrelações do sujeito com o trabalho.

## **2.2 O trabalho sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho**

Segundo Bouyer (2010), Christophe Dejours incorporou as contribuições da hermenêutica e trouxe as implicações teóricas e metodológicas para o campo da Psicologia do Trabalho, pois contribuiu para seu distanciamento de uma abordagem psicologizante ou muito abstrata, fragmentada pelas distinções entre ciências da natureza e ciências do espírito.



A Psicodinâmica do Trabalho, disciplina fundada por Dejours, nos anos 1980, se constituiu como um aprofundamento dos estudos da doença mental na Psicopatologia do Trabalho buscando destacar aspectos menos visíveis do trabalhar, como:

os mecanismos de cooperação, seus entraves e possibilidades, os esforços empreendidos pelos trabalhadores para zelar pelo bom andamento da produção, os processos de reconhecimento, a relação prazer e sofrimento no trabalho, a mobilização subjetiva e da inteligência, e os processos de identificação e de realização de si com o trabalho (UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2013, p.1628).

Segundo os autores, com a Psicodinâmica, Dejours destacou a questão da “normalidade”, considerando que este fenômeno tem múltiplas determinações subjetivas e objetivas e que, portanto, não é somente individual, mas um fenômeno coletivo e que está articulado ao mundo do trabalho. Dejours também recuperou o sentido do trabalho e passou a defender sua centralidade. Sua tese é de que o trabalho é uma das principais mediações entre o inconsciente e o campo social. Essa tese passou a direcionar suas investigações do sofrimento como resultante de causas sutis, invisíveis a um primeiro olhar, ou seja, a maneira como o trabalho é concebido, o seu conteúdo, a forma como é organizado. O trabalho provoca um embate entre as dificuldades de realizar os desejos dos sujeitos e a realidade. Fica evidente a relação dialética entre sofrimento e prazer, entre realização dos desejos e esforços empreendidos para realizar um trabalho. Com a Psicodinâmica do Trabalho passou-se a valorizar a relação dialética entre sofrimento e prazer no trabalho e a valorizar o trabalho como construtor de saúde mental, baseado no princípio de que o trabalho é central na construção psíquica dos sujeitos (UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2013).

No processo de construção da Psicodinâmica do Trabalho, Dejours introduziu o sujeito, inicialmente como sujeito do sofrimento, entendendo sua luta como luta contra sua desestabilização e para se adaptar às condições do trabalho, o que não significa ser saudável. Nesse momento, compreendeu o sujeito como patogênico ou que busca não o ser, mas ainda sua visão era sociogênica, tendo o meio como determinante do sofrimento. No entender dos autores, a tradição que privilegiava o social em detrimento do sujeito foi superada apenas quando Dejours introduziu uma visão do trabalho como mediador entre o sujeito e a sociedade. Considerar o sujeito como alguém que não apenas se defende, mas que atua ativamente e intervém na sociedade através de seu trabalho muda a compreensão sobre a relação das pessoas com a organização do trabalho. A partir dessa visão, passou-se a se destacar a centralidade do trabalho e um novo sujeito que não é apenas do sofrimento, mas ativo e produtor de prazer, que não é apenas individual, mas está inserido no interior de um coletivo que o determina e é

determinado por ele. A partir dessa mudança, a Psicopatologia passou a ser ressignificada e novos conceitos passaram a ser gestados, assim como os antigos conceitos foram repensados sob nova perspectiva (UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2013).

Dejours (2007) esclarece que Psicodinâmica é um termo que pertence à teoria psicanalítica e que “designa o estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pela evolução dos conflitos intersubjetivos e intrasubjetivos”. (DEJOURS, 2007 p. 18). Na Psicodinâmica do Trabalho a análise se detém no entendimento dos processos intersubjetivos e interativos que ocorrem no ambiente de trabalho.

Segundo Dejours (2004), mesmo que a organização do trabalho seja rigorosa, com instruções e procedimentos claros, não haverá qualidade no trabalho se as prescrições forem seguidas escrupulosamente. O cotidiano do trabalho é permeado por incidentes, acontecimentos inesperados, incoerência organizacional, imprevistos materiais, de ferramentas, de pessoal, de chefes, de equipe entre outras, mostrando que existe uma discrepância entre o prescrito e a realidade do trabalho. O real se apresenta ao sujeito como algo desagradável produzindo sentimento de impotência, irritação,

Em Dejours (2007), vemos que a carga de trabalho costuma ser dividida em dois setores: a carga física e a carga mental. Dentro da carga mental são elencados os fenômenos neurofisiológicos e psicofisiológicos (psicossensoriais, sensoriomotores, perceptivos, cognitivos etc.), além de fenômenos psicológicos, sociológicos e psicossociológicos (comportamento, caráter, psicopatologias, motivação etc.). Dejours propõe que estes últimos, ou seja, os fenômenos relacionais e afetivos tenham um referencial específico: o de “carga psíquica do trabalho” (DEJOURS, 2007, p.22). Nesse referencial estão contidas vivências de prazer, frustração, satisfação, agressividade, aspectos qualitativos e não quantificáveis. Na impossibilidade de quantificar tais vivências subjetivas, Dejours propõe uma abordagem econômica do funcionamento psíquico, baseado na Psicanálise freudiana, considerando que excitações externas (psicossensoriais) ou internas (instintos ou pulsões) quando se acumulam geram tensão e precisam de vias de descarga dessa energia. São três as vias de descarga: psíquica, motora e visceral.

O indivíduo descarrega sua tensão pela via psíquica produzindo representações mentais suficientes para descarregar o essencial da tensão. Caso não consiga utilizar a via psíquica utiliza a musculatura, fazendo a descarga psicomotora: fuga, crise de raiva motora, atuação agressiva, violência. Quando a via psíquica e a via motora não oferecem canais para descarga da energia, o sujeito descarrega a tensão via sistema nervoso autônomo, desordenando as funções somáticas. Enquanto a personalidade se desenvolve, o sujeito vai utilizando cada vez

mais as vias superiores: visceral, motora e psíquica. Naturalmente cria-se uma hierarquia dessas vias em que a psíquica está no topo. Assim, conforme o grau de evolução da personalidade e a flexibilidade dos mecanismos de defesa se classificam, em clínica, os que se utilizam de vias viscerais e motoras (neuroses de comportamento e de caráter) e os que utilizam a via psíquica (psicoses e neuroses clássicas).

Cada pessoa se desenvolve de uma maneira e tem seus próprios modos de descarga da energia psíquica. A questão principal para toda a problemática da relação entre aparelho psíquico e trabalho é se a tarefa que afeta um trabalhador oferece uma canalização apropriada para a sua energia psíquica, ou ainda, se a tarefa exige suficientes atividades psíquicas, fantasmáticas<sup>13</sup> e psicomotoras. O perigo está no subemprego dessas aptidões psíquicas, o que leva à retenção de energia pulsional. O prazer no trabalho está ligado ao livre funcionamento do aparelho psíquico em articulação com a tarefa, ou seja, resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza. O sofrimento no trabalho decorre da oposição da tarefa à livre atividade do aparelho psíquico e, portanto, da impossibilidade de descarga da energia pulsional através do trabalho (DEJOURS, 2007, p.24 e p.29).

Se um trabalho permite a descarga psíquica, ele é equilibrante, mas se não permite, torna-se fatigante, gerando a patologia. O trabalho livremente escolhido ou organizado oferece vias de descarga, tornando-se meio de relaxamento para o trabalhador. Há trabalhos simples e rotineiros cuja carga psíquica é muito negativa devido ao controle, à pressão, à falta de liberdade do indivíduo; há trabalhos de risco, extenuantes, porém com carga psíquica positiva, pois a liberdade para agir, a exigência de que o trabalhador utilize suas características de personalidade permitem descarga adequada e geram satisfação. (DEJOURS, 2007, p.25).

A carga psíquica é um regulador da carga global do trabalho. O conflito que se apresenta se localiza entre a organização do trabalho e o desejo do trabalhador. A organização do trabalho é o desejo do outro em contraposição ao desejo pessoal. No contexto do capitalismo se percebe a divisão do trabalho e das relações humanas distanciando cada vez mais o homem da realização de si no trabalho. Há no trabalho o exercício de uma vontade de dominar e explorar ao máximo a força de trabalho. O trabalhador é despossuído de seu corpo físico e psíquico, domesticado a agir de acordo com a vontade do outro, acumula tensão e adocece. A carga psíquica do trabalho resulta então, da confrontação do desejo do trabalhador com a imposição de um modo de trabalhar, pelo empregador, em que não há liberdade de ação e de expressão de si (DEJOURS, 2007, p.28).

---

<sup>13</sup> Fantasmático: Que ocorre no nível imaginativo. Encenação imaginária em que o indivíduo está presente e figura, de modo mais ou menos deformado pelas defesas, realizando seu desejo inconsciente (Dejours, 2007).

Para Dejours a carga psíquica tem um *status* diferente das demais cargas do trabalho, pois ela é capaz de levar a alterações no resultante total da carga de trabalho. O estudo da carga psíquica de trabalho ocorre individualmente, considerando a personalidade do trabalhador, com o objetivo de flexibilizar a organização do trabalho, de modo a transformar o trabalho fatigante em trabalho equilibrante (DEJOURS, 2007, p.31).

### **2.2.1 Prazer e sofrimento no trabalho**

Ainda com ênfase na Psicopatologia, aos poucos começou a haver um redimensionamento da realidade do trabalhar e novos conceitos passaram a ser construídos para explicar algo novo: a possibilidade do prazer no trabalho e, conseqüentemente, de saúde mental. (UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2013).

Para Dejours, segundo os autores, o trabalho é mediador entre o sujeito e a sociedade. A tese da mediação entre o inconsciente e o campo social no trabalho direcionou as investigações de Dejours sobre o sofrimento como resultante de causas sutis, invisíveis a um primeiro olhar: a maneira como o trabalho é concebido, o seu conteúdo, a forma como é organizado. Nas palavras de Dejours (1992): “a organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico”. O sofrimento que emerge ocorre devido ao choque entre os projetos, esperanças e desejos individuais “e uma organização que os ignora”. Tal sofrimento, de natureza mental, “começa quando o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme às suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos – isso é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada” (DEJOURS, 1992, p.133).

Para Dejours (2007), a organização do trabalho tem impacto direto no funcionamento psíquico, assim como as condições de trabalho têm impacto certo sobre o físico, causando envelhecimento, desgaste e doenças somáticas. Por organização do trabalho entende-se a divisão de tarefas: as cadências, os ritmos, o modo operatório prescrito; e também a divisão de homens: as responsabilidades, a hierarquia, o comando, o controle, entre outros. Ambos os fatores se complementam e interagem com um sujeito portador de projetos enraizados na sua história pessoal, o que caracteriza a organização de sua personalidade. Na medida em que a organização do trabalho se choca com a singularidade de cada personalidade e impede a sua realização no contexto laboral, o trabalho se torna adoecedor.

Nunes e Lins (2009) acrescentam:

a visão da Psicodinâmica do Trabalho é a de trazer as experiências de sofrimento e prazer que são expressas por meio de relações intersubjetivas, resultantes principalmente da organização do trabalho, nos aspectos relacionados mais com a atividade propriamente dita do trabalho e com as relações sociais e profissionais com a Instituição em que se está inserido (NUNES; LINS, 2009, p. 58).

Os afastamentos do trabalho devido a distúrbios psíquicos aumentaram significativamente nos últimos anos e esses distúrbios relacionados ao trabalho têm deixado de ser considerados problemas individuais, mas problemas de saúde coletiva e de saúde pública, pelos impactos sociais que acarretam. As maneiras de organizar a produção e o trabalho podem estar relacionadas com essa epidemia. Entre elas “o combate sistemático aos aspectos coletivos do trabalho, numa busca incessante de individualizar tudo o que se refere à produção, através de estratégias de competição, de avaliação por desempenho individual, entre outros”. A questão do individualismo reforça um fato antigo no mundo do trabalho “que é o silêncio, a invisibilidade de tudo aquilo que os sujeitos fazem para produzir, que não é prescrito pelas organizações, mas que faz parte das estratégias que os indivíduos desenvolvem para conseguirem atingir as metas”. Outro fator é a invisibilidade e sua influência: “essa invisibilidade implica o não reconhecimento daquilo que, de fato, os sujeitos fazem para atingir os objetivos da produção e, sobretudo, da inteligência que desenvolvem para fazer o trabalho acontecer”. Em resumo, tudo o que o trabalhador faz para dar conta do que não foi projetado, previsto, ou seja, o não prescrito, o zelo, as ações de prudência, os esforços de superação, tudo fica, em muitas situações de trabalho, escondido, guardado, invisível, não valorizado e não reconhecido como trabalho. (UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2013, p.1628).

Dejours (1992) destaca dois sofrimentos que não podem ser separados porque são vivenciados globalmente, e aparecem como dois sintomas: a insatisfação e a ansiedade. A insatisfação está ligada à indignidade, à inutilidade e a desqualificação. A indignidade se relaciona com a vergonha de ser robotizado, não ter imaginação e inteligência, estar despersonalizado. A inutilidade refere-se à falta de significação de seu trabalho, à falta de finalidade do trabalho, à falta de significação humana, tarefa que não significa nada à sua família, ao seu grupo social e nem tem um ideal social. Por fim, a desqualificação refere-se à imagem de si que repercute no trabalho: imagem honrosa, se a tarefa é complexa; imagem admirada, se a tarefa exige know-how; imagem miserável se a tarefa a tarefa está tão robotizada que não exige nada de si. A consequência da insatisfação, nos mostra Dejours, é uma vivência depressiva que nasce dos esforços musculares e psicossensoriais e transforma-se num estado dos trabalhadores. Esse estado depressivo se nutre da sensação de adormecimento intelectual, de aniquilamento mental, de paralisia da imaginação.

Outro fator de insatisfação é a inadaptação ergonômica do trabalho ao homem, gerando doenças devido a uma falta de intervenção no posto de trabalho ou de uma intervenção inadaptada à sua personalidade. “A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento” (DEJOURS, 1992, p.52).

O segundo sintoma de sofrimento apontado por Dejours é a ansiedade e ela está relacionada ao medo. Dejours trata de três tipos de medo no trabalho: o medo em situações de risco, o medo em tarefas submetidas a ritmos de trabalho e o medo nas relações de trabalho. Em primeiro lugar Dejours trata do medo subjacente ao risco que, via de regra, é coletivo, mas é assumido individualmente, colocando o indivíduo em permanente estado de risco e em permanente estado de busca de proteção no trabalho.

O segundo tipo de medo, em tarefas submetidas a ritmos de trabalho, produz uma ansiedade por medo de não acompanhar o ritmo imposto, apesar de todas as adaptações, aprendizagens e desenvolvimentos de habilidades do trabalhador. O tipo de tarefa que envolve ritmo de trabalho é, geralmente, individual e, portanto, a ansiedade é assumida individualmente. A ansiedade desenvolvida nas relações de trabalho, terceiro tipo de medo, aparece quando há pressão, desrespeito, hostilidade, coerção, perversidade por parte da chefia em relação ao trabalhador. Muitas vezes a frustração, a revolta e a agressividade não podem ser expressas, gerando efeitos pouco conhecidos no funcionamento mental dos trabalhadores (DEJOURS, 1992).

O trabalho deveria ser oportunidade de sublimação de desejos inconscientes, segundo a Psicanálise, ou seja, espaço de liberação de pulsões. Porém o trabalho que não oferece a possibilidade da criatividade, do investimento pessoal do sujeito na atividade, que é extremamente robotizado, controlado, vigiado, não permite ao sujeito sublimar suas pulsões. Dessa forma o trabalho se torna oposto ao desejo. Dentro da teoria psicanalítica, a organização do trabalho funcionaria como um outro que impede a plena realização do desejo. Tanto o corpo físico como o aparelho psíquico são incapazes de resistir por muito tempo à repressão do desejo, sem adoecer, conforme Dejours (2007).

Dardot e Laval (2009) apresentam o diagnóstico clínico do neossujeito, o sujeito neoliberal com as seguintes características de adoecimento: a autonomia contrariada, a corrosão da personalidade, a desmoralização, a depressão generalizada, a dessimbolização e a perversão.

### 2.2.2 Reações emocionais e psicossomáticas

O estranho silêncio percebido no lugar dos ruídos do adoecimento psíquico no trabalho, ou seja, a “normalidade”, se constitui graças às estratégias de defesas mobilizadas para se contrapor ao sofrimento. Uma possível patologia surge quando se rompe o equilíbrio possibilitado pelas defesas, ou seja, quando um trabalhador já utilizou todos os seus recursos intelectuais e psicoafetivos para dar conta das tarefas e percebe que nada mais pode fazer para controlar os constrangimentos ou para transformar o trabalho. Em certos tipos de trabalho em que o indivíduo tem mais autonomia para interferir na organização do trabalho, como na organização do tempo, na escolha das técnicas e dos instrumentos, ele faz uma adaptação do trabalho às suas aspirações e às suas competências, ocorrendo, em termos psíquicos, um compromisso entre os desejos e a realidade. Nesse caso há uma luta do trabalhador contra a vivência depressiva e contra todos os fatores que a promovem. O trabalho rigidamente organizado não permite adaptação do trabalho à personalidade, exigindo desta, grandes esforços de adaptação (DEJOURS, 1992).

O aparelho psíquico tem a função de representar e de fazer triunfar as aspirações do sujeito, num arranjo capaz de produzir satisfações concretas e simbólicas. Satisfações concretas são aquelas relativas à proteção da vida, ao bem-estar físico, ou seja, à saúde do corpo. Satisfações simbólicas referem-se à vivência qualitativa da tarefa, ao sentido e à significação do trabalho, aos desejos e às motivações envolvidos no trabalho. (DEJOURS, 1992).

A ansiedade, que tem medos subjacentes, conforme explanado acima, geralmente tem como defesas: ignorar, desprezar e tentar ficar inconsciente ao risco. Mas isso é uma fachada, pois se ela se desmancha, vem à tona uma ansiedade imprevista. A inconsciência é o preço pago pelos trabalhadores para superar a carga de medo que pressupõe o trabalho.

As defesas coletivas têm como características: 1ª) Seu objetivo é “mascarar, conter, ocultar uma ansiedade particularmente grave” frente ao medo gerado pelo risco que o trabalhador corre coletivamente de ser reconhecido ou banido ao alterar um processo de trabalho, conforme apontam Uchida, Lancman e Sznelwar (2013); 2ª) Ela tem uma especificidade conforme a organização do trabalho em cada profissão; 3ª) Ela é “dirigida não contra uma angústia proveniente de conflitos intrapsíquicos de natureza mental, e sim destinada a lutar contra um perigo e um risco reais”; 4ª) Para ser “operatória, deve obter a participação de todos os interessados”; 5ª) “Para ser funcional, deve ser dotada de uma certa coerência” grupal; 6ª) “Tem sempre um caráter vital, fundamental, necessário” ou seja, “torna-se obrigatória” (DEJOURS, 1992, p.35-36).

O individualismo está sendo naturalizado nas relações humanas dentro do trabalho. A consequência é a alienação, a desapropriação de inteligibilidade e a perda de poder de ação. Por meio da coletividade e das estratégias coletivas de defesa o sujeito tem um excelente meio de conseguir controlar o sofrimento no trabalho. O individualismo leva o sujeito a não poder verbalizar e nomear seu sofrimento, cabendo somente a ele tentar o controle solitário do seu sofrimento (DEJOURS, 2007, p.59).

Dardot e Laval (2009) acrescentam que o individualismo está ligado ao controle da subjetividade através da mobilização à “realização de si”, à autonomia, ao autogoverno a serviço da empresa, fazendo recair a responsabilidade de cumprimento dos objetivos unicamente no indivíduo, com elevado custo psíquico. E esse controle da subjetividade só se produz eficazmente no marco de um mercado de trabalho flexível onde a ameaça do desemprego é o horizonte de todo assalariado. No caso dos servidores públicos, a ameaça se dá na flexibilização dos modos de contratação, na falta de garantia de estabilidade e de responsabilização do Estado pela saúde e segurança do trabalhador.

Em Dejours (1992) encontramos que, mesmo intenso, o sofrimento é controlado pelas estratégias defensivas para impedir que se transforme em patologia, mas nem sempre as descompensações são evitáveis ou evitadas. As neuroses, psicoses e depressões devidas ao trabalho são compensadas pela utilização de sistemas de defesas individuais e coletivos. A descompensação traduz-se por uma queda do desempenho produtivo do trabalhador que sofre a avaliação da empresa e as consequências posteriores que podem ser desde o remanejamento até a demissão. O efeito desse controle sobre o trabalho gera uma busca de maior controle das defesas pelo trabalhador, chegando aos limites da capacidade defensiva. Quando descompensa, o faz em crises de choro, desmaios e outros que rapidamente se espalha entre outros trabalhadores. Diante desse evento de descompensação a empresa regula o ritmo de trabalho, trabalhando assim em manter a defesa dos trabalhadores dentro dos limites de sua capacidade de modo a não alterar a produção. Assim, para Dejours, a exploração mental é fonte de mais-valia para a empresa.

Quando o limiar coletivo de tolerância não é ultrapassado e um trabalhador, isoladamente, não consegue manter suas defesas frente ao sofrimento infligido pelo trabalho, sobre ele, individualmente, recai a punição e se torna mais fácil resolver a questão sem muitos problemas para a empresa. A carga recai sobre o trabalhador sozinho e reforça a coletividade a manter mais defesa contra os desconfortos do trabalho.

O sofrimento mental e a fadiga são proibidos de se manifestarem. Só a doença é admitida. Por isso o trabalhador deverá apresentar atestados médicos com receitas de



medicamentos que resolvam logo a situação. A medicalização disfarça o sofrimento mental, desqualifica-o, trazendo-o para um terreno neutro da doença física (DEJOURS, 1992).

Oliveira e Pires (2014) afirmam que:

O cenário educacional brasileiro impregnado pela desvalorização social do trabalho dos profissionais do saber retrata professores com sérios problemas de saúde, tais como a síndrome de *burnout*, depressão, síndrome do pânico, dentre outras diversas doenças emocionais e decorrentes do exercício da função docente, intensificado pela precariedade no ambiente de trabalho, salários incompatíveis com a complexidade do magistério, resultando na própria precariedade do sistema de ensino e na falta de eficácia das leis de proteção ao trabalhador docente. (OLIVEIRA; PIRES, 2014, p. 77).

Vieira (2010) adiciona o conceito de *burnout* para contribuir com a compreensão do processo de adoecimento no trabalho. *Burnout* é definido como “reação negativa ao estresse crônico no trabalho” (VIEIRA, 2010, p. 270). Os sintomas geralmente são: fadiga persistente, falta de energia, condutas de distanciamento afetivo, insensibilidade, indiferença, irritabilidade relacionada ao trabalho, sentimentos de ineficiência e de baixa realização pessoal. Essa condição crônica está ligada à organização do trabalho: sobrecarga, precarização, reestruturação produtiva, falta de autonomia e de suporte social para a realização das tarefas, dentre outras. As consequências são: em nível socioeconômico: absenteísmo, queda de produtividade, aposentadoria precoce; em nível de saúde física: aumento de doenças cardiovasculares, alterações fisiológicas e metabólicas, distúrbios do sistema endócrino e do sistema imunológico, além de distúrbios musculoesqueléticos; em nível de saúde mental: ansiedade, depressão e abuso de álcool, dentre outras.

Segundo a autora, há uma tríade que compõe a definição mais utilizada de *burnout*: exaustão, despersonalização/cinismo e baixa realização pessoal/ineficácia. A exaustão emocional é caracterizada por cansaço extremo e sensação de não ter energia para enfrentar o dia de trabalho. A despersonalização é a adoção de atitudes de insensibilidade ou hostilidade em relação às pessoas que recebem o serviço. A baixa realização pessoal é caracterizada por sentimentos de incompetência e de frustração pessoal e profissional. Essa tríade, transformada em instrumento de medida de resultados, serve para detectar problemas no relacionamento das pessoas com o trabalho e não problemas de relacionamentos interpessoais.

O conceito de *burnout* passou por várias adaptações, inclusive ampliando-o para outras áreas que não apenas a atividade laboral e continua em franco processo de revisão crítica e construção. Em meio a esse processo, há uma forte tendência a associar o conceito de *burnout*:

se não ao trabalho *stricto sensu*, a atividades análogas ao trabalho, definidas como todas aquelas atividades estruturadas, de natureza coercitiva, e dirigidas a objetivos específicos. Ou seja, atividades que, de um ponto de vista *psicológico*, são similares ao trabalho (por exemplo: estudo, cuidar de familiares doentes, treinamento de atletas) (VIEIRA, 2010, p. 273).

A Psicodinâmica do Trabalho desenvolveu uma proposta de ação, mais do que uma constatação dos efeitos do trabalho na psique dos trabalhadores. Além de compreender os aspectos psíquicos e subjetivos mobilizados a partir das relações e da organização do trabalho, busca criar condições para as discussões desses temas, tornando o trabalho mais visível, fazendo com que os sujeitos se apropriem do sentido do fazer e dos processos psíquicos a ele relacionados. Isso se faz pela livre circulação da palavra, da reflexão, para uma ação coletiva de reapropriação do sentido de trabalhar. Dessa forma acredita facilitar a transformação do trabalho e das relações interpessoais, por meio da transformação na relação dos trabalhadores com seu trabalho, principalmente as relações sofrimento/prazer. A ação em Psicodinâmica é baseada na criação de grupos de expressão, nos quais se discutem as experiências vivenciadas no trabalho e a própria dinâmica dos grupos propicia uma experiência de transformação sobre a maneira de trabalhar. O envolvimento coletivo tira do indivíduo a carga de incompetência e inadequação que sente ao sofrer sozinho os efeitos da organização do trabalho. Agir seria, então, permitir que se construa um discurso sobre o trabalhar, que seja fruto de uma demanda, que seja resultado da construção de um discurso comum e que seja validado pelo grupo, na forma de um relatório. A palavra construída nesse espaço coletivo visa ganhar espaço externo, sensibilizar outros atores sociais, aprofundar conhecimento e aumentar as possibilidades de transformação (UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2013).

Por tudo isso, observa-se que a proposta política da Psicodinâmica está centrada na emancipação do trabalhador e no seu agir no espaço público. Também se trata de uma ação multilateral que envolve pesquisador, trabalhador, gestores, representantes de sindicatos, poder público. Sendo uma prática nova em que, talvez, pela primeira vez será possível expressar-se dentro do coletivo de trabalho, encontra ainda muitas barreiras à sua realização. Embora a Psicodinâmica do Trabalho e sua metodologia apresentem uma proposta para que o trabalhador tenha participação e mudança no âmbito da organização do trabalho, a emancipação do trabalhador virá da consciência política de classe e de sua sindicalização em busca de mudanças políticas para o trabalho, dessa forma buscando medidas de mudanças estruturais. Como afirma Dejours (1992): “qualquer que seja o regime político considerado, na medida em que ele pretende superar os obstáculos socioeconômicos à “felicidade”, deverá ser julgado por sua capacidade de levar em conta a relação conflituosa entre a organização do trabalho e o aparelho

mental. O autor ainda acrescenta: “não apenas de levá-la em conta, mas pelos meios que ele usa para fazê-la evoluir em direção a um estado de menor tensão” (DEJOURS, 1992, p.139). Assim, as mudanças estruturais virão pela mobilização política do trabalhador organizando-se como classe trabalhadora participante das decisões políticas. A organização política dessa sociedade deve ser em torno de princípios de igualdade de direitos, de bem-estar pleno, incluindo as condições de saúde, segurança, habitação, alimentação, educação, entre tantos outros aspectos fundamentais ao pleno desenvolvimento humano e social.

Dejours (2007) fala de um “individualismo triunfante” que hoje, tem impedimento a organização política dos trabalhadores. Para ele trata-se de uma alteração nas relações subjetivas no trabalho, uma crise de solidariedade dos coletivos de trabalho, um desengajamento pessoal, uma destruição das relações de confiança (DEJOURS, 2007), características da governamentalidade neoliberal, expostas por Dardot e Laval (2009). Até mesmo em termos de análise de saúde mental, o individualismo faz retroceder a concepções psiquiátricas clássicas em que o sujeito é descontextualizado sócio e historicamente. Tal concepção se desalinha à proposta da Psicodinâmica do Trabalho que propõe uma concepção do sujeito contextualizado e capaz de atuar sobre o contexto. Para Dejours (2007), a referência ao individualismo é um “obstáculo ao desenvolvimento das investigações específicas do campo trabalho-saúde mental” (DEJOURS, 2007, p.49).

Considera-se, portanto, a emergência do retorno à concepção de coletividade como referência para compreender o trabalho, a sociedade, as relações humanas no trabalho, a relação homem-trabalho, a relação trabalho-saúde mental e como eixo de referência para discussão, comunicação e negociação da organização real do trabalho.

Dejours (2007) explica que essa tese de individualismo está disseminada no imaginário social dando as formas da sociedade contemporânea. Para ele, “o individualismo com sua função alienante e de ocultação das relações sociais, desempenha, neste sentido, uma desapropriação da intelegibilidade e do poder sobre o ato” (DEJOURS, 2007, p.59). Dejours ainda propõe que as relações de trabalho-saúde mental poderiam aderir a uma “filosofia de emancipação” com uma psicopatologia crítica da ideologia, oferecendo um meio inovador de tratar o individualismo, o sofrimento psíquico e a rigidez da organização do trabalho.

Faz-se necessária uma efetiva análise de nosso contexto para buscar alternativas capazes de uma renovação da ética do trabalho na qual o trabalhador possa fundamentar a construção de sentido. Entre os estudos mais modernos estão os estudos sobre a questão do reconhecimento.

## 2.3 Trabalho e reconhecimento

A falta de reconhecimento é um aspecto a ser analisado à parte como fenômeno social que atinge a subjetividade e produz sofrimento no trabalho. Contaremos com a contribuição da filosofia de Axel Honneth (1949...) para compreender o fenômeno da falta de reconhecimento, da falta de valorização afetando os sujeitos no trabalho. Saavedra e Sobottka (2008) mostram que Honneth parte da teoria de dependência absoluta de Winnicott que ocorre na primeira fase do desenvolvimento infantil, na qual existe uma relação simbiótica entre mãe e bebê. Esta fase pode ser uma fase de destruição ou de transição. A criança que experimenta a confiança no cuidado duradouro da mãe nessa fase, passa a estar em condições de desenvolver uma relação positiva consigo mesma, desenvolvendo autoconfiança, que lhe dará condições de desenvolver, de forma sadia, a sua personalidade. Esse desenvolvimento primário de autoconfiança é visto por Honneth como as bases das relações sociais entre adultos. Esse tipo de reconhecimento é responsável não só pelo desenvolvimento do auto-respeito, mas pela base de autonomia necessária para participação na vida pública.

Segundo Ravagnani (2009), para elaborar sua teoria, uma das principais fontes a que Honneth recorreu foi o pensamento de Hegel. Para Hegel, a esfera social é espaço da eticidade, onde as relações intersubjetivas se dão além do poder estatal ou convicção moral individual. A esfera social proporciona a possibilidade dos sujeitos se reconhecerem nas suas potencialidades e capacidades semelhantes. Nesse sentido, conflito e reconhecimento condicionam-se mutuamente. Para Hegel, a identidade se constrói em um ambiente que preexiste a qualquer prática social ou política. A luta social não é por poder, mas por reconhecimento e o conflito é a lógica do desenvolvimento moral da sociedade. Sujeitos se constroem pela autointerpretação que se dão num contexto cultural.

Poli (2015) ainda completa que a noção de reconhecimento de Honneth implica em três tipologias: amor, direito e solidariedade. O amor é a confiança do indivíduo em si, indispensável aos seus projetos de auto-realização. O direito, para Honneth, nasce na família que é a base da relação social da criança, espaço em que os indivíduos passam a aceitar o outro como uma pessoa de direitos e o indivíduo se identifica, também, como um possuidor de direitos; por meio do direito os seres humanos se reconhecem como seres dotados de igualdade. Quanto à solidariedade, Honneth afirma que os seres humanos precisam de uma estrutura social para referirem-se positivamente às suas propriedades e capacidades concretas; nela o indivíduo é reconhecido como digno de uma estima social. A autora destaca, assim, a conjunção que

Honneth faz das diversas esferas de desenvolvimento do senso: indivíduo, família e sociedade, levando ao entendimento de que a auto-relação positiva é importante para a construção da personalidade, tanto quanto a estima social.

As três formas negativas de relacionamento social são ocasionadas pelo desrespeito (não reconhecimento) dos padrões de amor, solidariedade e direito. O desrespeito nas relações afetivas familiares desencadeia um processo de violação do desenvolvimento pleno da personalidade. O não reconhecimento como sujeito de direito implica no desrespeito relacional que reflete a privação de direitos, como nos casos em que são sistematicamente negados, a diversas minorias, direitos consagrados de uma maioria. Por sua vez, a violação ao padrão solidariedade ocasiona a degradação, ou seja, o sujeito sequer alcança ou acaba por perder a estima social e é conduzido a uma rejeição gradativa decorrente de suas escolhas ou comportamentos que passam a diferenciá-lo das normas sociais generalizadas, chegando a tornar-se marginalizado e despercebido. Essas formas de desrespeito causam as relações conflituosas na sociedade e impedem a formação, desenvolvimento e realização do indivíduo em sua integridade.

Saavedra e Sobottka (2008), acrescentam que Honneth sustenta que o indivíduo está sempre vinculado a uma complexa rede de relações intersubjetivas e conseqüentemente ele é dependente estruturalmente do reconhecimento de outros indivíduos. Uma pessoa desenvolve capacidade de sentir-se valorizada somente quando as suas capacidades individuais não são avaliadas de forma coletiva, ou seja, quando ele é valorizado individualmente e suas capacidades são realçadas diante do todo. A experiência social de desrespeito atua como uma forma de freio social que pode levar à paralisia do indivíduo ou de um grupo social. A sociedade atual é considerada uma arena onde se desenvolve a luta por reconhecimento. Há uma busca individual por auto-realização *versus* um sistema de avaliação social. Quando o indivíduo social faz uma experiência de reconhecimento ele adquire um entendimento positivo sobre si mesmo e, ao contrário, quando experimenta uma situação de desrespeito, a sua auto-relação positiva adoece. Esse desrespeito à auto-relação positiva se transforma em patologia, causando reações visíveis no corpo físico. A tensão afetiva só pode ser superada quando o sujeito estiver em condições de voltar a ter uma participação ativa e sadia na sociedade. Assim, a falta de reconhecimento tanto pode adoecer o indivíduo, como pode tornar-se impulso para a luta política. Seres humanos não reagem de forma neutra a essa enfermidade social, então, o sentimento de injustiça se torna o estopim da luta por reconhecimento. Poli (2015) também concorda e salienta que enquanto o desrespeito ameaça a identidade do sujeito, por outro lado torna-se a base das lutas pelo reconhecimento e pode ser um impulso motivacional para as lutas

sociais. Os sentimentos negativos podem ser impulsos, de certa forma positivos, para incentivar conflitos reivindicatórios em ambientes propícios.

## 2.4 Trabalho e emancipação

Algumas questões são levantadas por Antunes (2009) no que tange à emancipação do trabalhador. Em primeiro lugar ele coloca a luta pela redução da jornada de trabalho: “Lutar pela redução do trabalho visando, no plano mais imediato, minimizar o brutal desemprego estrutural que é consequência da lógica destrutiva do capital e de seu sistema”, além da necessidade da conquista do tempo livre para que o trabalhador viva além do trabalho, o que hoje não ocorre. Em segundo lugar, propõe: a luta pelo direito ao trabalho no universo do capitalismo vigente em que milhões de trabalhadores encontram-se desprovidos de seguridade social, configurando “desfeticização, desrealização e brutalização” (ANTUNES, 2009, p. 175-176). Outro fator importante é “o resgate do sentido de pertencimento de classe, contra as inúmeras fraturas, objetivas e subjetivas, impostas pelo capital”. Para isso é preciso “impedir que os trabalhadores precarizados fiquem à margem das formas de organização social e política de classe” (ANTUNES, 2009, p. 223).

Com essas afirmações, o que se apresenta como caminho de emancipação para o trabalhador é a organização como classe social para superar as “metamorfoses” pelas quais o capital vem passando e que interferem brutalmente sobre o trabalho, sua organização e suas condições, com consequências graves para a vida e a saúde do trabalhador. Essa organização de classe se faz por meio dos sindicatos. De acordo com o DIEESE (2015) “uma das principais atribuições das entidades sindicais é a prática de negociações coletivas, que asseguram aos trabalhadores por elas representados a possibilidade de ampliar direitos garantidos por lei e adquirir novas conquistas” (DIEESE, 2015, p.5).

Os direitos trabalhistas, segundo o mesmo órgão citado, “são muito desrespeitados no país”. Entre os fatores estão “a falta de fiscalização, por negligência do poder público ou insuficiência de fiscais para atender todo o território nacional”, o que “faz com que o cumprimento da lei e dos Acordos ou Convenções Coletivas nem sempre seja observado”. Assim, “a instituição que melhor atua para assegurar o cumprimento dos direitos e denunciar os abusos é o sindicato” (DIEESE, 2015, p.8).

O atual momento político e econômico brasileiro tem grande responsabilidade sobre a adoecimento dos trabalhadores, o que indica para a necessidade não só de um olhar

psicológico, mas de um olhar sociológico e de intervenção política. A organização dos trabalhadores como classe com poder reivindicatório faz tornar-se realidade a democracia e a existência social digna, e é a única forma de emancipação dos trabalhadores. Por esse veículo os trabalhadores podem produzir as mudanças na organização do trabalho e nas condições vivenciadas em seus locais de trabalho. O envolvimento coletivo tira do indivíduo a carga de incompetência e inadequação que sente ao sofrer sozinho os efeitos da organização do trabalho. Agir seria, então, permitir que se construa um discurso sobre o trabalhar, que seja fruto de uma demanda, que seja resultado da construção de um discurso comum e que seja validado pelo grupo. Essa proposta da Psicodinâmica do Trabalho nos remete à organização dos trabalhadores para produzirem debates e alinhamentos que possam direcionar a atuação para a melhoria do trabalho. Nesse sentido, uma psicologia social, crítica, comprometida com o trabalhador e seu trabalho, precisa “chamar a atenção para o fato de que a gestão do trabalho não é feita apenas por aqueles que são reconhecidos como gestores” e sim por “vários elementos gestores que negociam entre si” (SATO; OLIVEIRA, 2008, p. 195).

## **CAPÍTULO 3: OS IMPACTOS DO MODELO DE GESTÃO NEOLIBERAL NA SAÚDE DO SERVIDOR PÚBLICO**

Neste capítulo apresentamos os resultados da pesquisa apresentando-os em quatro principais tópicos, respeitando as Categorias construídas a partir da Análise do Conteúdo. Os tópicos são: 1) Produtores de sofrimento no trabalho; 2) Reações e Enfrentamento; 3) Prazer no trabalho; 4) Propostas de melhorias no trabalho.

Inicialmente retomamos o foco principal que é a universidade e sua gestão do trabalho. Nesse sentido relembramos que Santos e Almeida-Filho (2008) afirmam que dentro do processo de globalização a universidade renunciou sua preocupação humanista cultural adotando uma preocupação produtivista, o acesso passou a ser via consumo e não mais via cidadania; de formadora de pessoas bem qualificadas passou à formação de baixa qualidade já que o mercado espera mão de obra barata; passou a adotar uma ideologia da educação individualista e consumista e que não mais visa à formação da consciência social; direcionou a atenção da formação para a tecnologia, que é instrumento de competitividade e maior produtividade, oferecendo formação qualificada para criação de um capital humano capaz de garantir a continuidade do projeto capitalista. E Chauí (2003) que colabora para a compreensão da universidade no contexto atual, após a reforma de Estado brasileiro ocorrida a partir de 1990. Esta reforma redefiniu a universidade pública brasileira como uma organização e não mais uma instituição social e alterou profundamente as suas bases. A instituição aspira à universalidade, tem a sociedade como seu princípio e referência, se percebe inserida na divisão social e política; já a organização tem uma prática determinada e utiliza de instrumentos para a consecução de objetivos particulares, está balizada em ideias de eficácia e de sucesso, contando para isso com gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. Adotando as características de uma organização, a universidade passou a ser regida por padrões de produtividade, gestão, índices de controle, enfim, referências alheias ao conhecimento e à formação intelectual.

No entendimento dos entrevistados, principalmente dos docentes, a universidade vem adotando uma política de gestão focada em metas e resultados de produtividade em detrimento aos valores da educação e mais burocrática, caracterizada pelo excesso de normas, com ênfase na avaliação da produtividade. Perdendo o vínculo com seu fundamento institucional e seu princípio, a educação, esse novo modo de gestão da universidade imprime uma característica



eminentemente empresarial sobre um ente que possui por escopo principal o social, pois não há como desassociar a educação do social. O novo modo de gestão empresarial na universidade desvirtua o sentido do trabalho nela realizado e desnatura a sua maior característica como instituição social. O paradigma da universidade passa de institucional para empresarial e isso é tão determinante, que são os investidores que estabelecem os problemas científicos a serem resolvidos, definem a relevância e estabelecem as metodologias e os ritmos da pesquisa científica. A pesquisa segue o padrão da produtividade e não há mais espaço para a crítica e a construção do conhecimento. *“Toda essa questão da pós-graduação, essa pressão por publicação, publicação, publicação, é uma coisa que realmente, num nível pessoal, não contribui aí pra minha satisfação, né? Eu... Eu saí da instituição particular, (...), muito em função dessa cobrança muito forte por publicação, por produção constante, e tudo... Ah... E aqui tem um reflexo provavelmente grande disso, também”*. (Docente).

O sentimento de que há uma crise no modo de gerir o trabalho é expresso nessa fala de um docente e parece evidenciar que o foco da gestão institucional está direcionado a estabelecer normas e regras de organização do trabalho em detrimento às boas práticas nas relações humanas com os servidores: *“O que eu vejo aqui na (...), no serviço público, de uma forma geral, é que a maioria dos gestores são pessoas que não têm a capacitação, pelo menos, assim, acadêmica, para exercer as funções administrativas, principalmente no trato das pessoas. Então, é óbvio que a gente vê situações aí, que passam longe de boas práticas de recursos humanos, e tudo...”* (Docente).

Um dos docentes entrevistados confirma que: *“Eles dão muito valor pra função de pesquisa e eu acho que deveria ser ao contrário, por que eu acho que deveria ser o contrário? Porque isso aqui não é um centro de pesquisa isso aqui é uma universidade, primeiro o ensino depois a pesquisa, é o que eu acho, se você falar pra mim do INPE, muda.”* Docente.

*“E vejo que a (...) tá no caminho de simplesmente cobrar publicação, e não qualidade e excelência na pesquisa. É... isso no nível pessoal, também, me desmotiva bastante”* (Docente).

A referência ao tema “Gestão institucional” como o maior produtor de sofrimento no trabalho para docentes e TA’s relaciona-se, por assim dizer, com o que os teóricos Dardot e Laval (2016) denominam como a existência de uma “racionalidade neoliberal” presente no modo de organização do trabalho de toda a sociedade, incluindo a universidade. Dentro da lógica de mercado, também a universidade é tomada por uma organização do trabalho que prima pela quantidade e não pela qualidade das relações, da educação e das condições de trabalho.

Nos subitens abaixo descreveremos os produtores de sofrimento no trabalho, as reações frente ao sofrimento, as estratégias de enfrentamento do cotidiano do trabalho e as propostas de melhorias. Também descreveremos o que os servidores vivenciam como experiências de prazer no trabalho.

### 3.1 Produtores de sofrimento no trabalho

Os problemas de **gestão institucional** aparecem em 1º lugar entre os produtores de sofrimento no trabalho tanto para os docentes como para os TA's entrevistados na presente pesquisa.

Nas figuras abaixo pode-se perceber o que docentes e TA's classificam como produtores de sofrimentos.

Para os Docentes:

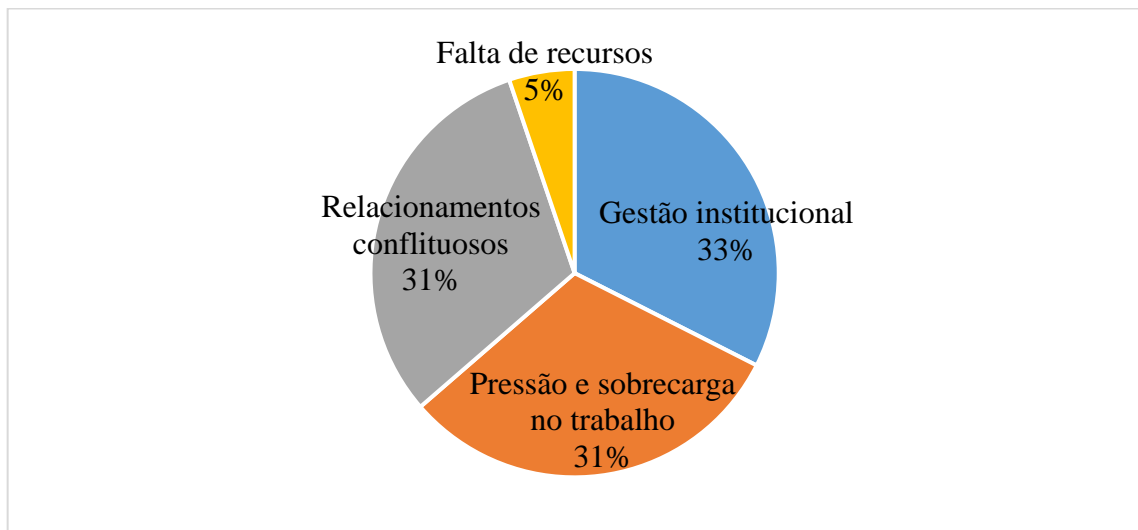


Figura 3.1 - Distribuição dos temas da Categoria Produtores de sofrimento no trabalho para os docentes.  
Fonte: Elaborada pela autora.

Para os Técnico-administrativos:

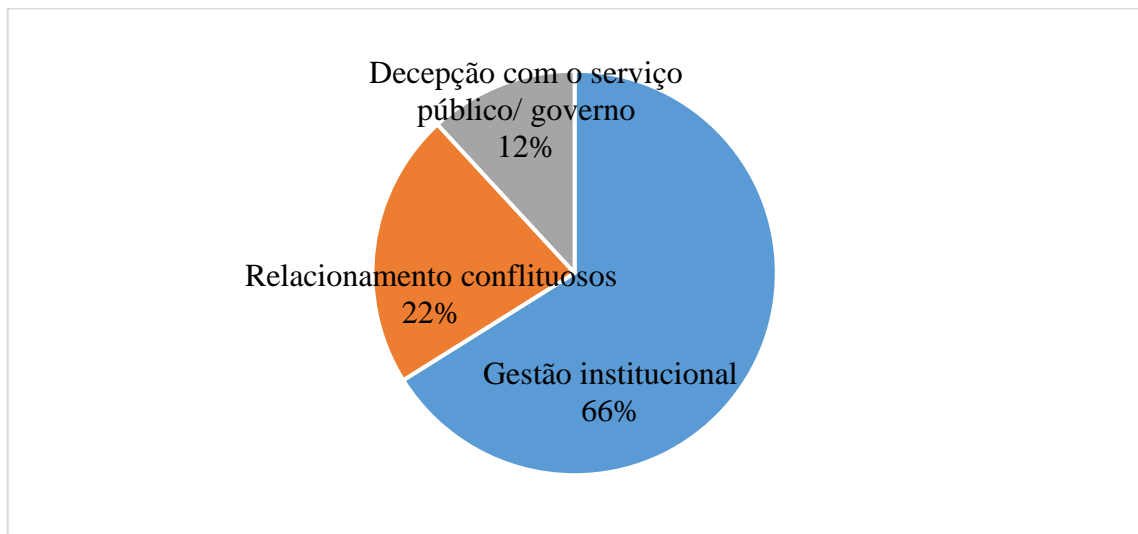


Figura 3.2 - Distribuição dos temas da Categoria Produtores de sofrimento no trabalho para os TA's.  
Fonte: Elaborada pela autora.

Os docentes apontam como características da gestão que vivenciam na universidade: o pouco reconhecimento do trabalho realizado por eles; uma gestão burocrática, com excesso de normatividade e pouca clareza ou sentido para o trabalho; a falência da educação como princípio do Estado e a postura da universidade cada vez mais empresarial e menos social. Algumas falas dos docentes a respeito do tema: “...Ah, eu vejo principalmente pela normatização da universidade, existem normas que eles tentam fazer mas as normas são desencontradas, uma norma sobrepõe à outra, há muita incongruência nas normas, então isso aí para resolver na direção da universidade tanto a nível de instituto quanto a nível de reitoria eu acho que são usados assim pesos e medidas diferentes né, em diferentes situações, existem as normas mas não é aplicada, eu acho que principalmente o ensino na graduação tem sido muito prejudicado, muito!” (Docente).

“...Eu tô muito pouco tempo aqui (...), é... assustei um pouco com todo esse regramento, legislações. Isso me incomoda um pouco, me deixa preocupado à noite... Eu não tenho essa tranquilidade toda que eu tenho com o que eu domino, que é uma área que eu estudo há trinta e cinco anos, que é o ensino”. (Docente).

Há também uma visão dos docentes de que algumas chefias têm uma postura mais pessoal do que profissional na gestão: “Como professora, tem...a chefia e a gente vai a reboque disso, e eu acho as chefias muito despreparadas, mistura muito o pessoal, as pessoas choram, as pessoas fazem uma assembleia e aí falam: ah porque gosto de você! E choram na

*assembleia, então é muito pouco profissional tudo aqui, se vive hoje...se vive hoje um clima de medo, acho que represente bem o que é o país, eu vejo isso aqui, o que é o país hoje”. (Docente). Também a forma de gerir insatisfaz: “... Tem gente que se sente realizado numa posição de chefia, ótimo! Se se faz aquilo, tá satisfeito fazendo aquilo, faz um bom serviço tá tudo certo, tá excelente! Problema é quando o pessoal quer o cargo pra ter o cargo, mas não realiza um bom trabalho no cargo, aí não atrapalha só a mim, atrapalha todo mundo, porque se tem uma pessoa que é a cabeça do setor, muita gente com certeza vai precisar daquele setor e se a pessoa não faz o trabalho dela, isso é uma coisa que insatisfaz...” (Docente).*

Os TA's apontam: variação e pouca clareza das normas; burocracia; deficiência na organização do trabalho, como a falta de pessoal para cada função; condições precárias de trabalho; falta de chefias que resolvam questões de modo eficaz; falta de treinamentos e de oportunidades de crescimento na instituição. *“Em empresas privadas, pelo menos as que são mais organizadas, as maiores, eu vejo que são mais organizadas, tem setores pra tudo, tem gente pra fazer tudo. Aqui não... aqui a gente tem que fazer muita coisa. É... eu acho que a organização do trabalho aqui não é muito bem feita. E essas normas aqui pra mim não tão muito claras...” (TA).*

*“Como sofre muita variação nas alterações das normas, às vezes, da Universidade, toda hora você tá com uma regra aqui e daqui a pouco mudou. Então, às vezes o aluno vai pedir informação no nosso guichê de atendimento aí cê fica assim... Você fica se perguntando, e isso causa um estresse, porque, tipo assim, cê pode passar informação incorreta pro aluno, né? Então, como eu trabalho com pessoas e as coisas mudam toda hora, isso é normal de acontecer. Mas isso também gera estresse...” (TA).*

Entre os TA's o ponto principal é a desvalorização, sentida como a existência de um tratamento desigual da gestão para com docentes e técnicos, sendo os docentes privilegiados dentro da universidade. O modo de gerir privilegiando os docentes e produzindo sentimento de desvalorização nos TA's é expresso nestas falas: *“Levei o caso para a chefia, não houve um pronto atendimento da situação na hora que eu precisava e aquilo lá me dava angústia, falei pô, será que ele tá entendendo que eu preciso de uma ajuda da chefia? Isso aí cai a produção da gente, a gente não consegue mais render o que era antes... cê passa a baixar a cabeça aí e começar a pensar entendeu...” (TA).*

*“É... a gente não tem essa liberdade, eles acham assim.... que tem que levar pra lá porque eles não confiam em nós...nós técnicos (...)... eu acho que isso aí é desmerecer o trabalho da gente eu sou técnico em TI eu posso desmontar uns micros posso achar a solução posso resolver os*

*problemas mas as vezes eu preciso de componentes... e eu não tenho acesso a esses componentes porque?... porque, talvez, por falta de confiança alguma coisa...”. (TA).*

*“Eles fazem mudanças somente pro lado técnico eles acham que só o lado técnico tá deixando a desejar na universidade, então a cobrança é maior em cima do corpo técnico do que dos docentes...” (TA).*

*“Eu acho que o pessoal... engole sapos, é desvalorizado, essa é a realidade, a realidade é o seguinte: aqui nós temos 3 segmentos: aluno, professor e funcionários, e as vezes é mais fácil você se dar mais bem com aluno do que com professor. Professor acham que eles são eles...é a maneira que eu vejo, eles são eles e funcionário é funcionário, não se misturam...” (TA).*

*“É... eu acho que tinha que ser mais valorizado, acho que o funcionário deveria ser mais valorizado, ter mais participação, você tanto crescer dentro da universidade, tanto no conhecimento como financeiramente, entendeu?” (TA).*

Em ambos os grupos aparece a questão da falta de reconhecimento e este é um aspecto que merece ser analisado à parte como fenômeno social que atinge a subjetividade e produz sofrimento no trabalho. A teoria do reconhecimento de Axel Honneth (1949-) torna-se um importante componente na compreensão do fenômeno da falta de reconhecimento, da falta de valorização, que os servidores vêm apontando nesta pesquisa. Saavedra e Sobottka (2008) colaboram muito ao mostrar o pensamento de Honneth de que o indivíduo está sempre vinculado a uma complexa rede de relações intersubjetivas e, conseqüentemente, ele é dependente estruturalmente do reconhecimento de outros indivíduos. O desenvolvimento primário de autoconfiança, que tem sua origem no vínculo materno, é visto por Honneth como as bases das relações sociais entre adultos. Quando o indivíduo social faz uma experiência de reconhecimento ele adquire um entendimento positivo sobre si mesmo e, ao contrário, quando experimenta uma situação de desrespeito, a sua auto-relação positiva adoece, afirmam Saavedra e Sobottka (2008). A questão do reconhecimento também está ligada ao processo instituído no país de desvalorização da profissão docente e da imagem do funcionário público. Oliveira e Pires (2014) destacam que a organização do trabalho docente, impregnada por uma ideologia de mercado, que transformou o ensino em uma mercadoria, tem contribuído para a precarização do trabalho docente. Além disso, as condições de trabalho, de flexibilização, desprofissionalização, privatização do ensino e estagnação salarial contribuem para o descaso com a profissão docente por parte do poder público, gerando nos profissionais do magistério a falta de perspectiva, a desmotivação e o estresse. *“O que a gente percebe, né? Hoje em dia se fala muito do funcionalismo público, né? Porque parece que o funcionário público virou o*

*grande vilão do negócio, né? E a gente sabe que não é bem assim. A gente trabalha. A gente faz o nosso máximo, né?” (Docente).*

Poli (2015) acrescenta que o não reconhecimento das capacidades individuais é o mesmo que o não reconhecimento como sujeito de direito, o que implica no desrespeito relacional, revelando-se uma forma de privação de direitos. O não reconhecimento viola também o padrão de solidariedade e ocasiona a degradação do sujeito que não tem suas capacidades, valores e comportamentos reconhecidos, sequer alcança ou acaba por perder a estima social. Essas formas de desrespeito causam as relações conflituosas na sociedade e impedem a formação, desenvolvimento e realização do indivíduo em sua integridade. Para Ribeiro e Mancebo (2013), “a ausência de um julgamento favorável do trabalho limita o estabelecimento de uma dinâmica de reconhecimento e afeta, assim, o processo de ressignificação do sofrimento e da transformação das vivências de desprazer em prazer” (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 205). Concordando com Poli (2015), a experiência social de desrespeito atua como uma forma de freio social que pode levar à paralisia do indivíduo ou de um grupo social, mas os obstáculos que surgem ao longo das atividades dos sujeitos podem se converter em indignação e sentimentos negativos. O individualismo reinante em nossa sociedade colabora para que tais práticas se imponham, salienta Dejours (2007). Para ele há uma crise de solidariedade dos coletivos de trabalho, um desengajamento pessoal, uma destruição das relações de confiança, características do modo de governo neoliberal, como afirmam Dardot e Laval (2016). Quanto mais isolado e sem defesa fica o indivíduo, menos visão do todo, menos crítica e condição de organização ele tem para não sucumbir a esse sistema de gestão do trabalho. *“Mais ou menos 50% eles ficam... é até comum um termo que eu vou usar... tecnicamente, eles ficam alienados não tão nem aí, ou pelo menos fingem que não tão, cuidam de suas vidas da maneira que lhe convêm, fazem as coisas que acham que tem que ser feitas, não se preocupam com o sistema” (TA).* Mas, conforme Poli (2015), de tais sentimentos podem advir impulsos positivos para incentivar conflitos reivindicatórios, possíveis em ambientes culturalmente propícios. Seres humanos não reagem de forma neutra a essa enfermidade social, então, o sentimento de injustiça se torna o estopim da luta por reconhecimento.

Entre os TA's aparece também uma **decepção generalizada com o serviço público e o governo** ligada à falta de perspectivas de crescimento, de estabilidade na carreira, de aumento de salário e de verbas para a instituição. Tudo isso é sentido pelo servidor técnico-administrativo como desvalorização, estagnação e falta de sentido no trabalho. Evidencia-se a crise atual pela qual passam as universidades dentro de uma política de Estado mínimo e seus

reflexos sobre o trabalho do servidor público. *“Olha... se eu pudesse resumir numa palavra só, eu diria decepção, sabe... porque você ouviu falar que a (...) é uma das melhores instituições de ensino do Brasil e quando você chega aqui você percebe que ela não sabe ensinar os seus, e a gente percebe que talvez... que essa boa visão que o mercado tem da (...) talvez seja por meia dúzia de professores que tinha no passado que não ‘tão’ mais aqui, se são poucos, daqui a pouco não vai ter mais ninguém, isso acaba sendo mais forte a decepção que você tem, não só com a instituição que a gente sabe que quase todas as instituições públicas são assim, seja municipal, seja estadual, o sistema corrompe o funcionário com o passar do tempo, sabe... então isso... é decepcionante quando você vive, as vezes antes de vir você até houve falar, mas quando você vive, traz uma decepção muito grande, então eu acho que a palavra que resume bastante é decepção. Meu ponto de vista não só sobre a (...), mas sobre o serviço público como um todo”.* (TA).

Outro sofrimento que a lógica de mercado promove é o crescimento de **pressão, sobrecarga e excesso de tarefas no trabalho**. A esse respeito um docente afirma: *“E pra gente atingir as nossas metas, eu acho que a gente acaba trabalhando mais do que deveria. E, nesse sentido, eu acho que a gente se desgasta demais, né? A gente, às vezes não sabe dizer não, a gente vai abraçando tudo”* (Docente).

*“...Eu acho que se a gente tivesse mais professores aqui, distribuindo melhor a carga... porque nós temos, aqui no Instituto, uma carga alta e nós...e eu, pelo menos, as minhas turmas de graduação, eu sempre tenho mais de 100 alunos, né!”.* (Docente).

*“É o seguinte, é... as pessoas querem tudo pra ontem. Só que eu não sei fazer pra ontem se o ontem não for bem feito. Eu até faço pra você pra ontem, eu procuro fazer, mas se não for ficar bem feito eu não faço. Isso gera muito estresse”* (Docente).

O excesso de trabalho, a pressão por produtividade, a alta burocracia, a precarização do trabalho no sentido financeiro e estrutural, exigem dos docentes constante adequação de suas competências, seja na busca de formação (*upgrade*), seja na atuação em multitarefas, gerando para eles uma sensação constante de pressão. Subjacente a essas práticas há um medo que acentua o zelo, como dito anteriormente; e o medo está ligado à prática de gestão da excelência que avalia constantemente o docente e o TA, levando-os, caso sejam mal avaliados, à possibilidade de perder promoções de carreira e consequentes melhorias salariais. Essa pressão é acompanhada do medo de não corresponder, do medo de não ser promovido, de não ser reconhecido como competente em sua área, medo do rechaço social, entre outros. O medo presente nas práticas de gestão institucional e nas condições de trabalho leva o trabalhador a

um tipo de zelo pelo trabalho em que toma para si a responsabilidade da manutenção da qualidade e da alta produtividade.

Lazzareschi (2018) explica que a reestruturação produtiva ocorrida a partir dos anos 1970, com o modelo neoliberal de produção, “transformou a natureza do trabalho e definiu o novo perfil do trabalhador do século XXI” sendo, hoje, classificados pela grande maioria dos autores como “multifuncionais” devido à “sua capacidade de realização de todas as tarefas de uma mesma etapa do processo de trabalho, ou mesmo de todas as tarefas do processo” com “diferentes graus de dificuldade, razão pela qual podem ser considerados operários e/ou funcionários intercambiáveis”. A gestão moderna impõe aos trabalhadores, afirma a autora, que tenham “capacidade de abstração, raciocínio crítico e presteza, de intervenção, isto é, capacidade para ler, interpretar e decidir com base em dados formalizados e fornecidos pelas máquinas”; além dessas capacidades técnicas, devem ter: “qualidades motivacionais, de personalidade e caráter, que garantam o bom relacionamento com os colegas das equipes de trabalho” (LAZZARESHI, 2018, p. 100).

O conceito de competência veio substituir o conceito de qualificação profissional. O modelo de competência “concentra-se nas qualidades intelectuais, mentais, culturais, sociomotivacionais da pessoa do trabalhador e que lhe permitem a compreensão da totalidade do processo de trabalho” configurando o perfil de trabalhador multifuncional que se espera após a reestruturação produtiva. Nesse modelo valoriza-se “a versatilidade em várias tarefas, a capacidade de tomar decisões rápidas e corretas e a participação em equipes multifuncionais”. Para a autora, o modelo da competência se fundamenta nos atributos pessoais dos trabalhadores: iniciativa, autonomia, controle sobre os resultados, responsabilidade, compreensão das situações e invenção permanente frente às incertezas. A autora ainda completa afirmando que as “novas exigências dos mercados de trabalho impõem um enorme sacrifício e sofrimento para milhões de trabalhadores” e que esses sofrimentos estão ligados à tentativa de ter um emprego ou manter um emprego “sem que tenham tido a oportunidade de adquirir os requisitos que hoje definem a competência” (LAZZARESHI, 2018, p. 101). *“Porque na hora que a gente faz, tem que fazer projeto, escrever projeto é um esforço grande, aí tem que passar por toda burocracia da universidade, da instituição, da procuradoria, e da empresa, daí passa, aí você tá assumindo um contrato, um compromisso que aquela coisa tem que funcionar então durante o processo a gente tem uma pressão que a coisa tem que funcionar porque a empresa quer resultado, quando a gente faz projeto pra CNPQ, FAPEMIG quem avalia é o docente de uma outra instituição”.* (Docente).



Para Dardot e Laval (2016), trata-se de um novo projeto de gestão do trabalho no qual o controle exterior é substituído pelo controle interior, mais estrito, mais exigente e eficaz. Nele o trabalhador é pressionado a atuar não porque alguém disse o que ele tem que fazer, ou o obrigou a fazer, mas porque as necessidades objetivas de sua tarefa o exigem. Assim, mobiliza-se a aspiração à “realização de si” a serviço da empresa, fazendo recair a responsabilidade de cumprimento dos objetivos unicamente no indivíduo, com elevado custo psíquico. *“Quando eu comecei a trabalhar aqui eu trouxe comigo, é... um hábito ruim do tempo que eu trabalhava na iniciativa privada, na iniciativa privada você nunca tem tempo pra nada, então cada minuto que você tem... você usa pra fazer alguma coisa útil, tem pessoas que fazem isso, se essa coisa útil não te dá prazer, isso acaba ajudando a te deixar doente da cabeça conforme eu fiquei, sabe” (TA).* Os autores nomeiam essa forma de gestão como gestão pelo autogoverno e afirmam que esse autogoverno não se consegue espontaneamente como um simples efeito de um discurso empresarial sedutor, que manipula a aspiração de cada um em direção à autonomia, mas há um controle da subjetividade que só se produz eficazmente no marco de um mercado de trabalho flexível em que há uma constante ameaça à estabilidade, ao emprego, à manutenção, aos impedimentos de crescimento, a melhores salários, à progressão na carreira, ao prestígio profissional, ao possível aniquilamento frente à academia, entre muitos outros.

A subjetividade cooptada pelo trabalho em forma de um zelo extremo interfere nas relações sociais do indivíduo. Ele passa a sentir os efeitos do trabalho em todas as relações, inclusive com chefia e colegas. Assim, tanto para docentes como para TA's o tema **“relacionamentos conflituosos”** é grande produtor de sofrimento. Os docentes situam os relacionamentos conflituosos entre colegas, com a chefia e com alunos, apontando a existência de: disputa de poder entre os grupos de docentes da instituição com ciúmes, competição e concorrência entre eles; chefias que não atuam em uma gestão eficaz para combater essas práticas; práticas gerenciais a partir de uma mentalidade antiga de escola de interior e não de universidade, com a existência de grupos fechados que mantêm o *status quo*, com a cultura do “favor” pessoal e não de profissionalismo, chegando mesmo ao abuso de poder traduzido em assédio moral. Os docentes citam ainda dificuldade na comunicação entre professores antigos e alunos novos, uma nova geração muito distanciada dos seus valores, criando um abismo na comunicação e fazendo recair sobre o professor a responsabilidade de administrar esses conflitos relacionais. Observa-se que as características da universidade pesquisada, referentes à sua história de fundação, localização interiorana e objetivos iniciais, influenciam no modo de pensar a educação, o trabalho e, por conseguinte, a gestão do trabalho, ocorrendo a conservação de uma mentalidade de poder muito arraigada entre grupos que atuam no comando da

instituição, o que acaba por gerar conflitos nas relações e no modo de pensar a gestão. Um docente exemplifica o que foi exposto: *“E aí surge a fonte dos conflitos, que é os que querem permanecer no poder e fazer as coisas do jeito que estão acostumados a fazer, que isso mantém o seu status quo e, qualquer mudança nesse status quo afeta interesses, inclusive interesses econômicos. Então, é... esse rodízio no poder nem sempre está no melhor interesse da Universidade, pode estar no melhor interesse dos grupos que estão no poder”* (Docente).

Para os TA's a **relação conflituosa** ocorre entre os colegas, com as chefias e também com alunos. Na relação entre chefia e técnicos são apontados: desrespeito, falta de diálogo, ausência da chefia e demora em resolver problemas. Entre os colegas de trabalho são descritos tratamentos inadequados, desentendimentos, agressões verbais e descompromisso com o trabalho, sobrecarregando os demais. O modo como são tratados por alunos “nervosos” também gera sofrimento. Teixeira (2015), em pesquisa realizada na mesma instituição, com servidores técnico-administrativos masculinos, já trazia dados que confirmam os dados encontrados na atual pesquisa. Segundo Teixeira (2015), além das condições de trabalho, da sobrecarga, da pressão, também foram encontrados a desvalorização e o relacionamento interpessoal conflituoso no trabalho como fatores de sofrimento e adoecimento. Os dados de 2015 confirmam os resultados encontrados nesta pesquisa e possibilitam refletir sobre uma gestão institucional que se mantém nos padrões de sobrecarga, pressão e desvalorização, que aumentam os conflitos relacionais, proporcionando um ambiente de concorrência, insatisfações, desentendimentos, perda de sentido e desânimo no trabalho.

Halfman e Radder (2017) mostram que a pressão pela produtividade coloca os acadêmicos uns contra os outros, assustados, e desenvolve o espírito de disputa entre todos. Esses autores contribuem para o entendimento de que a própria gestão pela competitividade estabelece os conflitos nos relacionamentos, constrói relacionamentos de disputa, de poder, de concorrência, nos modelos empresariais. A postura das chefias de não evitarem a concorrência ou a disputa de poder é vista por Dejours (2006) como uma postura adequada ao sistema para maior eficácia da produtividade. Visando à eficácia no trabalho as chefias desconsideram o sofrimento físico ou psíquico e infligem sofrimento aos demais trabalhadores, com a consciência tranquila de que essa postura constitui o que é o seu cargo de chefe. Assim, o próprio trabalho explica a postura de banalização do mal, do sofrimento do outro, dentro de um sistema que exige eficácia constante e produtividade crescente. *“A gente vê professores novos que chegam com formação, chegam com garra... conseguem fazer um bom trabalho, mas tem professores novos que chegam também e percebem que o ambiente é opressor; aqui tá cheio*

*de cacique, manda quem pode, obedece quem tem juízo; e eles acabam se acomodando num velho estilo de clássico funcionário público”. (Docente).*

Ainda dentro dos produtores de sofrimento no trabalho dos servidores docentes a **falta de recursos** é sentida por eles como um agravante. *“Percebo que muitos colegas, devido a limitação de recursos, se sentem desmotivados, isso eu percebo” (Docente). “... Além disso, faltam verbas do governo para bolsas de pós-graduação, participação em eventos, projetos novos, pesquisa, redução de editais, gerando desânimo e conformismo”. (Docente). “Se a Universidade pudesse dar uma contrapartida, né? É... Assim... principalmente pro professor que chega aqui, que tá começando, às vezes não tem um computador, não tem uma impressora, né? E... Então, eu acho que se a gente pudesse ter um apoio, né? Infraestrutura melhor... Eu acho que seria muito bom”. (Docente).*

Nesse tema eles descrevem dificuldades em obter recursos para seu trabalho tendo que comprar material com recursos próprios devido ao excesso de burocracia e à justificativa de falta de recursos financeiros da instituição. Além disso, faltam verbas do governo para bolsas de pós-graduação, participação em eventos, projetos novos, pesquisa, redução de editais, gerando desânimo e conformismo. Há também insegurança quanto à manutenção de serviços básicos da universidade gerando dependência de recursos de empresas privadas para manutenção de projetos. A pesquisa sobre prazer e sofrimento no trabalho docente, realizada por Grande (2009) corrobora os dados encontrados nesta pesquisa com os docentes, mostrando que as condições e a organização do trabalho são fatores de sofrimento no trabalho, especificamente no que tange a tornarem os docentes impossibilitados de realizarem o que gostariam de realizar, devido à organização do trabalho, à falta de recursos, às salas de aula com muitos alunos e à burocracia.

O modelo de gestão neoliberal dá muito mais atenção à empresa e ao lucro do que à produção e ao trabalho. O trabalho é ignorado no seu aspecto prático e é supervalorizada a sua organização, levando à rigidez burocrática e à desatenção do cotidiano e das relações que nele se estabelecem; os gestores entram em um jogo de negação do sofrimento e de forte valorização da organização laboral, sofrem a carga da pressão e têm medo de que suas dificuldades apareçam e de que isso soe como incompetência, o que os leva a ocultar o medo em um grande silenciamento individual, conforme explica Dejours (2006). A partir dessa experiência pessoal do medo da ameaça que sofrem, os gestores passam a utilizar a ameaça para intensificar o trabalho dos operadores. Nesse processo, intensifica-se a questão do zelo no trabalho com a utilização dos recursos de inteligência e a mobilização afetiva a fim de manter o emprego e corresponder às exigências cada vez maiores da empresa. Dejours (2006) ainda descreve que

quanto mais zelo, quanto mais inventividade para melhorar a produção, mais condições de concorrer com o próprio colega que trabalha ao lado; esse é o modelo da concorrência se fazendo no dia-a-dia do trabalho tendo o medo, por assim dizer, como o motor dessa inteligência. O modelo de gestão institucional que invadiu a universidade produz o esfacelamento das relações sadias no trabalho traduzido em desrespeito, falta de reconhecimento das capacidades individuais dos servidores diante da coletividade de trabalho, foco na produtividade, intensificação da burocracia, das cobranças, além do distanciamento entre as pessoas. Em Sato (2009) finalizamos esse tópico com o que Marx já havia dito do sofrimento que se faz presente no trabalho “não como condição existencial do trabalhar, mas como condição político-social, historicamente determinada”, e assim situa o sofrimento como elemento do contexto do modo de produção capitalista (SATO, 2009, p.190).

### **3.2 Reações e enfrentamento**

Em um contexto que produz sofrimento no trabalho surgem as reações defensivas que são maneiras que o indivíduo encontra para não adoecer por causa do trabalho, visto que este tem um peso social muito forte e, portanto, adoecer frente ao sofrimento seria admitir um fracasso individual frente à sociedade, o que, psiquicamente, o indivíduo não suportaria. Dessa forma ele transforma o sofrimento em reações psíquicas e psicossomáticas. Estratégias como o uso de álcool, a ansiedade, a depressão e até mesmo os adoecimentos no corpo apresentam-se como maneiras de recair sobre o indivíduo a carga de uma certa fragilidade individual, o que se torna mais fácil de suportar do que a “vergonha” de parecer afetado pelo trabalho, frágil para o trabalho. Os desgostos com o trabalho não poderiam, por assim dizer, ser manifestos, devido à importância social que ele tem, devido ao peso de realização social. Sem condições de trabalhar ou mostrando-se afetado pelo trabalho o sujeito colocaria em risco a sua dignidade social. Assim, vê-se obrigando a utilizar de estratégias defensivas ao sofrimento no trabalho, de modo a não expressar fragilidade com o trabalho. A “normalidade” se constitui graças às estratégias de defesas mobilizadas para se contrapor ao sofrimento. Uma possível patologia surge quando se rompe o equilíbrio possibilitado pelas defesas, ou seja, quando um trabalhador já utilizou todos os seus recursos intelectuais e psicoafetivos para dar conta das tarefas e percebe que nada mais pode fazer para controlar os constrangimentos ou para transformar o trabalho (DEJOURS, 1992).

As falas retratam como os servidores percebem o sofrimento no trabalho afetando sua

saúde física e mental: “...Então, o trabalho tem que fazer sentido à pessoa. Quando isso acontece, todo o mais é questão de processo, pode ser melhorado, pode ser reorganizado, pode ser refeito. Mas, quando cê quebra esse vínculo entre a atividade e o sentido, e... aí vira o sofrimento. Então, quando isso acontece, aí é patológico, aí é tratamento, prevenção”. (Docente). “Ah... desgaste, vai desgastando um pouco, vai... vai... pesando e aí vai... não sei... eu que não deixo a peteca cair, mas tem pessoas... cada um reage de um jeito, e isso vai desestimulando vai diminuindo a qualidade do trabalho, é obvio, vai diminuindo”. (TA).

A Categoria “**Reações Emocionais e Psicossomáticas**” é apresentada nas Figuras 3.3 e 3.4 e trata das reações físicas e emocionais, individuais e coletivas, obtidas na pesquisa com os servidores. As reações emocionais aparecem em maior porcentagem em relação às psicossomáticas, tanto para os docentes como para os TA’s. O mesmo foi observado em outra pesquisa realizada em 2015 com servidores masculinos da mesma instituição em que 31% dos itens citados como fatores que prejudicam a saúde do trabalhador referem-se a fatores psicológicos/mentais e ao estresse (TEIXEIRA, 2015, p.60).

Para os Docentes:

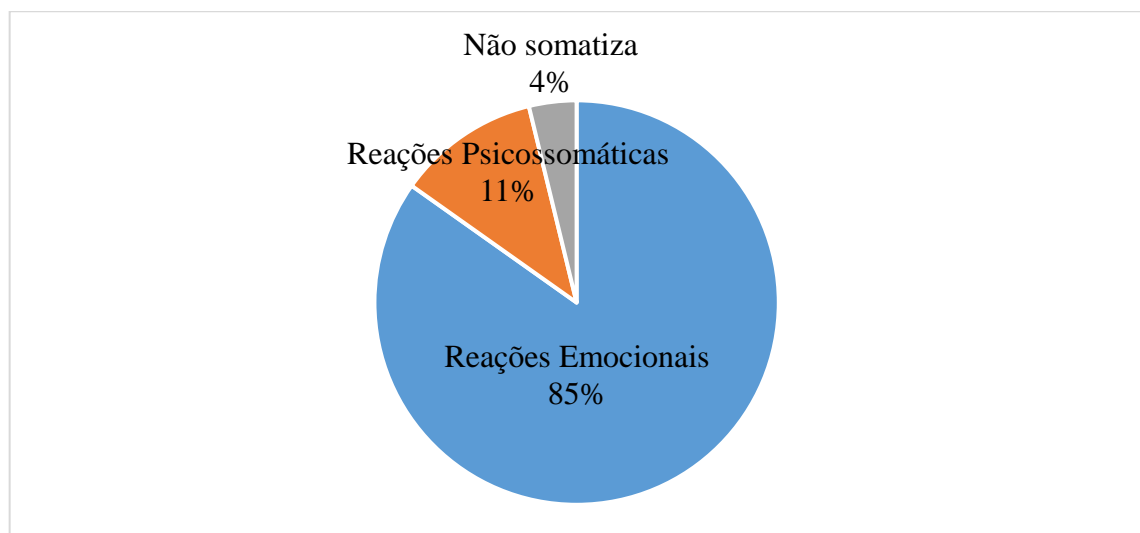


Figura 3.3 - Reações emocionais e psicossomáticas entre os docentes.  
Fonte: Elaborada pela autora.

Para os Técnico-administrativos:

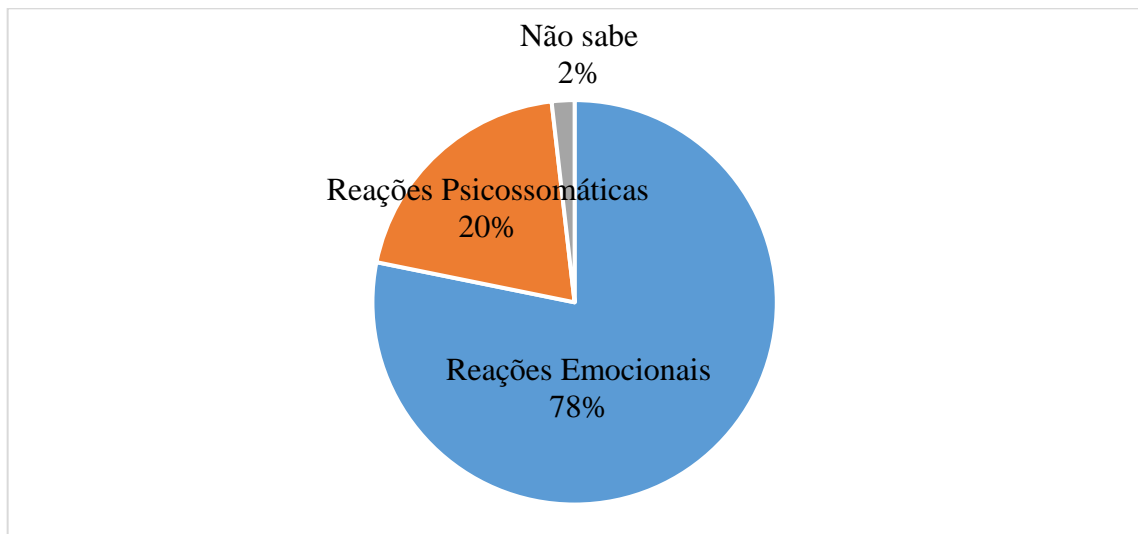


Figura 3.4 - Distribuição das Reações emocionais e psicossomáticas entre os técnico-administrativos.  
Fonte: Elaborada pela autora.

Entre os docentes entrevistados as reações emocionais destacadas são a ansiedade, o medo e a sensação de insegurança relacionados, principalmente, ao atual cenário político-econômico que afeta a própria vida e a instituição; desânimo, desgosto e desmotivação com o trabalho; sentimento de desrespeito pela forma como são tratados pelo governo e pela instituição; maior envolvimento com o trabalho e maior desgaste; angústia e depressão, com distúrbios psiquiátricos. Podemos observar a força do impacto do trabalho sobre o psiquismo na fala desses docentes: *“Cê acha que tá certo a pessoa tomar remédio pra vir trabalhar? Cê acha que tá certo isso?! Esse é um ambiente saudável de trabalho? Cê ter que tomar remédio pra se acalmar, pra fazer...?”* (Docente). Um outro docente afirma:

*“Bom, é... quando eu tive esse... quando desencadeou, né? Que explodiu o problema ano passado, é... eu fui no... num psiquiatra porque eu tive um... um surto, não sei se é a palavra, mas eu tive uma explosão emocional muito grande, assim. E... Mas, além disso, eu não tinha a menor vontade de levantar, assim, só dormir o dia inteiro”* (Docente).

Os mesmos sintomas aparecem entre os TA's: a ansiedade, o medo e a sensação de insegurança estão presentes na maioria dos TA's entrevistados. Também há frustração, desânimo e desmotivação com o governo e a instituição. A desvalorização dos TA's em relação aos docentes e a falta de reconhecimento são sentidas por grande parte dos entrevistados. Há também um aumento do estresse, da tensão e do nervosismo pelo aumento de cobranças.

Embora em número menor, alguns entrevistados apresentaram sintomas de angústia, tristeza, depressão e pânico, sensação de estagnação e de inércia.

As falas abaixo confirmam que o trabalho tem gerado reações emocionais desde à sensação de insegurança, até à depressão, com agravamento da saúde mental: *“Ah... então... tem-se falado muito que a gente não vai ser mais estável, né, que vai poder ser mandado embora, isso tem gerado insegurança”* (TA). E outro disse: *“Eu ultimamente tenho tratado até de depressão, sabe? Uma doença que... eu poucos anos atrás, quando eu cheguei na (...) eu pra falar a verdade eu nem acreditava que existia”* (TA).

A respeito das reações emocionais e psicossomáticas oriundas do trabalho, Dejours (1992) as relaciona à forma como o trabalho é organizado, mostrando que o sofrimento que emerge ocorre devido ao choque entre os projetos, esperanças e desejos individuais “e uma organização que os ignora”. Tal sofrimento “começa quando o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme às suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos – isso é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada” (DEJOURS, 1992, p.133). Segundo o autor, “a certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento” (DEJOURS, 1992, p.52) e essa insatisfação está ligada a sentimentos de indignidade, inutilidade e desqualificação. A indignidade se relaciona com a vergonha de ser robotizado, não ter imaginação e inteligência, estar despersonalizado. A inutilidade refere-se à falta de significação de seu trabalho, à falta de finalidade do trabalho, à falta de significação humana, tarefa que não significa nada à sua família, ao seu grupo social e nem tem um ideal social. Por fim, a desqualificação refere-se à imagem de si que repercute no trabalho: imagem honrosa, se a tarefa é complexa; imagem admirada, se a tarefa exige *know-how*; imagem miserável se a tarefa está tão robotizada que não exige nada de si. Observa-se que os sintomas descritos pelos servidores, principalmente a sensação de desrespeito e desvalorização estão bastante ligados ao que Dejours (1992) descreveu como indignidade, inutilidade e desqualificação. Dejours (1992) mostra o que está por trás da insatisfação levando-nos a perceber que o conteúdo do sofrimento no trabalho é feito de interpretações subjetivas que evoluem ao longo da permanência em um ambiente que inflige sofrimento. No caso dos servidores desta pesquisa ficam evidenciados os mesmos conteúdos descritos por Dejours (1992) de que as consequências da insatisfação se tornam presentes em uma vivência depressiva que se nutre da sensação de adormecimento intelectual, de aniquilamento mental, de paralisia da imaginação. Corroborando essa fala de Dejours, a pesquisa de Grande (2009) apontou a depressão como o principal fator de afastamento de

docentes do ensino público, enquanto que a principal reclamação dos mesmos foi a falta de assistência especializada como médicos e psicólogos.

Quanto à ansiedade, principal sintoma apontado por ambos os grupos de entrevistados, Dejours (1992) descreve-a como um sintoma de sofrimento relacionado ao medo. “...Bom...agora eu estou fazendo tratamento, terapia, mas eu já tive surtada, chorando muito, tive síndrome do pânico, tive muita... assim... passava mal. Este ano tive uma situação que chorei, me tremi toda, passei bastante mal, mas agora eu tô tomando remédio, fazendo terapia tá me ajudando pra eu conseguir lidar com a situação, não que a situação tenha melhorado mas eu estou me adaptando pra lidar com a situação...”. (TA).

O autor aponta três tipos específicos de medo no trabalho: o medo em situações de risco, o medo em tarefas submetidas a ritmos de trabalho e o medo presente nas relações de trabalho. Observa-se que esses três tipos de medo estão presentes nas falas dos entrevistados. Há o medo do impacto político e econômico atual sobre salários, aposentadoria, recursos para as atividades da universidade, bolsas de pós-doutorado, bolsa de estudo para os alunos, terceirização de serviços, desemprego; medos que demonstram que os trabalhadores estão sob risco.

“É... Primeiro que você sabendo que a situação econômica não é boa, e que pras Universidades tende a piorar, isso causa, de certa forma, uma... vamos dizer assim... é uma sensação de que não vem coisa boa por aí. Isso não é bom para gente, tá! Então, essa ansiedade é um ponto negativo”. (Docente). Conforme apontam Dardot e Laval (2016) o medo do desemprego gera um zelo maior pelo trabalho e é um poderoso mecanismo de disciplina. Os servidores públicos gozam de estabilidade, porém a flexibilização do trabalho coloca em dúvida essa segurança, gerando uma expectativa de que tal garantia seja desfeita pelo governo neoliberal vigente no país. “Impacta muito, impacta muito, a questão da... eu acredito que o cargo técnico se continuar assim vai entrar em extinção assim... porque pensa comigo! Tá tendo esse desestímulo, tipo diminui o repasse, diminui o concurso público não vai ter né pra área técnica, as chances de tá renovando esse quadro é muito pequena, então se a chance de terceirização tá na moda...”. (TA). Além disso, a precarização do trabalho funciona como um instrumento de medo e de desestabilização do trabalho, criando no servidor público a sensação de insegurança, de falta de recursos ao seu fazer diário no trabalho, de que, na prática, não se tem segurança e estabilidade. Para Dejours (1992), o medo subjacente ao risco é predominantemente coletivo, mas é assumido individualmente, colocando o indivíduo em permanente estado de risco e em permanente estado de busca de proteção no trabalho. Pela tecnologia do medo as políticas neoliberais conseguem a livre submissão do trabalhador às regras, aliando-se ainda mais aos objetivos do capitalismo contemporâneo.



O segundo tipo de medo, citado por Dejours (1992), está ligado a tarefas submetidas a ritmos de trabalho e produz uma ansiedade por medo de não acompanhar o ritmo imposto, apesar de todas as adaptações, aprendizagens e desenvolvimentos de habilidades do trabalhador. O tipo de tarefa que envolve ritmo de trabalho é, geralmente, individual e, portanto, a ansiedade é assumida individualmente. Esse medo está implícito no rigor da organização do trabalho tecnoburocrático, construída de cima para baixo, com a construção de funções extremamente detalhadas, que fazem o trabalhador sentir-se obrigado a cumprir todas as imposições, acrescido do medo da avaliação. Conforme exposto por Arantes (2011), na escalada da gestão pela ameaça, o zelo passou a responder à pressão do medo, apresentando-se como uma conduta governável pelo incitamento à autovigilância movida pelo medo de ser mal avaliado. A pressão pela produtividade, o medo da avaliação de desempenho no trabalho, a ameaça da punição, compõem esse tipo de medo. “É... uma coisa que me preocupa, se a gente não tem o recurso, o aluno não consegue trabalhar, se o aluno não trabalha a gente não gera resultado não gera publicação que é a nossa moeda, então prejudica, que a gente não produz artigo e não consegue publicar, se não consegue publicar, isso prejudica na hora de pedir projetos, recursos externos. O aluno de pós-graduação pra ele desenvolver o trabalho dele ele precisa dessa infraestrutura, se ele não tem, como é que forma? Então a gente... uma coisa acaba afetando várias coisas”. (Docente).

As relações de trabalho são responsáveis pelo terceiro tipo de medo apontado por Dejours (1992). Esse tipo de medo aparece quando há pressão, desrespeito, hostilidade, coerção, perversidade por parte da chefia em relação ao trabalhador. Nas entrevistas, essas situações aparecem em descrições de relacionamentos conflituosos com chefia, colegas e alunos, na pouca valorização, na falta de reconhecimento adequado por parte da gestão, no tratamento desigual da instituição para com técnico-administrativos e docentes. Além disso, são descritas situações de pressão advinda do impacto das políticas em nível federal dentro da universidade fazendo com que o servidor tenha que adaptar-se aos cortes em recursos, à falta de funcionários, ao medo da terceirização. A coerção e a perversidade das chefias estão presentes, de forma consciente, quando se referem às chefias imediatas, porém, não se pode esquecer que no inconsciente de todos os funcionários públicos há um chefe, o governo, atualmente perverso e desrespeitoso com esses trabalhadores. Deduz-se que, inconscientemente, pode estar havendo a presença de sentimentos de coerção, perversidade, desrespeito e hostilidade dessa chefia. Muitas vezes a frustração, a revolta e a agressividade não podem ser expressas, gerando efeitos pouco conhecidos no funcionamento mental dos trabalhadores, afirma Dejours (1992). Saavedra e Sobottka (2008) destacam que o desrespeito

à auto-relação positiva, que ocorre quando não há reconhecimento, se transforma em patologia, causando reações visíveis no corpo físico. Eles reforçam que a experiência social de desrespeito atua como uma forma de freio social que pode levar à paralisia do indivíduo ou de um grupo social. *“Dessa generalização de que funcionário público, todo mundo, né, fica lá com os braços cruzados, só quer ficar mamando nas tetas, que nem o termo que a gente usa, que popularmente se usa. Mas, eu acho que essa falta de valorização mesmo, pela sociedade, porque a gente trabalha horrores e a gente talvez não seja visto dessa forma, não seja... não se enxerga dessa forma. A sociedade não vê isso assim, né! Então, eu acho que isso é uma coisa que reflete muito. E isso vem e vem assim... Eu não acho que isso seja um problema atual. Eu acho que isso seja um problema que vem na história do país, entendeu?”*. (Docente).

As reações psicossomáticas aparecem em menor frequência em relação às emocionais. Os acometimentos físicos aparecem com maior destaque e variação entre os TA's, começando por dores no corpo e no pescoço, dores de cabeça devido a contato com produtos insalubres em laboratórios, dores de estômago, mal-estar, problemas na coluna (coluna travada), agravamento da dor causada pela artrose, perda de visão e audição, chegando a afastamento médico. Entre os docentes o cansaço aparece com maior destaque, seguido das dores de cabeça. Também são citados agravamento da asma e das alergias, formigamento no braço e insônia. Os comprometimentos da saúde física são reconhecidos pelos servidores como derivados do trabalho, como um sintoma ocorrido após situações de vivências de sobrecarga, tensão, insegurança no cotidiano do trabalho. Vejam os relatos. Inicialmente um TA afirmou: *“É... fisicamente eu tô com a coluna travada, travei a coluna esse ano. Tá... fui almoçar, travei, mas isso já é de ficar tensa, de ficar sempre... assim... travei a coluna e fiquei 3 dias sem vim aqui, porque eu travei”* (TA).

Salientamos agora a fala de um docente: *“Durmo com dor no pescoço, acordo com dor no pescoço. Eu tô fazendo até uma atividade física agora, tudo disso, né? Pra ver se melhora. Porque fica 24 horas”* (Docente).

E outro TA: *“E tô com alergia também, que eu não tinha, que... fui a vários dermatologistas, vários médicos especialistas em alergia que falaram, que muito é de fundo emocional, aí estouram alergia em mim, aqui... aqui... bastante alérgica, então eu senti bastante no físico, né, somatização, né... do emocional”*. (TA).

A porcentagem de reações emocionais e psicossomáticas apresentadas mostra a carga que o trabalho exerce sobre o psiquismo e o físico dos entrevistados. As reações psicossomáticas aparecem, quando a pessoa não mais consegue elaborar as emoções e adoce o corpo. Ao analisarmos os dois grupos de servidores, observamos que os docentes parecem

apresentar mais condições de elaboração emocional, o que se percebe pela menor descrição de acometimentos psicossomáticos. Os TA's descrevem mais acometimentos psicossomáticos, o que possibilita observar que além do sofrimento psíquico, transferem mais para o físico as consequências da carga de sofrimento no trabalho. Oliveira e Pires (2014), em pesquisa com docentes, mostram os acometimentos físicos desses profissionais, como faringite, nódulos nas cordas vocais, dores nas costas, doenças osteomusculares e os acometimentos psíquicos, como “estresse, depressão, síndrome de *burnout*, síndrome do pânico, dentre outras doenças psíquicas”. Estes acometimentos psíquicos são, segundo os autores, “os principais fatores que levam os professores a pedir afastamento da sala de aula” (OLIVEIRA; PIRES, 2014, p. 95).

O que se pode observar nesses resultados é que o medo está presente no trabalho dos servidores desde a insegurança com a estabilidade, com a aposentadoria, com o salário e os recursos para a universidade até o medo da pressão que o trabalho lhes causa em termos de excesso, de ritmo e de avaliação do desempenho, resultando, enfim, em adoecimentos psíquicos e somáticos. O medo, assim, torna-se poderoso instrumento disciplinador em um cenário de precarização, flexibilização e extração de mais-valia do trabalho através do trabalhador.

Os trabalhadores lutam para encontrarem sentido em seus trabalhos e não adoecerem, afirma Dejours (1992). Para isso desenvolvem também estratégias de enfrentamento. *“Eu acho que tem momentos em que abala um pouco mais, no sentido, assim, há um desgaste físico e emocional maior pelo fato de que, né, somado a esses problemas e pela alta carga horária, às vezes a gente não consegue outras atividades que seriam importantes pra manter esse bem-estar físico e emocional, como atividade física, atividades de lazer... Então, no momento, assim, que a sobrecarga é muito alta, não sobra tempo pra isso, que seria uma forma de compensar, né? Teria o desgaste, mas uma reposição de energia ao mesmo tempo. Então, tem momentos em que isso... não algo assim, né, crônico, não algo que impossibilite o desenvolvimento do trabalho, não algo muito... mas sim, a gente sente, eu sinto um desgaste emocional e físico quando essa sobrecarga é muito grande”.* (Docente).

Na categoria denominada **“Estratégias de enfrentamento”** (Figuras 3.5 e 3.6) nomeamos dois temas principais encontrados nas entrevistas como recursos de enfrentamento do sofrimento no trabalho: Estratégias de enfrentamento positivo e Estratégias de enfrentamento negativo, conforme sugerido por Chamon (2006). Denominamos enfrentamento positivo aqueles comportamentos que proporcionam canalizar o sofrimento e extravasá-lo de forma a não aumentar a tensão, mas a diminuí-la. Os comportamentos que demonstram enfrentamento negativo são aqueles que não permitem que o sofrimento vivenciado no trabalho encontre saída positiva. Observamos que em ambos os grupos as estratégias de enfrentamento

aparecem em números quase equivalentes, com tendência a maior para os comportamentos de enfrentamento positivo.

Entre os docentes:

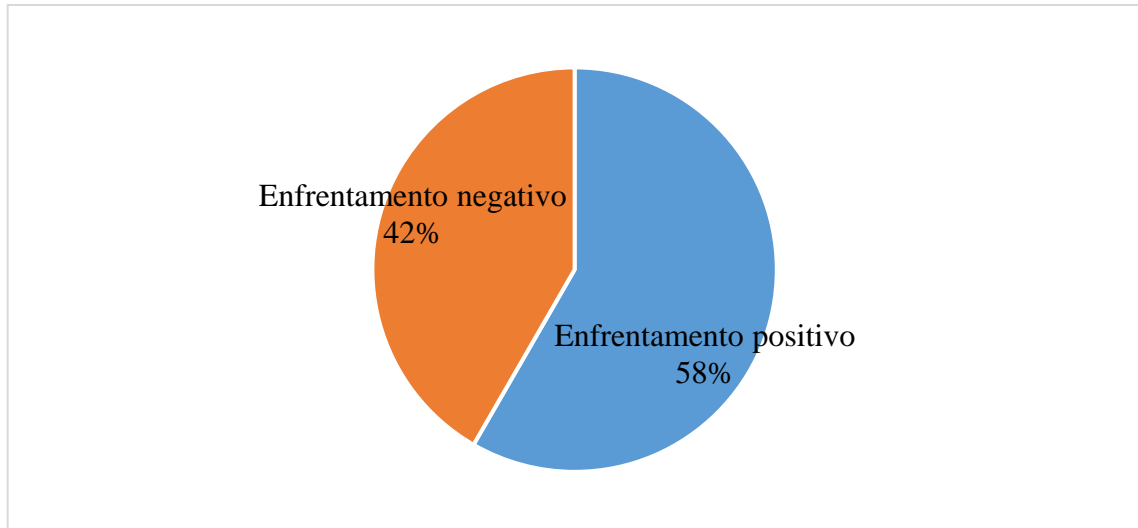


Figura 3.5 - Distribuição das Estratégias de enfrentamento dos docentes.  
Fonte: Elaborada pela autora.

Os docentes apresentam comportamentos de enfrentamento positivo como: atividade física, cinema, viagem; ficar com os filhos; acupuntura; descarregar a tensão em trabalhos com a terra; refletir sobre a sobrecarga e não tomar atitudes precipitadas; relaxar exercendo a atividade docente; focar a atividade como prazer; delegar tarefas; conversar com pessoas de outras profissões; agir baseado em valores familiares e de honestidade; manifestar-se quando é fundamental sua participação; participar de movimentos sociais da universidade como forma de resistência; não levar trabalho para casa; ter outros *hobbies*; não absorver as sobrecargas; religiosidade; psicoterapia; entre outras.

Um docente expressa: *“Eu tento aproveitar meus finais de semana. Eu tento não levar trabalho pra casa no final de semana, né? Isso pra mim é regra em casa”* (Docente).

E outro afirma: *“Então, uma coisa que eu fazia era jogar vôlei, por exemplo, né? Então, tinha esse... e aí, com isso comecei a ter amizade com alunos de outros cursos, pessoal... outros professores de outros cursos tal”*. (Docente).

Porém há comportamentos de enfrentamento negativo. Entre os docentes são eles: isolar-se das pessoas da universidade; calar-se; ofender verbalmente; não ter atividade física; ter reações explosivas; não falar com os outros sobre as dificuldades pelas quais passa; esconder a frustração para não sofrer e não desistir; levar problemas para a casa; fazer uso de bebidas

alcoólicas; desconhecer a realidade dos colegas; não envolver-se com o trabalho; absorver sobrecargas. Estas falas exemplificam:

*“Então... É... Eu me isolo das pessoas da Universidade. Eu tento me isolar das pessoas da Universidade” (Docente).*

*“É... Isolar tem funcionado, pelo menos... ah... é um mecanismo que eu não fico absorvendo, como vejo, às vezes, os colegas: gritando, batendo porta, se alterando. Tem funcionado. É um mecanismo que eu... fico na minha sala, trabalhando, fazendo ah... aquilo que me compete, e me envolvo só naquilo que realmente eu sinto que é a hora ou que é imprescindível”. (Docente).*

Para os Técnico-administrativos:

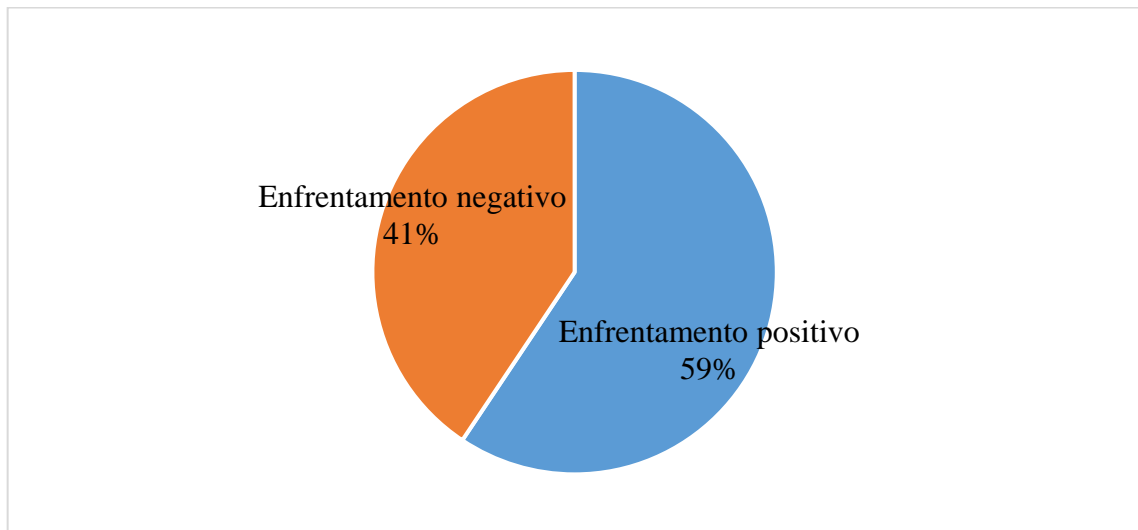


Figura 3.6 - Distribuição das Estratégias de enfrentamento dos técnico-administrativos.  
Fonte: Elaborada pela autora.

Os TA's têm como comportamentos de enfrentamento positivo: buscar soluções para os problemas ergonômicos do ambiente de trabalho; tentar entender o outro; tentar se posicionar quando não concorda com algo; fazer psicoterapia, fisioterapia, academia, atividades física; buscar auxílio médico e de medicamento; pescar, jogar futebol e sinuca; praticar esportes; escrever e conversar para não ter reações explosivas; extravasar a tensão fazendo fotos e atividades físicas; desligar-se e não pensar em trabalho nos finais de semana; buscar progredir intelectualmente e profissionalmente; encontrar amigos para divertir-se e conversar sobre outros assuntos; fazer reuniões para avaliação, mudanças e melhorias no trabalho. Um deles

assim expressa: *“Eu me recorri a uma psicóloga, conversar com ela pedir algumas orientações de como contornar a situação” (TA).*

Os comportamentos de enfrentamento negativo dos TA's são: isolar-se do grupo; calar-se e não opinar no trabalho; absorver a sobrecarga do trabalho; tolerar excessivamente as dificuldades do trabalho sem reclamar; criar conversas paralelas e não resolver o problema; diminuir a qualidade do trabalho; uso de bebidas alcoólicas, agressões. Um TA assim se expressa: *“E eu sou bastante ansioso, eu tenho um problema de introspecção bastante forte. Eu não, não externo muito as minhas emoções e tal. Aí quando eu tô numa situação de estresse, eu geralmente guardo muito, aí quando eu tô em casa aí que eu vou explodir, entendeu? Aí o que é muito complicado é isso. Quando eu tô substituindo, há estresse” (TA).*

Os comportamentos de enfrentamento positivo e de enfrentamento negativo são bem semelhantes em ambos os grupos. Os docentes parecem apresentar uma capacidade de reflexão bem maior do que os TA's, tendo ações não apenas prazerosas, mas de ressignificação e mudanças dentro do próprio ambiente de trabalho, mostrando maior autonomia e liberdade no trabalho. Contudo, os comportamentos de enfrentamento negativo parecem mais intensos do que os dos TA's porque além dos comportamentos comuns a ambos os grupos, também se isolam mais em pequenos grupos e apresentam maior agressividade verbal, enquanto que os comportamentos de enfrentamento negativo dos TA's são mais de isolamento e passividade. Observa-se uma equivalência entre os comportamentos de enfrentamento positivo e os comportamentos de enfrentamento negativo tanto em um como no outro grupo de servidores, o que possibilita deduzir que os comportamentos de enfrentamento não estão suficientes para diminuir os sintomas emocionais e psicossomáticos apresentados, mantendo e aumentando o sofrimento psíquico. Além disso, as estratégias de enfrentamento apresentadas nas respostas dos entrevistados parecem bastante polidas, criando-se um possível viés na pesquisa. Sabe-se que tem destaque entre os servidores a prática do alcoolismo, mas essa fala apareceu nas entrevistas apenas quando os entrevistados falavam da equipe. Na pesquisa de Teixeira (2015) com servidores masculinos desta instituição, o alcoolismo apareceu nas falas dos entrevistados como uma prática comum.

Os servidores entrevistados relataram que se esforçam em buscar melhorias dentro do trabalho e o fazem por meio de reuniões de avaliação e melhorias, zelando em manter o melhor desempenho, assumindo outras tarefas para que o trabalho seja realizado, delegando tarefas para tentar fugir do sofrimento ou buscando soluções junto à instituição. Conversar, ter atividades de lazer, de relaxamento ou religiosas e não pensar em trabalho nos finais de semana são alternativas que os servidores utilizam para diminuir a carga de sofrimento encontrado

no trabalho. A estratégia de não falar, que inclui: não reclamar, guardar para si, ficar quieto, sumir, refletir sozinho, absorver, esconder a frustração aparece como uma estratégia que ocorre com mais frequência do que a de conversar ou a de não pensar em trabalho no fim de semana. Ela é superada, em termos de frequência, apenas pelas estratégias de buscar melhorias para o trabalho ou ter atividades de lazer/religiosas. O que se pode inferir é que há uma luta do trabalhador em enfrentar o constrangimento, o sofrimento causado pelo trabalho, mas como afirma Dejours (1992) nem sempre se consegue êxito, levando o trabalhador a um processo de insatisfação progressiva até o adoecimento, pois, conforme mostra a pesquisa, as estratégias adotadas ainda não são suficientes. Também o medo do risco, vivenciado pelos servidores, principalmente devido às incertezas do atual cenário político e econômico brasileiro, provocam defesas específicas. As defesas do medo do risco geralmente são: ignorar, desprezar e tentar ficar inconsciente ao risco. Mas isso é uma fachada, pois se ela se desmancha, vem à tona uma ansiedade imprevista. A inconsciência é o preço pago pelos trabalhadores para superar a carga de medo que pressupõe o trabalho (DEJOURS, 1992). As vivências de pressão, desrespeito, hostilidade, coerção, perversidade advindas do governo e da instituição, provocam uma ansiedade constante e uma indefinição sobre o que fazer, uma incerteza que emudece, sentimentos que não podem ser expressos, gerando efeitos pouco conhecidos no funcionamento mental dos trabalhadores.

As estratégias coletivas que se apresentaram como uma postura comum a vários servidores foram: absorver, não reclamar, ficar quietos, tentar achar soluções, sobrecarregar-se. Tais posturas criam um modo de agir coletivo e estruturam características do grupo, como um pacto de todos. Nesse sentido pode-se dizer que existem estratégias coletivas que foram se estruturando, porém não são claras e combinadas entre todos e nem promovem a redução do sofrimento, conforme apontado por Dejours (1992). Tais posturas dos servidores são altamente prejudiciais à emancipação como sujeitos e, portanto, à saúde mental.

Nas falas dos entrevistados aparece o desconhecimento da realidade da equipe, ou seja, muitos não sabem informar o que se passa com o colega de trabalho. Além disso, na maioria das estratégias utilizadas, o que se percebe é um esforço individual para resolver os problemas do trabalho e os sofrimentos oriundos dele. *“Bem difícil! bem difícil! Não tem muito espaço porque não aceita muito, não muito, não é nada pessoal; então eu, por exemplo, procuro evitar qualquer tipo de diálogo, porque eu sei que qualquer coisa que falar que não seja... vai gerar uma discussão, uma briga, um mal-estar, a gente já fica assim.... já fica da defensiva, não releva mais as coisa.”* (TA). Não se observa organização entre os servidores para conversarem sobre suas insatisfações, seus sofrimentos, o cenário brasileiro, as inquietações. Por parte da

instituição também não se percebe nas entrevistas qualquer ação que promova esse debate e a oportunidade da participação e da mudança das questões inconvenientes do trabalho. Observa-se uma tendência de ações individualizadas entre os servidores. Esse espírito do individualismo é próprio do modelo neoliberal de gestão em que cada indivíduo tem que dar conta de sua tarefa assim como de suas dificuldades. Segundo Dejours (2007) o individualismo está sendo naturalizado nas relações humanas dentro do trabalho. A consequência é a alienação, a desapropriação de inteligibilidade e a perda de poder de ação. Por meio da coletividade e das estratégias coletivas de defesa o sujeito tem um excelente meio de conseguir controlar o sofrimento no trabalho. O individualismo leva o sujeito a não poder verbalizar e nomear seu sofrimento, cabendo somente a ele tentar o controle solitário do seu sofrimento.

### 3.3 Prazer no trabalho

Entre os servidores da instituição pesquisada há uma gama de motivos que agrupamos na Categoria **“Prazer no Trabalho”**, mostradas nas Figuras 3.7 e 3.8. Nesta Categoria obtivemos 88 itens citados, dos quais 52 foram citados pelos docentes e somente 36 foram citados pelos TA's. Assim, a porcentagem de itens citados como satisfação no trabalho é maior entre os docentes (59,09%), em relação aos TA's (40,91%). O prazer no trabalho aparece em 3º lugar, em termos de itens citados pelos entrevistados. É uma Categoria que tem o número de itens bem inferior entre os citados nas primeiras categorias, colocando-se somente após a descrição de produtores de sofrimento no trabalho e das reações defensivas.

O prazer no trabalho é entendido aqui a partir da interpretação de Dejours (1992) de que, mesmo em situação de comprometimento, o aparelho psíquico tem a função de representar e de fazer triunfar as aspirações do sujeito, num arranjo capaz de produzir satisfações concretas e simbólicas. Para o autor, satisfações concretas são aquelas relativas à proteção da vida, ao bem-estar físico, ou seja, à saúde do corpo; satisfações simbólicas referem-se à vivência qualitativa da tarefa, ao sentido e à significação do trabalho, ou seja, refere-se aos desejos e às motivações envolvidos no trabalho. (DEJOURS, 1992). Observa-se os servidores buscando extrair significado da tarefa que executam, tentando compreender, dentro de um leque de significações pessoais, familiares e sociais o sentido que tem o trabalho em suas vidas, o porquê e o para quê de trabalhar. Essa busca de sentido é a luta empreendida pelos trabalhadores para não adoecerem.

Se observarmos os temas de cada grupo de servidores temos abaixo a demonstração do



que Docentes e TA's nomeiam como razões de prazer no trabalho.

Para os docentes:

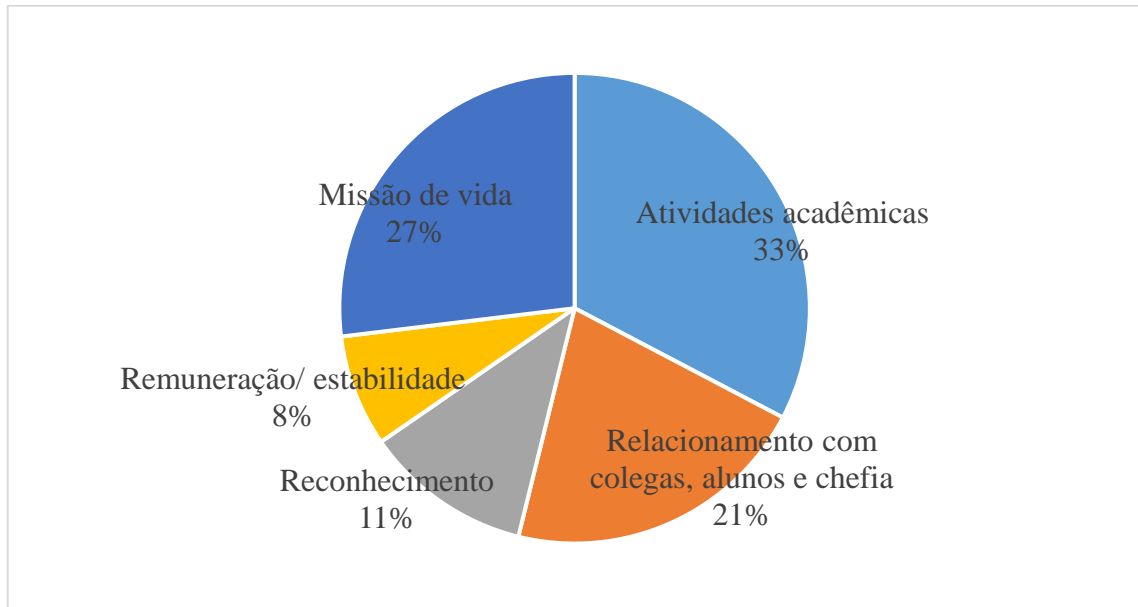


Figura 3.7 - Distribuição dos temas de Prazer no Trabalho para docentes.

Fonte: Elaborada pela autora.

O prazer no trabalho para os docentes relaciona-se, principalmente, às atividades docentes e à realização de uma missão de vida, presente no ato de educar. Esses dois temas principais constituem 60% dos itens de prazer encontrado no trabalho. A fala deste docente confirma a constatação dos dados: *“Para mim que, como eu disse pra você, lá na adolescência já tinha me inspirado num professor de Física excelente que eu tive, que fiz Física já pensando em ser professor, né? Tem uma coisa meio ideológica, percebe? Pra mim é isso: É uma realização pessoal. É uma realização pessoal”* (Docente).

*“Venho e trabalho feliz. Não tenho é... problema de ambiente nenhum aqui. Fui muito bem recebido o... o nosso departamento aqui, o coordenador agora, o anterior, todos eles dão oportunidade de trabalho. Então, a satisfação é total, assim, não tenho uma reclamação, tirando a burocracia normal que qualquer lugar teria, se eu tivesse aqui, se eu tivesse na USP, se eu tivesse... Então, quanto a isso, eu sou muito satisfeito no meu trabalho”*. (Docente).

Em terceiro lugar aparecem as relações interpessoais como fonte de prazer no trabalho dos docentes. Quanto às relações interpessoais, os docentes salientam as boas relações com chefias e com alunos. Com colegas não há destaque dessa informação. Esta fala ilustra o que

foi observado: “Assim, eu avalio um relacionamento até que salutar. Eu acho que quando a gente tem alguma dificuldade, a gente... a gente procura a chefia, procura discutir algumas coisas, né? A gente sempre ... Nem sempre é atendido, mas a gente sempre é escutado. E isso é uma coisa importante, né? E com relação às pessoas mais próximas de mim, que eu trabalho, a gente tem um bom relacionamento. Na verdade, a gente procura trabalhar com as pessoas que tem maior afinidade, né? E, nesse sentido, a gente acaba transformando o ambiente de trabalho em algo bom, né?” (Docente). E outro docente afirma: “De muita interação, muita colaboração, muita cooperação. Que eu acho que isso traz muita alegria, muita benção, muita graça. E o trabalho fica mais com mais graça, com mais talento, com mais exemplificação, mais... é... mais, assim, mais aprovação por parte de todos”. (Docente).

O reconhecimento, para os docentes, é citado como uma fonte de prazer no trabalho mais importante do que a remuneração e a estabilidade, o que pode estar relacionado à valorização da atividade docente na instituição. “Eu acho que... há um certo reconhecimento, né? O fato de trabalhar numa Universidade Federal, as pessoas às vezes olham pro nosso trabalho, ou mesmo pro resultado da pesquisa, ou pra resultado de uma atividade de extensão, de forma diferenciada” (Docente).

Para os Técnico-administrativos:

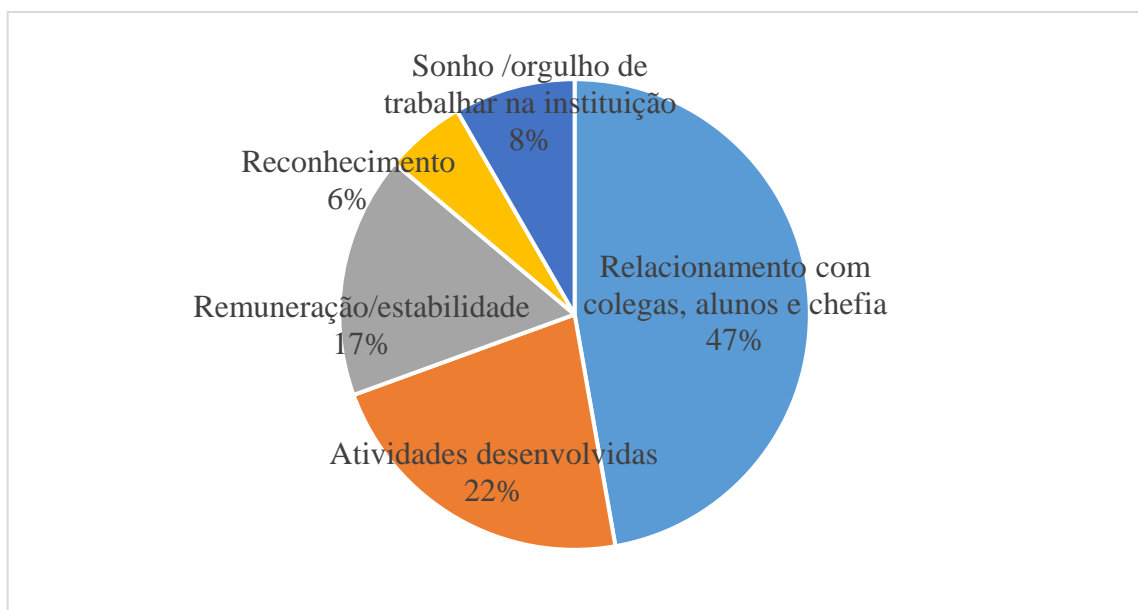


Figura 3.8 - Distribuição dos temas de Prazer no Trabalho para técnico-administrativos.  
Fonte: Elaborada pela autora

Entre os TA's o maior motivo de satisfação no trabalho é a convivência com os colegas, o ambiente de trabalho, constituindo para eles o sentido que atribuem ao trabalho. Assim, o prazer no trabalho dos TA's refere-se, em primeiro lugar, às relações interpessoais. Nesse tema eles salientam as boas relações entre colegas de trabalho e citam pouco as relações com chefia, alunos e professores. *“Ah, eu acho que, assim, pelo que eu falei... dos meus colegas ajudarem, acho que já ajuda, sabe? Acho que, assim, quando a gente fica muito tempo junto, né, oito horas por dia, porque quase todo mundo fica junto e a gente se dá bem, eu acho que isso que pra mim, é o que satisfaz”.* (TA). Em segundo lugar aparece o prazer com as atividades que desenvolvem e isso pode estar relacionado ao fato de que as atividades dos TA's são menos valorizadas do que as dos docentes pela instituição, o que aparece em diversos momentos nas falas dos entrevistados. O prazer obtido com a remuneração e a estabilidade aparecem em 4º lugar, seguido de um orgulho de trabalharem em uma instituição renomada. O reconhecimento aparece em último lugar como item de prazer no trabalho, confirmando o pouco reconhecimento da instituição para com esse grupo de trabalhadores. Pode se constatar o exposto na fala a seguir: *“Minha maior realização no trabalho são as amizades. Essa é o principal. Porque o pessoal de lá é muito tranquilo e eles são muito amigos meus. Então, é..., o que eu vou levar daqui são as amizades”* (TA). Outro TA afirma: *“O que me traz satisfação, primeiro o convívio com as pessoas, os professores com os colegas técnicos e administrativos; isso é a primeira satisfação...”* (TA)

Na comparação dos dois grupos observam-se motivos diferentes explicando o que entendem por prazer no trabalho. Parece que a discrepância na consideração profissional entre TA's e docentes, a desigualdade na consideração e no tratamento entre TA's e docentes os leva a percepções diferentes do sentido do trabalho. Para os docentes a atividade docente é tida como o maior motivo de satisfação no trabalho, enquanto que para os TA's as atividades desenvolvidas nos diversos setores vêm em segundo lugar entre os motivos de satisfação no trabalho. Parece que os docentes possuem mais perspectiva de crescimento dentro da instituição, de evolução profissional e os TA's ficam mais limitados a uma função determinada com pouca perspectiva de ascensão profissional. Além disso, os TA's estão delimitados a uma carga horária fixa e no mesmo ambiente, favorecendo a sensação de falta de liberdade e criatividade, enquanto que os docentes contam com mais flexibilidade de horário no exercício de suas funções. Possivelmente, os TA's valorizam mais os relacionamentos com os colegas como motivo de satisfação no trabalho do que as atividades desenvolvidas devido ao não reconhecimento da instituição quanto à importância de suas atividades e uma supervalorização da atividade do docente.

Entre os docentes a atividade docente e o educar aparecem como principais motivos de sentido e de prazer no trabalho. Grande (2009) mostra, em sua pesquisa com docentes, que o valor social do trabalho, o ato de educar como possibilidade de transformar o outro em um ser humano melhor, dá aos docentes força para continuarem no magistério e transformarem o sofrimento em prazer. Também os TA's atribuem importância às atividades desenvolvidas, porém em segundo lugar, o que leva a inferir que para estes as atividades em si possuem menos significação e sentido do que para os docentes. Estendendo o olhar para todos os temas apresentados nas categorias de sofrimento e prazer é possível verificar que o relacionamento interpessoal faz muito mais sentido para os TA's na instituição do que as atividades desenvolvidas por eles e que a gestão do trabalho contribui em destaque para essa falta de significado do trabalho que exercem.

O reconhecimento aparece entre os docentes e os TA's como fator de prazer. As contribuições trazidas por Saavedra e Sobottka (2008), mostram a teoria do reconhecimento de Honneth em que o indivíduo é dependente estruturalmente do reconhecimento de outros indivíduos, sem o qual não pode realizar-se como sujeito de direitos, enfraquecendo sua vitalidade social ao ponto do adoecimento e da estagnação. A própria atividade docente encontra mais reconhecimento por parte da instituição e isso influencia em maior poder e em mais liberdade desses trabalhadores em relação aos TA's, dentro da instituição. Há um conteúdo comum na fala tanto de TA's como de docentes de que estes últimos são mais bem tratados, mais rapidamente atendidos e possuem, portanto, um *status* de poder maior na instituição, confirmando-os como um grupo mais valorizado. Entre os docentes da pesquisa de Grande (2009) o fator reconhecimento aparece como necessário e como estímulo no campo do trabalho. Na mesma pesquisa também se constata entre os docentes o sentido de seu trabalho como missão e vocação, assim como encontrado na presente pesquisa. Grande (2009) conclui que os docentes utilizam o discurso de missão, dom e vocação como um fator determinante de prazer que dá motivação para fazerem o trabalho “bem feito” (GRANDE, 2009, p.160). Isso nos leva a inferir que com o discurso de vocação, vida e missão os docentes voltam sobre si a responsabilidade por fazer o trabalho ser fonte de prazer ou desprazer, esquecendo-se de outros fatores externos ou amenizando-os. Assim como afirmam Dardot e Laval (2009), pela mobilização à “realização de si”, a serviço da empresa o servidor faz recair sobre si cada vez mais a responsabilidade da consecução dos objetivos, elevando muito o custo psíquico. Contudo, vários teóricos da educação, como, por exemplo, Maurice Tardif, discutem a questão da abordagem da profissão docente como missão ou dom. Esse é um dos grandes embates ideológicos da profissão docente. O ideário que associa docência à missão/vocação favorece a

aceitação da baixa remuneração, da ideia de maternagem e da desvalorização desse profissional. Faz-se necessário ressaltar que há um viés ideológico ao abordar a questão da associação do prazer na atividade docente como uma missão.

### 3.4 Propostas de melhorias para o trabalho dos servidores

Segundo Sato e Oliveira (2008), “os trabalhadores procuram gerenciar o dia-a-dia de trabalho segundo a interpretação de regras, segundo suas próprias avaliações e buscam resolver os problemas que se apresentam dia após dia”. Para os autores a participação do trabalhador é maior do que se pode pensar “as prescrições, as regras e os discursos são interpretados e não meramente executados ou seguidos mecanicamente”. Os trabalhadores são atores e assim devem ser considerados em toda organização do trabalho, pois interpretam, participam e têm pontos de vista diferentes. A gestão sem a consideração da interpretação do trabalhador é fadada a ter problemas (SATO e OLIVEIRA, 2008, p. 194).

Na Categoria “**Propostas para melhorias no trabalho**” (Figuras 3.9 e 3.10), as sugestões de ambos os grupos são de melhorias para a gestão da instituição, em primeiro lugar. Posteriormente, as sugestões se dirigem ao governo e a si próprios. As sugestões de melhorias na instituição representam 90% dos itens citados pelos TA’s e representam 69% dos itens citados pelos docentes. As propostas de melhorias governamentais estão em segundo lugar, representando 22% dos itens citados pelos docentes e 5% dos itens citados pelos TA’s.

Os servidores da universidade pesquisada apresentaram as propostas de melhorias para o trabalho e estas são muito coerentes com o que citaram em relação ao sofrimento que experimentam no trabalho. Dessa forma, a principal proposta de melhoria refere-se à gestão institucional. A requisição que fazem de melhorias na gestão institucional refere-se às chefias, à organização e às condições do trabalho, ao reconhecimento do trabalho e ao suporte técnico e assistencial aos servidores de ambos os grupos, além da mudança de mentalidade de escola de engenharia para universidade. Quanto às chefias, requisitam que sejam mais profissionais e menos pessoais, saibam ouvir, delegar e ter diálogo. Quanto à organização do trabalho sugerem remanejamento de servidores entre os departamentos, normatização e padronização de regras, criação de sentido do trabalho, delimitação de funções e criação de oportunidades de progressão dentro dos setores. Quanto às condições de trabalho, sugerem melhorias ergonômicas dos ambientes, infraestrutura para os professores novos, melhores laboratórios. Ambos os grupos destacam como necessidade o tratamento igualitário da instituição para com docentes e TA’s.

Quanto ao governo as sugestões de melhorias referem-se a mais verbas para a universidade, mais editais de concursos e melhores salários. Destaca-se que os docentes apresentaram sugestões de melhorias pessoais como: delegar mais e não assumir tantas tarefas. Os TA's não apontaram sugestões de melhorias pessoais.

Seguem algumas falas que exemplificam o exposto: *“Eu acho que o que precisava aqui na (...) era definir exatamente o que que é de cada setor. O que que cada um tem que fazer pra não ficar essa bagunça. Pra não empurrar pra lá, empurrar pra cá, pra não ficar esse estresse todo. Então, alguém precisava fazer algum estudo, alguma coisa assim, pra definir o limite, o que é de cada um. Senão a gente fica muito perdido” (TA).*

*“Então, a Instituição que tem que ter processos que garantam que haja planejamento adequado, no tempo certo, com infraestrutura adequada em sala de aula, professor, recursos educacionais disponíveis pra que o professor faça o trabalho dele: facilitar o aprendizado do aluno. Quando não existe esse planejamento e um professor recebe aula de menos ou aula demais, ou cursos que não são é... compatibilizados, isso pode gerar um estresse no professor” (Docente).*

Para os Docentes as propostas de melhorias são:

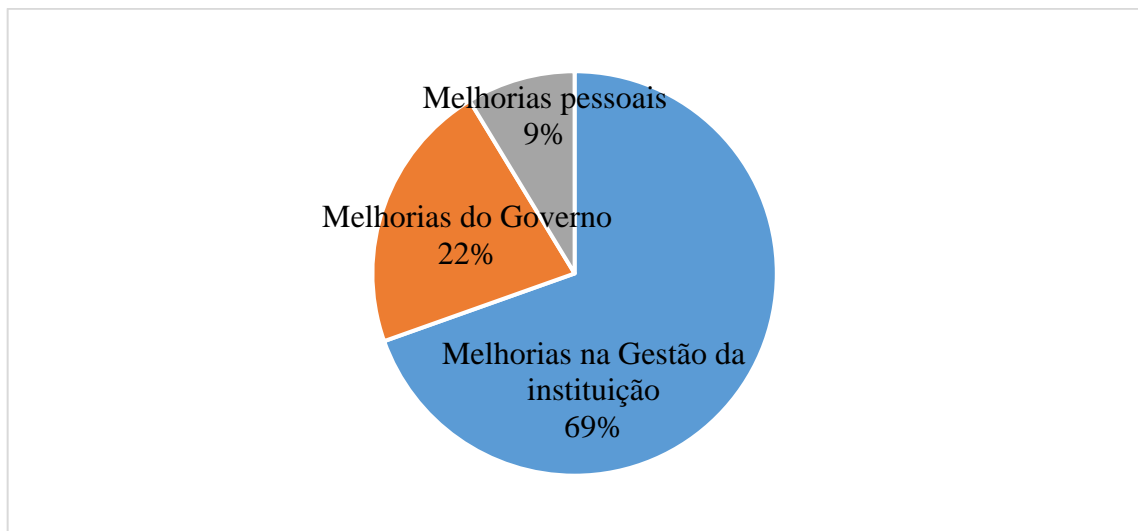


Figura 3.9 - Distribuição das propostas dos docentes para melhorias no trabalho.  
Fonte: Elaborada pela autora.

Para os Técnico-administrativos são:

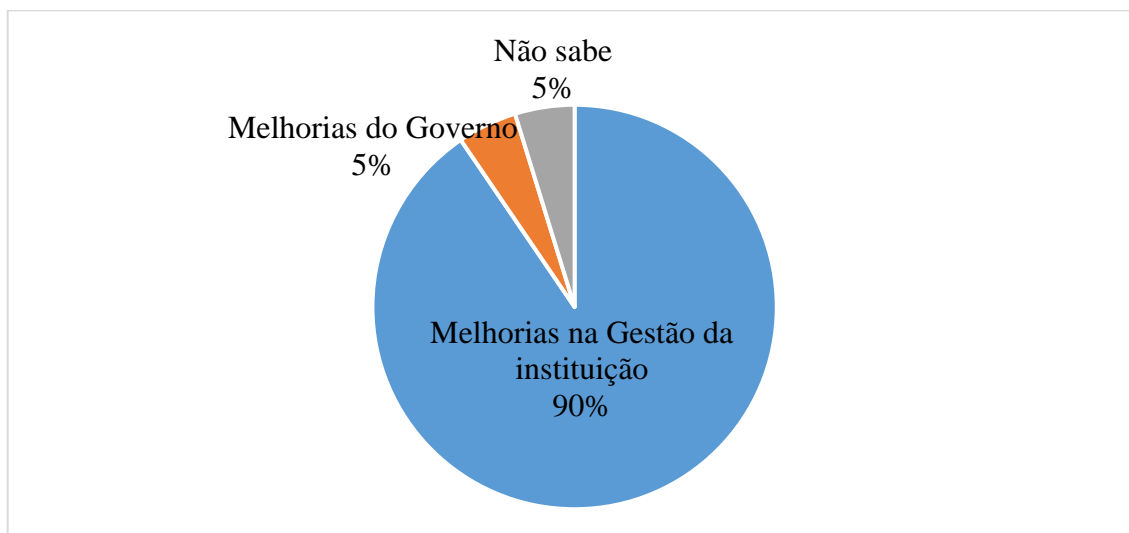


Figura 3.10 - Distribuição das propostas dos técnico-administrativos para melhorias no trabalho.  
Fonte: Elaborada pela autora.

Além de melhorias já elencadas, os servidores sugerem suporte técnico, emocional e social aos servidores. Tais propostas levam a supor que os servidores estão vivenciando situações emocionais e práticas, pessoais e no trabalho, relacionadas à falta de apoio.

*“Uma coisa... Eu acho que a parte do atendimento ao servidor da Diretoria de Assuntos Comunitários, as assistentes sociais, as psicólogas, elas deveriam participar mais da vida do servidor, né?” (TA)*

*“Então, pra mim, a principal questão é a insegurança jurídica. Se isso fosse resolvido pelo... Se a gente tivesse um arcabouço, uma situação jurídica melhor, igual existe em alguns outros países, que as coisas são mais tranquilas, seria melhor. Agora, da minha parte, o que pode acontecer é o tempo, eu acho que a gente ganhando tranquilidade de aprender bem... fazer... todo mundo fala de aprendizado, e eu reconheço isso”. (Docente).*

O atual momento político e econômico brasileiro tem grande responsabilidade sobre a sensação de desproteção e insegurança vivenciada pelos servidores. *“Por parte do governo é se tivesse mais dinheiro pras Universidades como tinha há pouco tempo, pra poder tocar as coisas de uma forma... sem essa preocupação de tentar buscar fazer dinheiro. É ruim uma Universidade Federal ter que correr atrás... Mas, não tem jeito, isso é uma preocupação” (Docente).* As políticas atuais de precarização do trabalho, corte de recursos, ameaça aos direitos conquistados, flexibilização, risco de desemprego, e muitas outras, estão criando essa sensação generalizada de fragilidade no trabalhador e sua tendência é tentar aprimorar o

trabalho pelo zelo, o que o leva a mais desgaste. O envolvimento coletivo tira do indivíduo a carga de incompetência e inadequação que sente ao sofrer sozinho os efeitos da organização do trabalho. Agir seria, então, permitir que se construa um discurso sobre o trabalhar, que seja fruto de uma demanda, que seja resultado da construção de um discurso comum e que seja validado pelo grupo, na forma de um relatório, conforme propõe a Psicodinâmica do Trabalho.

Sobretudo a Psicologia precisa questionar quais são suas propostas de melhorias para a instituição pesquisada. Nesse sentido encontramos que a contribuição da Psicologia para melhorias no campo da Gestão se refere “ao tomar o cotidiano de trabalho como objeto de sua análise, na perspectiva de uma psicologia social crítica” afirmam Sato e Oliveira (2008) e seu papel “é chamar a atenção para o fato de que a gestão do trabalho não é feita apenas por aqueles que são reconhecidos como gestores”, mas mostra que há “vários elementos gestores que negociam entre si”. Os autores acrescentam que “a gestão é em si mesma um processo interativo e não apenas a aplicação de prescrições sobre outros”. Então, “gerir o trabalho revela-se, não como simples prescrição e obediência, mas como a produção de uma existência negociada” (SATO; OLIVEIRA, 2008, p. 195). Parafraçando Sato, “Uma psicologia social que se dedica a estudar o trabalho deve, afinal, ser um tanto subversiva: ao estudar a gestão, cabe-lhe revelar os mecanismos do poder; ao estudar os trabalhadores, mostrar seu papel ativo no trabalho e suas formas de resistência” (SATO; OLIVEIRA, 2008, p.194).

Outra propostas de melhoria para o trabalho refere-se à revitalização/ fortalecimento do sindicato para organização dos trabalhadores como classe social a fim de superar ou, ao menos amenizar, as “metamorfoses” pelas quais o capital vem passando e que interferem brutalmente sobre o trabalho, sua organização e suas condições, trazendo consequências graves para a vida e a saúde do trabalhador. De acordo com o DIEESE (2015) “uma das principais atribuições das entidades sindicais é a prática de negociações coletivas, que asseguram aos trabalhadores por elas representados a possibilidade de ampliar direitos garantidos por lei e adquirir novas conquistas” (DIEESE, 2015, p.5). Os direitos trabalhistas, segundo o mesmo órgão citado, “são muito desrespeitados no país”. Entre os fatores estão “a falta de fiscalização, por negligência do poder público ou insuficiência de fiscais para atender todo o território nacional”, o que “faz com que o cumprimento da lei e dos Acordos ou Convenções Coletivas nem sempre seja observado”. Assim, “a instituição que melhor atua para assegurar o cumprimento dos direitos e denunciar os abusos é o sindicato” (DIEESE, 2015, p.8).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao chegar ao final desta pesquisa se confirma que estudar o trabalho é um desafio por se tratar de um fenômeno de alta complexidade, em profunda transformação de sentido na contemporaneidade, além de efervescente por sua vitalidade e centralidade na vida humana. Estudá-lo no recorte de uma instituição pública de ensino superior, a partir de uma análise das implicações da tese de uma racionalidade neoliberal, foi um desafio à parte, contudo, extremamente motivador, justamente por se tratar de um tema social de relevância ímpar, pulsante e que clama por respostas de mudança política e social. A análise do trabalho a partir de uma perspectiva interdisciplinar proporcionou aumentar em muito o entendimento do lugar do pesquisador e da impossibilidade da neutralidade diante de tal fenômeno, projetando fatalmente a uma visão de engajamento político que o assunto requer a fim de que transformações práticas sejam efetivadas. Como profissional da Psicologia, a pesquisa oferece perspectivas de uma atuação consciente que vise uma real e possível saúde do trabalhador.

Nesta pesquisa, realizada com servidores públicos de uma instituição federal de ensino superior, os dados encontrados mostraram mais itens relacionados ao sofrimento no trabalho do que a situações de prazer no trabalho. O sofrimento no trabalho dos servidores públicos pesquisados refere-se, de modo mais contundente, a problemas de gestão institucional, de organização do trabalho e dos relacionamentos conflituosos, o que corrobora as sugestões de melhorias para o trabalho, sugestões estas relativas à gestão, à organização do trabalho e aos relacionamentos. Tanto os docentes como os TA's apontaram uma universidade que tem se tornado empresarial por seu modo de gestão voltado para os resultados, metas de produtividade, com excesso de trabalho e precarização das condições de trabalho. Tal contexto organizacional promove o aparecimento do medo generalizado de serem mal avaliados, de haver redução de ganhos e outras perdas na carreira, e esse medo produz o comportamento de aumento do zelo, com aumento de envolvimento subjetivo no trabalho, encontrado principalmente entre os docentes. Embora haja maior zelo, há pouco reconhecimento e pouco sentido no trabalho, levando à sensação de pouco retorno e decepção generalizada com o serviço público e o governo, com sensação de estagnação, especialmente entre os TA's. Tal sofrimento tem levado ao desenvolvimento de reações emocionais e psicossomáticas bem específicas, minando as condições de saúde mental e física do trabalhador. A ansiedade, o medo e a insegurança referem-se à pressão sofrida no trabalho com aumento de carga, de estresse por constantes cobranças e, em contrapartida, pouco reconhecimento do trabalho. Além dessas reações

desenvolvidas a partir do trabalho, há uma insegurança generalizada que nasce do atual cenário político-econômico brasileiro em que crescem as incertezas quanto à estabilidade, à aposentadoria, ao salário e aos recursos para a universidade. O medo, assim, torna-se poderoso instrumento disciplinador gerando mais zelo e mais desgaste físico e mental.

Contudo, não se observou, no conteúdo das entrevistas, nenhum indício de organização entre os servidores para conversarem sobre suas insatisfações, seus sofrimentos, o cenário brasileiro e as suas inquietações. Também não se percebeu conteúdo que indicasse qualquer ação da instituição no sentido de promover debates e oportunidades de participação dos servidores para a mudança das questões inconvenientes do trabalho. Observou-se uma tendência de ações individualizadas entre os servidores, um certo espírito do individualismo, próprio do modelo neoliberal de gestão, em que cada indivíduo tem que dar conta de sua tarefa assim como de suas dificuldades.

Quanto ao prazer no trabalho, observou-se, na comparação entre os dois grupos, motivos diferentes para o que sentem como prazer. Para os docentes a atividade docente é tida como o maior motivo de satisfação no trabalho, enquanto que para os TA's as atividades desenvolvidas nos diversos setores vêm em segundo lugar entre os motivos de satisfação no trabalho. Possivelmente, os TA's valorizam mais os relacionamentos com os colegas como motivo de satisfação no trabalho do que as atividades desenvolvidas devido ao não reconhecimento da instituição quanto à importância de suas atividades e uma supervalorização da atividade do docente. Foi possível verificar que o relacionamento interpessoal faz muito mais sentido para os TA's na instituição do que as atividades desenvolvidas por eles e que a gestão do trabalho contribui em destaque para essa falta de significado do trabalho. Há uma equivalência entre os comportamentos de enfrentamento positivo e os comportamentos de enfrentamento negativo tanto em um como no outro grupo de servidores, o que possibilita deduzir que os comportamentos de enfrentamento não estão suficientes para diminuir as reações emocionais de sofrimento e as reações psicossomáticas apresentadas, mantendo e aumentando o sofrimento psíquico.

Entre os servidores da presente pesquisa as experiências de sofrimento no trabalho são tão sérias que permitem inferir que a política neoliberal, com sua racionalidade vigente no modo de gerir a empresa, promove a superexploração do trabalho, levando esses trabalhadores à extenuação e ao adoecimento físico e psíquico. Os direitos dos trabalhadores evoluíram e voltaram a regredir em muito pouco tempo, acarretando uma volta às condições de trabalho muito precárias, com severas implicações para a saúde física e mental. Houve aumento da pressão, da precarização do trabalho, do desrespeito a direitos conquistados, ameaçando o valor

do trabalho para o próprio trabalhador, além da falta de reconhecimento personalizado do investimento que cada trabalhador faz de si mesmo no seu trabalho.

A Psicodinâmica do Trabalho como possibilidade teórica na análise da realidade do trabalho no setor público permitiu atualizar a tese de que o cenário neoliberal e sua racionalidade implicada no trabalho são extremamente nocivos ao psiquismo do sujeito e demanda deste, esforços cada vez maiores para manter a normalidade. Assim, proporciona ainda mais estratégias defensivas, cada vez menos capazes de suportar a pressão, produzindo os adoecimentos encontrados nesta pesquisa. O sujeito continua se esforçando ao extremo para a manutenção da saúde, mas o sistema neoliberal e seu projeto de superexploração do trabalho estão tornando essas condições de esforço cada vez mais frágeis, projetando o aumento exponencial de adoecimentos pelo trabalho. O trabalho, que é central na vida humana como fator de realização pessoal e social, está se tornando cada vez mais fator de exploração e perdendo seu sentido para a existência humana; e sem sentido do trabalho o homem perde o sentido de sua existência social. A degeneração social que assistimos está diametralmente relacionada ao sistema neoliberal que se impõe sobre o trabalho e a vida humana, esfacelando a proteção do Estado, as garantias dos direitos, as relações sociais e familiares dos menores recantos do planeta, já que é um fenômeno global. O mesmo desrespeito que ameaça a identidade do sujeito, por outro lado torna-se a base das lutas pelo reconhecimento e pode ser um impulso motivacional para as lutas sociais.

Frente a esse cenário de degeneração social e humana, apresenta-se como recurso primordial a organização do trabalhador como uma classe base da sociedade contemporânea, reconhecendo o valor do trabalho para o capital e tomando seu lugar de ator social. Esse engajamento político mostra-se, outra vez, como recurso para a emancipação do trabalhador frente ao massacre do trabalho. Os servidores têm experiência das situações limitadoras do trabalho à sua realização pessoal e profissional e sabem definir soluções. Têm também o poder de se agregarem como coletividade e de fazerem com que as soluções surjam reais e não de alternativas pensadas em gabinetes. Nesse sentido a universidade precisa abrir-se à criação de iniciativas de conversas sobre o trabalho em que os servidores vivenciam a experiência de emancipação e de espaço político para mudanças, que não sejam espaços tutelados pela universidade, mas de iniciativa dos servidores. Pela sindicalização os trabalhadores podem produzir as mudanças na organização do trabalho e nas condições vivenciadas em seus locais de trabalho. O envolvimento coletivo tira do indivíduo a carga de incompetência e inadequação que sente ao sofrer sozinho os efeitos da organização do trabalho. Os servidores da instituição pesquisada participam de sindicatos da categoria, porém declaram que o sindicato perdeu muita

força nos últimos anos. Essa realidade é constatada no próprio processo de expansão do neoliberalismo que enfraquece os movimentos sindicais a fim de implantarem a desregulamentação das leis, da organização e das condições do trabalho. Embora enfraquecido, o sindicato é órgão de participação política e, portanto, condição de emancipação da classe trabalhadora. Embora a maioria dos sindicatos sejam adeptos da negociação com o capitalismo, ele é um instrumento de defesa dos trabalhadores contra os abusos da exploração do trabalho, amenizando a exploração. Poucos são os sindicatos revolucionários e que lutam pela emancipação do trabalhador, mas, ainda assim, a organização sindical e a maior consciência de classe é um caminho viável de emancipação pela conscientização do trabalhador quanto ao sentido do trabalho e do trabalhar.

Em se tratando do trabalho dentro de uma universidade, voltada a realizar o objetivo de toda instituição do Estado que é a garantia do direito e da democracia, mais se espera que o trabalhador tenha oportunidade de organização e de mudança das condições de trabalho em que se encontram. A universidade é lugar de valores humanos e culturais que não se subordinam aos processos econômicos e políticos vigentes; a universidade é um bem público que existe dentro de um projeto emancipatório de nação no contexto da globalização. Por isso a necessidade de cada país pensar a qualidade de sua universidade e retomar os seus princípios a fim de que as ações se reflitam na qualidade do ensino e do trabalho de cada servidor. Com essas afirmações reforçamos a crença de que os trabalhadores da universidade encontrem nela, enquanto instituição emancipadora, espaço de discussão e reorganização do trabalho digno e saudável.

Quanto à postura da Psicologia no campo do trabalho, esta tem muito a contribuir, não apenas como ocorreu inicialmente, utilizando suas tecnologias de avaliação, de controle e de decisões na sua relação com o trabalho, mas hoje pode e precisa contribuir de modo mais efetivo, mostrando o rosto atual do trabalho, os processos que o organizam e as próprias pessoas que realizam as atividades. Seu papel é favorecer o reconhecimento da complexidade do dia-a-dia laboral para reposicionar a discussão sobre a dimensão intersubjetiva do trabalho, sua centralidade na vida humana como fator que constitui a identidade, o sujeito, o ser social.

## REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Júlia Issy; TORRES, Camila Costa. Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. **Revista Produção**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 066-077, set./dez. 2004. Disponível em <[www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a07.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a07.pdf)>. Acesso em: 10 mai.2016.

AMAZARRAY, Mayte Raya. **Trabalho e adoecimento no serviço público: LER/DORT e articulações com o modo de gestão tecnoburocrático**. 2003. 120 p. Dissertação (Mestrado) - Psicologia Social e Institucional, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. *In*: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (Orgs.) **Pós neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, pp. 09-23. Disponível em: <[paje.fe.usp.br/~mbarbosa/cursograd](http://paje.fe.usp.br/~mbarbosa/cursograd)>. Acesso em: 10 mai.2016.

ANJOS, Felipe Burle dos; MENDES, Ana Magnólia Bezerra. A Psicodinâmica do não-trabalho: Estudo de caso com concurreiros. **R. Laborativa**, Assis-SP, v. 4, n. 1, p. 35-55, abr. 2015. Disponível em: <<http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>>. Acesso em: 22 mai.2016.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 8.ed. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho:** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2.ed., 10.reimpr. rev. e ampl. São Paulo: Boitempo, 2009.

ARANTES, Paulo Eduardo. Saleboulot: uma janela sobre o mais colossal trabalho sujo da história (Uma visão no laboratório francês do sofrimento social). **Tempo Social - Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v.23, n.1, pp.31-66, jun.2011. Disponível em: <[www.revistas.usp.br/ts/article/view/12651](http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/12651)>. Acesso em: 16 mai.2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1.ed., 3.reimpr. Lisboa: Edições 70, 2016.

BOUYER, Gilbert Cardoso. Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o debate: “o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador”. **Rev. Bras. Saúde Ocup.** São Paulo, 35 (122): 249-259, 2010.

CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. Estresse e estratégias de enfrentamento: o uso da escala Toulousaine no Brasil. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 46-64, jul.-dez.2006.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, set.-dez.2003. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf)>. Acesso em: 22 mai.2017.

COUTINHO, Maria Chauvin. OLIVEIRA, Fábio de. SATO, Leny. Olhar o cotidiano: percursos para uma psicologia social do trabalho. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 27, n. 2, pp. 289-295, 2016. Disponível em: <[www.scielo.br/pusp](http://www.scielo.br/pusp) - <http://dx.doi.org/10.1590/0103-656420140053>>. Acesso em: 30 jun.2018.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. A Nova Razão do Mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal. [Trad. Mariana Echalar]. São Paulo: Boitempo, 2016. Do livro original: **La nouvelle raison de monde**. Paris: La Découverte, 2009, 497p.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social**. [Trad. Luiz Alberto Monjardim]. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, Trabalho e Ação. **Revista Produção**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 27-34, set.-dez. 2004. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a03.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a03.pdf)>. Acesso em 20 set.2016.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. [Coord. Maria Irene StoccoBetiol]. São Paulo: Atlas, 2007.

DIEESE. **A importância da organização sindical dos trabalhadores**. Nota Técnica, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, n. 151, nov.2015.

GOMES, Darcilene Cláudio; SILVA, Leonardo Barbosa e; SÓRIA, Sidartha. Condições e relações de trabalho no Serviço público: O caso do governo Lula. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, v. 20, n. 42, p. 167-181, jun.2012. Disponível em: <<https://issuu.com/joaoj11/docs/31819-117015-1-pb>>. Acesso em: 10 mar.2017.

GRANDE, Carolina. **O trabalho e o afeto**: Prazer e sofrimento no trabalho dos professores da escola pública de Brasília. 2009. 213 p. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

HALLFMAN, Willem. RADDER, Hans. Manifesto Acadêmico: de uma universidade ocupada a uma universidade pública. **Revista ADUSP**, São Paulo, mai.2017, p. 06-25.

HARDON, Anita; HODGKIN, Catherine; FRESLE, Daphne. **How to investigate the use of medicines by consumers**. Amsterdam: World Health Organization and University of Amsterdam, 2004. Disponível em: <[www.who.int/drugresistance/Manual1\\_HowtoInvestigate.pdf](http://www.who.int/drugresistance/Manual1_HowtoInvestigate.pdf)>. Acesso em: 11 fev.2017.

IBARRA, David. O neoliberalismo na América Latina. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 31, n. 2 (122), pp. 238-248, abr.-jun.2011. Disponível em:<[www.scielo.br/pdf/rep/v31n2/04.p](http://www.scielo.br/pdf/rep/v31n2/04.p)>. Acesso em: 05 mai.2016.

KARAM, Heliete. Centralidade do trabalho e Saúde Mental Pública. *In*: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e Saúde**: O sujeito entre emancipação e servidão. 1.ed., 3.reimpr. Curitiba: Juruá, 2011, pp.139-152.

LUBORSKY, Mark R.; RUBINSTEIN, Robert L. Sampling in Qualitative Research: Rationale, Issues and Methods. *Res Aging*, Philadelphia, 17(1): 89-113. Author manuscript; available in PMC, 2011, november 3. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/51774988\\_Sampling\\_In\\_Qualitative\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/51774988_Sampling_In_Qualitative_Research)>. Acesso em: 28mar.2017.

MARX, Karl. **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. [Trad. Jesus Ranieri]. 1.ed., 2.reimpr. São Paulo: Boitempo, 2008.

MENDES Ana Magnólia. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, René; DIAS, Elizabeth Costa. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. **Rev. Saúde Públ.**, São Paulo, 25:341-9, 1991.

MOTA, Ana Elizabete. A regressão civilizatória e as expropriações de direitos e das políticas sociais. **Argum**, Vitória, v. 9, n. 3, p. 30-36, set.-dez. 2017. Disponível em: <<http://www.portaldepublicacoes.ufes.br/argumentum/article/download/18217/12638>>. Acesso em: 25 ago.2018.

NUNES, Aline Vieira de Lima; LINS, Samuel Lincoln Bezerra. Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 51-67, nov.2009. ISSN 1984-6657. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/11830/11070>>. Acesso em: 26 fev.2018.

OLIVEIRA, Lourival José de; PIRES, Ana Paula Vicente. Da precarização do trabalho docente no Brasil e o processo de reestruturação produtiva. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 9, n. 1, p. 73-100, jan.-abr.2014. DOI: 10.5433/1980-511X.2014v9n1p73. Disponível em: <[www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/viewFile/17128/14324](http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/viewFile/17128/14324)>. Acesso em: 20 out.2017.

POLI, Luciana. Um olhar sobre a teoria crítica de Axel Honneth. **Iusgentium**, Florianópolis, v.12, n.6, jul.-dez.2015.

RAVAGNANI, Herbert Barucci. Luta por reconhecimento: a filosofia social do jovem Hegel segundo Honneth. **Kínesis**, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v. 1, n. 1, p.39-57, mar.2009.

REVISTA MARXISMO. A crise do capitalismo e a universidade, ou a universidade em crise. Editorial. **Revista Marxismo**, São Paulo, n. 21, 10 jul.2015. Disponível em: <<https://marxismo21.org/a-crise-da-universidade/>>. Acesso em: 20 out.2017.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, 2013, 33 (1), 192-207.

ROSSO, Sadi Dal. A propósito de emancipação em Christophe Dejours. Resenha de Christophe Dejours. Trabalho vivo: trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012, 2 vols. 436 páginas. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 29, n. 86, out.2014. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102)>. Acesso em: 20 jun.2016.

SAAVEDRA, Giovani Agostini; SOBOTTKA, Emil Albert. Introdução à teoria do reconhecimento de Axel Honneth. **Civitas** – Revista de Ciências Sociais, Porto Alegre, v. 8, n. 1, jan.-abr.2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA-FILHO, Naomar de. **A Universidade no Século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra: Outubro, 2008. Disponível em: <<https://ape.unesp.br/.../artigos/universidade/AUniversidadenoSeculoXXI>>. Acesso em: 20 nov.2016.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Análise de Conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, Brasília-DF, v.6, n.1, mai.2012. Resenhas. Disponível em:<[www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/291/156](http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/291/156)>. Acesso em: 25 jul.2016.

SATO, Leny. Psicologia, saúde e trabalho: distintas construções dos objetos “trabalho” e “organizações”. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Psicologia crítica do trabalho na sociedade contemporânea**. Brasília: CFP, 2010, pp. 41-53. Disponível em: <[www.crprs.org.br/upload/noticia/arquivo2902](http://www.crprs.org.br/upload/noticia/arquivo2902)>. Acesso em: 30 jun.2018.

SATO, Leny; OLIVEIRA, Fábio. Compreender a gestão a partir do cotidiano do trabalho. **Aletheia**, *on-line*,2008, n. 27, pp 199-197, jan.-jun.2008. Disponível em: <[www.ulbra.br/upload/](http://www.ulbra.br/upload/)>. Acesso em: 10 mar.2018.

SELIGMANN-SILVA, Edith; BERNARDO, Márcia Hespanhol; MAENO, Maria; KATO, Mina. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, São Paulo, 35 (122): 187-191, 2010. Disponível em: <<https://www.fasul.edu.br/portal>>. Acesso em: 01 jun.2017.

SENADO FEDERAL. Projeto de Lei nº 116 de 2017 (Complementar). Disponível em <<https://www.25.senado.leg.br/web/atividade/materiais/-/materia/128876>>. Acesso em: 12 dez.2018.

SILVA, Andressa Henning; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 3 a 5 de novembro de 2013. Disponível em:<[www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\\_2013/2013](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013)>. Acesso em: 06 mar.2017.

SILVA, Marilda da. Complexidade da formação de professores: saberes teóricos e saberes práticos [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 114 p. ISBN 978-85-98605-97-5. Available from SciELO Books. Disponível em: <<http://books.scielo.org>>. Acesso em 11.dez.2018.

SILVA-FORTES, Juliana. **Sufrimento e adoecimento no mundo do trabalho: estudo com bancários afastados do emprego por motivos de saúde relacionados ao trabalho**. 2017. 311 p. Tese (Doutorado) -Programa de Pós-Graduação em Saúde na Comunidade, na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017.

SOUSA, Michel Aires de. O que é a razão instrumental? **Filosofonet**. Revista eletrônica,16 abr. 2009. Disponível em: <<https://filosofonet.wordpress.com/2009/04/16/627>>. Acesso em: 22 ago.2017.



STRECK, Lênio Luiz. Checklist: 21 razões pelas quais já estamos em Estado de exceção. **Revista Consultor Jurídico**, São Paulo, 29 jun.2017. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2017-jun-29/senso-incomum-check-list-21-razoas-pelas-quais-estamos-estado-excecao?utm>>. Acesso em: 25 ago.2018.

SZNELWAR, Laert Idal; MACIA, Fausto Leopoldo; DEJOURS, Christophe. **Avaliação do trabalho submetida à prova do real**: Críticas aos fundamentos da avaliação. São Paulo: Bluncher, 2008. Disponível em: <[www.producao.usp.br/handle/BDPI/48362?show=full](http://www.producao.usp.br/handle/BDPI/48362?show=full)>. Acesso em: 08 mai.2016.

TEIXEIRA, Andreia. **Saúde do trabalhador**: um estudo dos trabalhadores técnico-administrativos do sexo masculino da Universidade Federal de Itajubá. 2015. 136 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade, Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 2015.

TEIXEIRA, Francisco José Soares. O Neoliberalismo em Debate. *In*: TEIXEIRA, Francisco J. S.; OLIVEIRA, Manfredo Araújo de (Orgs.). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva** – as novas determinações do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez Editora, 1996, pp. 195-252.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

UCHIDA, Seiji; LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laert Idal. Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para a transformação e melhoria da organização e do conteúdo do trabalho. *In*: MENDES, René (Org.). **Patologia do Trabalho**. 3.ed. São Paulo: Editora Atheneu, 2013, v.2. pp. 1627-1637.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Anexo do Edital nº 19/2015. Disponível em: <<https://owncloud.unifei.edu.br/index.php/s/mg5wo6Q9xSN6dy8>>. Acesso em: 21 ago.2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Anexo do Edital nº 12/2016. Disponível em: <<https://owncloud.unifei.edu.br/index.php/s/A0BJPCWXWvM5VeQ>>. Acesso em: 21 ago.2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Anexo 1 do Edital nº 08/2017 - 03/05/2017 – DOU de 04/05/2017. Disponível em: <<https://owncloud.unifei.edu.br/index.php/s/kACt9mRWuS7EclG>>. Acesso em: 21 ago.2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Anexo 1 do Edital nº 16/2017 - 31/10/2017 – DOU de 01/11/2017. Disponível em: <<https://owncloud.unifei.edu.br/index.php/s/xI4SCY35m3M3eKX>>. Acesso em: 21 ago.2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Anexo 1 do Edital nº 08/2018 - 19/04/2018 – DOU de 20/04/2018. Disponível em: <<https://owncloud.unifei.edu.br/index.php/s/IHCVYDTQzpljkCu>>. Acesso em: 21 ago.2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Edital nº 19/2015 – Retificado pelos editais 01/2015 e 02/2016. Disponível em: <<https://owncloud.unifei.edu.br/index.php/s/z1mHDCbREneTcgX>>. Acesso em: 21 ago.2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Edital nº 12/2016 – Edital de Retificação nº 01. Disponível em: <<https://owncloud.unifei.edu.br/index.php/s/AmsfogQCc4dHOPM>>. Acesso em: 21 ago.2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Quadro Permanente de Pessoal. Dados de julho de 2016. Disponível em:<[https://www.unifei.edu.br/apresentacao/unifei\\_em\\_numeros](https://www.unifei.edu.br/apresentacao/unifei_em_numeros)>. Acesso em: 20 set.2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Sobre a instituição: História, Organograma, Estatuto, Números, Notícias. Disponível em: <<https://www.unifei.edu.br/>>. Acesso em: 20 mai.2017.

VALIM, Rafael. Estado de exceção: a forma jurídica do neoliberalismo. **Jornal GGN** – Luís Nassif On Line. Página de Política. São Paulo, maio de 2017. Disponível em: <<http://jornalggn.com.br/noticia/estado-de-excecao-a-forma-juridica-do-neoliberalismo-por-rafael-valim>>. Acesso em: 12 ago.2017.

VIEIRA, Isabela. Conceito(s) de *burnout*: questões atuais da pesquisa e a contribuição da clínica. **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, São Paulo, 35 (122): 269-276, 2010.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 1

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA:

1. Quais as suas experiências profissionais até o momento? Onde você já trabalhou? O que fazia?
2. E hoje, qual a sua função aqui na instituição? Qual o trabalho você realiza aqui? Há quanto tempo está nessa função? Há quanto tempo está na instituição?
3. Em seu trabalho você interage com as pessoas ou trabalha sozinho? Como é o seu departamento, ou seu setor de trabalho: você tem uma chefia, uma pessoa que avalia seu trabalho, você tem pessoas a quem você coordena?
4. Como é o relacionamento entre você e seus colegas de trabalho? E entre você e a sua chefia?
5. O seu trabalho lhe traz satisfação pessoal e profissional? Explique em que sentido.
6. Em que situações de seu trabalho você encontra essa satisfação/realização?
7. Quais as situações desgastantes, os problemas que você encontra no trabalho aqui? Esses problemas citados por você afetam também seus colegas de trabalho?
8. O que você sente frente ao atual cenário político-econômico brasileiro de privatizações, precarização do trabalho, flexibilização dos direitos dos trabalhadores, mudança na Previdência, corte de recursos...?
9. Como você fica diante dessas situações desgastantes do trabalho? Como isso te afeta fisicamente e emocionalmente?
11. O que você costuma fazer frente às situações que lhe causam sofrimento no trabalho? Há uma forma mais comum que você utiliza?
12. Como sua equipe, seus colegas de trabalho fazem para lidar com as situações desgastantes do trabalho? Há uma forma mais comum deles lidarem com essas situações?
13. Na sua opinião, o que poderia ser feito para diminuir as situações de sofrimento e aumentar a sua satisfação no trabalho? (em nível institucional, governamental, pessoal, de equipe...)
15. O que você entende que seja o objetivo desta Universidade? O trabalho aqui pode ser comparado ao trabalho em uma empresa?
16. Em resumo, o que significa para você trabalhar nesta Universidade?

## APÊNDICE 2

### Características pessoais e profissionais dos entrevistados, Itajubá-MG, 2017 (n=27)

Quadro 1: Características pessoais e profissionais dos entrevistados.

<b>Participante</b>	<b>Gênero</b>	<b>Docente ou TA*</b>	<b>Idade (em anos)</b>	<b>Tempo na instituição (em anos)</b>	<b>Data entrevista</b>
1	F	TA	33	5	28/03/17
2	M	TA	26	5	28/03/17
3	M	TA	53	24	28/03/17
4	M	Docente	60	36	04/04/17
5	F	Docente	44	8	10/04/17
6	F	Docente	43	7	12/04/17
7	M	Docente	48	7	13/04/17
8	F	Docente	37	4	13/04/17
9	M	Docente	48	8	20/04/17
10	M	Docente	51	10	20/04/17
11	F	TA	37	8	26/04/17
12	M	Docente	58	35	28/04/17
13	M	Docente	59	19	24/05/17
14	M	Docente	44	12	31/05/17
15	M	Docente	37	4	07/06/17
16	F	Docente	51	14	08/06/17
17	M	Docente	41	6	08/06/17
18	M	TA	32	7	08/06/17
19	M	TA	35	7	14/06/17
20	M	Docente	53	6	12/07/17
21	M	Docente	42	7,5	02/08/17
22	M	Docente	54	15	04/08/17
23	F	TA	38	6,5	14/08/17
24	M	TA	53	30	14/08/17
25	M	TA	53	26	14/08/17
26	M	TA	39	6	14/08/17
27	M	TA	57	34	17/08/17

\*TA = Técnico-administrativo

Fonte: Elaborado pela autora.

## APÊNDICE 3

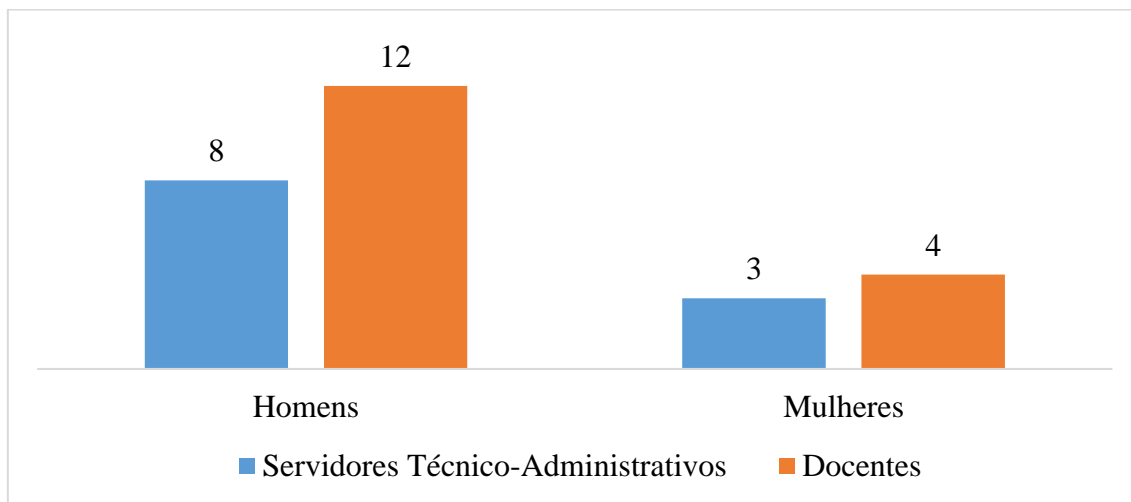


Figura 1: Distribuição da quantidade de participantes homens e mulheres.  
Fonte: Elaborada pela autora.

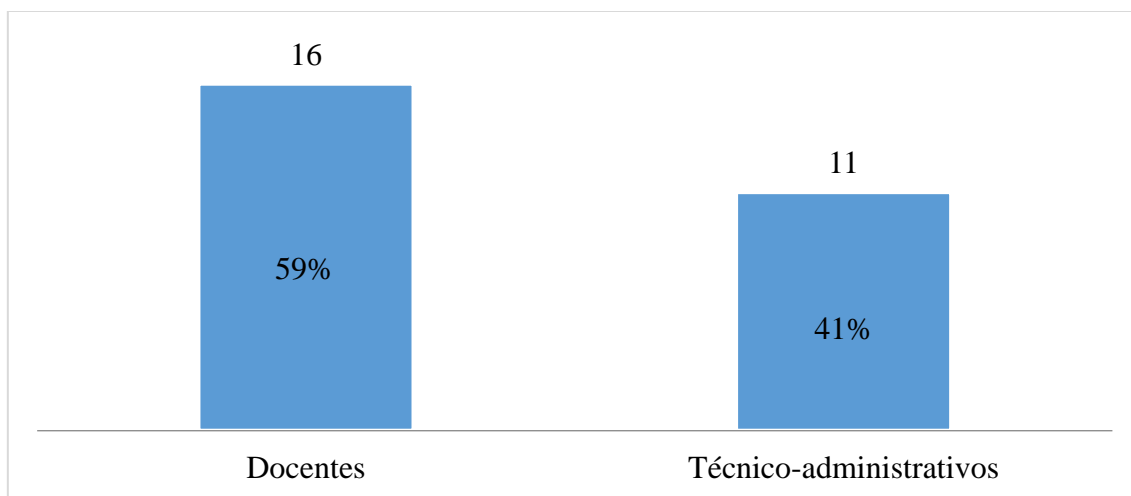


Figura 2: Distribuição da porcentagem de participantes docentes e técnicos-administrativos.  
Fonte: Elaborada pela autora.

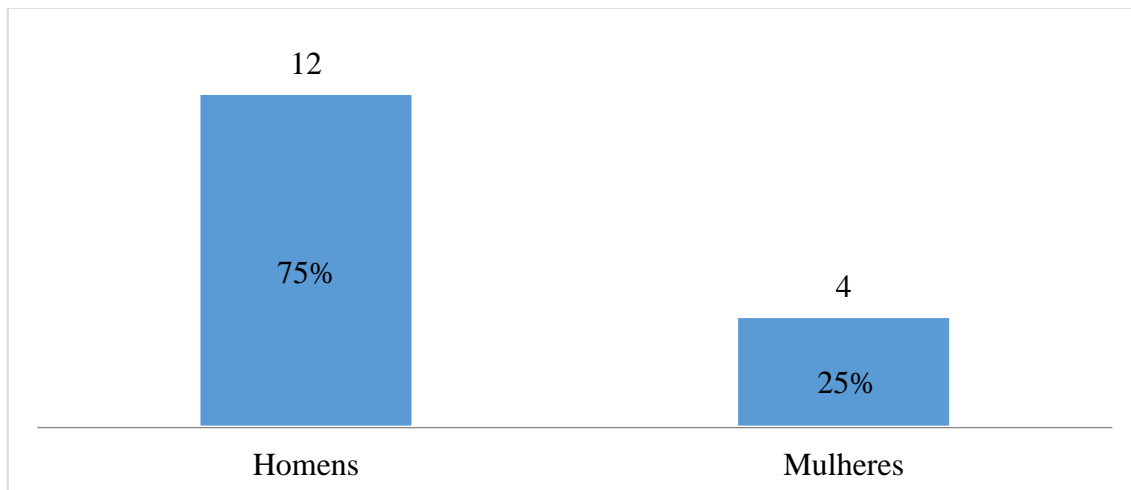


Figura 3: Distribuição da quantidade e porcentagem de homens e mulheres docentes.  
Fonte: Elaborada pela autora.

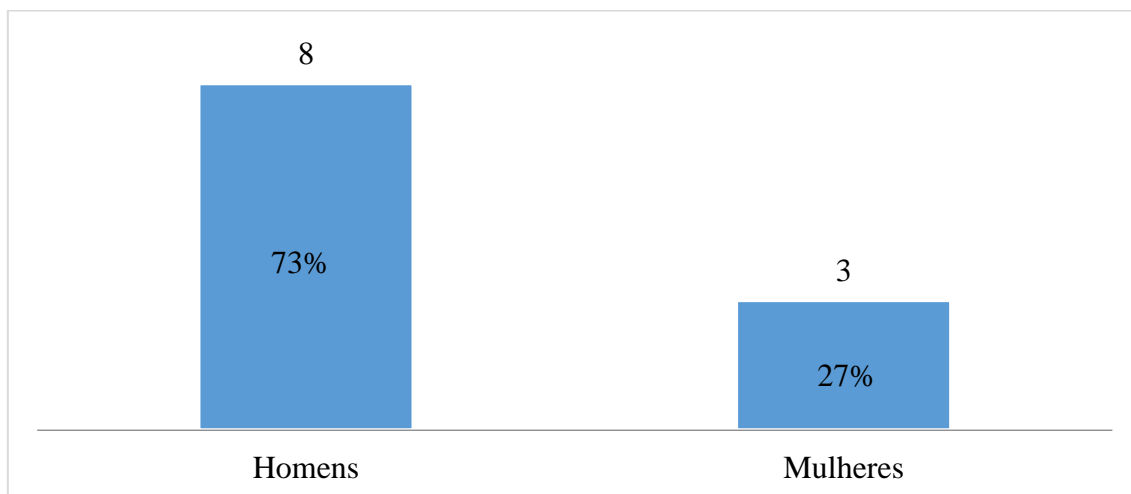


Figura 4: Distribuição da quantidade e porcentagem de homens e mulheres técnico-administrativos.  
Fonte: Elaborada pela autora.

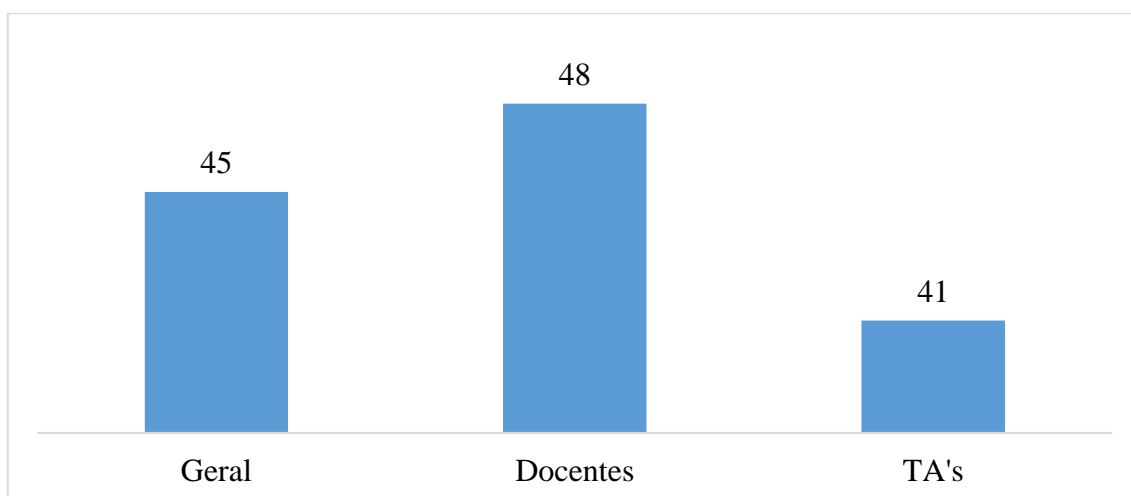


Figura 5: Distribuição da média de idade de docentes e técnico-administrativos.  
Fonte: Elaborada pela autora.

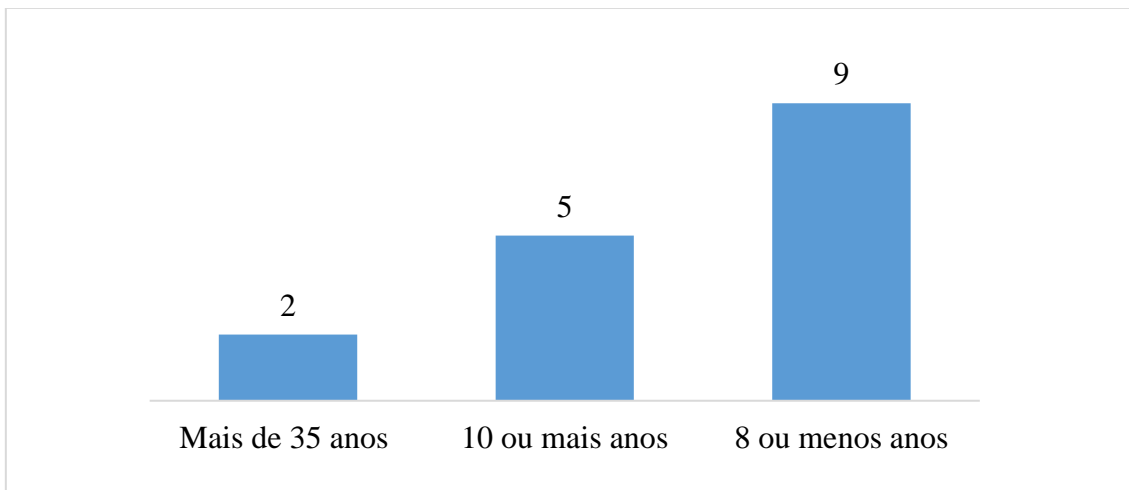


Figura 6: Distribuição do tempo médio de trabalho dos docentes na instituição.  
Fonte: Elaborada pela autora.

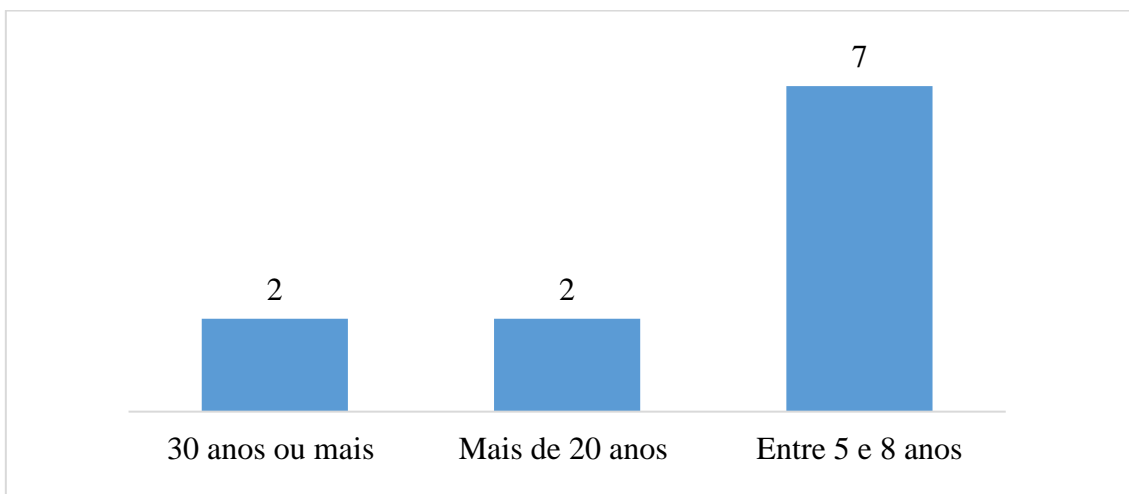


Figura 7: Distribuição da média de tempo de trabalho de técnico-administrativos na instituição.  
Fonte: Elaborada pela autora.

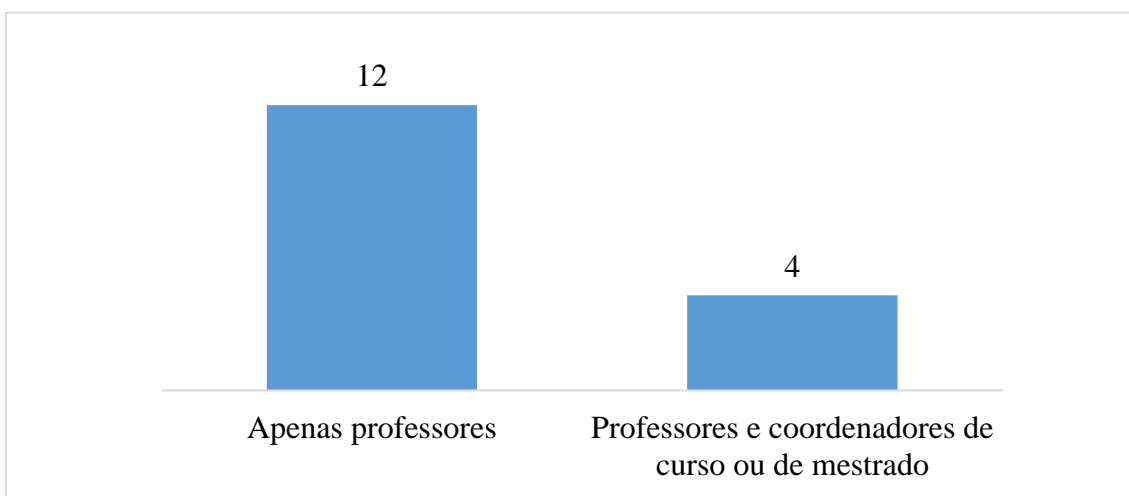


Figura 8: Distribuição das funções dos docentes na instituição.  
Fonte: Elaborada pela autora.



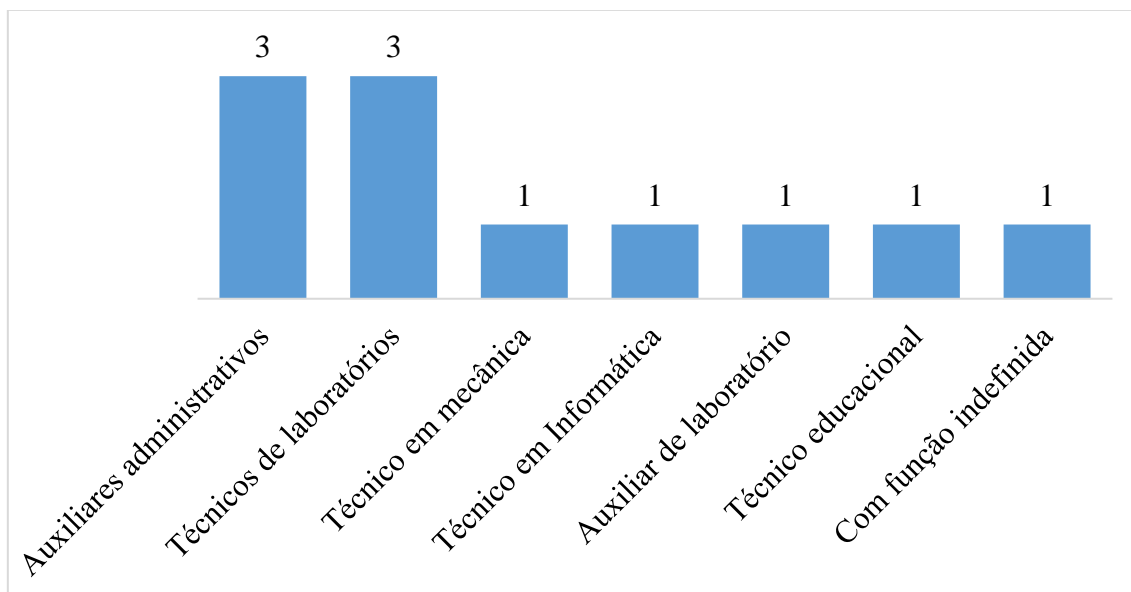


Figura 9: Distribuição das funções dos técnico-administrativos na instituição.

Fonte: Elaborada pela autora.

## APÊNDICE 4

Quadro 2: Categorias Finais, Temas e Frequências.

CATEGORIAS FINAIS	DOCENTES			TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS		
	Temas	Dos 77 itens	%	Temas	Dos 59 itens	%
<b>PRODUTORES DE SOFRIMENTO NO TRABALHO</b> 136 itens	Gestão institucional	25	32,6	Gestão institucional	39	66,1
	Pressão e sobrecarga no trabalho	24	31,1	Relacionamentos conflituosos	13	22
	Relacionamentos conflituosos	24	31,1	Decepção com o serviço público/ governo	7	11,9
	Falta de recursos	4	5,2			
<b>REAÇÕES EMOCIONAIS E PSICOSSOMÁTICAS</b> 134 itens	Temas	Dos 79 itens	%	Temas	Dos 55 itens	%
	Reações emocionais	67	84,8	Reações emocionais	43	78,2
	Reações psicossomáticas	9	11,4	Reações psicossomáticas	11	20
	Não somatiza	3	3,8	Não sabe	1	1,8
<b>PRAZER NO TRABALHO</b> 88 itens	Temas	Dos 52 itens	%	Temas	Dos 36 itens	%
	Atividades acadêmicas	17	32,7	Relacionamento com colegas, alunos e chefia	17	47,2
	Missão de vida	14	26,9	Atividades desenvolvidas	8	22,2
	Relacionamentos com colegas, alunos e chefia	11	21,2	Remuneração/ estabilidade	6	16,7
	Reconhecimento	6	11,5	Sonho /orgulho de trabalhar na instituição	3	8,3
	Remuneração/ estabilidade	4	7,7	Reconhecimento	2	5,6
<b>ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO</b> 68 itens	Temas	Dos 36 itens	%	Temas	Dos 32 itens	%
	Enfrentamento positivo	21	58,3	Enfrentamento positivo	19	59,4
	Enfrentamento negativo	15	41,7	Enfrentamento negativo	13	40,6
<b>PROPOSTAS PARA MELHORIAS NO TRABALHO</b> 44 itens	Temas	Dos 23 itens	%	Temas	Dos 21 itens	%
	Melhorias na gestão da instituição	16	69,5	Melhorias na gestão da instituição	19	90,5
	Melhorias do governo	5	21,7	Melhorias do governo	1	4,7
	Melhorias pessoais	2	8,7	Não sabe	1	4,7

Fonte: Elaborado pela autora.