



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE (MGP)

LADICE CRISTINA BEZERRA DE ALMEIDA COSTA

**MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA E ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS: um estudo sobre
os Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação de uma Ifes à luz
da Psicodinâmica do Trabalho**

Recife
2021

LADICE CRISTINA BEZERRA DE ALMEIDA COSTA

MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA E ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS: um estudo sobre os Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação de uma Ifes à luz da Psicodinâmica do Trabalho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Texto Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão Pública. Área de concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional

Orientador: Denílson Bezerra Marques

Recife
2021

C837m Costa, Ladice Cristina Bezerra de Almeida
Mobilização subjetiva e estratégias defensivas: um estudo sobre os
Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação de uma Ifes à luz da
Psicodinâmica do Trabalho / Ladice Cristina Bezerra de Almeida Costa. –
2021.
246 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de
Pernambuco, CCSA, 2021.
Inclui referências e apêndices.

1. Trabalho Aspectos psicológicos. 2. Gestão Pública. 3. Secretários. I.
Marques, Denilson Bezerra (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2021 – 090)

LADICE CRISTINA BEZERRA DE ALMEIDA COSTA

**MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA E ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS: UM ESTUDO
SOBRE OS SECRETÁRIOS DAS COORDENAÇÕES DOS CURSOS DE
GRADUAÇÃO DE UMA IFES À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra Profissional em Gestão Pública.

Aprovada em: 14/06/2021

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Denílson Bezerra Marques (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Rosane Maria Alencar Silva (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Maria Iraê de Souza Corrêa (Examinadora Externa)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Dedico não só este, mas todos os meus trabalhos em vida, para as luzes do meu viver: Letícia e Clarice. Sem vocês eu nada seria. É só o Amor.

AGRADECIMENTOS

Que sorte a minha, penso ao escrever este texto de agradecimentos! Desde o dia que decidi fazer o mestrado até o dia que aqui escrevo, quantas pessoas contribuíram para a realização desse sonho. Sim, sonho, porque de todas as coisas do mundo, uma das que mais amo é estudar. Construir degraus com o saber.

Falando em degraus, eles só existiram por ter a base, a fundação, o alicerce, que são a minha família. André, companheiro de toda uma vida mais uma vez ali, do lado, no apoio, na torcida e no comando de tudo quando eu precisei tantas vezes me ausentar. Quanta gratidão meu mago véio!

Aos amores da minha existência, ao meu raio de sol e meu raio de luar, toda a gratidão por iluminar meu caminho e pela compreensão que nem sempre a mamãe estaria lá na praia, no parque, nas festas, porque estava estudando. Um dia quero ser inspiração para as suas conquistas, minhas filhas. Não é fácil, ainda, ser mulher e ser quem se quer ser. Que toda minha gratidão seja luz para que vocês encontrem seus lugares na vida, sendo quem desejam ser e da forma que decidirem viver. Amo vocês e mesmo não sendo a mãe perfeita, tento ser a melhor imperfeita.

A minha sogra Eunice, quanta gratidão, por ter me apoiado tanto, por ter se dividido entre suas responsabilidades e as minhas tantas vezes, até o limite, até passando um pouco das suas próprias limitações, para que eu conseguisse ir em frente. Tenho em você uma melhor amiga, aquela que se pode contar sempre. Obrigada seria muito pouco, para tanto.

Ao meu orientador Denilson Marques, pela paciência nesse espaço de tempo que se estendeu além do programado. Espero poder retribuir sua confiança e sua valiosa orientação. Obrigada por ter me apresentado a uma temática tão empolgante, apaixonante e celeiro de muitas e frutíferas discussões. Tentei levar nossa nau para mares de boa produção e espero que ela navegue levando minha dedicação e pequena contribuição científica.

A minha amiga Lígia, que foi além de uma companheira de mestrado, foi uma verdadeira co-orientadora. Sempre pronta para as trocas de ideias, para as melhores reflexões, para as melhores soluções, para os melhores conselhos teóricos. Tão talentosa e ao mesmo tempo de uma generosidade ímpar. Não limitando só em si seu saber e sempre o compartilhando e engrandecendo nossos trabalhos. Te amo, amiga.

Ao querido Baluarte da rural, Prof José de Lima Albuquerque, toda a gratidão do mundo. Pelas orientações, por compartilhar, generosamente, o seu enorme saber, pelo ombro amigo, em especial, por não me fazer desistir ficando até uma hora da manhã me dando força, dicas, me dizendo sobre erros e como chegar nos acertos. Meu muito obrigada sem prazo de validade. Você é um Ser Humano singular, que faz a diferença na multidão. Muito obrigada, bem especial, pela ajuda com a disciplina que precisei cursar fora do programa, sem você não teria conseguido.

Professor Romilson Marques Cabral, quanta gratidão pela sua aula de orientação, por ter reservado uma parte do seu dia para me dar atenção, por ter a generosidade de me botar no caminho e na direção, quando me senti perdida metodologicamente. Sim, como me disse, sua missão é achar gente perdida e guiá-las da melhor forma possível. Sinto-me na obrigação de retribuir aqui, nesta dissertação, toda a ajuda e norte recebidos. Muitíssimo obrigada!

A professora Renata Oliveira, pela ajuda, pela luz, mas principalmente por me emprestar a sua sobriedade e serenidade em ver nos problemas apenas o que se pode aproveitar. Por estar sempre, através de suas palavras, me motivando e me empurrando para os melhores finais! Sou sua fã, desde a sua inteligência singular até a sua forma de encarar a vida. Aprendizado que me sustentou muitas vezes, através dos desabafos que fiz e do ombro e conselhos que só uma mulher porreta como você poderia dar.

Professora Maria Iraê Corrêa, uma eterna inspiração, muita gratidão e felicidade por tê-la em minha banca. Contribuições além do trabalho, contribuições para a vida. Muita generosidade em ver minhas limitações e me guiar de forma humana. Obrigada, sobretudo, pela paciência. Obrigada pelas palavras de incentivo. Obrigada pelos diálogos esclarecedores. Obrigada pelos livros. Obrigada por permitir-me lhe conhecer mais de perto e aumentar minha admiração pelo seu ativismo em forma de ciência.

Professora Yumara Vasconcelos, minha eterna gratidão acompanhada de muita admiração pela mulher espetacular que és. Atua com muita propriedade em tudo a que se propõe e merece muitos aplausos. Faz um trabalho belíssimo e diferenciado defendendo algumas causas singulares, sempre ajudando e iluminando quem passa pelo caminho. Tive a imensa sorte de poder contar com você a qualquer hora e não tenho palavras para definir isso em reconhecimento. Posso dizer que

sempre que converso com você saio muito mais politizada, evoluída e crítica. Obrigada!!

Ao grupo “debates animados - DADM” e aos seus professores membros que me salvaram nesta pandemia, meu muito obrigada. Pelo incentivo, pelo apoio, especialmente pelo ouvido amigo e por aguentarem tantos e tantos desabafos infinitos. Professor Lima, Professora Renata Oliveira, já citados. Professor Marcos Sobral, o do contra mais altruísta que conheço. Professora Ana Regina, uma coordenadora que me inspirou, com seu exemplo. Professora Ângela Souza, sua presença nos ensina sobre descrição e educação. Obrigada pelas palavras de incentivo sempre. Professora Iraê, empoderamento feminino inspirador. Professora Telma, dotada de uma inteligência inspiradora, de um ouvido humano, de conselhos amigos. Obrigada por tudo, inclusive pelos mimos literários dedicados à minha Lê. Professora Yumara Vasconcelos, minha juíza, quando crescer vou ser igual a você!

A Professora Fabiana Ferreira, que foi mais que uma coordenadora, foi um instrumento para meu crescimento como profissional e como estudante. Generosas e valiosas dicas, ensinamentos, conselhos motivacionais. Paciente e compreensiva sempre. MUITÍSSIMO obrigada.

Meu companheiro Eduardo, obrigada por ser inspiração. Eu sempre brincava que você era a parte do cérebro da equipe e realmente era. Porém disponível e generoso em compartilhar seu conhecimento sempre. Obrigada pelas dicas, pelos conselhos, por dividir como foi a sua experiência. Vou tentar seguir seu caminho, viu quase doutor?

Numa caminhada de sorte, pude desfrutar de duas turmas no MGP, a turma XVI e parte da turma XVII. Gratidão as duas turmas pelos momentos de construção coletiva de conhecimento, pelas discussões enriquecedoras, pelo compartilhamento de ideias e ideais, pelas divergências edificantes. Em especial, a equipe que dividiu comigo grande parte da responsabilidade dos trabalhos em grupo: Elisângela, Dirce, Helena, Jediene e Lígia. A Lucelena, um agradecimento especial pelo apoio nos bastidores, me incentivando, e por me emprestar sua inteligência emocional.

Ao criador, obrigada por me guiar por caminhos de luz em meio à obscuridade. Só eu e você sabemos quanto foi custoso, árduo e dolorido, porém me deste uma força descomunal que se renova a cada atribulação. Seja através das minhas filhas, seja através de pessoas especiais, seja através da minha história de vida, sempre encontro motivos para seguir em frente e de cabeça erguida. Gratidão.

“Se não houver frutos / Valeu a beleza das flores / Se não houver flores / Valeu a sombra das folhas / Se não houver folhas / Valeu a intenção da semente” (Um puro de Jundiaí por Henfil).

RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar a organização do trabalho dos Secretários das Coordenações de Cursos de Graduação da UFRPE - SEDE e as estratégias defensivas que os mobilizam, ou não, diante os constrangimentos presentes no exercício de sua função. Por se tratar de uma investigação acerca dos impactos do trabalho na saúde mental, este estudo se deu sob a óptica da Psicodinâmica do Trabalho. Para viabilizá-lo, realizou-se uma pesquisa procedimentalmente: Estudo de Caso, visando examinar de forma exploratória-descritiva os fenômenos. Delineada, quanto ao problema, por abordagem mista: qualitativa com aporte de dados quantitativos. A coleta de dados, além da fonte documental, foi realizada em duas fases: através do Inventário de Trabalho e Riscos de adoecimento – ITRA, validado por Mendes e Ferreira (2007), uma espécie de “fotografia” da dimensão real do trabalho percebida pela maioria dos trabalhadores, com aplicação de questionários a 22 Secretários; e através de entrevistas semiestruturadas realizadas com 7 Secretários voluntários. A análise dos dados quantitativos foi feita por estatística descritiva, através do *software* SPSS. Os dados qualitativos foram analisados através da técnica Análise dos Núcleos de Sentido – ANS, validada por Mendes (2007), possibilitando a compreensão das vivências de trabalho. No que concerne ao cenário, alguns itens foram pontuados pelos Secretários como críticos no ITRA: organização do trabalho, Relações Socioprofissionais, Custo Afetivo e Cognitivo, Realização e Esgotamento Profissional, Danos Sociais e Físicos. Os resultados desnudam constrangimentos impostos pela organização do trabalho ao Secretário, porém, concomitantemente, sob a luz da Psicodinâmica do Trabalho, mostraram uma categoria desejosa por soluções, porém reativa e firme no servir. Para “sobreviver ao trabalho” os Secretários utilizam estratégias defensivas, de forma individual, em duas situações pontuais: quando tentam fazer o seu melhor, independente das condições impostas e quando estão assumindo demandas que nem sempre são suas, só para não prejudicar os discentes. Também se mostraram capazes de mobilizar sua subjetividade em grande parte das situações sofridas impostas pela organização do trabalho, oportunizada pelo reconhecimento do seu trabalho dado pelos discentes e pares. Enquanto se sente útil ofertando atendimento humanizado, acolhendo, a pesquisa mostrou que o Secretário utiliza sua inteligência prática, preenchendo as lacunas entre tarefas obrigatórias e atividades reais, fazendo seu melhor e reagindo

aos reveses com o entusiasmo de quem se identifica, vê sentido, e tenta validar seu trabalho socialmente. Mediante a constatação da falta de prescrição das tarefas do Secretário e o não reconhecimento de sua atuação pelas hierarquias, este estudo recomenda que a PREG reveja organograma, resoluções, falta de prescrição e devido reconhecimento do trabalho do Secretário, principais veículos do sofrer da categoria. A organização do trabalho não se mostrou inflexível, mas recomenda-se a criação de espaços coletivos de discussão, bem como a cessão de assentos em colegiados e comissões de representatividade da categoria. Secretário é a nomenclatura eleita pela organização do trabalho, porém, a maioria não se reconhece nessa denominação demonstrando indignação a respeito. Grande parte dos profissionais são pós-graduados e bastante capacitados. A ressalva sobre “ser secretário” vai além de competência, reside em questão de adequação e justiça.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho. Estratégias Defensivas. Mobilização Subjetiva. Ifes. Secretários.

ABSTRACT

The present work aimed to analyze the organization of work of the Secretaries of the Coordinations of Undergraduate Courses at UFRPE - SEDE and the defensive strategies that mobilize them, or not, in face of the constraints present in the exercise of their function. Since this is an investigation about the impacts of work on mental health, this study was carried out from the standpoint of the Psychodynamics of Work. To make it feasible, a research study was carried out, procedurally: Case Study, aiming to examine, in an exploratory-descriptive way, the phenomena. Delineated, as to the problem, by a mixed approach: qualitative with the contribution of quantitative data. The data collection, besides the documental source, was carried out in two phases: through the Inventory of Work and Risk of Illness - ITRA, validated by Mendes and Ferreira (2007), a kind of "photograph" of the real dimension of the work perceived by the majority of the workers, with application of questionnaires to 22 secretaries; and through semi-structured interviews carried out with 7 voluntary secretaries. The quantitative data was analyzed by descriptive statistics, using SPSS software. The qualitative data were analyzed through the Nucleus of Meaning Analysis technique - ANS, validated by Mendes (2007), enabling the understanding of the work experiences. Regarding the scenario, some items were scored by the Secretaries as critical in the ITRA: work organization, Socioprofessional Relationships, Affective and Cognitive Cost, Professional Accomplishment and Exhaustion, Social and Physical Damages. The results uncover constraints imposed by the organization of work on the Secretary, but, concomitantly, under the light of the Psychodynamics of Work, showed a category eager for solutions, but reactive and firm in serving. To "survive the work" the Secretaries use defensive strategies, individually, in two specific situations: when they try to do their best, regardless of the imposed conditions and when they are taking on demands that are not always theirs, just so as not to harm the students. They also showed themselves capable of mobilizing their subjectivity in most of the suffering situations imposed by the organization of the work, made possible by the recognition of their work given by the students and peers. While they feel useful offering humanized care, welcoming, the research showed that the Secretary uses his practical intelligence, filling the gaps between mandatory tasks and real activities, doing his best and reacting to setbacks with the enthusiasm of those who identify themselves, see meaning, and try to validate their work socially. Given the lack of prescription of the

Secretary's tasks and the lack of recognition of his performance by the hierarchies, this study recommends that PREG should review the organization chart, resolutions, lack of prescription and due recognition of the Secretary's work, the main vehicles of the category's suffering. The organization of the work was not inflexible, but it is recommended the creation of collective spaces for discussion, as well as the assignment of seats in collegiate bodies and commissions that represent the category. Secretary is the nomenclature chosen by the organization of work, but the majority does not recognize themselves in this denomination, showing indignation about it. A large part of the professionals are post-graduated and quite capable. The caveat about "being a secretary" goes beyond competence, it is a question of suitability and justice.

Keywords: Psychodynamics of Work. Defensive Strategies. Subjective Mobilization. Ifes. Secretaries.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Fases da Psicodinâmica do Trabalho e seus enfoques temáticos	36
Quadro 2 –	Premissas da Psicodinâmica do Trabalho	38
Quadro 3 –	Categorias de Análise da Psicodinâmica do Trabalho	39
Quadro 4 –	Indicadores de Sofrimento no Trabalho	62
Quadro 5 –	Elementos da Mobilização Subjetiva	95
Quadro 6 –	Características da burocracia weberiana	114
Quadro 7 –	Disfunções Burocráticas segundo Merton	122
Quadro 8 –	Coordenações dos Cursos de Graduação X Secretários em exercício	136
Quadro 9 –	Descrição Sumária de Cargos	140
Quadro 10 –	Desenho Metodológico	152
Quadro 11 –	Categorias do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA	161
Quadro 12 –	Fatores de Avaliação do Contexto do Trabalho	164
Quadro 13 –	Fatores de Avaliação do Custo Humano do Trabalho	166
Quadro 14 –	Fatores de Indicadores de Prazer-sofrimento no Trabalho	167
Quadro 15 –	Fatores de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho	169
Quadro 16 –	Modelo de Construção do Roteiro das Entrevistas	186
Quadro 17 –	Perfil dos Secretários Entrevistados	189
Quadro 18 –	Núcleos de Sentido	191
Quadro 19 –	Mecanismos de Defesa à luz da Psicodinâmica do Trabalho	198

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Conceituação: Tarefa X Atividade	54
Figura 2 –	Importância do trabalho na Vida do Ser humano	69
Figura 3 –	Organograma da UFRPE	132
Figura 4 –	Usuários dos Serviços dos Secretários dos Cursos de Graduação	137
Figura 5 –	ITRA – Visão Holística	184
Figura 6 –	ANS – Visão Holística	211

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Resultado Geral de Avaliação do Contexto de Trabalho	171
Gráfico 2 –	Resultado Geral de Avaliação do Custo Humano no Trabalho	174
Gráfico 3 –	Resultado Geral dos Indicadores de Prazer - sofrimento no Trabalho - PRAZER	177
Gráfico 4 –	Resultado Geral dos Indicadores de Prazer - sofrimento no Trabalho - SOFRIMENTO	177
Gráfico 5 –	Resultado Geral dos Danos Relacionados ao Trabalho	181

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Idades dos respondentes	155
Tabela 2 –	Gênero dos respondentes	155
Tabela 3 –	Escolaridade dos respondentes	156
Tabela 4 –	Estado civil dos respondentes	157
Tabela 5 –	Tempo de Serviço na UFRPE	157
Tabela 6 –	Cargo Atual	158
Tabela 7 –	Tempo de serviço na função de Secretário de Curso de Graduação	158
Tabela 8 –	Participação em Exame Médico Periódico do DQV	159
Tabela 9 –	Afastamento do trabalho por problema de saúde relacionado ao trabalho	160
Tabela 10 –	Resultados do Fator Organização do Trabalho por item	171
Tabela 11 –	Resultados do Fator Relações Socioprofissionais por item	172
Tabela 12 –	Resultados do Fator Condições de Trabalho por item	173
Tabela 13 –	Resultados do Fator Custo Físico por item	175
Tabela 14 –	Resultados do Fator Custo Cognitivo por item	175
Tabela 15 –	Resultados do Fator Custo Afetivo por item	176
Tabela 16 –	Resultados do Fator Realização Profissional por item	178
Tabela 17 –	Resultados do Fator Liberdade de Expressão por item	179
Tabela 18 –	Resultados do Fator Esgotamento Profissional por item	179
Tabela 19 –	Resultados do Fator Falta de Reconhecimento por item	180
Tabela 20 –	Resultados do Fator Danos Físicos por item	182
Tabela 21 –	Resultados do Fator Danos Sociais por item	182
Tabela 22 –	Resultados do Fator Danos Psicológicos por item	183

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Análise dos Núcleos de Sentido
CCD	Colegiado de Coordenação Didática
CGCG	Coordenação Geral do Curso de Graduação
CEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
COAA	Comissão de Orientação e Apoio Acadêmico
CODAI	Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas
CVV	Centro de Valorização da Vida
DADM	Departamento de Administração
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DRCA	Departamento de Registro e Controle Acadêmico
DQV	Departamento de Qualidade de Vida
EACT	Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho
EADRT	Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho
ECHT	Escala de Custo Humano no Trabalho
EIPST	Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho
IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Pública
ITRA	Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MGP	Mestrado em Gestão Pública
NDE	Núcleo Docente Estruturante
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDT	Psicodinâmica do Trabalho
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PREG	Pró-Reitoria de Ensino e Graduação
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão em Pessoas
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UABJ	Unidade Acadêmica de Belo Jardim
UACSA	Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	21
1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO E O OLHAR SOBRE A SAÚDE PSÍQUICA NO LABOR	30
1.1 DA PSICOPATOLOGIA À PSICODINÂMICA DO TRABALHO: IMPRESSÕES E REFLEXÕES	31
1.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO E SEUS CONCEITOS	38
1.2.1 Que normalidade é essa?	41
1.2.2 O Trabalho: além da conceituação ou um tipo de transgressão?	43
1.2.3 A Organização do Trabalho, o compromisso que necessita ser negociado	48
1.2.4 Trabalho real: extrapolando as prescrições	52
1.2.5 Trabalho: sofrimento que dá prazer?	58
1.2.5.1 Que sofrimento?	60
1.2.5.2 Que constrangimento?	66
SÍNTESE DO CAPÍTULO I	67
2 ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS E MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA: SOBREVIVENDO AO TRABALHO	68
2.1 SUBJETIVIDADE E PSICODINÂMICA DO TRABALHO	69
2.1.1 Relação subjetiva com o trabalho: do engajamento do corpo à Métis ou vice-versa	75
2.1.2 Quais sujeitos?	78
2.2 ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS E PSICODINÂMICA DO TRABALHO	81
2.2.1 Defesas Coletivas, cada um por si e cada um por todos	84
2.2.2 Estratégias Defensivas e outras considerações	86
2.3 SUBLIMAÇÃO E TRABALHO, UMA CONVERSA COM FREUD E A PDT	88
2.4 MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA E PSICODINÂMICA DO TRABALHO	93
2.4.1 Reconhecimento: a dimensão da gratidão	95
2.4.2 Inteligência prática: a dimensão astuciosa	99
2.4.2.1 Características metapsicológicas da Inteligência prática	100
2.4.2.2 Ontogênese do Sofrimento e sua relação com a Dinâmica da inteligência astuciosa: do teatro da infância ao teatro do trabalho	101
2.4.3 Espaço público de Discussão: a dimensão do lugar de fala	105
2.4.4 Cooperação: a dimensão do nós	106
SÍNTESE DO CAPÍTULO II	108
3 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, O SERVIR E A EDUCAÇÃO PÚBLICA	110
3.1 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO	110

3.1.1	De Max Weber a Bresser Pereira – Breves reflexões sobre a estrutura administrativa do Estado brasileiro	113
3.1.2	Eficiência na Administração Pública – Suas nuances e entraves	118
3.1.3	Disfunções Burocráticas: a “Des-Organização” do trabalho e seus múltiplos tentáculos	121
3.1.4	Servidor Público, o que pensam que você é?	124
3.1.5	Organização do Trabalho e o cenário da Universidade Pública Brasileira	126
	SÍNTESE DO CAPÍTULO III	129
4	MÉTODO	130
4.1	O LÓCUS DA INVESTIGAÇÃO, O SUJEITO EM ANÁLISE E SUAS PARTICULARIDADES	130
4.1.1	A UFRPE	131
4.1.2	A Coordenação do Curso de Graduação	133
4.1.3	O Secretário da Coordenação dos Cursos de Graduação da UFRPE	135
4.1.3.1	<i>O NÃO Trabalho Prescrito e o Trabalho Real do Secretário da Coordenação dos Cursos de Graduação da UFRPE</i>	137
4.1.3.2	<i>Entre o apoio administrativo e o secretariado: a dicotomia e o erro</i>	140
4.1.3.3	<i>Invisibilidade e Subjetividade: quem é você Secretário quando do exercício de sua função?</i>	142
4.1.3.4	<i>O sofrer no trabalho do Secretário: conjecturas</i>	144
4.1.4	Intersubjetividade: o caso do grupo institucional DRCA X COORDENAÇÕES no WhatsApp	146
4.1.5	Mobilização Coletiva: o caso do grupo JUNTOS SOMOS MAIS FORTES	147
4.2	PROCEDER METODOLÓGICO	149
4.2.1	Delineamento da Pesquisa	150
4.2.2	Síntese da Pesquisa	152
4.3	TÉCNICA E ANÁLISE DOS DADOS	153
4.3.1	Abordagem Quantitativa	153
4.3.1.1	<i>O perfil do Sujeito em análise – Primeira Etapa</i>	154
4.3.1.2	<i>Instrumento: Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA</i>	160
4.3.1.3	<i>Procedimento</i>	162
4.3.1.4	<i>Análise dos Dados Quantitativos</i>	163
4.3.1.4.1	Escala de Avaliação do Contexto do Trabalho – EACT	163
4.3.1.4.2	Escala de Custo Humano do Trabalho – ECHT	165
4.3.1.4.3	Escala de Indicadores de Prazer-sofrimento no Trabalho – EIPST	167
4.3.1.4.4	Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho – EADRT	169
4.3.1.5	<i>Apresentação e Discussão dos Resultados - Quanti</i>	170
4.3.1.5.1	Avaliação do Contexto do Trabalho	171
4.3.1.5.2	Avaliação do Custo Humano no Trabalho	174
4.3.1.5.3	Avaliação dos Indicadores de Prazer-Sufrimento no Trabalho	176

4.3.1.5.4	Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho – EADRT	181
4.3.1.6	ITRA – Visão Holística	184
4.3.2	Abordagem Qualitativa	185
4.3.2.1	Instrumento: Entrevista Semiestruturada	186
4.3.2.2	Procedimento	187
4.3.2.3	O sujeito em análise – segunda etapa	188
4.3.2.4	Análise dos dados qualitativos	190
4.3.2.4.1	A Técnica: Análise dos Núcleos de Sentido – ANS	190
4.3.2.5	Apresentação dos Resultados – Quali	191
4.3.2.6	Discussão dos Resultados – Quali	197
4.3.2.6.1	Categoria Trabalho e subjetividade	198
4.3.2.6.2	Categoria Organização do Trabalho	200
4.3.2.6.3	Categoria Vivências Prazer/Sufrimento	202
4.3.2.6.4	Categoria Estratégias Defensivas/ Mobilização Subjetiva	208
4.3.2.6.5	Resultados sobre adoecimentos advindos do trabalho	211
4.3.2.7	ANS – Visão Holística	211
4.3.3	Convergências e Divergências dos Resultados Quali- quanti	213
4.3.4	Limitações da Pesquisa	217
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	220
6	REFERÊNCIAS	226
	APÊNDICE A – INVENTÁRIO DE TRABALHO E RISCOS DE ADOECIMENTO – ITRA	237
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-COLETA VIRTUAL	244
	APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	245

INTRODUÇÃO

“Não me neguei nada que os meus olhos desejaram;
 não me recusei a dar prazer algum ao meu coração.
 Na verdade, eu me alegrei em todo o meu trabalho;
 essa foi a recompensa de todo o meu esforço.
 Contudo, quando avaliei tudo o que as minhas mãos haviam feito
 e o trabalho que eu tanto me esforçara para realizar,
 percebi que tudo foi inútil, foi correr atrás do vento;
 não há qualquer proveito no que se faz debaixo do sol.”

Eclesiastes 2:10,11

O que você vai ser quando crescer? Todos já responderam ou fizeram essa pergunta a alguém. Como fluxo existencial, a história de vida de cada um, ao longo de seu desenvolvimento, se arquiteta e vai dando sedimentação aquilo que cada um será na vida adulta (BERTONCINI, 2002). Pano de fundo para tudo isso? O trabalho, que sem apresentar fator concorrente, “é o único mediador da realização do ego no campo social” (DEJOURS, 1999, p.41).

O trabalho é para o sujeito condição de existência social, criação de identidade e uma forma de imprimir a sua marca pessoal no mundo, o que findaria, por concepção e essência, em algo libertador e dotando o indivíduo de “asas”. Porém, “a condição emancipadora do trabalho tem sido prejudicada no contexto da sociedade capitalista contemporânea em que imperam as leis da racionalidade econômica e seus princípios de produtividade, flexibilidade e consumo” (ROIK; PILATTI, 2009, p. 1).

Por conseguinte, os indivíduos contemporâneos, provenientes do Estado Moderno, sua democracia e sua carta de direitos, estão submetidos a formas de subjetividade correlativas ao discurso liberal, onde o capitalismo marca e normaliza socialmente a identidade e a cidadania dos indivíduos. Esses se reconhecem como sujeitos da razão, conscientes, livres e autônomos, e pasme-se, mesmo sabendo que não o são! (FILHO; MARTINS, 2007).

Em outros termos, as transformações sociais e a evolução dos sistemas de produção e o caráter predatório do capitalismo, deram outra face ao mundo do trabalho, que modificaram, por consequência, o modo de vivenciar a experiência laboral, bem como demudaram o sentido que os sujeitos atribuíam ao trabalho. Em geral, organizações com filosofias tayloristas ou burocráticas orientavam o mundo da gestão e da produtividade, pois facilitam o controle dos trabalhadores (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Ao mesmo tempo em que se observa a mudança de sentido do trabalho pelo trabalhador, o objetivo das organizações também modificou, fora o lucro, que é o principal e se mantém inalterado, o que passou a caracterizar as empresas não foram nem a sua produção, nem mais o trabalho, e sim sua gestão, seu gerenciamento e sua forma de organização. As práticas discursivas do neoliberalismo foram deslocadas, tirando o foco do trabalho e colocando na organização dele. A motivação não foi outra, senão, desqualificar “as preocupações com o trabalho, cuja ‘centralidade’ agora é contestada tanto no plano econômico quanto nos planos social e psicológico” (DEJOURS, 1999, p. 41).

No entanto, ao passo que toda uma racionalidade instrumental dita as regras, é salutar rememorar que a ligação do trabalhador à organização vai bem além dos motes econômicos, ela se dá também por questões morais, ideológicas, sobretudo psicológicas e afetivas. Segundo Dejours (1999, p. 29), “a afetividade é o modo pelo qual o próprio corpo vivencia seu contato com o mundo” e estaria “na base da subjetividade.” A subjetividade dos sujeitos, ora, ela é da categoria do invisível, assim como o sofrimento, a dor ou prazer, que são vivenciados de “olhos fechados” (DEJOURS, 1999).

Tratando a subjetividade sob esse recorte sociológico e considerando que nenhuma relação de trabalho pode ser tida como neutra no que se concerne à subjetividade do trabalhador, Dejours (2012), psiquiatra francês, se utilizou de um expediente para embasar e compreender melhor essa dinâmica do mundo do trabalho, o sujeito em si, subjetividades e intersubjetividades. Mais, refletir, significativamente, como tais sujeitos são tocados por questões oriundas de seu labor e como confrontam algo que é cerne em sua existência? Com ponto de ancoragem no campo da psique humana e na discussão da saúde mental relacionada ao trabalho, Dejours, com a ajuda de outros estudiosos, desenvolveu a Psicodinâmica do Trabalho – PDT (SZNELWAR, 2015).

A Psicodinâmica do Trabalho – PDT, se propõe a compreender os aspectos psíquicos e subjetivos que são mobilizados a partir das relações e da organização do trabalho (HELOANI; LANCMAN, 2004), pois em seus estudos, inclusive interdisciplinares com a Clínica do Trabalho e outras ciências, entende que o “trabalho é constituinte do sujeito, que ocupa lugar central no processo de subjetivação, o que torna necessário entender a organização do trabalho para compreender as vivências subjetivas, de onde tanto sofrimento e prazer podem surgir” (SOLDERA, 2016, p. 246).

Existe uma preocupação, de Dejours e seus pares, maior e bem direcionada, para o mundo do capital e sua forma de organização do trabalho. Recentemente o foco dessa inquietação é o processo de globalização. Nas últimas décadas estabeleceu-se uma política econômica que domina o mundo do trabalho e induz os trabalhadores a privilegiarem sua objetividade, ao mesmo tempo em que negligenciam sua subjetividade (DEJOURS, 2005).

Esse cenário coagiu o trabalhador a lutar em uma guerra econômica, onde se viu obrigado a destituir-se não só de sua subjetividade, como da solidariedade, ignorando tanto seu sofrimento, quanto o dos seus colegas. Junto às mudanças na organização do trabalho vieram quebras de direitos sociais e precarização do trabalho, porém, ou o sujeito se expõe às perdas, ou faz parte das estatísticas de desemprego massivo. Ser competitivo, agressivo, flexível e polifuncional são alguns dos requisitos fundamentais para se manter ativo profissionalmente. Um dos efeitos colaterais é o adoecimento mental (CARNEIRO; MACÊDO, 2018).

Segundo Franco (2004), Dejours e a Psicodinâmica do Trabalho resgata a historicidade das condições de trabalho e transcende as análises descontextualizadas tanto do trabalho, quanto da subjetividade do sujeito. De forma progressista sua abordagem se torna relevante não apenas para o reconhecimento do adoecimento e sofrimento humano no mundo do trabalho, mas sobretudo para as análises das práticas da organização do trabalho, sendo elas conservadoras ou transformadoras.

Mais precisamente, conecta sofrimento e defesas pessoais e coletivas com a práxis política, num movimento que culmina em politização e cultura de conscientização (FRANCO, 2004). Uma prática que deve alcançar não apenas os especialistas em saúde, mas de maneira idêntica os gestores, inclusive os da Administração Pública, capazes de promover políticas públicas de maior impacto e maior efetividade.

Pela relevância da temática e se utilizando das lentes da PDT, esta dissertação procura provocar a discussão da organização do trabalho e seu impacto na vida e na saúde mental do trabalhador e no seu processo de subjetivação, porém direciona essa preocupação para uma organização pública. Nas instituições públicas, principalmente nas últimas duas décadas, se pode observar substanciais modificações na configuração do trabalho ocasionadas pelas mudanças organizacionais, que vieram não só pela introdução de novos modelos de gestão baseados na área privada, bem como pela readequação do papel do servidor perante os anseios da sociedade.

Nota-se, assim, que o redesenho da produção e do trabalho atingiu também o contexto da administração pública. A lógica que norteia o âmbito privado, e seus interesses majoritariamente econômicos, cada vez mais está arraigada na vivência do servidor público, principalmente após a Reforma Gerencial do Estado (LOUREIRO; MENDES; SILVA, 2017). Fazer a máquina pública operar como uma empresa privada, com eficiência, redução de custos e obtenção de maior eficácia na prestação de serviços (MOTTA, 2013), contribuiu para a formação de uma nova imagem e concepção acerca dos servidores públicos. Um novo discurso organizacional que mobiliza a subjetividade desses sujeitos (SIQUEIRA; MENDES; FRANÇA, 2011) e o ecoar dessa alocação tem algumas implicações, dentre elas o impacto na saúde mental.

A apropriação, estudo e reconhecimento das questões concernentes à subjetividade no contexto do trabalho, pode ser fator diferencial na gestão pública e nas suas instituições, pois promove ou atrapalha o alcance dos objetivos individuais dos servidores, das suas categorias, ou mesmo dos objetivos relacionados às organizações e suas funções sociais (BERTONCINI, 2002). Problemática de grande amplitude, pois estar a se falar daqueles que personificam a missão do Estado e executam a máquina que desenvolve a Nação.

Contudo, lacunas nas pesquisas últimas e escassez dos estudos mais direcionados aos servidores foi detectado pela autora deste trabalho. Ao proceder com pesquisa bibliográfica, a partir dos anos 2000, na base de dados SciElo, que se autointitula como “uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros”, colocando as palavras-chaves “Psicodinâmica do Trabalho” e “serviço público”, apenas retornaram 09 (nove) artigos publicados no Brasil, do ano de 2015 até 2018.

Ao repetir a busca retirando o termo “serviço público”, ainda na base SciElo, retornaram 199 (cento e noventa e nove) artigos publicados no Brasil, do ano de 2004 até 2019. Em percentuais comparativos tem-se aproximadamente, a partir do ano 2000, 4,5% de artigos voltados ao estudo do servidor público, pela ótica da Psicodinâmica do Trabalho. Usado o termo “servidor público” em conjunto com o termo “Psicodinâmica do Trabalho”, não houve resultado.

A mesma tendência se replicou em outras bases de dados, ao seguir com a pesquisa avançada no Google Acadêmico, colocando as palavras-chaves “Psicodinâmica do Trabalho” e “serviço público”, apenas retornaram 03 (três) artigos

publicados no Brasil, do ano de 2013 até 2020. Em contrapartida, ao retirar o termo “serviço público”, 7.420 (sete mil, quatrocentos e vinte) publicações foram exibidas, a partir de 2005. Neste caso, ainda considerando publicações a partir do ano 2000, a representação percentual foi insignificante. Mais uma vez, usado o termo “servidor público” em conjunto com o termo “Psicodinâmica do Trabalho”, não houve resultado.

Mediante os espaços deixados nas pesquisas, e na certeza de que “a vivência nunca é monolítica” (AREOSA, 2019, p.2), assim como a organização do trabalho é uma engrenagem de “compromissos combinados”, esse trabalho lança um olhar não só para os impactos que o cenário do trabalho nas Organizações Públicas acomete na saúde dos servidores, mas também como esses indivíduos vêm suportando essa experimentação.

De modo singular, algumas das vivências aqui mencionadas estarão próximas da autora da pesquisa, que é servidora pública técnico-administrativa do setor da Educação. O que, de tal forma, além de promover melhor observação, motiva o desejo exploratório e de contribuição para o entendimento não só do sofrimento psíquico, como das possíveis estratégias de enfrentamento mobilizadas por aqueles que exercem a sua mesma função.

Parafraseando Paulo Freire (1980) e trazendo a reflexão para a conjuntura da autora, a conscientização implica que o Gestor Público, enquanto aprendiz e cidadão, ultrapasse a esfera espontânea da apreensão da realidade para chegar a uma esfera crítica, onde a realidade se dá como objeto cognoscível, e na qual ele possa assumir uma posição epistemológica. A conscientização não pode existir fora das “práxis” (ROSA; FILIPAK, 2019).

A organização do trabalho do serviço público tem algumas peculiaridades e mesmo o ângulo de observação aqui sendo através de um pequeno recorte em um grande universo, serve de laboratório para a Gestão Pública entrar no mundo da Psicodinâmica do Trabalho e retirar dele lições e quiçá “orientar a criação de políticas públicas preventivas para os adoecimentos em diversas categorias profissionais” (MENDES, 2012, p. 53).

Isto posto e estando a autora na condição honrosa de estudante em Gestão Pública, ao exercer sua função de Secretária do Curso de Graduação, ao mesmo tempo em que age, também reflete e esse refletir lhe impulsiona à ação. Dessa forma, a aluna da teoria instigada em ir para à prática e dela poder chegar a novas

teorizações, contribuindo para perpetuar a práxis que a acolhe, viu num grupo institucional de *WhatsApp* motivações para este estudo.

Após a criação do grupo remoto DRCA x Coordenações, a autora como membro integrante dele, observou, que de forma latente, os demais participantes expunham as dores diárias da função de Secretário. As queixas eram bem significativas, mas ao mesmo tempo o fluxo das atividades seguia de forma exitosa. Os constrangimentos impostos pela organização do trabalho não pareciam, a olhos nus, abalar a produtividade e a boa execução das tarefas.

Desde a falta de prescrição das suas tarefas e das suas atribuições, a ausência de seu cargo no organograma, perpassando por questões de eficiência necessária versus disfunções burocráticas, até a falta do devido reconhecimento ao seu trabalho pelas instâncias superiores, os Secretários vivenciam o trabalhar de forma peculiar. “Uma composição entre o sofrimento e a luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho” (DEJOURS, 1999, p. 36). Um problema que reflete questões histórico-sociais não só dentro dos muros da Ifes estudada, como também fora dela.

Entre a missão de ajudar a formar cidadãos para a sociedade e exercer uma atividade remunerada, o Secretário, que atua nos bastidores das graduações dos cursos, sistematizando e direcionando processos administrativos dos discentes, se constitui em uma amostra de trabalhadores que seguem trabalhando e demonstram, aparentemente, equilíbrio psíquico.

Conjecturando e partindo do pressuposto que a “normalidade não implica ausência de sofrimento, bem como o sofrimento não exclui o prazer” (MENDES, 1995, p. 38) e constatando que diante as imposições da organização do trabalho se o sujeito mobiliza sua subjetividade, ele consegue ressignificar o sofrimento e evitar as descompensações psíquicas (DEJOURS, 2004), essa pesquisa levanta a seguinte questão: através de quais estratégias defensivas se mobilizam, ou não, os Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação da UFRPE-SEDE, para que mantenham sua saúde mental diante os constrangimentos impostos pela organização do trabalho?

O tema principal da discussão recai sobre os mecanismos de defesa que os sujeitos podem se utilizar para sobreviver ao sofrimento do trabalho sem afetar seu equilíbrio psíquico: estratégias defensivas, que são regras de condutas variáveis conforme situação, e engenhosamente levam os trabalhadores a suportar o sofrimento, o minimizando ou anulando, sem que adoecem mentalmente; e a

mobilização subjetiva, que implica em uma defesa que leva o sujeito a ressignificar o sofrimento e não desdenhá-lo, por meio do engajamento de sua subjetividade. Ambos podem ser mecanismos individuais ou coletivos. Logo, o trabalhador pode se engajar ou não, se mobilizar ou não, e disso depende o destino de seu sofrimento.

No trajeto de responder a esse problema levantado, esta pesquisa traz também a discussão sobre a organização do trabalho e como ela influencia na subjetividade e na saúde mental dos sujeitos, como é possível experimentar o prazer no trabalho, como enfrentar o sofrimento no trabalho e temáticas correlatas, sob enfoque da Psicodinâmica do Trabalho, no intuito de guiar o leitor até as descobertas sobre a dinâmica do trabalho dos Secretários.

A pesquisa aqui proposta, tem como objetivo geral analisar a organização do trabalho dos Secretários das Coordenações de Cursos de Graduação da UFRPE - SEDE e as estratégias defensivas que os mobilizam, ou não, diante os constrangimentos impostos pela organização do trabalho e demandadas na manutenção de sua saúde mental. Para tanto foram definidos os seguintes objetivos específicos: mapear as condições da organização do trabalho dos Secretários e os fatores de risco, examinando a dinâmica subjacente a eles; identificar a ocorrência de estratégias defensivas e as formas de mobilização subjetiva existentes na relação entre os Secretários e a organização do trabalho e demandadas na manutenção de sua saúde mental; e verificar se as estratégias defensivas e os elementos da mobilização subjetiva utilizados pelos Secretários no enfrentamento dos constrangimentos impostos pela organização do trabalho garantem a conservação e integridade da sua saúde mental no contexto laboral.

Considerando uma articulação entre os objetivos específicos, o respaldo teórico necessário, o método e a organização da dissertação, o trabalho foi dividido em cinco capítulos:

- O primeiro capítulo traz a Psicodinâmica do Trabalho e o olhar sobre a saúde psíquica no labor, com reflexões sobre a história por trás da ciência, detalhando categorias e conceitos principais, colocando em evidência o trabalho e a organização do trabalho, bem como aborda prazer e sofrimento no trabalho;
- O segundo capítulo vem trazendo as duas categorias chaves para o entendimento da proposta desta pesquisa: Estratégias Defensivas e Mobilização Subjetiva: sobrevivendo ao Trabalho. Abordando alguns aspectos relacionados à relação da Psicodinâmica com a psicanálise, como

subjetividade, sublimação etc. embasa os conceitos dos mecanismos de defesa;

- O terceiro capítulo ocasiona uma discussão sobre a organização do trabalho, o servir e a educação pública. Um diálogo com Max Weber e Bresser Pereira numa reflexão sobre a estrutura administrativa do Estado brasileiro, a eficiência e as disfunções burocráticas que mesclam o passado e o presente do contexto laboral do servidor público. Também, de forma mais pontual, discorre sobre a organização do trabalho e o cenário da Universidade Pública Brasileira;
- O quarto capítulo, o do método, apresenta o lócus da investigação, o sujeito em análise e suas particularidades mediante sua organização do trabalho. Exibe todo o percurso metodológico da pesquisa, seu delineamento, sua abordagem, seus procedimentos, a análise, os resultados e todas as discussões que demandaram. Traz também as limitações da pesquisa.
- O quinto capítulo finaliza a dissertação realizando uma síntese das informações presentes no trabalho, conectando ideias, resultados e sugestões e fechando as questões apresentadas na introdução do trabalho.

O eixo teórico que permeia todos os capítulos versa sobre trabalho, prazer, sofrimento, guiado pelo objeto de estudos da Psicodinâmica do Trabalho, que articula os processos de subjetivação expostos na vivência de prazer/sofrimento e nos mecanismos de defesa com a organização do trabalho. Os principais teóricos que deram sustentáculo a teoria apresentada são Christophe Dejours, psiquiatra e psicanalista considerado o pai da PDT e a Prof^a Ana Magnólia Mendes, que é a principal psicodinamicista e referência na área aqui no Brasil.

As demais discussões teóricas paralelas levantadas e que se relacionam com sujeito da análise e a contextualização da sua organização do trabalho, apresentaram suporte principal nos teóricos Max Weber e sua burocracia; Merton e suas considerações sobre as disfunções burocráticas; Bresser Pereira, a Reforma Gerencial do Estado e a eficiência no setor público; e Peter Evans e o debate sobre o Estado como problema e solução. Outros autores colaboraram com o aporte teórico na tentativa de exaurir e extrair o máximo da literatura como respaldo aos objetivos deste estudo.

No que concerne ao proceder metodológico, a pesquisa, de forma procedimental é um Estudo de Caso, precedido por pesquisa documental, sobre a categoria de Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação da UFRPE

SEDE, com vistas a conhecer a organização do trabalho em que estão inseridos, os processos de subjetivação e os mecanismos de defesa que os mantêm em aparente equilíbrio psíquico.

De tal modo, objetivou-se, de forma inicial, fazer um levantamento bibliográfico seguido por um exame exploratório-descritivo dos fenômenos com uma pesquisa delineada, quanto ao problema, como mista, ou seja, qualitativa com aporte de dados quantitativos. Para a coleta e análise dos dados quantitativos foi utilizado o Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, instrumento validado por Mendes e Ferreira (2007), que trouxe um caráter complementar à investigação, uma vez que mostrou o cenário da organização do trabalho em dados estatísticos descritivos.

Por ter sido eleita a Psicodinâmica do Trabalho como lente de análise, a parte qualitativa da pesquisa é a mais relevante, pois nasceu das falas dos Secretários. Para Dejours e seus pares, é a partir da escuta que se dá o acesso e a apreensão das relações dinâmicas do trabalho, principalmente no que se refere ao sofrimento (MENDES, 2007).

Por conseguinte, coadunando com o propósito mor da pesquisa, foi escolhida para a análise dos dados, a técnica Análise dos Núcleos de Sentido – ANS, validada por Mendes (2007) e adaptada da análise de conteúdo categorial de Bardin (1977), que permitiu uma categorização de significados extraídos das falas mais latentes dos Secretários e possibilitou o desenho não só do sofrer, como também dos mecanismos de defesas utilizados por eles em seu labor.

Em conclusão, este estudo trouxe resultados significativos, que revelou uma categoria reativa e não conformista. Que engaja sua subjetividade em nome de acolher os discentes das graduações e dá sentido ao seu trabalho de forma humanizada. Se utilizando mais da mobilização de sua subjetividade, do que de estratégias defensivas, esse coletivo de trabalho consegue usar sua inteligência em benefício de uma boa prestação de serviços, além dos constrangimentos impostos pela organização do trabalho. Por fim, uma excelente contribuição analítica aos estudos da Gestão Pública pela ótica da Psicodinâmica do Trabalho e vice-versa.

1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO E O OLHAR SOBRE A SAÚDE PSÍQUICA NO LABOR

“A psicodinâmica vai bem, mas temos um paradoxo, o trabalho vai mal”
Dejours

Neste capítulo se desnuda a Psicodinâmica do Trabalho – PDT, para que se possa, mais adiante, pegar emprestadas as suas lentes e inferir análises sobre o impacto da organização do trabalho no labor, na vida e na saúde mental do trabalhador e no seu processo de subjetivação.

De forma introdutória, é pertinente elucidar as duas faces da PDT, conforme Dejours:

a Psicodinâmica do Trabalho é uma **disciplina clínica** que se apoia na descrição e no conhecimento das relações entre trabalho e saúde mental; a seguir, é uma **disciplina teórica** que se esforça para inscrever os resultados da investigação clínica da relação com o trabalho numa teoria do sujeito que engloba, ao mesmo tempo, a psicanálise e a teoria social (DEJOURS, 2004, p.28, grifo nosso)

Para reflexões e apreciações a partir da Psicodinâmica do Trabalho, é fundamental entender sua dimensão histórica e seus pressupostos centrais, que partem de uma abordagem clínica baseada, sobretudo, na relação contemporânea entre subjetividade, trabalho e ação (GEMELLI, OLTRAMARI, 2020).

É uma abordagem que trouxe um olhar renovado para as ciências do trabalho, pois ao preconizar a criação de espaços de discussão para os trabalhadores, permite-os expressarem suas vozes, sentimentos, bem como os constrangimentos do ambiente do trabalho e assim revelar a maioria das causas geradoras de prazer e sofrimento (DEJOURS, 1992).

Isso posto, esta parte do trabalho irá versar sobre a criação da PDT, seus principais focos de estudo e categorias de análise, sua proposta de compreensão dos fenômenos de saúde relacionados com o trabalho e principais embasamentos teóricos.

A construção teórica da análise aqui proposta, segue um encadeamento que irá desde o caminho que foi percorrido até o surgimento da PDT, passando pela sua relevância e abordagem a depender do momento histórico, até chegar no esmiuçar de algumas categorias chaves, que servirão de base para a construção e entendimento do capítulo II e III, bem como do proceder metodológico.

1.1 DA PSICOPATOLOGIA À PSICODINÂMICA DO TRABALHO: IMPRESSÕES E REFLEXÕES

As relações do sujeito com o labor têm incitado diversas reflexões, ponderações e teorias sobre sua significação e suas influências no modo de vida coletivo. Especificamente na área de estudos da saúde mental, o movimento voltou-se para a preocupação do trabalho na gênese dos distúrbios psíquicos (GOMES, 2006).

Resgatando a perspectiva histórica dos estudos do adoecimento a partir do trabalho, e da necessidade de investigar os impactos da organização do trabalho sobre a saúde do trabalhador, observa-se um movimento conhecido como Escola da Psicopatologia do Trabalho. Surgida entre as duas guerras mundiais, nos idos dos anos 50, estava mormente centrada nas pesquisas das doenças mentais instigadas pelo trabalho (AREOSA, 2019).

Segundo Areosa (2019), o capitalismo industrial, a ascensão da burguesia e a Revolução Industrial modificaram não só as relações de trabalho, como também o referencial entre normal/patológico. O “novo normal”, foi associado à produtividade e à capacidade de atender aos padrões ditados pelos possuidores dos meios de produção.

Dialeticamente, no âmago da produção capitalista, é de desejo do capital que a força de trabalho execute suas tarefas não só com capacidade técnica, mas sobretudo com saúde. Porém essa mesma organização de produção oferece condições extremamente desfavoráveis de trabalho, que levam ao “desgaste” do trabalhador. Assim, como qualquer outro componente da engrenagem, ele pode ser eliminado, de forma prematura, do processo de produção (HELOANI, 2016).

Nesta perspectiva, os estudos e as intervenções na área da saúde ocupacional se concentravam basicamente em aumento de produtividade, se apropriando das ideias tayloristas e fordistas (AREOSA, 2019). Disciplinas como Psiquiatria Ocupacional, Psiquiatria Industrial e Saúde Mental Ocupacional eram introduzidas no contexto. O trabalho era considerado uma mazela social que acometia os indivíduos. Uma vez vitimizados, não passavam de atores passivos no processo (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

Nesse ínterim, o desenvolvimento de uma linhagem de pensamento, um modelo original de análise do trabalho, atuando como clínica das afecções mentais provenientes do labor (ATHAYDE; SOUZA, 2006), foi surgindo. Sob influência de Le

Guillant, psiquiatra francês, de Paulo Sivadon, que usou pela primeira vez o termo “Psicopatologia do Trabalho” e outros, os pioneiros dessa área de estudos “esforçavam-se então por destacar e escrever as doenças mentais ligadas ao trabalho” (DEJOURS, 2007, p. 10).

Nesta direção, um dos principais, ou mesmo o principal estudo foi: “*La névrose des téléphonistes*”, publicado em português no Brasil em 1984, sob o título “A neurose das telefonistas” (DUARTE, 2020). Nele, os estudiosos, Le Guillant e parceiros, se concentraram na investigação das relações entre as características do labor e o tipo de perturbação apresentada por diversos trabalhadores de uma determinada categoria profissional, ao mesmo tempo em que tentavam encontrar relações de causa e efeito.

O artigo foi o marco em direção à Psicopatologia do Trabalho como campo de estudos na França, por volta dos anos 70 e 80. Atrelada à Psiquiatria Social, a Psicopatologia do Trabalho, buscava entender as mudanças nos modos de produção, de gestão e de adoecimento no trabalho face aos movimentos da industrialização (DUARTE, 2020). Defendia uma abordagem psicossociológica da doença mental, na qual o trabalho estaria no centro da realidade social (LIMA, 1998). “Era a época da Psicopatologia do Trabalho *Stricto sensu*” (DEJOURS, 2007, p. 10).

A metodologia sugerida por Le Guillant para o exame do potencial patogênico do labor era bastante holística, ele se utilizava desde entrevistas, dados sindicais, dados médicos, literaturas médicas e gerais, dados estatísticos primários e secundários, que abordavam o tema. Em síntese, tentava chegar na interseção dos fatores sociais, de trabalho e clínicos, para encontrar nela a relação entre alguns distúrbios psíquicos e específicas situações de trabalho. Porém, admitia, “a grande dificuldade de se compreender concretamente como se dá a passagem entre uma situação vivida e uma desordem de espírito” (LIMA, 1998, p. 10).

Durante alguns anos, apenas as lentes da Psicopatologia do Trabalho eram usadas para entender e explicar os transtornos psíquicos advindos do labor. Classificada de inovadora, aproximou campos diversos: o mundo dos trabalhadores, a Medicina do Trabalho e a Psiquiatria, de tal modo que o saber operário e o saber científico se encontraram e frutificaram. Atualmente, viva, ainda impacta na forma de construir uma análise-intervenção do trabalho (SOUZA; ATHAYDE, 2006).

Entretanto, seu alvo era nomeadamente a “patologia” em si, a “descompensação psicopatológica, ou seja, a ruptura do equilíbrio psíquico que se

manifesta pela eclosão de uma doença mental” (DEJOURS, 2006, p. 35), e embora “a neurose das telefonistas” apresentasse resultados espetaculares, quando da tentativa de compor um diagnóstico das doenças mentais do trabalho, “não foi possível descrever uma patologia mental do trabalho comparável à patologia das afecções somáticas profissionais” (DEJOURS, 2006, p. 35).

Se constatava, então, a “impossibilidade de estabelecer relações de causa-efeito entre organização do trabalho e distúrbios psíquicos” (DUARTE, 2020, p. 40). Em contrapartida, Le Guillant extraiu importante reflexão: o sofrimento psíquico poderia ser explorado pelo capital como forma de aumentar a produtividade (SOUZA; ATHAYDE, 2006).

Provocado pelas lacunas e em “uma tentativa de apresentar um novo olhar sobre o adoecimento relacionado ao trabalhar e as potencialidades do trabalho enquanto atividade deôntica” (MONTALVÃO, 2018, p. 67), o psiquiatra e psicanalista Christophe Dejours, nascido em Paris, no final dos anos 40, se utilizou também da Psicopatologia do Trabalho para entender a relação entre o aparelho psíquico e o trabalho. Contudo, a partir dos anos 80, promoveu diferentes reflexões e ampliou o campo de pesquisas (ATHAYDE, 2005).

Na sua produção intelectual, e em suas elaborações teóricas e metodológicas, Dejours traz um olhar amplo e integrador, na qual se relacionam e se conectam saberes advindos de diversas áreas do conhecimento humano, com reflexões respaldadas na filosofia do conhecimento e nas ciências sociais. Também se demonstrou crítico das abordagens positivistas nas pesquisas direcionadas à medicina do trabalho, porém, sempre valorizou a clínica do trabalho e suas experiências (SELIGMANN-SILVA, 1994).

Rumo a novas direções teóricas, Dejours, com ajuda de seu grupo de estudos, sintetizou enquetes clínicas realizadas por demanda dos próprios trabalhadores e publicou seu primeiro livro. Inicialmente, tratava-se de um experimento denominado “Trabalho: Desgaste Mental – Um Ensaio de Psicopatologia do Trabalho”, livro publicado no Brasil com o título: Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho (DUARTE, 2020).

Já neste trabalho inicial, ainda com os pés na Psicopatologia do Trabalho, Dejours e seu grupo de estudos, tematizaram e imprimiram “algumas intuições e pistas de pesquisa em torno do núcleo central de sua ‘clínica do trabalho’: o conflito entre organização do trabalho e funcionamento psíquico, para além do modelo causalista”

(ATHAYDE, 2005, p. 988). Ainda que psicanalista, desafiou “a psicanálise a levar adequadamente em conta os fenômenos do mundo do trabalho que impactam sobre a dinâmica intrapsíquica e sobre a intersubjetividade” (SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 14).

De tal modo, a abordagem da nova Psicopatologia do Trabalho, trazida por Dejours e seus pares, preocupava-se não apenas em identificar doenças mentais específicas relacionadas a determinadas profissões ou situações de trabalho, mas também com uma dinâmica mais ampla, que se reportava à gênese e às transformações do sofrimento psíquico vinculadas à organização do trabalho (SELIGMANN-SILVA, 1994). No curso dos estudos, usando profusos ângulos de observação, ele buscou compreender como a maioria dos sujeitos conseguiam driblar as doenças mentais, mesmo sendo vítima de pressões dentro das organizações do trabalho (DEJOURS, 2006).

Por conseguinte, conforme narra o próprio Dejours (2007),

descobre-se então que a **normalidade** é uma conquista, que se resulta essencialmente da criação de estratégias individuais e coletivas de defesa dos trabalhadores no que se refere ao sofrimento no trabalho. Um campo extraordinário revela-se aos clínicos, mostrando a engenhosidade do espírito humano quando se trata de resistir à adversidade (DEJOURS, 2007, p. 10,11, grifo do autor).

Nesse momento o foco da investigação, em uma verdadeira “reviravolta epistemológica”, vai para a compreensão do sofrimento e da constatação da normalidade mediante este sofrimento, em detrimento da patologia (MONTALVÃO, 2018). Mais, “para além da normalidade como compromisso entre o sofrimento e as defesas para evitá-lo, a investigação clínica preocupa-se”, a partir de então, “em analisar os motores psíquicos e sociais do prazer no trabalho” (DEJOURS, 2007, p. 11).

Ao incluir prazer e sofrimento no trabalho como norte de suas pesquisas, admitindo que “o trabalho não gera unicamente sofrimento psíquico ou doenças mentais (...) e constando que, o trabalho nunca é neutro relativamente à saúde mental” (DEJOURS, 2011, p.14), a nomenclatura Psicopatologia do Trabalho tornou-se insatisfatória para exprimir o vasto domínio da clínica (DEJOURS, 2007).

Assim, ampliando a abordagem, nasceu a Psicodinâmica do Trabalho – PDT. Ao mesmo tempo, nessa nova perspectiva, a Psicopatologia do Trabalho, torna-se um braço da recém-criada ciência. Insere-se no campo da Psicodinâmica do Trabalho: o das descompensações que surgem quando as estratégias de defesa são

comprometidas por um sofrimento que o sujeito não consegue contornar, tornando-se autodestrutivo (DEJOURS, 2007, p. 11).

Ao abandonar os modelos causalistas e ampliar os horizontes de análises, a Teoria Dejouriana, agora devidamente alcunhada de Psicodinâmica do Trabalho - PDT, se vê obrigada a reposicionar-se em outro campo disciplinar, não cabendo apenas na medicina ou na psiquiatria (MONTALVÃO, 2018). O que Le Guillant imprimiu de esforços para integrar a psiquiatria às ciências sociais, não se concretizou de pronto, porém, Dejours (2004, p.56), ao nos lembrar que “a Psicodinâmica do Trabalho é antes de tudo umas práxis”, denota que cruzou essa fronteira (MONTALVÃO, 2018). Trazendo uma ciência transdisciplinar, ele e os demais pesquisadores da área, vem elaborando novas interpretações do mundo do trabalho a partir da observação e da escuta (SELIGMANN-SILVA, 1994).

Segundo Mendes (2007), a Psicodinâmica do Trabalho – PDT, do ponto de vista epistemológico, é uma “teoria crítica do trabalho”, que engloba etapas de construção e reconstrução dos sujeitos e realidade laboral concreta. Assim, traduz o labor a partir dos processos de subjetivação e vice-versa, sendo necessário entender o trabalhador não como indivíduo, e sim, enquanto subjetividade. Para tanto, se utiliza de diálogos com as áreas das ciências filosóficas, psicanalíticas, sociológicas e ergonômicas.

No que concerne à sua história, a Psicodinâmica do Trabalho – PDT teve 3 fases, conforme relata Mendes (2007). A primeira fase, ainda um embrião e se utilizando das bases da Psicopatologia do Trabalho, se concentrava no estudo da gênese do sofrimento quando da confrontação do sujeito-trabalhador com a organização do trabalho. Pertinente aos anos 80, onde as situações de trabalho eram precárias e os modelos tayloristas eram predominantes, a PDT buscava a compreensão do sofrimento e das estratégias coletivas e/ou individuais utilizadas pelos trabalhadores para lidar com tal sofrimento.

Na segunda fase, meados dos anos 90, a PDT começa a ganhar identidade e imprime uma abordagem própria e vanguardista para estudar o labor. O foco agora eram as vivências de prazer-sofrimento como dialéticas intrínsecas no contexto de trabalho, e o estudo das estratégias que os trabalhadores usavam para ir de encontro à organização do trabalho, evitando o adoecimento, mantendo a sanidade mental e a produtividade. Essa etapa traz ainda a visão que é preciso a organização do trabalho ofertar liberdade ao sujeito para que use sua inteligência prática, reorganize seu modo

operatório e engaje-se no coletivo, e de tal modo transforme as experiências de sofrimento no trabalho em prazer (MENDES, 2007).

Foi mote dessa segunda fase

a análise do trabalho real e concreto como lugar de construção da identidade do trabalhador, no estudo da dinâmica do reconhecimento e de seu papel sobre as vivências de prazer e de sofrimento e no impacto para essas vivências das novas estruturas da organização do trabalho (MENDES, 2007, p. 20).

Passou a ser alvo da PDT, definir ações compassivas para mudar o destino do sofrimento, o modificando e não eliminando, pois, uma vez transformado em criatividade, esse sofrimento beneficia a identidade do sujeito e o deixa resistente a possíveis desestabilizações psíquicas (MENDES, 2007).

A terceira fase, iniciada no final dos anos 90 e que se estende até hoje, veio alicerçar e expandir a PDT como abordagem científica habilitada a “explicar os efeitos do trabalho sobre os processos de subjetivação, as patologias sociopsíquicas e a saúde dos trabalhadores” (MENDES, 2007, p. 20). No estágio atual a PDT também investiga a psicodinâmica do reconhecimento e a construção da identidade dos trabalhadores (BUENO; MACÊDO, 2012).

O foco transcendeu a questão vivências de prazer-sofrimento e cuida na forma como os sujeitos subjetivam essas vivências, assim como o sentido que elas tomam. Observa também, o uso das estratégias, possibilitado pelas novas estruturas de organização do trabalho, em especial as defesas coletivas e de cooperação (MENDES, 2007).

Abaixo, o quadro 1 traz uma síntese bem precisa das três etapas da Psicodinâmica do Trabalho, onde pode-se ver características e definições, bem como a reformulação de conceitos, ampliação das abordagens e novas integrações de perspectivas conceituais (MENDES; MACÊDO, 2012):

Quadro 1 – Fases da Psicodinâmica do Trabalho e seus enfoques temáticos

1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa
Década de 1980	Década de 1990	Pós Década de 1990
Foco: o sofrimento psíquico, sua gênese e transformações derivadas do confronto entre o psiquismo e a organização do trabalho.	Foco: a saúde, abordando o estudo do prazer e dos mecanismos utilizados pelos trabalhadores	Foco: os processos de subjetivação e as patologias sociopsíquicas.

Pesquisas empíricas concentradas na análise dinâmica do sofrimento e das estratégias defensivas suscitadas por esse sofrimento.	para tornar o trabalho saudável. Pesquisas buscam aprofundar a análise do papel do trabalho na construção da identidade pela investigação da dinâmica do reconhecimento.	Pesquisas buscam aprofundar a análise dos processos relacionados à saúde dos trabalhadores.
---	---	---

Fonte: Bueno; Macêdo (2012, p. 306-318)

Nesse novo horizonte, a PDT propõe uma inversão da perspectiva teórica inicial e agora o ponto de partida é a “psicodinâmica das situações de trabalho para o entendimento das patologias de trabalho” (MENDES, 2007, p. 20). Para alcance dos seus objetivos são estudadas patologias sociais como a banalização do sofrimento, violência moral e a exclusão do trabalho, a servidão voluntária, depressão, suicídio etc.

Indubitavelmente, a Psicodinâmica do Trabalho, se mostra a ciência transdisciplinar que é ao mesmo tempo a “ciência com consciência” (HEERDT, 2008). Sobretudo, entende que a saúde mental no trabalho depende da organização do trabalho, porém provoca a reflexão: é possível “conceber uma organização do trabalho que não seja prejudicial ao funcionamento psíquico e à saúde mental?” (DEJOURS, 2016, p. 321). Assim, a PDT faz um convite (ou uma denúncia?) para pensar o mundo do trabalho sob sua luz e perceber

a normalidade como objeto de estudo, (...) perspectivas mais amplas, que não abordam apenas o sofrimento, mas também o prazer no trabalho; não somente o homem, mas também o trabalho; e não somente a organização do trabalho, mas também as situações de trabalho nos detalhes de sua dinâmica interna (DEJOURS, 2011, p.64)

Com efeito, a proposta da pesquisa que orienta esta dissertação coaduna com os preceitos dejourianos, ao mesmo tempo em que considera e entende a importância do trabalho e sua influência em todos os âmbitos do viver. Preza, inclusive, pelos aspectos subjetivos do trabalho e a sua centralidade enquanto elemento constituidor do indivíduo e da sua identidade (LANCMAN; UCHIDA, 2003). De tal modo, a escolha da PDT como ponto de ancoragem, se deu por não ser apenas uma teoria, mas também uma forma de agir na organização, incitando o debate, inclusive, no âmbito da Gestão Pública.

1.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO E SEUS CONCEITOS

A partir desse ponto da discussão, uma vez ciente do percurso que motivou Dejours e seus pares a propor a Psicodinâmica do Trabalho e o contexto em que ela se insere, será pormenorizado alguns elementos chaves e conceitos da disciplina. Esse ponto do referencial teórico se direciona à compreensão do efeito do trabalho sobre o sofrimento psíquico. Segundo o autor, o trabalho

ou bem contribui para agravar o sofrimento, levando progressivamente o indivíduo à loucura, ou bem contribui para transformá-lo, ou mesmo subvertê-lo em prazer, a tal ponto que, em certas situações, o indivíduo que trabalha preserva melhor a sua saúde do que aquele que não trabalha (DEJOURS, 1999, p. 21).

Como guia de análise, é importante se atentar que, as premissas da PDT são direcionadas para as possibilidades de desenvolvimento da subjetividade dos sujeitos e a construção de sua identidade, a partir da relação com o trabalho, e se apresentam em 3 sentidos, conforme Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Premissas da Psicodinâmica do Trabalho

Premissas	Interpretação Pela PDT
Sujeito em busca de autorrealização	Para a PDT, em sua concepção teórica, todo o indivíduo carrega em si o desejo de realização, que se apresenta na busca da identidade que o impele e a qual ele persegue, bem como o leva a querer contribuir socialmente de forma individual ou coletiva.
Hiato entre o trabalho prescrito e real	Segundo a PDT, o sujeito ao se deparar com a diferença do trabalho prescrito para o trabalho real, de pronto é mobilizado e investe sua subjetividade na atividade de trabalho. Assim, ao utilizar-se de sua inteligência prática e criatividade para o trabalho, o indivíduo experimenta a autonomia que lhe confere possibilidade de realização e de construir sua identidade.
Desejo de julgamento do outro	Conforme a PDT, a construção da identidade advindo do ato de trabalhar, passa necessariamente pelo mecanismo de reconhecimento, ou seja, pelo julgo vindo do olhar do outro, que pode

	ser tanto de pares, de chefias ou de um coletivo de trabalho.
--	---

Fonte: Bueno; Macêdo (2012, p. 306-318)

Também, a efeito de orientação e suporte, o quadro 3 abaixo esmiúça, ao mesmo tempo em que resume, as principais categorias de análise da Psicodinâmica do Trabalho. Durante esta fundamentação teórica, base da pesquisa deste trabalho, serão trabalhados todos esses conceitos, num encadeamento lógico de ideias, como possibilita a teoria de Dejours.

Quadro 3 – Categorias de Análise da Psicodinâmica do Trabalho

CATEGORIA	ELEMENTOS DA CATEGORIA	DEFINIÇÃO
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Organização do Trabalho	“Divisão de tarefas entre os trabalhadores, repartição, cadência, e, enfim, o modo operatório prescrito e a divisão de pessoas: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc.” (DEJOURS, 2009, p. 125).
	Relações do Trabalho	Referem-se às relações com as chefias imediatas e superiores, membros da equipe de trabalho e relações externas (clientes, fornecedores e fiscais) (PIRES; MACÊDO, 2011).
SOFRIMENTO E DEFESAS	Sufrimento Criativo	Para Dejours (2009) o sofrimento pode ser criativo ou patogênico. No criativo, o indivíduo mobiliza-se na transformação do seu sofrimento em algo benéfico para ele mesmo, encontrando certa liberdade na organização do trabalho e margem de negociação entre as imposições organizacionais e o desejo do trabalhador.
	Sufrimento Patogênico	Relacionado à ausência de flexibilidade da organização do trabalho, impedindo que o sujeito encontre vias de descarga pulsional nas suas atividades laborais, utilizando-se de estratégias defensivas para suportar o contexto de trabalho (DEJOURS, 2011).
	Estratégias Defensivas	As estratégias de defesa têm como função adaptar o sujeito às pressões de trabalho com o objetivo de conjurar o sofrimento. Diferenciam-se dos

		mecanismos de defesa do ego por não serem interiorizados e persistirem a partir da presença de uma situação externa (ROSSI, 2008).
MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA	Inteligência Prática	É a estratégia de enfrentamento coletiva que auxilia o trabalhador a resistir ao que é prescrito, utilização dos recursos próprios e sua capacidade inventiva. Trata do saber particular que, ao tornar-se coletivo, transforma-se em ação de cooperação. Apresenta a finalidade de minimizar o sofrimento e transformá-lo em prazer (DEJOURS, 2004).
	Cooperação	Como estratégia de mobilização coletiva, representa a maneira de agir de um grupo para ressignificar o sofrimento, a gestão das contradições do contexto de trabalho e a fonte de prazer na organização do trabalho (FERREIRA; MENDES, 2003).
	Espaço de Discussão	Significa a construção de um espaço de fala e escuta em que podem ser expressas opiniões contraditórias e/ou baseadas nas crenças, valores e posicionamento ideológico dos participantes do espaço (DEJOURS, 2008).
	Reconhecimento	É uma forma específica de retribuição moral simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência (DEJOURS, 2005).

Fonte: Adaptado de Fleury e Macêdo (2012)

Por fim, se busca entender o porquê de o trabalho ora ser patogênico e ora ser estruturante? Para tanto, depende-se de uma dinâmica complexa cujas principais etapas são identificadas e analisadas pela Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS, 1999). Portanto, a pesquisa prossegue com as nuances teóricas da disciplina, até poder inferir impressões sobre a mobilidade subjetiva e estratégias defensivas empregadas pelos sujeitos alvo desta análise.

1.2.1 Que normalidade é essa?

Como visto anteriormente, Dejours alvitra uma nova abordagem capaz de apreender não apenas a patologia, mas também a normalidade. Uma das grandes questões que motiva a PDT é por qual razão, mesmo se submetidos às mesmas condições de trabalho e à mesma organização do trabalho, alguns sujeitos adoecem, enquanto outros permanecem sãos? (MONTALVÃO, 2008).

Em sua trajetória teórica, Dejours se apoiando na Psicopatologia do trabalho, imprimia esforços para estabelecer relações entre as imposições e constrangimentos organizacionais e as descompensações psicológicas dos sujeitos. A tese mais provável era que dadas certas condições ambientais, os trabalhadores adoeceriam psiquicamente. Porém, ao imergir no trabalho de campo e analisar situações concretas de trabalho, o que o teórico constatou com frequência é que não havia incidências do fato. De maneira oposta, Dejours encontrou “um estranho silêncio”. Os “ruídos” da loucura não eram ouvidos, mas sim um estado de normalidade (LANCAMAN; UCHIDA, 2003).

Por conseguinte, Dejours passa a idealizar que não é o trabalho que ocasiona doenças nos sujeitos, mas sim, o modo como esse trabalho está organizado. Na construção dessa direção investigativa, como embasamento, ele se utilizou de conceitos como normalidade, sofrimento no trabalho (criativo e patogênico) e mecanismos de defesa (SOLDERA, 2016). Nesta etapa da discussão aqui proposta, tenta-se entender: que normalidade é essa?

Segundo Vieira, Mendes e Merlo (2013), a normalidade que fala Dejours, seria, em definição, o equilíbrio psíquico entre constrangimento do trabalho destruturante ou patogênico e defesas psíquicas. Em outros termos, entre o sofrimento advindos do labor e as defesas contra esse sofrimento. Esse equilíbrio seria resultante de ajustes que demandam estratégias defensivas especiais, criadas pelos próprios trabalhadores, contudo, mesmo a normalidade atingida e preservada pela força, é transpassada pela dor física ou moral (MONTALVÃO, 2018).

Prosseguindo com a tentativa de elucidar este estado de normalidade, percebe-se, como constata o próprio Dejours em suas investigações, que “normalidade e saúde não são exatamente equivalentes” (DEJOURS, 1992, p. 165). Seria, então, uma fase intermediária entre a saúde e o adoecimento? Na visão do teórico da PDT, essa questão vai além, pois

a normalidade é fundamentalmente enigmática. Ela nunca é dada como um presente da natureza: ela supõe uma construção feita por cada um dos sujeitos, **uma luta incessante** para reconquistar o que se perde, refazerem o que se desfaz reestabilizar o que se desestabiliza (DEJOURS, 1992, p. 165, grifo nosso).

Constata-se então, que a conquista dessa normalidade envolve um esforço humano constante, bem como depende de um referencial não só em relação ao contexto de trabalho analisado, como também da luta que cada sujeito trava e entende como ideal de saúde, a partir de suas próprias vivências e seu lugar sócio-histórico (BRITO; NEVES; ATHAYDE, 2003).

Destarte, de forma costumeira, a normalidade é atingida tendo como ônus algumas patologias clínicas, especialmente patologias somáticas, que servem como subterfúgio para parte do sofrimento que acaba encontrando “soluções adequadas”, ou seja, resoluções que transformam a situação concreta e a molda às necessidades e desejos do sujeito (DEJOURS, 1992).

Diante do exposto, observa-se que essa abordagem da PDT desconsidera a hipotética passividade do trabalhador diante à organização do trabalho como sendo um dado preexistente (MONTALVÃO, 2018), pois a partir desse “esforço” empreendido pelos sujeitos em prol de sua saúde mental frente às desestabilizações, “imediatamente descobrem-se a habilidade, a inteligência, a astúcia inacreditável dos homens e das mulheres em inventar estratégias defensivas que lhes permitem permanecer dentro da normalidade” (DEJOURS, 1992).

Dejours acrescenta às suas análises sobre a normalidade, que o atingimento da estabilidade mental dos trabalhadores também depende dos seus pares, pois a organização do trabalho se constrói através das relações intersubjetivas entre os sujeitos e seu *métier* (DEJOURS, 1992). Nessa equação também se considera a dependência da “dinâmica contribuição-retribuição simbólica, que pressupõe o reconhecimento da competência do trabalhador pela hierarquia” (MENDES, 1995, p.35).

Para além da compreensão da normalidade como um ajuste entre o sofrimento e as defesas para evitá-lo, a investigação proposta pela PDT empenha-se em estudar os propulsores psíquicos e sociais do prazer no trabalho. Os achados a partir dessa observação, trouxeram relevantes informações sobre a “inteligência do corpo, sobre a engenhosidade e sobre a psicodinâmica do reconhecimento que permite transformar

o sofrimento em prazer, conferindo sentido e valor a esse sofrimento” (DEJOURS, 2007, p. 11).

Portanto, “ter a normalidade enquanto objeto de estudo abre um enorme campo que vai incluir o trabalho, o prazer, a identidade, a dinâmica interna da situação do trabalho, a questão do reconhecimento (de beleza e utilidade), criatividade, eficácia, e assim por diante” (SZNELWAR; UCHIDA, 2004, p.2004), que também se incorporarão a discussão aqui encaminhada.

Seguindo Dejours, a normalidade será pano-de-fundo da alteração aqui proposta, num enfoque que não invalidará a importância das condições de trabalho, e sim integrará nesta análise as dimensões do sofrimento, da subjetividade, da dimensão histórica, sociológica e quiçá política da inserção dos sujeitos da pesquisa no seu trabalho, com atenção a sua configuração tanto como indivíduo, quanto como coletividade (FRANCO, 2004).

1.2.2 O Trabalho: além da conceituação ou um tipo de transgressão?

A humanidade, em sua evolução, se viu definida por um substantivo masculino abstrato: “trabalho”. Nem bem se abrem os olhos, as pessoas já estão dando profissões aos ingressantes à vida: “esse vai ser médico”, “vai ser contadora igual a mãe”, “esse gosto por animais, bem fácil ser veterinário”, e por aí vai. Tudo medido e pesado na balança da existência social, através das lentes de um labor. Quem nunca ouviu: “estuda pra ser gente, menino”? Nesse contexto, gente é sempre alguém que tem um trabalho importante. T R A B A L H O!

“O que você vai SER quando crescer?”

Reside no ato de trabalhar uma acepção inquietante, que por vezes não cabe numa simples conceituação. “O homem, ao mesmo tempo em que trabalha pela necessidade de sobrevivência, trabalha também pela sua livre criação, no movimento constante de ser SER humano e de dar sentido àquilo que realiza” (FREITAS, 2006). Vai do sentido literal ao existencial e carece de múltiplas e interdisciplinares ciências para estudá-lo e defini-lo, sob pena de não conseguir consenso.

Um fator complicador para se conceituar trabalho, reside no fato que experiência-trabalho, no decorrer da história, manifesta-se plural de significados e significações (ERNESTO, 2013). As percepções acerca do que seria o trabalho caminham concomitantemente à evolução dos modos e relações de produção, da

organização da sociedade e do domínio de determinados conhecimentos, inclusive o científico, pelo homem (NEVES AT AL, 2016). Porém a depender da ótica de quem o define, alguns conceitos são atemporais e servem de base para discussões que transitam por diversas áreas.

Ainda nesta direção, Areosa (2019, p. 4) diz que “o conceito de trabalho é polissêmico e multifacetado, apesar de poder conter algumas regularidades relativamente à sua organização social.” Já segundo Dejours (2018), o conceito de trabalho contém várias controvérsias sendo ainda na atualidade incapaz de se tornar consensual, tendo em vista as variadas correntes que o abordam.

Porém, ainda que a conceituação seja multifacetada, e o termo aqui cabe como eufemismo, não se pode negar, coadunando com Montalvão (2018, p. 67), que “existe uma relação intrínseca entre a existência humana e o trabalho.” Arendt (2010, p. 10), em sua contemplação quando tenta entender a condição humana, afiança que “o trabalho assegura não apenas a sobrevivência do indivíduo, mas a vida da espécie. A obra e seu produto, o artefato humano, conferem uma medida de permanência e durabilidade à futilidade da vida mortal e ao caráter efêmero do tempo humano.”

Além da tentativa de encontrar definição, no universo das discussões, a centralidade do trabalho no mundo social é mote de observação. A reflexão da importância do trabalho nas relações indivíduo-sociedade e na constituição do próprio indivíduo se faz sempre necessária, pois o trabalho é muito mais do que o ato de trabalhar ou a venda de força de trabalho em troca de um ordenado (LANCMAN; GHIRARD, 2002).

Por debaixo da capa de sustento, segundo Lancman e Ghirard (2002), o trabalho também traz consigo uma remuneração social, enquanto via de pertencimento a grupos e a determinados direitos sociais. Assim, a sua amplitude e centralidade se faz legítima. O sujeito trabalhador é um ser capacitado para a socialização. De tal modo, ao se pensar historicamente sobre a centralidade e o caráter ontológico do trabalho, encontra-o no cerne do processo de humanização, como premissa para a constituição do homem e do caminho dessa construção até o presente (PEREIRA, 2011).

Por lentes Marxistas, a razão de o trabalho está na categoria ontológica central, quando se fala do mundo dos seres humanos, consiste na relação da transformação da natureza versus reprodução social. Para Marx (2006), toda organização social, todas as práxis nascem, de forma direta ou não, do surgimento de necessidades

ininterruptas produzidas através da história e que fomentam a continuidade dessa transformação. Assim, “a condição ontológico-social ineliminável do trabalho, na (re)produção do ser social, dá a ele um caráter universal e sócio-histórico” (BARROCO, 2006, p.26).

Em síntese, segundo Vasconcelos (2020, p. 67), “ontologicamente, o trabalho remete a uma significação plúrima que compreende diferentes perspectivas (política, existencial, histórica, ética, cultural e social), que conformam o ‘ser’ e ‘estar’ trabalhador.” O trabalho é para o sujeito condição de existência social, criação de identidade e a impressão de sua marca pessoal no mundo, o que acabaria, por percepção e embasamento, em algo libertador.

Porém, “a condição emancipadora do trabalho tem sido prejudicada no contexto da sociedade capitalista contemporânea em que imperam as leis da racionalidade econômica e seus princípios de produtividade, flexibilidade e consumo.” (ROIK; PILATTI, 2009, p. 1). Mais, segundo Vasconcelos (2020, p. 73),

o capitalismo contemporâneo manipula o desejo pelo (auto) controle e evitação da vulnerabilidade, baseando-se no discurso liberal que ressalta a fundamentalidade da autonomia e independência, sem considerar as condições efetivas de usufruto dessa liberdade e suas externalidades.

Aqui se retoma o foco na normalidade discutida anteriormente, pois mediante essa postura do capital, sob vestes de resistência, parcimônia e resiliência segue a humanidade trabalhando, uma vez que segue lutando, individual ou coletivamente, contra o sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1999), para permanecer ativa, produtiva e saudável. As nuances dessa normalidade impactam na essência do conceito de trabalho, pois essa resistência “natural” pode desassenhorear a experiência de prazer do labor, o tornando fadigoso. A pergunta que cabe é até onde é possível balizar os esforços produtivos com o sofrimento? Qual conceito de trabalho compreende essa questão?

No que concerne à motivação desta pesquisa, a conceituação do trabalho e entendimento do seu sentido desemboca mais adiante da noção de sobrevivência, por achar limitante essa perspectiva. Transversa sim a questão do capitalismo, pois esse molda o mundo do trabalho e nele reside questões afins com a problemática levantada. Coaduna com Dejours (2011), quando deslinda o trabalho não só como meio de subsistência e produtividade, mas também como modo de se “fazer viver” e de se sentir vivo, de ação e caminho para constituição de uma coletividade, de viver em conjunto.

No entanto, é necessário, não só para as reflexões aqui propostas, mas também como exercício filosófico existencial e de consciência de si, o entendimento que o trabalho apresenta ainda uma função psíquica, quando do papel de alicerces da constituição do sujeito e da sua rede de significados. “Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência, além de estarem relacionados à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade” (HELOANI; LANCMAN, 2004, p. 78).

Ademais, apesar da real centralidade do trabalho¹ e dos pormenores acima citados, enquanto importância para a construção de nossa identidade e inclusão social, é preciso considerar um pouco mais além, uma vez que o “trabalho constitui um elemento fundamental da existência humana, podendo contribuir para o bem-estar ou, para a manifestação de sintomas que afetam a saúde” (ABRAHÃO, TORRES, 2004, p. 68). Essas situações a sintaxe e a conceituação limitam as ponderações.

Também é necessário vislumbrar a via de mão-dupla: se o trabalho é condição de existência para o homem aí se caracteriza a estrada de ida, mas e a contrapartida? Através de lentes clínicas, Dejours (2004, p.28) interpreta que o “trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o emprego; é o «trabalhar», isto é, um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais).”

O engajamento da subjetividade e da inteligência é a contribuição dada pelo sujeito ao trabalho (SOLDERA, 2016), estaria aí a trajetória de retorno na grande via de significação do trabalho? Porém é importante assinalar que as novas organizações de trabalho, baseadas em grande parte nas finalidades do capitalismo, “recalam desejos, linguagem e relações em virtude da produtividade, controle e rendimento, o que conduz os indivíduos a se tornarem executadores submissos em vez de ‘atores sociais’” (SOLDERA, 2016 p. 250).

De tal modo, conceituar trabalho passa necessariamente por enxergar a importância da subjetividade. Segundo Dejours (2004, p. 30), “trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida

¹ Os estudos aqui mencionados sobre a centralidade do trabalho, não chegaram a levantar a discussão de sua extinção, mas para alguns autores, dentre os principais: Schaff, Gorz, Aznar, Offe, Habermas e Rifkin, as inovações tecnológicas levariam à tese do fim da centralidade do trabalho e por consequência o fim da classe trabalhadora (PRIEB, 2000). Essa não é a visão de Christian Dejours, que em diálogo com a sociologia do trabalho só veio a reafirmar a centralidade do trabalho nas sociedades atuais (FRANCO, 2004).

à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar.” Porém “não se trata na realidade de perguntar se a subjetividade é fundamental ou não hoje, uma vez que ela está sempre presente, mas qual é o lugar que ocupa e que importância tem no contexto atual?” (LANCMAN, UCHIDA, 2003, p. 79). Como engendrar essa subjetividade requerida pela lógica do capital na concepção de trabalho, como retratar e abordar uma definição para alavancar oportunos e produtivos debates?

Neste momento e no afã de versar sobre o trabalho com mais propriedade, este estudo irá tomar como base as lentes clínicas da Psicodinâmica do trabalho. Para Dejours (2004, p.28), nas suas ponderações, “trabalhar é preencher a lacuna entre o prescrito e o real.” O mundo do trabalho, as organizações, os ditames da produção em busca de produtividade e lucro, impõe aos sujeitos sua prescrição do trabalho, porém se limitar a ela não é opcional.

Então, para a Psicodinâmica do trabalho,

o trabalho se define como sendo aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder atingir os objetivos que lhe são designados; ou ainda aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar o que não funciona quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições (DEJOURS, 2004, p. 28, grifo nosso).

Conforme Abrahão e Torres (2004, p. 70), em função da prescrição tender à imutável, “hipotetiza-se que a transgressão configura uma maneira de dar sentido ao trabalho.” Tomando como alicerce a inferência de Dejours (2012), o bem trabalhar consiste em transgredir, quando se reajustam as prescrições. Essa violação do prescrito, inclusive, demanda do sujeito a mobilização de sua subjetividade “por meio da qual o trabalhador se engaja no trabalho, lança mão de sua subjetividade, da sua inteligência prática e do coletivo de trabalho” (MENDES, 2007, p. 26).

De tal modo, a concepção de trabalhar e toda a ressignificação das diversas situações de labor encontram-se, especialmente, nos momentos de transgressão, onde se executa além do ordenado. A culminância da interseção dos métodos e dos meios com a subjetividade e suas expressões, e o esforço em atingir objetivos práticos, ou até mesmo psíquicos, trazem o sujeito ao seu *modus operandi*, e consiste em cada transgressão uma conceituação singular sobre o que seja TRABALHO.

Particularmente, para este estudo, será necessário ainda o entendimento das várias faces do trabalho, sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho. Em especial, a PDT olha a partir da perspectiva da organização do trabalho. Portanto, serão esmiuçadas nas próximas seções, vislumbrando elucidar como tais reflexões se

abalizam para o entrosamento com a temática, as percepções sobre a organização do trabalho, ainda sobre o trabalho e sua relação com a mobilização subjetiva e as estratégias defensivas demandadas pelo ato de trabalhar.

Diante de todo o exposto, percebe-se que o trabalhador não é passivo diante dos constrangimentos impostos pela organização do trabalho, uma vez que analisa sua relação com o trabalho, elabora interpretações a respeito de sua condição e as socializa através de atos intersubjetivos. Mais, ele reage, se organiza e age sobre o próprio processo de trabalho e oferece sua contribuição à construção e avanço das relações sociais no trabalho. De tal modo, o trabalho, enquanto não só conceito e mais transgressão, é um operador fundamental na própria construção do sujeito (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

1.2.3 A Organização do Trabalho, o compromisso que necessita ser negociado

Na evolução histórica do trabalhar os conceitos foram metamorfoseados. As formas de ver, fazer, os objetivos e parâmetros do trabalho também foram reconfigurados, conforme as especificidades de seu tempo, ou seja, “o trabalho foi se moldando às novas configurações da realidade e da sociedade, se adaptando às tarefas e às suas exigências” (ABRAHÃO; TORRES, 2004, p. 68).

Destarte, a organização do trabalho seguiu junto ao desenvolvimento das formas de laborar. Em especial, ganhou um tom diferenciado quando o advento da Revolução Industrial trouxe acumulação de capital e a necessidade de lucro através da produtividade. Diversos ciclos de crescimento e crise compreenderam a consolidação do capitalismo desde a sua gênese. Todas as mudanças resvalaram nos modos de organização do trabalho (CARRASQUEIRA; BARBARINI, 2010).

No que concerne a ressignificação da proposta de estruturar o trabalho, e objetivando a racionalização, passou a existir como nova cultura organizacional: o taylorismo, ou a organização científica do trabalho. “Consolidou-se a estrita separação entre o saber e o fazer, ou seja, entre, concepção, planejamento e execução do trabalho, entre o trabalho intelectual e o trabalho operacional” (CARRASQUEIRA; BARBARINI, 2010, p. 5).

Ainda na mesma direção, retirando o restante de autonomia intelectual e nutrindo de automatização o sujeito trabalhador, atuava concomitantemente o fordismo. Essa organização do trabalho trouxe um novo modelo de desenvolvimento,

marcado pela produção em massa. O modelo taylorista/fordista, com suas peculiaridades, se sobressaiu como modo de organização do trabalho e da produção em países capitalistas até meados dos anos 70 (MERLO, LAPIS, 2007).

Ao adentrar na terceira revolução tecnológica, no final dos anos 70, a organização do trabalho deu as mãos ao modelo toyotista, objetivando elevar a produtividade, reduzir custos e promover um controle preciso da qualidade. A proposta japonesa era transformar o sujeito autômato no sujeito “colaborador”, porém na prática consistia apenas em retirar o trabalhador de uma única tarefa e lhe inserir em um contexto de operações diferentes e encadeadas não-linearmente (MERLO, LAPIS, 2007).

Em suma, nos rearranjos da organização do trabalho, o indivíduo deixou de ser o executor e passou a assumir o controle das máquinas planejadas para minimizar o custo do trabalho e maximizar a produtividade, inicialmente de forma automática e depois sendo incluído em células de produção. Porém, de forma paralela, destituiu o sujeito de sua subjetividade e numa grande oficina instrumental criou indivíduos manipuláveis e voltados exclusivamente para os objetivos organizacionais de produtividade (BERTONCINI, 2002).

Trazendo a discussão para a contemporaneidade, segundo Bertoncini (2002), a sociedade globalizada e todas as variáveis políticas, sociais, econômicas, culturais que ela incita, produzem sérias implicações sobre a organização do trabalho. Todas essas mudanças impactam não só no mundo do trabalho, como fazem que o sujeito trabalhador privilegie sua objetividade e negligencie sua subjetividade (DEJOURS, 2005).

Segundo Mendes (2007), as novas configurações de organização do trabalho denotam uma forma de dominação social muito mais sofisticada e de difícil identificação. Sendo a organização do trabalho primeiro *lócus* de prática da governabilidade neoliberal, tipo de laboratório onde desenvolveram-se formas de produção, com enfoque no desempenho individual e na competição, e de controle social sob a ideologia neoliberal (DEJOURS, 2012).

Nesse contexto, acompanhando o desenrolar histórico, Dejours e sua Psicodinâmica do Trabalho, estuda e define de forma peculiar a organização do trabalho. De tal modo, é seu objeto de estudo as relações dinâmicas entre a organização do trabalho e processos de subjetivação (MENDES, 2007), ou especificando, análise da vivência subjetiva de prazer, de sofrimento e das

estratégias defensivas utilizadas face à organização do trabalho (AZEVEDO; LOBO, 2013).

Por organização do trabalho, Dejours entende não só a divisão do trabalho, isto é, a divisão das tarefas entre os sujeitos, os ritmos impostos e os modos operatórios prescritos, mas sobretudo, a divisão dos homens para afiançar esta divisão de tarefas representada pelas hierarquias, as repartições de responsabilidade e os sistemas de controle (DEJOURS, 1992, p. 25).

Quando da proposta da Psicodinâmica do Trabalho como norte científico no estudo das Organizações do Trabalho e seu impacto sobre a saúde mental dos sujeitos, Dejours salientou que ela não seria apenas uma disciplina voltada para produção de conhecimento, mas sobretudo sua pesquisa seria ação, e a sua investigação seria uma prática. Então, para embasar e defender sua posição sobre a pesquisa enquanto práxis, ele se reporta à teoria da ação comunicacional de Habermas (LANCMAN, UCHIDA, 2003).

Habermas apensa a ideia da existência de uma racionalidade subjetiva que orienta a ação às teorias da ação de Aristóteles e Weber. Para ele, a problemática sociológica da ação pode ser entendida através de três tipos de racionalidades, e trazendo para o contexto da PDT, a ação no mundo do trabalho:

a teleológica, voltada ao mundo objetivo, ao agir cognitivo e instrumental e ao agir estratégico, que, embora leve as pessoas em consideração, as entende como instrumentos; a axiológica, voltada ao mundo social, à legitimidade de uma ação, ao agir moral e ético; e, finalmente, **a racionalidade subjetiva, voltada ao mundo pessoal, ligada ao agir dramático, à autenticidade, à veracidade e à coerência expressiva do indivíduo** (LANCMAN, UCHIDA, 2003, p. 87, grifo nosso)

Para Dejours (1999) e seus estudos da dinâmica do trabalho, a ação se reporta à compreensão de que na maioria das vezes a organização do trabalho desdenha, ou até mesmo viola, a racionalidade subjetiva. No entendimento que “o trabalho é também uma ação, mas dependendo de como está organizado, ele impede o indivíduo de pensar a racionalidade dessa ação, o que gera, ao mesmo tempo, uma limitação na capacidade de se pensar” (LANCMAN, UCHIDA, 2003, p. 87).

Ainda nessa direção, Dejours (1999), se utiliza da expressão “distorção comunicacional²”, retirada da teoria do agir comunicacional de Habermas, como pano

²Essa expressão no pensamento habermasiano é voltada para o entendimento de que a adoção de uma perspectiva mútua se torna cada vez mais inatingível na sociedade contemporânea: “a coordenação da ação passa pelos jogos de linguagem comuns, por meio de reivindicações de validade pelo menos implicitamente reconhecidas no espaço público de razões mais ou menos boas. Por outro lado, e por isso, os conflitos surgem da distorção na comunicação, do mal-entendido e da incompreensão, da insinceridade e da impostura (...)” (HABERMAS, 2004, p.48).

de fundo, acerca de sua explanação sobre a necessidade da organização do trabalho e suas divergências entre as suas prescrições e o real do trabalho serem ajustadas em negociação, situação que ele apreendeu das análises empíricas das situações de trabalho contemporâneas e alerta:

para gerir racionalmente o ajustamento da organização do Trabalho é preciso chegar a uma **composição**, após deliberação, entre as opiniões e os pareceres dos diferentes grupos e coletivos de trabalho envolvidos na organização, nos métodos, na supervisão e na execução das tarefas (DEJOURS, 1999, p. 62, grifo do autor).

Portanto, um dos entendimentos do autor é de que é imperioso o exercício da reflexão coletiva, indo além da mera discussão em conjunto, pois se há possibilidade de composições racionais, elas deveriam passar essencialmente pela “discussão de opiniões e experiências formuladas em reunião de grupo” (DEJOURS, 1999, p. 62). Desta forma,

o agir comunicacional busca por meio da intercompreensão, tornar visíveis as razões, a racionalidade, o sentido do trabalho, a problemática vivida pelos trabalhadores para realizar sua atividade e porque (pelo que) eles buscam respostas para si próprios e para os outros trabalhadores e demais níveis hierárquicos (LANCMAN, UCHIDA, 2003, p. 87).

Não somente, essa ação ambicionaria “a apropriação de uma inteligibilidade comum, regida pela intercompreensão de acordos e normas, produção de novas regras do trabalho e do *métier*” (LANCMAN, UCHIDA, 2003, p. 87). Destarte, implicando num “espaço de discussão”, onde ocorra “condições de mútua compreensão e uma mobilização subjetiva dos operadores nesse debate” (DEJOURS, 1999, p. 62), proporcionado a transformação da organização do trabalho.

Por conseguinte, a organização do trabalho é um compromisso que necessita ser negociado entre quem organiza e quem faz. Sobretudo é uma relação social entre o que se objetiva com ela e suas prescrições e as complexidades do trabalho real empreendido. Ademais, sendo o sujeito “capaz de pensar o trabalho, de elaborar essa experiência ao falar, de simbolizar o pensamento e chegar a uma interpretação, ele tem a possibilidade de negociar, de buscar um novo sentido partilhado, de transformar e fazer a organização do trabalho evoluir” (LANCMAN, UCHIDA, 2003, p. 87).

Ao contrário, se esse compromisso é imposto, incorre no descarte da subjetividade. Ocorrendo supremacia dos processos de padronização, desprovendo a tarefa de sentido e levando à desapropriação do saber do trabalhador, a Organização do trabalho executa, por tabela, a desapropriação à liberdade de criação.

A partir daí tem-se um cenário propício para o adoecimento psíquico dos sujeitos (MENDES, 2012).

1.2.4 Trabalho real: extrapolando as prescrições

Conforme já exposto em alguns momentos desta análise, a organização do trabalho vem cada vez mais sendo objeto de estudos, quando se fala na relação saúde mental e trabalho. Os aspectos culturais, organizacionais e os (re)arranjos do trabalho são tema de várias formas de pesquisa e intervenção no contexto do trabalho (HELOANI, 2003).

Para percepções holísticas fez-se necessário entender, até este ponto do exame, conceitos de Trabalho, organização do trabalho, bem como inferir já algumas reflexões, pela ótica da Psicodinâmica do Trabalho, sobre o impacto que eles acarretam ao sujeito trabalhador. Seguindo na provocação de um debate bem fundamentado, neste momento, os temas a serem realçados não sintetizam a organização do trabalho em sua totalidade, mas desnudam algumas nuances.

Desse modo, a discussão se encaminhará por aspectos que são passíveis de ocasionar, no contexto da Psicodinâmica do Trabalho, dificuldades, inquietações e até mesmo sofrimento ao sujeito. Nessa perspectiva, usar-se-á como guia, as reflexões de Ferreira e Barros (2003), quando apontam que são construídas nas rotinas do trabalho as vivências psíquicas dos trabalhadores, mormente, através da gestão do “trabalho prescrito”, da interpretação do impacto do “trabalho real”, da construção de saberes, da gestão das relações socioprofissionais e da incubação da significação psíquica em termo de prazer-sofrimento.

Sendo a Psicodinâmica do trabalho uma “teoria crítica do trabalho”, ela abrange aspectos da construção-reconstrução das relações indivíduo e realidade concreta de trabalho, bem como articula a emancipação do sujeito ao trabalho. Portanto, “faz a crítica do trabalho prescrito, desestabiliza o que está posto, traduz o trabalho a partir dos processos de subjetivação e vice-versa” (MENDES, 2007, p. 18). Para sua atuação é oportuno o “entendimento do trabalho concreto, objetivo, e do sujeito enquanto subjetividade (e não como indivíduo)” (MENDES, 2007, p. 18).

Destarte, na ótica da Psicodinâmica do Trabalho, objetivamente, trabalhar é preencher a lacuna entre o prescrito e o real (Dejours, 2005). Segundo Dejours (1999), contrariando a compreensão predominante do fator humano, trabalhar é o que os

trabalhadores acrescentam aos métodos e à organização prescrita, para suprir o que não foi previsto e que em algumas ocasiões não pode estar à altura de concepções. É um exercício infindo de extrapolar prescrições.

Sobre o trabalho prescrito entende-se a tarefa em si, ou seja, a conduta, o modo como as normas, regimes internos e rotinas de trabalho devem ser desempenhados e efetivados. Já o trabalho real consiste na atividade, o que se faz de fato e de verdade diante do prescrito (MENDES, 2007). Em que se pese, o trabalho real pode ser coincidente em alguns momentos ou situações com o prescrito ou não (MENDES, 2007). Nessa direção, Areosa (2019, p.87) afirma que, “a forma como o trabalho prescrito é imaginado/idealizado tende a ser substancialmente diferente da forma como ele é realizado na prática (designado como trabalho real).”

De tal forma, é salutar admitir que existe um hiato entre o trabalho que se deve fazer (prescrito) e o trabalho que se faz de fato (real). A prescrição de tarefas se reporta às regras prefixadas, que determinam por suposição o que deve ser concretizado, demandando algo do trabalhador antes do trabalho ser realizado. Porém, nas ocorrências e situações laborais é impossível, e até utópico crer, que o trabalhador se atenha às prescrições que lhe são impostas, pois “o trabalho, como manifestação da vida, escapa a qualquer tentativa de antecipação rígida” (BARBARINI, 2018, p. 2).

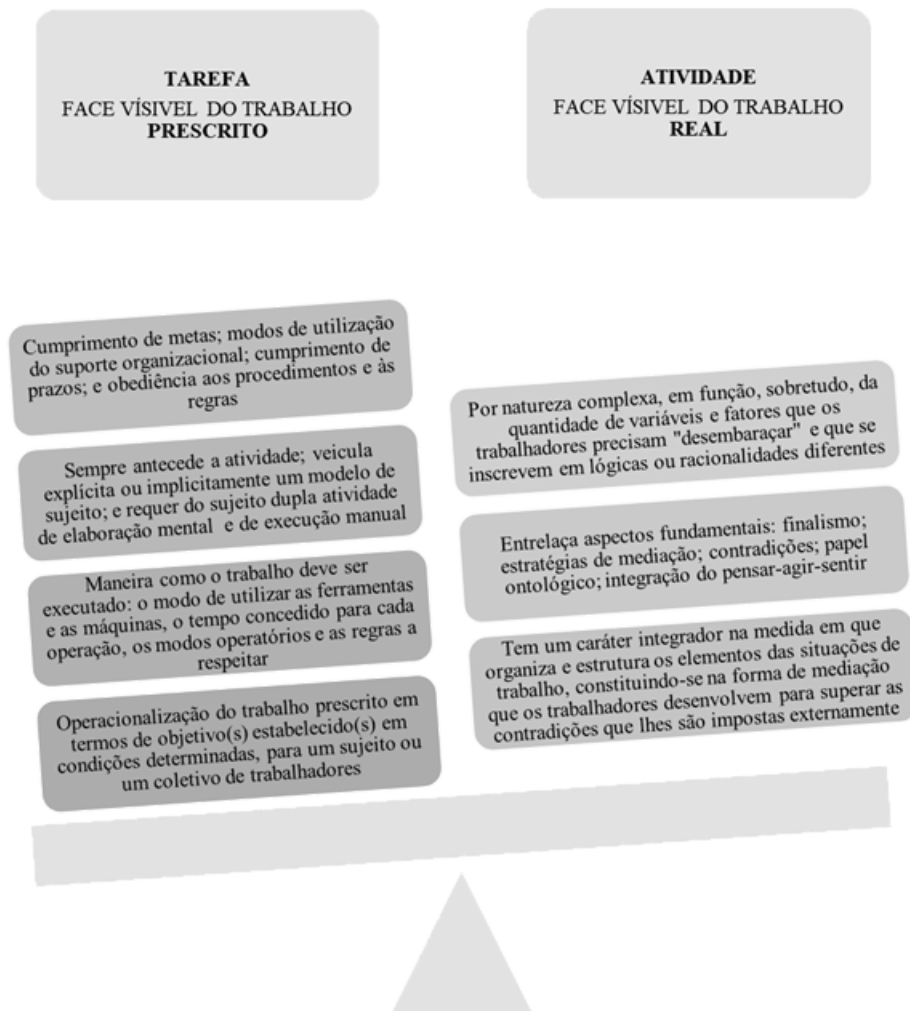
Não se consegue prescrever as formas de subjetividade (BARBARINI, 2018), por conseguinte, no confronto da assimetria entre o trabalho prescrito e o real, comumente, vivencia-se o sofrimento (MENDES, 2007), pois a estruturação do trabalho, por mais bem elaborada que se apresente, jamais dará conta de antever todas as ocorrências, constrangimentos, dificuldades e empecilhos que a sua realização prática pode provocar (AREOSA, 2019).

Aprofundando um pouco mais, percebe-se no conceito de trabalho prescrito e trabalho real, subsídios para alterar sobre as implicações da (in)compatibilidade entre um e outro, bem como de que forma isso resvala nas vivências de prazer-sofrimento no trabalho. Traçando um paralelo, a tarefa seria a “face visível do trabalho prescrito”, enquanto a atividade seria “a face visível do trabalho real” (FERREIRA, BARROS, 2003).

Na figura 1 abaixo, confronta-se alguns conceitos do que seria tarefa e atividade, no intento de ilustrar a defasagem entre ambas. Traz-se, através do esmiuçar dos termos “tarefa” e atividade”, o entendimento que o real do trabalho não

é somente o real da tarefa, mas também exceder prescrições, pois segundo Dejours (2016, p. 322), “os trabalhadores nunca executam estritamente as prescrições. Quando se limitam à execução das ordens, a chamada ‘operação-padrão’, o processo de trabalho deixa de funcionar.”

Figura1- Conceituação: Tarefa X Atividade



Fonte: Adaptado de Ferreira e Barros (2003, p. 5-7)³

Segundo Heloani (2003), quanto maior o poder de intervenção do trabalhador, na forma de organizar o seu trabalho, maior a sua aceitação em relação ao trabalho prescrito, às normas e às regras que deve obedecer. Por outro lado, quanto menor for seu poder de intervenção no trabalho, maior será sua disposição à “burla”, à

³ Ferreira e Barros construíram sua argumentação, a qual foi utilizada na figura, com conceitos dos respectivos autores e Daniellou, Laville e Teiger (1989, p. 48); (Montmollin, 1990; Wisner, 1984); (Lichtenberger, 2001); e Noulain (1992)

“transgressão” às normas. Ainda pior, esse descompasso, conforme alerta Mendes, Ferreira e Cruz (2007, p. 62), “está na origem do ‘baú de mazelas’ que assola a vida dos trabalhadores e que, entre outras consequências, produz sentimentos de mal-estar no trabalho.”

No que concerne a historicidade, segundo Ferreira (2004), o formato de trabalho prescrito se inseriu nas diversas modalidades de organização do trabalho que surgiram durante o século XIX, mas se consolidou como percebido hodiernamente ao longo do século XX. Ferreira (2004, p. 7), ainda chama atenção para a questão que o Capitalismo se desenvolveu, com base nos modelos estruturados de organização do trabalho, tendo “como pano de fundo, seja de forma explícita ou implícita, uma concepção de homem que, em consequência, definirá seu papel e lugar no sistema produtivo.”

De tal modo, como constata Ferreira (2004, p. 8), a Organização Científica do Trabalho na sua tentativa, diga-se de passagem bem-sucedida, de racionalização do trabalho, “consolidou o pressuposto do trabalho prescrito.” Mais, para Taylor era mais que uma sistematização do modo de fazer, era também um conjunto de princípios que moldava o modo de ser. Perspectiva essa ainda fortemente presente na cultura organizacional de muitas organizações do trabalho, bem como é norteadora ainda na administração tradicional de recursos humanos, quando da seleção de pessoal e criação de perfil e cargos (FERREIRA, 2004).

Porém, na contramão dos desejos tayloristas, Dejours (DEJOURS, 2004, p. 28), em seus estudos deduz que “o real se revela ao sujeito pela sua resistência aos procedimentos, ao saber-fazer, à técnica, ao conhecimento, isto é, pelo fracasso da maestria.” Ele desnuda o real do trabalho, mais, ele desmascara o racional e lança luzes ao debate da transgressão das prescrições, pois em outras palavras “o real é aquilo sobre o qual a técnica fracassa” (DEJOURS, 2007, p. 40).

Se a falha do método posiciona o trabalhador em xeque, é preciso entender que “a atividade não é o seu entorno, mas ela não é também a tarefa” (LHUILIER, 2012, p. 21). Outrossim, extrapolar às transcrições não parece alternativa do sujeito enclacrado nas regras e prescritos de determinada função. No entanto, hoje, parece ainda mais difícil, na visão de Ferreira (2004), a subjetividade vencer a racionalidade na sociedade da informação e no que ele chama de “taylorismo cognitivo”.

Sob o mesmo ponto de vista Lhuillier (2012, p. 25) afirma que “a segurança encontrada numa representação do mundo ordenado e previsível é um poderoso motivo para a manutenção dessa busca infinita de organização e de dominação do real.” A organização do trabalho ao considerar apenas o prescrito, deixa uma face importante do trabalho na sombra, exatamente aquela que não se iguala às prescrições e aquela que se revela nas transgressões. O risco maior é ter no extrapolar a ignorância ou simplesmente a negação das consequências do real do trabalho (LHUILIER, 2012).

Numa perspectiva contemporânea e pessimista, Bendassoli em Gaulejac (2007) pondera sobre os regimes tutelares simbólicos, onde as organizações do trabalho tomam para si a identidade do sujeito, sob a máscara do vestir a camisa, ou de pertencimento à determinada empresa. Um caber que tem que se afinar e se moldar às prescrições sob um custo humano. Não se admite acrescentar impressões pessoais, ao contrário, o indivíduo se vê como extensão do corpo da empresa, tendo que funcionar em total e restrita harmonização. Exceções não são bem-vistas.

Sobre essa repulsa, ao refletir sobre as teorias acerca do *homo economicus*, Gaulejac (2007) dialoga com o X da questão por trás do trabalho prescrito: a racionalidade formal. Segundo ele, as variáveis mensuráveis são devidamente consideradas, porém as não mensuráveis, além de não acatadas, acabam descartadas. Assim, o trabalhador ideal, na capa do *homo economicus*, deve ter seu comportamento previsto, suas opções de ação otimizadas, tudo ao ponto de tanto poder medir e calcular seu rendimento e produtividade, como de até ter programada a sua existência.

Seguindo essa lógica de análise, ainda conforme Gaulejac (2007), tudo que não é racional, não mensurável e objetivável é fadado a não ser avaliado. Registros subjetivos, afetivos, emocionais passam de não conexos a não confiáveis. Paradoxalmente, quando da vivência do trabalho real o trabalhador é “provocado pela resistência que o mundo opõe ao domínio técnico” (DEJOURS, 2016, p. 322), demandando dele toda sua experiência subjetiva e afetividade.

Destarte, não há como cortar o imensurável dessa equação, pois no contexto do trabalho “a subjetividade resulta das inter-relações entre subjetivo-objetivo, visível-invisível, psíquico-social (MENDES, 2007, p. 38). Assim, quando da confrontação prescrito x real, “o real se revela primeiro na forma de sofrimento ou do fracasso” (DEJOURS, 2016, p. 322) e esse último, para desespero dos impositores dos métodos

e sucessores do Sr. Taylor, pode impactar na coletividade de trabalho e até mesmo na organização do trabalho como um todo.

Na tentativa não só de entender o impacto na saúde mental, provocada pela organização do Trabalho, mas também de propor soluções possíveis, um dos aspectos mais relevantes nos estudos de Dejours, segundo Areosa (2019, p. 87), “é a diferença entre trabalho prescrito e trabalho real. O primeiro é designado pelo autor como tarefa/coordenação, enquanto o segundo é denominado como atividade/cooperação.”

Adentrando nesse universo, a partir de suas experiências clínicas, o autor infere:

Para que o processo de trabalho funcione, é preciso reajustar as prescrições e afinar a organização efetiva do trabalho, diferente da organização prescrita. À coordenação (prescrita), os trabalhadores respondem com a cooperação (efetiva). Entre as duas se interpõe uma série complexa de iniciativas que, quando é eficiente, resulta na formação de «regras de ofício», elaboradas pelos trabalhadores, as quais consistem no estabelecimento de acordos entre os membros do coletivo a respeito das maneiras de trabalhar. Trata-se aqui de compromisso entre os estilos de trabalho, entre as preferências de cada trabalhador, de forma a torná-los compatíveis (DEJOURS, 2004, p.32, grifo do autor).

O que Dejours tenta transmitir com essa parte específica de estudos da PDT, é que a lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real pode desencadear alguma desestabilização perante o imprevisto e o não usual que o real comina. Sendo essa confrontação com o real inflexível, incontornável, sem oportunidade de transformação ou de negociação, essa debilidade tende à patogenia.

Porém, existem soluções possíveis, dessarte, se o sujeito tem chance de implementar ajustes para a realização do trabalho real, mobilizando sua inteligência e removendo os constrangimentos e limitações do real do trabalho, tem-se total probabilidade de vivência de prazer (AMARAL; MENDES; FACA, 2019). Tudo a depender da organização do trabalho.

De tal modo, é imperativo compreender a relevância dos possíveis efeitos negativos suscitados pelo hiato entre o prescrito e o real do trabalho, na perspectiva de não só evitar a desestabilização do referencial em que se apoia a identidade dos sujeitos, bem como impedir a neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, a dominação e a alienação (DEJOURS, 1999).

Sendo o trabalho indubitavelmente o único intermediário da realização do ego no campo social, se faz categoricamente necessário “colocar os trabalhadores no centro de intervenções voltadas para a transformação das condições e relações de

trabalho (...) convocá-los para serem sujeitos conscientes no processo de trabalho” (FERREIRA, 2004, P.23).

1.2.5 Trabalho: sofrimento que dá prazer?

Como visto no decorrer desta discussão investigativa, o trabalho foi passível de diversas e profundas modificações nas últimas décadas. Empregos se tornaram alvo de muita competitividade, ao mesmo tempo em que os contratos de trabalho foram progressivamente precarizados em conjunto com a flexibilização de leis trabalhistas. Como referência social teve todo um movimento teórico de ressignificação, crítica e tentativa de resgate da importância e entendimento da sua centralidade (MERLO; BOTTEGA; PEREZ, 2014).

Ao avançar nas metamorfoses de sobrevivência, o Capitalismo com seu modo de vida neoliberal achou a fórmula perfeita para manutenção do seu caráter predatório: “extrair mais produção e mais gozo do próprio sofrimento.” Virou princípio descobrir como melhor aproveitar o sofrimento do trabalhador, arrancando o máximo do cansaço com menor respaldo jurídico, bem como maximizar o comprometimento do trabalhador com as organizações, ao mesmo tempo que escasseia as garantias dessas para com ele (SAFATLE; JÚNIOR; DUNKER, 2021, p.7).

Corroborando com essa prática, segundo Dejours (1992, p. 90), “a erosão da vida mental individual dos trabalhadores é útil para a implantação de um comportamento condicionado favorável à produção. O sofrimento mental aparece como intermediário necessário à submissão do corpo.” Nesse horizonte trabalho é sinônimo de sofrimento, em que se pese, em muitos casos, acabam com ônus patológico, que será tratado em hora pertinente.

Diante das reflexões hodiernas do cenário laboral, enquanto estudioso e pesquisador, Dejours, teórico que dá norte a alteração proposta aqui, se sentiu instigado, após alguns anos envolto com a clínica do trabalho, a elucidar questões além do adoecimento, pois,

o trabalho, enquanto atividade mediadora, é gerador de significações psíquicas para os sujeitos. Essas significações psíquicas no contexto de produção de bens e serviços são inseparáveis da mediação subjetividade-objetividade e se apoiam nas relações sociais de trabalho. Elas **têm um papel fundamental no processo psicológico de construção de identidade e na garantia do equilíbrio psíquico dos trabalhadores** (FERREIRA, BARROS, 2003, p. 9, grifo nosso).

Uma vez constatada a presença desse equilíbrio psíquico, ou seja, uma “normalidade” aparente, em trabalhadores que participaram de suas enquetes clínicas e se encontravam em condições adversas de labor, nem sempre favoráveis ao não adoecimento, Dejours e seu grupo de trabalho partiram para estudar o conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico, transcendendo o modelo causalista (ATHAYDE, 2005).

Nessa reviravolta teórica, resgatando um pouco do que já se foi mencionado aqui, o autor modificou sua direção de pesquisas colocando foco não mais no adoecimento mental, mas sim na análise das estratégias individuais e coletivas dos trabalhadores contra o sofrimento e as doenças mentais oriundas de seu trabalho (VILELA; GARCIA; VIEIRA, 2013).

As experiências de prazer e sofrimento no viver laboral começam a ser compreendidas como o sentido do trabalho e sua análise possibilita o entendimento das ações organizacionais (ROIK; PILATTI, 2009). Assim, devidamente nomeada de Psicodinâmica do trabalho, e tendo a normalidade como objeto de estudo, a nova proposição ampliou as perspectivas, abordando não apenas o adoecimento, nem o sofrimento, mas também o prazer gerado pelo trabalho (DEJOURS, 2008).

Segundo Mendes (2007), o trabalho é fonte de prazer e de sofrimento concomitantemente. Isso demanda uma contradição, que por sua vez é orientada por um movimento de combate do sujeito na busca incessante de prazer e de evitação do sofrimento. Essa ação é desencadeada com o propósito de manter a sua integridade não só física, como sócio-psíquica.

De tal forma, ainda conforme Mendes (2007), essa dinâmica tanto é causadora do processo de subjetivação, quanto de adoecimento. Porém não é a presença do prazer ou do sofrimento que irá determinar o estado de saúde do sujeito, mas o uso pelos trabalhadores, exitosamente, das estratégias de mediação ideadas com base nas oportunidades oferecidas pela organização do trabalho. Essas estratégias o farão suportar e/ou ressignificar o sofrimento e transmutá-lo em prazer.

Em síntese, na visão de Mendes (2007, p. 1) com as lentes da Psicodinâmica do Trabalho, “o encontro do prazer no trabalho se dá de forma direta ou pela transformação do sofrimento” e para tanto reivindica condições específicas de organização do trabalho com operacionalização apropriada. Neste momento da discussão, antes de saber quais condições específicas são essas, se faz necessário aprofundar na temática sofrimento e prazer, pela ótica da PDT.

1.2.5.1 Que sofrimento?

Reportando-se aos conceitos e reflexões feitas em momentos anteriores sob aspectos como centralidade do trabalho, trabalho prescrito, o real do trabalho etc., envolvendo a organização do trabalho e o trabalhador, pode-se supor de forma inicial que trabalhar é fracassar e sofrer. Nessa perspectiva, a Psicodinâmica do Trabalho assenta o sofrimento no núcleo da relação psíquica entre o homem e o trabalho, pois ele mobiliza o sujeito que trabalha, a galgar soluções para se libertar das vivências que o atormenta (FACAS, 2013).

De acordo com Dejours (2004), não é concebível uma organização do trabalho sem que haja trabalhadores em sofrimento. O que pode ocorrer são estágios diferenciados desse sofrimento, ou seja, maior ou moderado sofrimento a depender da organização, porém, ele sempre irá existir. O teórico ainda afirma que “trabalhar é, antes de tudo, fazer a experiência do sofrimento; é a etapa inevitável e comum a todos aqueles que trabalham. É uma invariante da situação. Todavia, o que não se pode prever é o destino desse sofrimento” (DEJOURS, 2007, p. 19). Qual é e de onde vem esse sofrimento?

O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa: isto é, quando forem esgotados os meios de defesa contra a exigência física. Não são tanto as exigências mentais ou psíquicas do trabalho que fazem surgir o sofrimento. A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir, marca o começo do sofrimento (DEJOURS, 1992, p. 52).

Para prosseguir na discussão, é preciso entender que na interpretação da PDT “o sofrimento é uma experiência vivenciada, ou seja, é um estado mental que implica um movimento reflexivo da pessoa sobre seu ‘estar no mundo’” (DEJOURS, 1999, p. 19). Quando o coloca no contexto do trabalho, “o sofrimento implicará sobretudo um estado de luta do sujeito contra as forças (ligadas à organização do trabalho) que o empurram em direção à doença mental” (DEJOURS, 1994, p. 127).

Segundo Mendes (2016, p. 117), o sofrimento no trabalho se constitui em “uma potência viva”, que em sua dinâmica cria resistência ao real do trabalho, ao mesmo tempo em que mobiliza no sujeito o desejo de encontrar o prazer. Quando o real traz o inesperado, ele finda, além da imposição, produzindo também surpresa, afetos e mobilização, que criam vias propícias à construção de uma obra. O sofrimento está

no centro deste processo construtivo e criativo, porém é o afeto que mobiliza ou paralisa o sujeito diante do real. Mais, “é sempre afetivamente que o real do mundo se manifesta para o sujeito” (DEJOURS, 2012, p. 25).

Por conseguinte, ainda conforme Mendes (2016, p 117), a confrontação com o real pode ocasionar certa impotência, que pode levar a caminhos mais saudáveis ou mais patológicos. Assim, é preciso que o trabalhador se aproprie do afeto, para que possa superar o sofrimento em um processo de consentimento ou resignificação. Se assim o consegue, o sofrimento pode, nesse caso, ser promotor de prazer. Em contrapartida, se ocorre uma certa “repressão” do afeto, ocasionando uma paralisação do sujeito no momento de confrontação com o real, então os destinos são mais patológicos.

Nesta perspectiva, segundo Dejours (2012, p. 26),

o sofrimento não é apenas uma consequência última da relação com o real, é ainda proteção da subjetividade rumo ao mundo em busca de meios para agir sobre o mundo, para transformar este sofrimento encontrando os meios de superação de resistência do real. Assim, o sofrimento será ao mesmo tempo impressão subjetiva do mundo e origem de conquista do mundo. O sofrimento, enquanto afetividade absoluta, está na origem desta inteligência que parte em busca do mundo para experimentar-se a si próprio, para transforma-se, para ampliar-se.

Constata-se, de acordo com Mendes (1995), que o sofrimento no trabalho é uma interseção entre a doença mental e o bem-estar psíquico, ao mesmo tempo em que é uma vivência ambivalente, do tipo positiva ou negativa, dependendo das estratégias utilizadas pelo sujeito quando do enfrentamento de determinadas situações laborais. De tal modo, o sofrimento psíquico no trabalho, segundo Mendes (2007, p. 88), “é a vivência subjetiva e afetiva intermediária entre doença (descompensação) e conforto psíquico (equilíbrio).”

No que concerne ao contexto do trabalho moderno, transpassam nas novas formas de organizações do trabalho, segundo Mendes (2007, p. 32), “as contradições articuladas à produtividade e desempenho, as ameaças e a desestruturação do coletivo de trabalho.” Em contrapartida, o sofrimento se apresenta em forma de reação, ou dito de outra forma, “uma manifestação da resistência e da insistência em viver em ambiente precarizado.”

De acordo com Mendes (2007), a gênese do sofrimento no trabalho, ou como dito acima: a reação, partiria do confronto entre desejo e necessidade do trabalhador, ou seja, do resultado de uma negociação sem sucesso entre desejos, anseios

individuais e organização do trabalho. Podendo ser esse sofrimento individual ou coletivo, bem como é fruto de sentimentos como medo, angústia e insegurança.

Em relação às configurações de sofrimento no trabalho, Lancman e Sznclwar (2004) apontam desde o simples medo de acidentes, passando pelo aborrecimento, até pavor de ser demitido, entre outros transtornos. Um dos estudiosos e par de Dejours, Christian Jayet (1994), em seu estudo denominado: *psychodynamique du travail au quotidien* (Psicodinâmica do Trabalho diário), relatou alguns indicadores de sofrimento no trabalho, conforme quadro 4 abaixo:

Quadro 4- Indicadores de Sofrimento no Trabalho

- Medo físico relacionado à fragilidade do corpo quando exposto a determinadas condições de trabalho. - Medo moral, que significa o medo do julgamento dos outros e de não suportar a situação de pressão e adversidade na qual realiza a tarefa. - Tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas. - Sobrecarga do trabalho, gerando a impressão de que não vai dar conta das responsabilidades. - Ininteligibilidade das decisões organizacionais, que gera falta de referência da realidade. - Ambivalência entre segurança, rentabilidade e qualidade. - Conflitos entre valores individuais e organizacionais. - Incertezas sobre o futuro da organização e seu próprio futuro. - Perda do sentido do trabalho a partir da não-compreensão da lógica das decisões, levando à desprofissionalização.	- Dúvidas sobre a utilidade social e profissional do seu trabalho. - Sentimento de injustiça, reflexo da ingratidão da empresa e das recompensas sem considerar as competências. - Falta de reconhecimento retratada na ausência de retribuição financeira ou moral e do não-reconhecimento do mérito pessoal. - Dificuldade de poder dar sua contribuição à sociedade, gerando um sentimento de inatividade, de inutilidade e de depreciação da sua identidade profissional. - Falta de confiança, que produz a negação dos problemas, manifestada em um sentimento de desordem, de culpabilidade, de vergonha e de fatalidade para lidar com as situações de trabalho.
---	--

Fonte: Ferreira e Mendes (2001, p 96)

Neste momento será aberto um parêntese para refletir sobre a visão de Dejours em relação à frustração desse desejo do trabalhador provocada pela organização do trabalho. Para o autor esse tipo de constrangimento, nem sempre impensado, demanda

alienação no sentido em que Marx a compreendia nos manuscritos de 1844, isto é, a tolerância graduada segundo os trabalhadores de uma organização do trabalho, que vai contra seus desejos, suas necessidades e sua saúde. Alienação no sentido psiquiátrico também, de **substituição da vontade própria do Sujeito pela do Objeto** (DEJOURS, 1992, p. 137, grifo nosso).

Assim, Dejours (1992, p.137), pondera sobre uma das piores consequências do sofrimento oriundo do trabalho, pois nesta perspectiva o trabalhador troca seus próprios desejos pelos da organização do trabalho, que toma dele seu livre arbítrio de forma sorrateira. De tal modo, esse sujeito tem seu desejo subjugado, porém não luta para que vença sua própria vontade, apenas acaba por usar suas forças para suportar/tolerar “esse enxerto contra sua natureza.”

Diante à luta que trava para carregar (in)feliz seu destino, o sujeito trabalhador vai experimentar o sofrimento, como já mencionado. Mais, para que se chegue no epílogo dessa reflexão, é necessário entender que sofrimento é uma vivência subjetiva. A identidade, a história de vida, os desejos, as angústias, expectativas e intentos são peculiares a cada sujeito, *sui generis*. De tal modo, individualmente os sujeitos constroem mecanismos de defesas próprios, que por sua vez são mobilizados “quando o trabalhador não consegue descarregar na sua atividade a energia acumulada no psiquismo e experimenta tensão e desprazer, que ocasionam o sofrimento” (BERTONCINI, 2002, p. 44).

Além das estratégias de defesa individuais, existem também as coletivas, que Dejours explica serem “mecanismos construídos, organizados e gerenciados coletivamente e que teriam como objetivo transformar ou minimizar a pressão patogênica que a situação lhes apresenta e manter a união entre os participantes dessa estratégia, através de regras estabelecidas coletivamente” (BERTONCINI, 2002, p. 44). Existem diferenças específicas entre as duas, pois a individual como o próprio nome sugere, é promovida de forma particular, já a coletiva será requerida em consenso com seus pares. Mais adiante, em um capítulo específico, serão tratadas, de forma pertinente ao desenrolar deste trabalho, as duas formas e seu impacto no sujeito e em sua vida laboral.

Retomando, o sofrimento irá ocorrer a partir do momento que a renúncia à satisfação pulsional não for suficiente para que o sujeito resista e reaja, a longo prazo, às pressões psíquicas advindas da organização do trabalho. Ademais, no contexto laboral existem os aspectos sociais do trabalho, que surgem do reconhecimento do trabalho individual pelos pares e pelos superiores e irão tanto validar o registro dos aspectos subjetivos do sujeito, quanto dar mote ao processo de deslocamento do objeto de pulsão⁴ (BERTONCINI, 2002).

Diante do exposto, o trabalhador se sente provocado para buscas sucessivas no seu contexto profissional. Porém, conforme o sujeito se sinta permitido ou não a exercer sua subjetividade, mesmo mobilizado e munido de estratégias defensivas,

⁴ Considerando a teoria pulsional, Freud afirma que se constitui como objeto da pulsão todo objeto no qual ou através do qual a pulsão consegue atingir seu alvo (COELHO JR, 2001, p. 44). O objeto da pulsão é um elemento intercambiável, substituível, quer dizer, que, para alcançar sua meta, para obter satisfação, a pulsão pode lançar mão dos mais diferentes objetos (HONDA, 2011, p. 407). Segundo Mendes et al (2017, p. 205), quando cita Freud, a maioria das pessoas conseguiu orientar boa parte das forças resultantes da pulsão sexual para uma atividade profissional. Será tratado mais adiante no tópico sublimação, mais pormenores.

experimentará o sofrimento e se portará diante dele de forma criativa ou defensiva (BERTONCINI, 2002).

De tal forma, o sofrimento se porta igual a uma moeda lançada ao ar, tem duas faces e a depender da sorte do sujeito, escolherá um lado. O lado do sofrer criativo ou do sofrer patogênico. “A depender da sorte” na visão da PDT traz elementos subjetivos, inclusive a história de vida do sujeito, porém o destino, o fator determinante da face que a moeda do sofrimento mostrará, fica na responsabilidade da organização do trabalho.

Nessa direção, Fleury e Nazaré (2018, p. 267), explicam

o sujeito deverá lidar com suas vivências de fazer e sofrimento no trabalho advindas da diferença irreduzível entre trabalho prescrito e trabalho real. A possibilidade, de ressignificar as vivências de sofrimento, ocorrerá na medida em que a organização do trabalho permita que o trabalhador possa vivenciar o sofrimento criativo e não se aprisionar no patogênico.

Assim, a organização do trabalho, formatada com as suas cominações, definirá qual(is) destino(s) do sofrimento do trabalhador tomando por base a margem de negociação entre suas prescrições e o real do trabalho (MACÊDO, 2018). Por conseguinte, “o equilíbrio psicodinâmico entre prazer-sofrimento (...) depende da margem de liberdade oferecida aos trabalhadores e da qualidade da dinâmica do reconhecimento da contribuição pessoal que o sujeito dá à organização do trabalho” (MARTINS, 2007, p. 86).

Quanto mais a organização do trabalho se caracterizar rígida, menores serão as chances de se ressignificar o sofrimento. Isso impacta diretamente na identidade do trabalhador, a enfraquecendo. Com sua capacidade produtiva e criativa comprometida o abalo em sua saúde mental é fatal (MACÊDO, 2018).

Como dito acima, o sofrimento tem duas faces: criativo e patogênico. Para Dejours (2012), o sofrimento criativo vem quando o sujeito, através da superação do fracasso e dos constrangimentos impostos pela organização do trabalho e pelo real do trabalho, suporta o sofrimento. Segundo Lancman e Sznelwar (2004), o sofrimento criativo é o intercessor da realização do verdadeiro trabalho, e de tal modo, como o próprio nome sugere, é o propulsor do processo criativo.

Nessa perspectiva, o sofrimento criativo, possibilita a transformação de uma conjuntura desconfortável e desgostosa em uma possibilidade criativa de atuação, assim beneficia a economia psíquica do indivíduo e gera impulsos para novos desafios (LANCMAN; SZNELWAR, 2004). Outrossim, se nutre da flexibilidade da organização

do trabalho, ou seja, da liberdade e reconhecimento do exercício da criatividade frente ao real do trabalho. Se ancora no uso da inteligência prática, que “é fundamentalmente transgressiva e está em constante ruptura com as normas, pois se ocupa no saber-fazer” (KOLHS, 2017, p.31).

Por outro lado, no que lhe concerne, o sofrimento patogênico conduz, de forma contundente, o indivíduo para um sentimento de fracasso e de incapacidade, pois é gerado pelo perecimento de todas as estratégias defensivas dantes mobilizadas (LANCMAN; SZNELWAR, 2004). Uma vez não ocorrendo possibilidades de transformar o desconforto que a organização do trabalho lhe submete, o equilíbrio psíquico do trabalhador é abalado e ele irá amargar descompensações (LANCMAN; SZNELWAR, 2004).

Para Dejours (1999), tanto o sofrimento criativo, quanto o patogênico é alcunhado de “sofrimento insuspeito”, ou seja, que não se origina de causas relacionadas ao ambiente físico. Podendo também ter a forma de sofrimento singular, que é herdado da história psíquica de cada sujeito (dimensão diacrônica), ou sofrimento atual, que ocorre quando o sujeito reencontra o trabalho (dimensão sincrônica). Outra formatação do sofrer, segundo Mendes (2004), é o sofrimento ético, que decorre da execução de ordens com as quais o sujeito não concorda moralmente. Uma herança de tempos de medo e precarização das relações de trabalho.

À vista disso, segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), o sofrimento é categorizado como drama, que instiga, no mundo da vida, e coadunando com a discussão aqui proposta, no mundo do trabalho, o sujeito a buscar sua sanidade. Os autores concluem que devido a isso, o sofrimento no trabalho e as estratégias de defesas que ele demanda, não são na verdade patológicos, mas um escape para a saúde.

Nessa direção, segundo os autores, a PDT, que é uma abordagem além da teoria e da pesquisa, pois é clínica também e nesse caso: ação, pode ser a solução utilizada para colocar a saúde do trabalhador em evidência e reconhecer que ela é o aspecto mais importante nas relações laborais. “Toda organização do trabalho é uma construção humana” (DEJOURS, 2009, *on-line*).

Segundo Mendes (2007, p. 31), “o sofrimento como parte da condição humana opera como um mobilizador dos investimentos para a transformação da realidade”, assim é necessário mais que nomeá-lo e menos que anulá-lo. Pois, “o trabalho

transforma o trabalhador e, no melhor dos casos, permite-lhe progredir, aprimorar-se, realizar-se. Essa é a primeira abordagem do prazer no trabalho” (DEJOURS, 2009, *on-line*).

Para além da interpretação do sofrimento, é necessário admitir que intervir na organização do trabalho é o subsídio para o transcurso da saúde e respaldo ao trabalhador, possibilitando que consiga subverter o sofrimento e assim o transforme em sentido (DEJOURS; JAYET, 1994). Poder indagar: qual sofrimento? Tendo como retorno, não sua ausência, mas a presença de um sentimento que gera além do prazer, dignidade com mínimo custo humano.

1.2.5.2 Que constrangimento?

Neste momento da discussão, é salutar que se abra parênteses para entender a categoria do constrangimento do trabalho. Esse termo, pela lente deste trabalho, baseado nas reflexões da PDT, não se encerra em sua significação no dicionário, não advém só do ato de ser constrangido, de uma situação moralmente desconfortável, vexatória ou de um fato desagradável ou embaraçoso. Muito embora, tais condições também sejam consideradas constrangedoras ao trabalhador.

Segundo Dejours, em seu artigo denominado “*Travail, usurementale*”, citado por Sznelwar e Uchida (2004, p. 88), a organização do trabalho pode ser compreendida “como um dado pré-existente ao encontro entre o homem e o trabalho, como um conjunto de constrangimentos massivos, monolíticos, inabaláveis, até inexoráveis, tendo o peso e a rigidez da matéria mineral.” Em outros termos, uma realidade além dos desejos daquele que lá irá trabalhar.

De tal modo, neste ângulo mais amplo de análise, o constrangimento sai da especificidade de uma ação pontual, para um leque de situações, ou como observa Dejours (1999, p.31), toda sorte de contradições em que “o trabalhador se vê de algum modo impedido de fazer corretamente seu trabalho.” Seja constrangido por métodos e regulamentos incompatíveis entre si, seja por esforços físicos e sobrecarga de trabalho, seja por medo, seja por relações hierárquicas deletérias etc.

Neste viés, o constrangimento advém do confronto entre expectativas depositadas pelo sujeito em determinado trabalho, toda idealização e projeções postas em uma atividade social e o encontro com o que de fato a organização do trabalho oferece. “Esta realidade produziria um impacto violento e opressivo sobre

o trabalhador” (SZNELWAR, UCHIDA, 2004, p. 88), sendo inerente, inclusive, à lacuna entre a Organização prescrita e a Organização real do trabalho, o constringendo.

SÍNTESE DO CAPÍTULO I

Ao adentrar, desmembrar e tentar entender as categorias de análise da Psicodinâmica do Trabalho, como o próprio trabalho, a normalidade, a organização do trabalho, bem como a temática do sofrimento, o intento não era apenas o de embasar a pesquisa deste trabalho, mas também instigar o leitor a colocar as lentes da PDT.

Despir-se da fatídica visão de trabalhador padrão para o mercado, sujeito produtivo da era do conhecimento, indivíduo capacitado e engajado nas propostas das organizações modernas, não é tarefa fácil. Mais difícil ainda é perceber que existe uma fábrica de sujeitos neoliberais fadados a abafar seus desejos em nome de um emprego, em nome de um capital que nem lhe retribui, nem o considera, na maioria das vezes e versões (até mesmo aquela do “colaborador”).

Assim, se fez necessário trazer a Psicodinâmica do Trabalho e mostrar sua trajetória construtiva em paralelo às transformações (evolutivas?) do próprio trabalho. Elucidar, dentre outros pormenores, que o trabalhador precisa ser senhor da sua subjetividade; que sofrimento tem que deixar de ser adubo do capitalismo; e que as organizações do trabalho precisam fazer os (re)arranjos demandados para que o objetivo principal seja a saúde mental dos trabalhadores.

Ciente disso, a discussão sobre as estratégias defensivas e as formas de mobilização de subjetividade de qualquer categoria ganha um ponto importante de ancoragem! Da mesma forma que o trabalho é uma categoria central na vida social humana, que é promotor de realização pessoal, também é imprescindível entender e analisar os engenhos individuais e coletivos do prazer no trabalho e quiçá, um dia, o estudo do contexto laboral versus a subjetividade dos sujeitos traga luzes para um destino de menos dor e mais dignidade no trabalho.

2 ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS E MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA: SOBREVIVENDO AO TRABALHO

O Pão de cada Dia
Que o pão encontre na boca
o abraço de uma canção
construída no trabalho.
Não a fome fatigada
de um suor que corre em vão.
Que o pão do dia não chegue
sabendo a trave de luta
e a troféu de humilhação.
Thiago de Mello

De posse das lentes da Psicodinâmica do Trabalho, após a exposição de algumas de suas categorias centrais de estudo, neste capítulo pretende-se entender, de forma mais aprofundada, quais os artifícios que o trabalhador utiliza para sobreviver ao trabalho e preservar sua saúde mental, mesmo quando existem constrangimentos por parte da organização do trabalho.

Quando Dejours, mentor da PDT, observou a existência de uma “normalidade” e teve certa estranheza, por trás dela existia uma explicação a ser investigada, de tal modo, a partir deste ponto da discussão, pretende-se ampliar a compreensão de como ocorre o enfrentamento do sofrimento no trabalho por parte dos sujeitos.

Ao adentrar no universo da psique humana e sua saúde, a Psicodinâmica do Trabalho se utiliza de alguns conceitos da psicanálise, que serão trazidos também neste capítulo. Em que se pese, não deve este trabalho se afastar da orientação conceitual de Dejours (2013, p. 328): “o trabalho é uma clínica específica do qual se pode extrair uma teoria; do mesmo modo, as doenças do corpo constituem uma clínica, mas são também um ponto de elaboração teórica.”

O tema subjetividade, que é pano-de-fundo do debate deste capítulo, não será tratado aqui apenas como “todos os fenômenos psíquicos que se relacionam ao próprio indivíduo e considerados por ele seus”(MICHAELIS, 2021), e é importante ressaltar isso porque como teoria crítica do trabalho a PDT considera “fundamentais a centralidade e a materialidade do trabalho para os processos de subjetivação dos sujeitos-trabalhadores” (MENDES, 2007, p. 18).

De tal modo, a subjetividade em debate tem como referência um homem marcado pelo poder da resistência frente à realidade do trabalho e sua dominação simbólica. Uma subjetividade que é colocada à prova pelo trabalho, não saindo imune

desta relação, podendo ser adicionada e/ou exaltada, bem como reduzida e/ou mortificada (MENDES, 2007; DEJOURS, 2004). É mais que um conceito, é uma desconstrução da visão do sujeito-trabalhador racional e direcionado à produtividade, para além dos modelos utilitaristas.

No que concerne às defesas, o direcionamento teórico tende mais para o que leva ao prazer, do que o que gera o sofrimento. É de consenso da psicoterapia do trabalho os danos psíquicos do sujeito, no entanto quando se observa com as lentes da Psicodinâmica do Trabalho é a garantia e manutenção da saúde mental em ambientes adversos que causam inquietações.

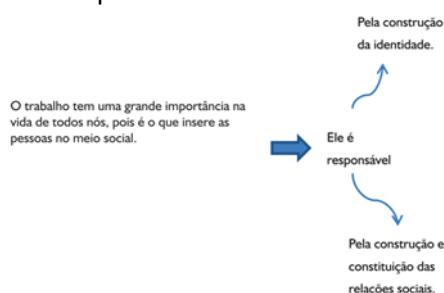
Aqui, nesta provocação teórica, o sujeito será mais observado como protagonista, do que como vítima, mesmo sabendo que a organização do trabalho desemboca cada vez mais em ambientes precarizados e os discursos organizacionais progressivamente tentam abafar a voz do trabalhador! Por isso é tão imperioso falar do que o leva a não se assujeitar, mesmo que subjetivamente.

2.1 SUBJETIVIDADE E PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Para a Psicodinâmica do Trabalho, “trabalhar não é apenas produzir, mas ainda transformar-se a si próprio e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade de provar-se a si mesma, de realizar-se” (Dejours, 2012, p. 34). Além disso, na visão de Dejours, a centralidade do trabalho é significativa para a existência do sujeito e para a complementação de sua identidade (DEJOURS, 2011), sendo fator preponderante na constituição da sua subjetividade.

Em uma síntese e no resgate do que já vem sendo dito, a figura 2 abaixo elucida a questão da centralidade e da importância do trabalho na vida do Ser Humano.

Figura 2 – Importância do trabalho na Vida do Ser humano



Fonte: Brasil (2014, p. 4)

Para Molinier (2003, p. 44), “o ser humano é dotado de subjetividade.” Este é um dado primeiro, original, podemos até dizer ‘ontológico’.” Por subjetividade, Sznelwar, Uchida e Lancman (2011, p.11) entendem ser o caráter de todos os fenômenos psíquicos, enquanto fenômenos de consciência, que o indivíduo relaciona consigo mesmo e chama de “meus”, mas acrescentam a essa definição a visão freudiana de fenômenos psíquicos inconscientes.

Neste sentido, Molinier (2004, p. 5) complementa que para a PDT, “o modelo de homem provém da antropologia freudiana, a partir da qual se considera que o sujeito aborda o mundo do trabalho com o conjunto daquilo que ele é e daquilo que procura alcançar. A consciência que ele tem destes fatos é confusa e parcial”, uma vez que na visão de Freud⁵ “o inconsciente passa da condição de apêndice da consciência à estrutura particular e determinante da subjetividade, o sujeito se torna cindido em duas formas de funcionamento, a consciente e a inconsciente, e subjugado à primazia desta” (TOREZAN; AGUIAR, 2011, p. 530).

Ferreira e Mendes (2003) alertam que, para interpretar os intentos e conceitos da Psicodinâmica do Trabalho é primordial considerar a dialética que implica, por um lado, o sujeito que pensa e assim confere sentido às circunstâncias e relações de trabalho; e do outro lado, as ocorrências de trabalho que demudam as percepções desse sujeito, “resultando em uma subjetividade no trabalho que, por sua vez, pode ser diferente da subjetividade do indivíduo (FERREIRA; MENDES, 2003).

Sendo assim, a PDT, enquanto clínica do trabalho estuda o processo de construção da subjetividade nos contextos de trabalho. Uma subjetividade que irá resultar das inter-relações entre subjetivo-objetivo, visível-invisível, psíquico-social. “É o sentido compartilhado do trabalho, construído com base nos conflitos, contradições e interações entre desejo/necessidade do trabalhador e as condições, organização e relações sociais particulares em determinado contexto de trabalho” (MENDES, 2007, p. 38).

Ao descortinar que o trabalhador nunca é um sujeito passivo diante os constrangimentos imputados pela organização do trabalho, Dejours (1999), também não o considera como elemento neutro perante a sua saúde mental. Segundo ele,

⁵ um ponto fundamental e inaugural da teoria freudiana é a noção de separação da subjetividade, através da formulação do inconsciente enquanto um sistema psíquico regido por leis próprias, instaurando um afastamento e um decentramento de outro sistema, a consciência. Essa divisão em instâncias psíquicas diferenciadas e antagônicas, indicativa de uma subjetividade essencialmente clivada, refere-se a uma cisão de regimes, de dois modos diferentes de funcionamento do psiquismo (TOREZAN; AGUIAR, 2011, p. 531).

alguns sujeitos, através do trabalhar, oportunamente desenvolvem suas identidades e fortalecem sua saúde mental, ao mesmo tempo em que outros sujeitos, na busca da manutenção de sua saúde mental, resistem aos constrangimentos do trabalho desenvolvendo defesas sutis e sólidas, porém alguma delas trazem ônus, comprometendo toda a personalidade (DEJOURS, 2017).

Ao analisar subjetividade versus saúde mental no trabalho, Molinier (2004, p. 5), coloca em evidência o prisma da busca pessoal, ou seja, o que aquele sujeito procura como forma de realização, daí explica que,

quando esta busca pessoal pode ser atingida em situação de trabalho, então o trabalho tem um papel importante na realização de si. Quando a organização do trabalho faz obstáculo à elaboração do sofrimento e a sua transformação em prazer, então o trabalho pode ser prejudicial para a saúde mental. **Não há neutralidade do trabalho defronte à saúde mental** (grifo nosso).

Essa não parcialidade deriva, segundo Dejours (2004) e suas projeções reflexivas, do impacto da centralidade do trabalho no funcionamento psíquico, da relação entre trabalho e subjetividade. De tal modo que, “o trabalho adquiriria, então, um estatuto psíquicoantropológico por inteiro. Qual estatuto? Aquele de prova eletiva da revelação da subjetividade a ela mesma. O trabalhar seria uma condição transcendental de manifestação absoluta da vida” (DEJOURS, 2004, p. 31).

Conjecturando sobre trabalho e subjetividade, em seu artigo denominado “subjetividade, trabalho e ação”, Dejours (2004, p. 30), quando analisa as relações entre subjetividade e trabalho pelo ângulo da Psicodinâmica do Trabalho, deduz que “o trabalho de ofício engaja toda a subjetividade.” Porém a discussão não se esgota nesta afirmação, pois é preciso concluir, no uso teórico da PDT em direção à ação, o que também se dá na relação inversa: “o trabalho é uma condição necessária para a manifestação da subjetividade?”

Por conseguinte, segundo o autor, a busca pela resposta extrapola a competência teórica da PDT e precisa de respaldo na teoria original de subjetividade que se reporta à psicanálise. Nesse momento ele faz o encontro das duas teorias: a da centralidade do trabalho, defendida pela PDT, com a da centralidade da sexualidade defendida por Freud⁶: “na teoria psicodinâmica do trabalhar, o desenvolvimento da subjetividade passa pela relação entre o sofrimento e o real. Na

⁶ Freud em suas investigações clínicas acerca da origem das neuroses, descobriu que a maioria dos desejos e pensamentos reprimidos tinham gênese em conflitos da ordem sexual, localizados na infância. As descobertas colocaram a sexualidade no centro da vida (SILVA, 2007).

teoria psicanalítica do sujeito, o desenvolvimento da subjetividade passa, antes de tudo, pelas pulsões e seus destinos” (DEJOURS, 2004, p. 31).

Esse ponto de fusão entre as duas teorias e o paradoxo que advém disso, segundo Dejours, necessita maior profundidade crítica, quiçá resolvida com uma análise interpretativa do conceito de pulsão oferecida por Freud, sob a óptica da teoria do trabalho advinda da clínica (DEJOURS, 2004). Enquanto teórico, Dejours sempre provoca a necessidade de ir além da exposição meramente especulativa, voltada apenas para a contemplação da realidade, demonstrando a necessidade não só da clínica, como de ações a partir dela, pois

é em razão deste estatuto do trabalhar em relação à vida que a questão dos laços entre trabalho e subjetividade (e da experiência afetiva fundamental do sofrimento na qual ela se manifesta) deveria encontrar um lugar à sua altura na teoria da ação e no registro do político (...). Colocar a questão da subjetividade na teoria política é levantar a questão do lugar que se dá à vida na própria concepção de ação (DEJOURS, 2004, p.31).

À vista disso, a abordagem da subjetividade e suas nuances em relação à ação do trabalhar ganhou muitos prismas, uma vez que a associação da subjetividade à teoria da ação perpassa as relações entre trabalho e a vida vista de forma pontualmente analítica (DEJOURS, 2004). Para além da reflexão do trabalho como uma experiência de si consigo mesmo, a PDT entende que o trabalho não é tão somente uma atividade, mas também uma relação social. Para Dejours (2004, p. 31), “significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder.”

É importante sublinhar, a essa altura da discussão, que as formas de organização do trabalho hodiernas ainda possuem muitos resquícios da Organização Científica do Trabalho, e por isso, mesmo de modo imperceptível, tentam “eliminar a subjetividade do trabalho por meio do controle dos corpos dos trabalhadores cindidos de suas mentes.” (LACMAN, UCHIDA, 2003, p.79). O que se busca com a PDT é justamente o antagônico a essa visão e proposta.

Ainda, as novas constituições de Organização de Trabalho baseadas na flexibilização impostas pela nova ordem mundial trouxeram, além dos desafios já impostos à subjetividade pela globalização, mais relações precarizadas e direitos diminuídos. Além do que, sob à égide das teorias motivacionais, de teorias de liderança, do trabalho em equipe, da gestão participativa, da cultura e clima organizacionais, sufocam e sacrificam a subjetividade dos sujeitos em nome da competitividade e sobrevivência no mercado (LACMAN, UCHIDA, 2003).

Nesta perspectiva, segundo Dejours, a experimentação do real do trabalho demanda o engajamento da subjetividade “num mundo hierarquizado, ordenado e coercitivo, perpassado pela luta para a dominação” (DEJOURS, 2012, p. 36). Assim, a subjetividade é escalada para o trabalhar, ao mesmo tempo em que é resistência ao domínio, na condição social das relações. Nesse ínterim, se vê entre experiência singular e ação coletiva (DEJOURS, 2012).

Isso posto, e apesar do cenário tão adverso, a Psicodinâmica do Trabalho quando do estudo do “processo de atribuição de sentido, construído com base na relação do trabalhador com sua realidade de trabalho, expresso em modos de pensar, sentir e agir individuais ou coletivos” (MENDES, 2007, p. 16), entende que “não necessariamente o trabalho é lugar só de sofrimento, e sim da possibilidade de construção de uma identidade e de expressão da subjetividade” (FACAS, 2013, p. 22).

No que concerne a criação dessa identidade, Dejours (1999), acredita acontecer preliminarmente no campo erótico (amor) e tão somente após no campo do trabalho. No ampliar de suas ponderações, o autor dá ao trabalho o status de acesso singular à identidade no campo social, onde o sujeito espera receber reconhecimento do outro pelo seu “fazer”, além do “ter” ou do “ser”.

Destarte, um dos tópicos mais eminente nos estudos de Dejours é a relevância do instituto do trabalhar na formação da identidade dos sujeitos. Enquanto processo que se desenvolve durante a vida do sujeito, a construção da identidade está atrelada à noção de alteridade. Desse processo faz parte uma lacuna sempre a ser preenchida, pois é a partir do “olhar do outro” que se constitui o eu enquanto sujeito (LANCMAN, 2008).

Assim, são nas relações do cotidiano que se edifica a identidade tanto individual, quanto social. A partir da relação com seu (de)semelhante, num processo de confrontação de semelhanças e diferenças e com base nas trocas materiais e afetivas, é que durante toda a sua vida, o sujeito estabelece sua singularidade em meio às diferenças, no que entendemos como subjetividade (LANCMAN, 2008).

De forma natural e no fluxo do viver, enquanto adulto, o ambiente do trabalho será o palco priorizado dessas experiências e trocas para o sujeito. Será o trabalho, o mediador principal da constituição, do desenvolvimento, da complementação da identidade e da coordenação da vida psíquica (LANCMAN, 2008). Também, de acordo com Dejours, neste contexto em que acontece o confronto da estrutura psíquica do indivíduo e o trabalhar, ocorrem outros enfrentamentos fundamentais e determinantes

do prazer ou desprazer no trabalho, do equilíbrio ou adoecimento mental (BERTONCINI, 2002).

Tais confrontos, segundo Dejours (1999), surgem e são acionados a partir de duas formas de antinomia entre sujeito e organização do trabalho. A primeira seria o encontro entre o registro imaginário, produzido pelo sujeito e fruto da sua história de vida com o registro de realidade, produzido pela situação de trabalho. A segunda seria referente ao encontro entre o registro diacrônico, ou seja, a história singular do sujeito (seu passado, seus projetos, seus desejos, sua memória, sua personalidade etc.) com o registro sincrônico, estabelecido pelo contexto material, social e histórico no qual estão inseridas as relações de trabalho.

Nessa dinâmica é que os sujeitos testam, experimentam e exprimem “as possibilidades de exercício das potencialidades, desejos, expectativas que foram se construindo ao longo da vida” (BERTONCINI, 2002, p 47), e dela podem ocorrer resultados antagônicos, ou seja pode-se lograr êxito e ter o sucesso almejado, ou pode-se fracassar e ser apresentado à humilhação e ao medo. Qualquer uma delas têm implicação na saúde mental do trabalhador (BOUYER; SZNELWAR; COSTA, 2006).

Conjuntamente, conforme Dejours (2007), o trabalho é constituído pelas dimensões temporal e espacial. A dimensão temporal articula aspectos relacionados à história singular do sujeito e aspectos relativos à sua situação atual, uma vez que anterior ao contexto de trabalho o sujeito possui uma subjetividade alicerçada ontogeneticamente. No que concerne a dimensão espacial, relaciona-se com o fato de os processos serem vividos, também, além das fronteiras da organização do trabalho. De tal modo impactam tanto no ambiente social, quanto no ambiente doméstico do sujeito.

Isso significa que, ainda que as condições vividas na organização do trabalho sejam semelhantes para vários trabalhadores e as pressões advindas do trabalho os atinjam de maneira também semelhante, **cada indivíduo irá reagir de maneira singular, conforme a constituição de sua personalidade.** Além disso, os impactos dessa relação ao equilíbrio psíquico não ficarão restritos ao ambiente de trabalho. Serão também parte constituinte de sua condição global de existência (EBERLE; BRUNING, 2013, p. 25, grifo nosso)

Diante do exposto, percebe-se que ao se discutir a subjetividade e a sua relação com o trabalho, uma abordagem holística se apresenta, pois afeta desde a (re)construção da identidade de um sujeito, passando pelo impacto fora dos limites organizacionais e desemboca na qualidade de sua saúde psíquica, e tudo isso tendo

como pano de fundo o cenário da banalização da injustiça social, que Dejours (1999, p.), fez questão de aprofundar o debate pela lente da clínica do trabalho.

De tal modo, “propor que se aborde o trabalhar a partir de uma racionalidade *pathica*, isto é, a partir de como os sujeitos constroem e vivenciam o seu trabalho, é uma tentativa de enriquecer as diferentes representações sociais existentes sobre o trabalho humano” (SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011, p. 27) e quiçá a PDT consiga, a começar da clínica como espaço de ativismo e representação trabalhista.

Em que se pese, a orientação de Dejours e seus pares não se restringem ao entendimento do que é a subjetividade, mas busca entender, principalmente, como os sujeitos a mobilizam e de quais estratégias se utilizam quando coagidos pela organização do trabalho. Essa dinâmica logra revelar muito sobre a saúde mental preservada ou não nas relações de trabalho, sobre a vivência subjetiva qualitativa, bem como pode intuir novos caminhos para um mundo do trabalho além das fronteiras do sistema.

2.1.1 Relação subjetiva com o trabalho: do engajamento do corpo à Métis ou vice-versa

A subjetividade, segundo Dejours (2012, p. 26), pode ser ampliada quando vivencia através da inteligência, a realização de si mesma. Ele parte do entendimento que o ato de trabalhar “não se reduz à experiência *pática*⁷ do mundo”, pois quando do confronto do real do trabalho versus prescrições, o sofrimento vai além da inércia e propulsiona a subjetividade, protegendo-a, ao mesmo tempo em que se permite ser experimentado, para ser transmutado.

Assim sendo, Dejours (2012) afirma que o trabalhar tem seu início pela vivência afetiva do sofrer e, ocorrendo sofrimento, necessariamente há um corpo capaz de experimentá-lo. Ao mesmo tempo, “a inteligência nunca é redutível a uma subjetividade sobrepondo-se ao sujeito” (DEJOURS, 2012, p. 26). Ainda, infere ele, a subjetividade só é experimentada de forma singular, em um corpo único e dotado de corporeidade ímpar (DEJOURS, 2012). Em síntese,

entre a subjetividade e o sujeito, a diferença consiste na insistência sobre a singularidade não somente no plano de uma afetividade, mas, também, no

⁷ Vem do termo *phatos*, além de ser o radical das palavras que sugerem patologias, aqui é empregado por Dejours também no sentido de passividade.

de um vir-a-ser ou até mesmo de um destino, com implicações no registro da saúde e da patologia mental, fundamentalmente interrompidas neste corpo e no seu porvir na experiência do trabalho (DEJOURS, 2004, p. 29).

Quando da experimentação do trabalho, segundo Montalvão (2018), o engajamento do corpo ao psiquismo do sujeito no enfrentamento do real do trabalho, e toda simbologia que ele traz sendo também representação do real do mundo e do real da vida, será matriz de evolução da subjetividade e construção da identidade. Para Dejours (2010), essa ampliação da subjetividade acontece em duas dimensões: individual e social.

No que concerne ao nível individual, Montalvão (2018) explica que, ao executar o trabalho ordinário (*poièsis*⁸), o sujeito experimenta o real do trabalho, fadado ao fracasso. No combate a essa condição, irá enfrentar o desconhecido de forma resistente. Com vistas a superar as prescrições impostas, engaja sua inteligência e desenvolve soluções criativas a partir de suas percepções e habilidades corporais. Com base nessa experiência e nos esforços empreendidos para superar as adversidades do trabalho real, tanto a capacidade do corpo, quanto a subjetividade se expandem.

Já no nível social, a ampliação da subjetividade se daria através de relações singulares de reconhecimento que extrapolam tanto a importância do trabalho, quanto o status social. Fundado no saber-fazer do sujeito e na qualidade de sua relação e contribuição com o real do trabalho, seus pares chancelam esse reconhecimento. É o que Dejours chama de reconhecimento da inteligência astuciosa (*métis*) do trabalhador (MONTALVÃO, 2018).

Baseado em suas reflexões enquanto clínico do trabalho, Dejours (2004) acredita que é o corpo todo, e não apenas o cérebro, a base da habilidade e da inteligência no trabalho. Para ele, “o trabalho revela que é no próprio corpo que reside a inteligência do mundo e que é, antes de tudo, é antes de tudo pelo seu corpo que o sujeito investe no mundo para fazê-lo seu, para habitá-lo.” (DEJOURS, 2004, p. 29).

Como lastro para a teoria sobre mobilização da inteligência, onde também se encaixa a ideia da sua gênese corporal, Dejours, em trabalho vivo (2012), chama à

⁸ Dejours, em “Sexualidade e Trabalho”, propõe um novo termo. Num mais-além da subversão libidinal, falará da subversão *poiética*. Aqui, o autor faz um jogo de palavras com a palavra grega *Poièsis* (produção, trabalho). Para ele, o trabalho não pode ser apreendido apenas pelas categorias clássicas de produção (*poièsis*); ele implica também categorias teóricas da ação (*práxis*), onde todos os elos intermediários (visibilidade, confiança, julgamento, reconhecimento, arbitragem, discussão, racionalidade comunicativa) são as categorias extraídas da “teoria da ação” (PERISSÉ, 2019, p. 61).

conversa Böhle e Milkau e a teoria da atividade subjetivante⁹, bem como traz alguns aspectos da fenomenologia¹⁰ em Merleau-Ponty. Em complementação, ele absorve a concepção da inteligência do corpo que vem dos gregos e a qual eles chamam de *métis*.

Ainda, Dejours (2004), chama a atenção para o fato desse corpo que empresta a inteligência dotada de astúcia (*métis*) ao trabalho, não ser o corpo biológico, e sim aquele que parte da “análise que Michel Henry propõe sob o conceito de «corpopropriação¹¹» do mundo” (DEJOURS, 2004, p. 29). Por concepção, conforme o autor, um segundo corpo,

o corpo que a gente habita, o corpo que se experimenta afetivamente, o corpo que também está engajado na relação com o outro: gestual, mímica, de sedução, de agressividade, muitas teclas de um repertório de técnicas do corpo (...) colocadas a serviço da expressão do sentido e da vontade de agir sobre a sensibilidade do outro (DEJOURS, 2004, p.29)

Partindo de tais reflexões, Dejours (2012, p. 31) e a clínica do trabalho, percebe que é esse segundo corpo que é “convocado ao trabalhar”. Para o teórico, o segundo corpo, que ele trata como subjetivo, é constituído a partir do corpo biológico, porém não nasce junto com ele. No embasamento dessa observação, Dejours (2012), traz a visão psicanalítica e acata ser esse segundo corpo, o corpo erógeno.

Retomando Henry e a “corpopropriação do mundo” e chamando Laplanche¹² e sua Teoria da Sedução, Dejours explica a natureza desse segundo corpo, que experimenta e subjetiva o mundo:

⁹ Pode ser entendida como o envolvimento individual total na realização das mais variadas tarefas e que está intimamente conectada com a construção de uma auto-imagem perante o mundo. Para os autores da teoria, a atividade subjetivante está presente no interior dos processos produtivos, sendo necessário investigar as formas com as quais ela se apresenta (JÚNIOR, 2016, p. 78).

¹⁰ A fenomenologia para Merleau-Ponty é o estudo das essências; e todos os problemas, segundo ela, voltam a definir as essências: a essência da percepção, a essência da consciência, por exemplo. Mas a fenomenologia é também uma filosofia que recoloca a essência na existência, e não pensa que se possa compreender o homem e o mundo de outra forma, que não seja a partir de sua ‘facticidade’ (MOREIRA, 2004, p.448)

¹¹ É através da corpópriação, na visão de Henry, que o conhecimento poderá ser revelado e se manifestar enquanto fenômeno. Segundo sua teoria, o corpo tem a possibilidade de efetivar o conhecimento, o qual demanda a mobilização do corpo por inteiro, operando aqui como apalpação do mundo (NASCIMENTO, 2015, p. 89).

¹² Se admitimos que a obra de Freud se apoia na descoberta do inconsciente e de sua origem sexual, podemos dizer que a Teoria da Sedução Generalizada procura extrair todas as consequências dessa descoberta, organizando-as de forma coerente. Christophe Dejours, numa apreciação de conjunto da teoria de Laplanche, destaca três elementos decisivos para essa organização: a) uma concepção do sexual cujo eixo central é a sexualidade infantil; b) uma concepção do infantil, ou seja, a situação antropológica fundamental caracterizada pela assimetria entre o adulto e a criança, e a inevitabilidade da sedução que esta última sofre por parte do primeiro; c) uma concepção do recalamento originário baseada numa teoria tradutiva segundo a qual o inconsciente se forma a partir de traduções parciais de mensagens enigmáticas propostas à criança pelo adulto, mensagens cujos restos não traduzidos irão constituir verdadeiros objetos-fonte da pulsão (RIBEIRO, 2010).

ele é construído aos poucos, na relação corpo a corpo entre a criança e o adulto em torno dos cuidados e asseio corporais (...) os cuidados com o corpo estão contaminados pelo sexual e é essa contaminação sexual que está na origem da excitação e das curiosidades da criança que, por seu turno, estão na origem de seu corpo erótico e de sua sexualidade (DEJOURS, 2012, p. 30).

Então, a partir de Laplanche, Dejours (2012) alvitra que é na relação entre a criança e o adulto, que se origina na criança o segundo corpo, o erógeno. Mais, é com base nessa relação que o inconsciente se instaura. De acordo com a Teoria da Sedução de Laplanche, a sexualidade é incorporada como impulsionadora da emancipação do Eu em relação ao corpo biológico. Nessa direção, “a ideia de uma sedução refere-se às mensagens emitidas, inevitavelmente, pelo adulto na relação desigual com a criança. Refere-se, portanto, à produção da subjetividade da criança na relação desigual com um outro (adulto), que implicará na produção de um corpo erótico” (VASCONCELOS; MUNIZ, 2020, p. 321).

Por fim, para a PDT e sua articulação argumentativa baseada na psicanálise e ciências afins, “o trabalho, de fato, sempre convoca o corpo” (DEJOURS, 2011, p. 94). Outrossim, não só o corpo biológico, mas também o corpo erógeno, o segundo, o relacionado com a psiquê. A vertente de análise que se sucede aqui nesta discussão, foca na engenhosidade originária quando dessa mobilização ao exceder às prescrições, ao encarar o real do trabalho.

A Deusa grega *Métis* foi chamada à alteração, porque da sua divina astúcia, tanto Dejours, quanto o desenrolar deste trabalho, se utiliza em sua fundamentação e tentativa de elucidar: quais implicações o engajamento de toda subjetividade pode ter ao sujeito quando no trabalho? Nos tópicos a seguir, não só a inteligência astuciosa, como outros mecanismos utilizados pelos sujeitos para sobreviver e resistir aos constrangimentos organizacionais, serão tratados de forma pormenorizada.

2.1.2 Quais sujeitos?

A Psicodinâmica do Trabalho, como já visto aqui anteriormente, teve sua gênese na observação de uma aparente normalidade. Ao invés de estarem adoecidos, os sujeitos, mesmo sob condições constrangedoras e debilitantes, mantinham sua sanidade mental e seguiam trabalhando. Assim, essa condição foi colocada como central na investigação e na análise da clínica do trabalho de Dejours.

Na narrativa teórica que fundamenta este trabalho, foi observado que normalidade não é sinônimo de ausência de sofrimento, e que, a depender da forma que o sujeito/subjetividades se posiciona(m), esse sofrer pode ser ressignificado trazendo prazer no trabalho, caso contrário, trazendo descompensações psíquicas. Viu-se também que a equação, resultante em sofrimento ou não, tem como uma das suas variáveis: a organização do trabalho.

Essa organização do trabalho também foi observada em seus detalhes no discorrer da teoria, e encontrou-se como contexto atual, uma organização do trabalho ainda com resquícios do taylorismo/fordismo. Invasa pelo sistema capitalista e sua forma predatória, vem cada vez mais precarizando as relações de trabalho e subtraindo direitos trabalhistas, tudo em nome da produtividade e da sobrevivência no mercado global competitivo. Visão essa que já entrou também em instituições públicas, mesmo que a finalidade dessas sejam outras.

De tal modo, ao se propor aqui o estudo com as lentes da Psicodinâmica do Trabalho, enxerga-se bem qual é essa organização de trabalho foco das análises, até porque os discursos organizacionais contemporâneos fazem questão de ecoar em um mesmo tom e poucas mudanças são observadas entre os climas organizacionais de tais empresas, fábricas, instituições, incluindo recentemente as públicas, em relação às demais.

Falou-se também das questões subjetivas dos sujeitos, ponto fundamental para entender tanto a PDT, enquanto proposta teórica e prática, quanto para fundamentar o objetivo principal desta pesquisa. Porém, ao chegar neste ponto da contenda, e percebendo-se qual destino tomará essa discussão, ocorreu perguntar: de qual sujeito realmente se fala? Quem é esse ator social?

Em Freud “aprendemos que o indivíduo, entidade autônoma, movido por necessidades, e o sujeito desejante do inconsciente são distintos, determinados por urgências não sobreponíveis” (Neto, 2020, p.9). Contudo, o sujeito que se trata aqui, o trabalhador, ultrapassa a substantivação, sendo o sujeito que nos apresenta Dejours (1999, p. 29), aquele que

vivencia afetivamente a situação em questão (...). A afetividade está na base da subjetividade. O essencial da subjetividade é da categoria do invisível. O sofrimento não se vê. Tampouco a dor. O prazer não é visível (...) o fato de que a afetividade não possa jamais ser medida nem avaliada quantitativamente (...) não justifica que se lhe negue a realidade nem que se despreze os que dela ousem falar de modo obscurantista.

Nesta perspectiva, a crítica conceitual feita por Badiou (2006, p.7), citada por Neto (2020), sobre o capitalismo, revela o cerne do debate aqui provocado paralelamente, pois para o filósofo “o capitalismo é uma visão do mundo que considera que o ser humano é redutível a sua animalidade.” É o desdém para com a subjetividade, proferido e tomado por credo pelas elites gerenciais e políticas, a qual trata Dejours (1999).

Ademais, a problemática dessa “visão de mundo” vai além de permitir que se torne um processo orgânico a exploração, a ilegalidade, a precarização do trabalho etc. O grande ataque a intersubjetividade tão necessária a realização através do trabalho é o ponto crítico, pois para o capitalismo,

a única coisa que conta são os interesses particulares, seja de indivíduos, seja de grupos. A noção de verdade não tem sentido, já que, por definição, é desinteressada. A verdade é um processo que se desencadeia não a partir do ser e de seus interesses, mas de algo que acontece a ele (NETO, 2020, p. 9).

Para Mendes (2018, p. 31), “o trabalho, categoria ontológica do ser, é parte da condição humana.” Porém, alerta a autora, os modos de trabalho capitalista andam negando tal condição, sob pena de não poder se entender a noção de trabalho sem a dialética capital-trabalho. Em total domínio, “o capital forjou um discurso onde não há espaço para as contradições.”

E o sujeito? O questionamento reflete o sujeito de Dejours, esse sabe-se que terá, por sorte, prazer que oferta sentido ao trabalhar, ou sofrimento que pode levá-lo, inclusive a insanidade mental (MENDES, 2007). Mas, se o foco do capital é desumanizar o sujeito invalidando sua subjetividade, e a verdade já inquestionável parte, inclusive, de uma orientação política, como se posiciona esse sujeito? (NETO, 2020).

Se se cria estratégias defensivas e mobiliza-se a subjetividade em vistas a resistir e sobreviver ao trabalho e aos constrangimentos da organização do trabalho, onde se dá o ponto de resistência? Em qual verdade? A do próprio sujeito ou a imposta? Sabe-se, que no mundo do trabalho, a negação do real do trabalho produz um discurso abafando os percalços da atividade e enaltecendo os resultados (DEJOURS, 1999). Como cada sujeito trata a aceitação dessas distorções discursivas?

Do ponto de vista de Dejours (1999), essa discussão desemboca na banalização da injustiça social, uma vez que a verdade do mundo do trabalho não

extrapola o viés neoliberal, e de tal forma, as lacunas sociais não são enxergadas como efeito colateral, mas apenas como mau uso da meritocracia, fatalidade ou falta de sorte de alguns. Uma contenda, quem sabe, para um outro trabalho?

Porém a provocação cabe aqui, pois competiria, a gestão pública a responsabilidade de promover políticas públicas que tragam ao sujeito uma ideia que o mova além de sua atuação mecânica e reativa, além do simples ato de laborar, que mobilize seu engajamento. Utopia?

De qualquer forma, se tratando do mundo do trabalho, é urgente a necessidade do resgate da intersubjetividade, trazendo um corpo representativo, que pudesse, em coletividade, contestar a supremacia massificante do sistema que o submete ao trabalho sofrido. É esse despertar, que Dejours (1999, p. 18) propõe aos sujeitos, quando da utilização de estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho, para não continuar alimentando a “maquinaria de guerra econômica.”

Nesta perspectiva, para Mendes (2018, p.35) o sujeito necessita

sair do lugar, falar, reconstruir a narrativa histórica do trabalho seu e do outro e, assim, (com)viver e se (re)conhecer como classe trabalhadora; retomar o político em Marx, que articula a ética do desejo com a ética do viver junto, que de certo modo pode se desdobrar na insistência de existir, uma luta constante na irreparável contradição do capitalismo.

Indo além de um sobrevivente, inócuo, incipiente, dentro da “normalidade”. Não sendo qualquer sujeito manipulável.

2.2 ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS E PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Enquanto estudioso da Psicopatologia do Trabalho, como já mencionado anteriormente, Dejours se deparou com organizações do trabalho constrangedoras, com ambientes insalubres, com condições desumanas de trabalho, ao mesmo tempo em que testemunhou um equilíbrio mental desconcertante vindo daqueles que a essas organizações eram submetidos.

A palavra desconcertante advém do fato de que toda a orientação dos estudos das clínicas do trabalho era focada nas patologias, inclusive das descompensações psíquicas, porém Dejours deduziu também não existir relação determinista entre trabalho versus adoecimento mental (DEJOURS, 1992).

Dessa apreciação da realidade “um novo problema científico emerge cuja amplitude é ao menos comparável: como compreender que, apesar de condições de vida tão duras e desestabilizantes, tantas pessoas, senão a maioria delas, conseguem

resistir, sobreviver, e até conquistar um pouco de felicidade?” (DEJOURS, 1992, p. 165). Assim, da observação da dinâmica organização do trabalho, sujeito e subjetividades, “o objeto de estudo passa a ser, não a loucura, mas o sofrimento no trabalho, um estado compatível com a normalidade, mas que implica numa série de mecanismos de regulação” (DEJOURS, 1992, p. 154).

Ao adentrar nesta problemática Dejours partiu da concepção de sujeito de maneira similar ao concebido pela psicanálise. Uma das interpretações dessa linha de apreciação é que o trabalhador não se mantém passivo diante os constrangimentos da organização do trabalho (SEGNINI; LANCMAN, 2011). Pelo contrário, na luta pela manutenção de seus empregos em ambientes laborais adversos, os sujeitos na verdade desenvolvem estratégias de sobrevivência para continuar trabalhando (PEYON, 2018), sendo capazes de se protegerem dos efeitos funestos da organização do trabalho sobre a saúde mental (SEGNINI; LANCMAN, 2011).

Dejours nomeia essas engenhosidades que se apresentam para proteger os sujeitos das adversidades do trabalho de estratégias defensivas. Apesar da influência do pai da psicanálise, seu conceito de defesa difere do descrito por Freud no estudo das psiconeuroses (PEYON, 2018). Para a PDT, tais estratégias de defesa se constituem em um meio, que o trabalhador encontrou, para suportar e regular o sofrimento advindo do trabalho e mais, mantendo uma aparente normalidade da sua saúde psíquica (AREOSA, 2019).

Dito de outra forma, as estratégias defensivas são mecanismos pelos quais o trabalhador procura modificar, transformar e minimizar sua percepção em relação a determinada realidade que o faz padecer no contexto laboral (MENDES, 2007). Uma vez que, “o conflito entre organização do trabalho e funcionamento psíquico pode ser reconhecido como fonte de sofrimento, ao mesmo tempo como chave de sua possibilidade de análise. Mas o sofrimento suscita estratégias defensivas” (DEJOURS, 1994, p. 127). Em que se pese, é um processo exclusivamente mental¹³

¹³ Segundo a psicanálise, a defesa e os mecanismos de defesa se constituem em processos inconscientes que tem por função evitar o desequilíbrio psíquico, auxiliando o ego na elaboração dos conflitos psíquicos. Desta forma, o ego mantém certo controle face às representações e afetos insuportáveis e inaceitáveis para ele (forças pulsionais). Neste sentido, a defesa e os mecanismos de defesa são fundamentais para a manutenção da saúde psíquica do sujeito, no entanto o uso excessivo de tais processos pode comprometer o equilíbrio psíquico, uma vez que originam sintomas. Mecanismos de defesa e defesa, para a psicanálise, são conceitos complexos que ora participam de processos da construção do aparelho psíquico, ora são processos que auxiliam na manutenção da saúde psíquica, além do que estão na base da construção dos sintomas (SEGNINI; LANCMAN, 2011).

e não demuda a vivência daquela pressão patogênica imposta pela organização do trabalho (MENDES, 2007).

Na visão de Dejours (1990), o sofrimento no trabalho é uma vivência subjetiva, não necessariamente originário na/da realidade exterior, porém está associado às relações que o sujeito estipula com tal realidade, sendo a solicitação pulsional imposta pela organização do trabalho que leva a uma representação dolorosa. De modo geral, esse sofrer irá se expressar através de sentimentos como indignidade, desqualificação e inutilidade em relação ao contexto de trabalho.

Em outros termos, o confronto do sujeito dono de um corpo pulsional e história de vida singulares com a organização do trabalho dotada, geralmente, de uma lógica econômica racional-instrumental, direcionada à produtividade para maximização de lucros, pode ser propulsor de muito sofrimento a esse sujeito. Porém Dejours, observando essa dinâmica, descobriu que os sujeitos desenvolvem estratégias defensivas para conciliação de sua existência e seu estilo pulsional com o real do trabalho e das tarefas a serem realizadas (PEYON, 2018).

Qual é o alvo das estratégias defensivas? Hoje podemos responder que essas defesas levam à modificação, transformação e, em geral, à **eufemização da percepção que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrer**. Tudo se passa como se, por falta de poder vencer a rigidez de certas pressões organizacionais irreduzíveis, os trabalhadores conseguissem, graças a suas defesas, minimizar a percepção que eles têm dessas pressões, fontes de sofrimento (DEJOURS, 1994, p. 128, grifo nosso).

A normalidade, nomeada de sofrente, se forma a partir das estratégias defensivas criadas contra o sofrimento patogênico experimentado no trabalho, fruto de um equilíbrio instável e precário entre determinado sofrimento e as defesas contra ele. Para que o indivíduo sobreviva ao trabalho sem ter que confrontar o sofrimento desestruturante, a formação das estratégias de defesa faz papel fundamental nesse processo psíquico.

De tal modo, se o sofrimento patogênico não provocou uma ruptura do equilíbrio psíquico e deixou aflorar uma descompensação psicopatológica, é prova que foi empregada, por parte do sujeito, poderosas defesas que possibilitaram o manter sobre controle (SEGNINI; LANCMAN, 2011). Estratégias Defensivas em ação.

Segundo Mendes (2007), o emprego dessas defesas, por parte do sujeito, para garantir a sua saúde mental, pode ser de três dimensões: proteção, adaptação e exploração:

- Sendo as estratégias de proteção formas de pensar, sentir e agir compensatórias para suportar e/ou aturar o sofrer. Quando se utiliza dessa estratégia o trabalhador é capaz de evitar o sofrimento, ao mesmo tempo em que se aliena e aguenta conviver com a realidade malquista. Porém, o sofrimento não é afrontado, assim, ao longo do tempo esta estratégia pode se exaurir, contribuindo para o adoecimento;
- Por sua vez, as estratégias de adaptação e exploração são alicerçadas na negação do sofrimento, juntamente a submissão ao desejo de produção. Comumente, essas estratégias são inconscientes e conduzem o sujeito a se manter ativo e sustentar a produção que lhe exige a organização do trabalho. Demandam também do sujeito tanto investimento físico, quanto sociopsíquico, muito além do seu desejo e competência. Como efeito colateral, caso tais circunstâncias fujam ao controle, pode levar a comportamentos neuróticos.

De acordo com Mendes (1995), os comportamentos se relacionam com o conceito de defesa e são como um conjunto de operações do ego, que tem por finalidade reduzir e suprimir qualquer alteração que coloque o sujeito em perigo, ao passo que desencadeia uma excitação interna, tanto incômoda para o ego, quanto incompatível com o equilíbrio psíquico.

Em face do sofrimento, o ego não fica passivo, ele se defende. As pesquisas em psicodinâmica e psicopatologia do trabalho mostram que existem defesas individuais e coletivas contra o sofrimento no trabalho. E essas defesas têm em comum funcionar como atenuadores da consciência desse sofrimento, como uma espécie de analgésico (Dejours, 2005, p. 60).

O impacto das estratégias defensivas podem conter nuances diferenciadas se utilizadas de forma individual ou coletiva. As defesas mediadas pelo coletivo serão esmiuçadas no próximo tópico, uma vez que possuem particularidades defendidas por Dejours e sua Psicodinâmica do Trabalho.

2.2.1 Defesas Coletivas, cada um por si e cada um por todos

Dejours (1994, p. 128), traz o conceito de estratégias defensivas coletivas, de certa forma inaugural. Pois, segundo ele, as estratégias são utilizadas contra o sofrimento e este não se experimenta em grupo. Ainda afirma, que tanto o prazer, quanto o sofrimento são vivências subjetivas, “que implicam um ser de carne e um corpo onde ele se exprime e se experimenta (...) remetem ao sujeito singular, portador

de uma história e, portanto, são vividos por qualquer um, de forma que não pode ser, em nenhum caso, a mesma de um sujeito para outro.”

Por conseguinte, para a Psicodinâmica do Trabalho, quando se fala de estratégias coletivas de defesa, se reporta a vários sujeitos que vivenciam cada um por si um sofrimento singular, porém são capazes de unir esforços na construção de uma estratégia defensiva em comum. Nesta direção, tais estratégias advêm de deliberação ou acordo compartilhado e se desenham em forma de regras (Dejours, 1994).

No que concerne às diferenças entre estratégia de defesa individual e coletiva, Mendes (1995), explica que a primeira subsiste sem a presença física do objeto, posto que está interiorizado (no sentido psicanalítico do vocábulo), ao passo que a segunda se sujeita à presença de condições exteriores e se firma no consenso de um determinado grupo de trabalhadores.

Outro ponto importante nessa diferenciação, segundo Dejours (1994), é que as estratégias defensivas coletivas operam sobre a percepção da realidade, na base do retorno e da eufemização. A negação de percepção quando feita em coletividade, dá base para a construção de uma nova realidade coletiva, validada por consenso, a tirando da condição de delírio. Já quando o sujeito, enquanto indivíduo, nega a realidade e tenta construir uma nova, se não tem embasamento em um consenso coletivo, será submetido, sozinho, ao mundo delirante.

Conforme Mendes (1995), as estratégias de defesa coletiva possibilitam ao sujeito uma solidez no combate ao sofrimento, o qual não seria capaz, em outras situações, de assegurar somente com suas estratégias de defesas individuais. De tal sorte, as estratégias defensivas coletivas precisam se harmonizar com as defesas individuais, para garantir a economia psíquica do trabalhador. Porém, nem sempre isso é possível, gerando conflitos e tensões internas, bem como podendo ocasionar comprometimento do funcionamento psíquico do trabalhador.

Ademais, as estratégias coletivas são mote para coesão do coletivo em direção ao enfrentamento do sofrimento advindo da organização do trabalho, bem como contribuem para a construção de um sentido para o sofrimento e por conseguinte, para o equilíbrio psíquico do sujeito (FACAS, 2013). Porém, Facas (2013), chama a atenção, para o fato de que as estratégias coletivas de defesa podem passar por um processo de radicalização e tornar-se um fim em si mesmo, ou dito de outro modo,

torna-se ela mesma tão preciosa para os trabalhadores que ao se esforçarem para enfrentar as pressões psicológicas do trabalho acabam por transformar esta estratégia em um objetivo em si mesma. Sobre ela convergem todos os esforços com vistas a manter e vencer tudo o que possa desestabilizá-la. As ameaças contra a estratégia defensiva são vivamente combatidas e a estratégia corre o risco de ser promovida a objetivo. A situação subjetiva enuncia-se como se o sofrimento fosse essencialmente o resultado de um enfraquecimento da estratégia defensiva e não consequência do trabalho (DEJOURS, 1994, p. 130).

Ao passo que a defesa se radicaliza e se torna um programa de ação coletiva, Dejours (1994, p. 130) desloca o conceito para “ideologia defensiva” e não mais só estratégia de defesa. Ainda, segundo o teórico, além da mudança conceitual, existe também a ascensão à condição de “promessa de felicidade”, quando essa “defesa da defesa” se torna ideologia.

Facas (2013) explica que tal ideologia é representada por um conjunto de comportamentos reconhecidos e valorizados pelo coletivo, a tal ponto de ser considerado uma regra, uma norma de referência indiscutível. O sujeito precisa acatá-lo e sujeitar-se a ele, sob pena de se tornar um pária. Porém, alerta Dejours (1994, p. 131), como toda ação de natureza política, pode findar em “em conflitos de poder, que não resultam em nenhuma solução para a questão dos efeitos patogênicos das pressões organizacionais.”

Sob a óptica da Psicodinâmica do Trabalho, as estratégias coletivas são de fundamental importância. Através delas os trabalhadores procuram modificar e transformar tanto a percepção da realidade sofrente, quanto inferem mudanças efetivas no seu contexto laboral e com isso minimizam o sofrimento do coletivo de trabalho (MENDES, 1995).

Na contramão do exposto, diante de cenários onde os empregos estão desaparecendo, a voz da defesa coletiva pode se sentir oprimida. Porém, para além de dentro do coletivo de trabalho e de suas defesas construídas em conjunto, é salutar que se combata a vergonha espontânea de protestar, mesmo que outros pareçam muito mais desfavorecidos. Nenhuma reivindicação pode ser mote de indignação, pois por trás dela existe uma subjetividade em sofrimento (DEJOURS, 1999).

2.2.2 Estratégias Defensivas e outras considerações

Outro aspecto relevante desse diálogo, é voltando ao debate sobre o trabalho prescrito contra o real. Foi visto anteriormente que não existem certezas para as

prescrições, quando se deparam com a realidade. O hiato entre o trabalho prescrito e o real pode promover desestabilização quando no encontro com o inesperado e o inusitado imposto pela realidade do trabalho (AMARAL; MENDES; FACAS, 2019).

Destarte, os destinos do sofrimento no trabalho ficam à mercê do modo que o sujeito reage diante da lacuna, da dissonância advinda da prescrição versus real do trabalho. Se o trabalhador fica frente a uma organização do trabalho inflexível, com situações incontornáveis, sem possibilidade de negociações ou de implementar mudanças, o sofrimento culminará em um destino patogênico (AMARAL; MENDES; FACAS, 2019).

Diante do sofrimento no trabalho, os sujeitos podem fazer uso de estratégias defensivas para minimizar os efeitos deletérios da organização do trabalho e manterem, ainda que precariamente, a saúde mental. Ainda assim, as estratégias defensivas não levam à vivência de prazer no trabalho (AMARAL; MENDES; FACAS, 2019, p. 4).

Vale salientar, que este tópico fala de defesas utilizadas quando as exigências pulsionais não correspondem aos desejos do inconsciente do sujeito e inexiste a possibilidade de transformação do sofrimento em prazer no contexto do trabalho. O sofrimento permanecendo, ele é mascarado ou negado pelo sistema defensivo (MENDES, 1995). Porém nem sempre é assim, e isso será tratado mais adiante, no tópico mobilização subjetiva.

No tocante ao exame do mundo do trabalho contemporâneo, uma das preocupações é com o efeito secundário das estratégias defensivas e da normalidade sofrente, que pode ser alvo de exploração pela organização do trabalho (SEGNINI; LANCMAN. 2011), pois “as estratégias defensivas desempenham o papel de freio à reapropriação, à emancipação e à mudança” (DEJOURS, 2004, p.54).

De tal modo, elas coíbem a reflexão do sujeito acerca de seu sofrimento. Com isso, segundo Dejours, “o que é explorado pela organização do trabalho não é o sofrimento, em si mesmo, mas principalmente os mecanismos de defesa utilizados contra este sofrimento”(1992, p. 119). Assim, ele alerta no que concerne ao risco de alienação

as estratégias defensivas são necessárias para a continuação do trabalho e adaptação às pressões para evitar a loucura, em contrapartida elas contribuem para estabilizar a relação subjetiva com a Organização do Trabalho, no estado em que ela se encontra e a alimentar uma resistência a mudança (DEJOURS, 1992, p. 130).

Por fim, a resposta que Dejours procurava quando lhe ocorreu estranheza o equilíbrio psíquico dos sujeitos em meio a condições adversas da organização do

trabalho, encontra-se em parte respondida pelo uso das estratégias defensivas individuais e coletivas, contudo, como uma espécie de “paliativo” elas atenuam o sofrimento do sujeito, mas não lhe oportuniza a cura.

Também, a questão transcende um pouco os limites do entendimento na normalidade, visto que a Psicodinâmica do Trabalho, em seus anos de pesquisa revelaram que o uso das estratégias defensivas pode, inclusive, contribuir para tornar aceitável as condições de dominação do capital e levar a banalização da injustiça social (DEJOURS, 1999).

De sorte, Linhares e Siqueira (2014, p. 110) apresentam outra perspectiva para além da alienação, da exploração e da colonização do capital, para a eles,

a aplicação pelos trabalhadores das referidas estratégias, no combate ao sofrimento, explica a instituição da normalidade enigmática, aparente normalidade do estado de saúde dos trabalhadores, mesmo quando estes são confrontados com situações que hostilizam à sua salubridade física e psicológica. **A fuga desta armadilha dar-se-ia pela reapropriação da consciência, da propriedade da fala, do desejo, do benefício da dúvida e do contraditório pelos trabalhadores, que assim resgatariam sua autonomia, capacidade de pensar e agir criticamente sobre a organização do trabalho** (grifo nosso).

Mendes (2007), nesta mesma direção, crê ser possível existir um equilíbrio psicodinâmico na relação prazer e sofrimento no trabalho, partindo especialmente do resgate, pela fala, da capacidade de pensar sobre o trabalho. Este movimento provocaria a apropriação do trabalho pelo trabalhador, destituindo a alienação e incitando a construção de um coletivo baseado na cooperação e possibilitando as mudanças adequadas na organização do trabalho.

Outra direção fundamental, para a análise da necessidade das estratégias defensivas e/ou a possibilidade de mobilização subjetiva exitosa, é ir ao encontro da indagação de Dejours e Abdoucheli (1994): qual é o lugar do sujeito e qual é o lugar do desejo no trabalho contemporâneo? (FRANCO, 2004). Para respostas é preciso, de forma preliminar, uma conversa com Freud sobre sublimação sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho. O que será feito no tópico a seguir.

2.3 SUBLIMAÇÃO E TRABALHO, UMA CONVERSA COM FREUD E A PDT

Dejours tem como um dos epicentros de sua teoria a relação entre trabalho e sublimação. Para o autor, o trabalho e o amor são peças fundamentais na aquisição

e manutenção do equilíbrio psíquico e da saúde mental, sendo, o trabalho, em alguns casos, um canal excepcional de sublimação (FRANCO, 2004).

Nesta direção, “o trabalho como uma dimensão de sublimação é concebido como trabalho estruturador, isto é, aquele que em certas condições pode propiciar uma solução favorável ao desejo” (FRANCO, 2004, p. 319). Porém, a reflexão sobre qual é o lugar do sujeito e do desejo no contexto do trabalho contemporâneo é uma importante variável, uma vez que as teorias motivacionais e as culturas organizacionais seguem abafando quem de fato é esse sujeito desejante, e por tabela, abafam, inclusive, a dimensão do desejo no trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2004).

Sobre o sujeito, já houve um diálogo anterior: o sujeito produto do neoliberalismo e que tem sua subjetividade sequestrada por ele. Viu-se, também, que existe, para a psicanálise um sujeito desejante a partir do inconsciente¹⁴. Várias formas de enxergar esse sujeito, mas todas em harmonização com a Psicodinâmica do Trabalho.

Contudo, como foco, ao decorrer desta pesquisa, está na berlinda o sujeito que este trabalho almeja, aquele que se submete a um processo de autonomia e de tomada de consciência, para além de um desejo de realização pessoal, com vistas a coletividade e politização (KOVALESKI, 2012). Desconstruindo as bases do sistema e confrontando “as motivações subjetivas da dominação”, saindo do consentimento do sofrer (DEJOURS, 1994, p. 17).

Ainda assim falta localizar o desejo nesta contenda, e para tanto Freud vem à roda sob as lentes da Psicodinâmica do Trabalho. Conforme Franco (2004, p. 319), “a perspectiva psicanalítica pode contribuir, e muito, no nosso entender, para fazer emergir nas reflexões sobre o trabalho nuances e mediações entre dimensão individual e social, nos processos de interiorização da exterioridade e exteriorização da interioridade.”

No que concerne à sublimação, elucidando, é um “conceito da teoria psicanalítica em que as pulsões (energia psíquica) de natureza sexual são redirecionadas para uma atividade socialmente valorizada, resultando em um aumento da eficiência psíquica” (BARBARINI, 2018, p. 1). Para Freud, segundo Brito (2018), o psiquismo humano trabalha, sempre, com objetivo de aliviar ou minimizar a

¹⁴ No inconsciente reside elementos instintivos e material reprimido, porém não se tem acesso direto a ele (PINHO, 2018).

tensão psíquica (fruto de uma excitação interna) na busca de prazer. De tal forma, realocar o desejo do inconsciente para o trabalho seria conseqüência.

De forma preliminar Dejours, ao tratar de sublimação em sua obra, alerta que

Freud não pressentiu esta dimensão do trabalho e da sublimação, por múltiplas razões. Ainda marcado pelo Romantismo, idealiza o génio e não vê o que a inteligência deve ao trabalho quotidiano. Desconfiado em relação ao trabalho comum, Freud não pode conceber que **a sublimação possa ser indissociável do trabalho** e desconhece que todo o trabalho de qualidade exige um trabalho sobre si mesmo, que requer um certo génio (DEJOURS, 2013, p.15, grifo nosso)

Porém, para o pai da PDT, na tentativa de entender como os sujeitos resistem ao sofrimento advindo dos constrangimentos impostos pela organização do trabalho e especialmente compreender quais as estratégias que usam para se defender dele, “o conceito de sublimação assume, neste contexto, uma importância extraordinária” (AREOSA, 2013, p. 32). Ademais, segundo Pinho (2018, p. 32), a sublimação é uma condição necessária para o equilíbrio psíquico, objeto de estudo da PDT.

Nesse sentido, conforme Areosa (2013), a PDT entende a sublimação como um mecanismo de defesa que intenta neutralizar as energias/impulsos psíquicos nocivos, ao mesmo tempo em que o transfigura em alguma coisa positiva e de valor social reconhecido. Dessa maneira, o sofrimento pode ser transmutado pela sublimação e virar prazer. Defesa sim, uma vez que se trata de um novo destino à pulsão, porém é uma defesa singular, diferente das que se versou no tópico anterior, pois não se realiza em detrimento do Eu e sim a seu favorecimento (AMARAL; MENDES; FACAS, 2019).

Assim, como dito de forma introdutória, Dejours acredita na existência de duas instâncias nas quais se configuram a dinâmica da realização do Eu e da construção da identidade. A primeira seria o amor, alusiva à realização do Eu no campo íntimo ou erótico; a segunda, alusiva à realização do Eu no campo social, através dos engenhos psíquicos da sublimação, passando forçosamente pelo trabalho (PEYON, 2018).

No tocante ao trabalho, segundo Dejours (1994), a realização poderia vir através da lacuna entre o trabalho prescrito e o real, quando nela existe um espaço de liberdade que dá autonomia ao sujeito e possibilita que este, por meio de ações, negociadas ou inventadas, adapte a organização do trabalho as suas necessidades e deixe-a mais harmônica com seus desejos. As vivências de prazer no trabalho, nesse sentido, se referem aos processos psíquicos mobilizados na conexão entre o trabalhar

e o inconsciente que concorrem com o desejo do sujeito (AMARAL; MENDES; FACAS, 2019).

Na visão de Dejours,

a sublimação depende de uma valorização social do objeto, mas também de uma alteração de alvo da pulsão. Essa alteração não se faz, porém, fora das possibilidades do estilo pulsional do sujeito. Esse choque entre o estilo pulsional, que se manifesta no agir expressivo do trabalhador, e as exigências do seu trabalho, pode afetar a identidade dos sujeitos em seu âmago, mas também a economia psíquica, podendo causar sofrimento e adoecimento (PEYON, 2018, p. 297).

Mendes (1995, p. 36), destaca que em termos ideológicos, a sublimação no trabalho gera, em algumas vezes, dúvidas sobre o seu papel no processo de alienação. Em relação a isso, a autora elucida que “a sublimação não significa necessariamente resistência às mudanças.” Explica também que o processo de sublimação presume criatividade e participação do sujeito, ou seja, não constitui passividade e conformismo diante das imposições da organização do trabalho, pelo contrário, é um resultado de uma negociação exitosa entre desejos inconscientes do sujeito e a realidade.

Por conseguinte, “a sublimação é um processo notável, que permite transformar sofrimento em prazer, a partir de algumas modalidades e pela interferência de mediações que opõem claramente o sofrimento ao masoquismo” (DEJOURS, 2008 p. 241). Neste caso, segundo Dejours (2008), a mediação¹⁵ é o próprio trabalho, porém se tiver as condições necessárias para possibilitar o processo. Na atualidade, um fator impeditivo para que ocorra a sublimação é a desigualdade, que reflete na PDT a consciência sobre os requisitos sociais e éticos.

Assim, discutir sublimação, pela ótica da Psicodinâmica do Trabalho, e com base no pensamento Freudiano, leva a algumas reflexões pertinentes e necessárias. Mendes (2018), em seu livro “desejar, falar e trabalhar” provoca essas ponderações. Segundo a autora (p. 37), “as pulsões investidas durante a infância e no processo de socialização da criança têm papel fundamental no prosseguimento da vida adulta no mundo do trabalho, sendo este um lugar de investimentos pulsionais.” Assim, é preciso pensar o trabalho também como “espaço privilegiado de endereçamento do Outro ao outro.”

¹⁵ Ideia sustentada em Freud no Mal-estar na civilização, de 1930, que pensa o trabalho como um dos caminhos capazes de gratificar e frustrar os investimentos pulsionais, deixando a cargo da sublimação a mediação entre as pulsões e o trabalho (MENDES, 2018, p. 37).

Porém, a relação trabalho e pulsão compõe tanto o sujeito do trabalho em um dado momento, quanto o sujeito que trabalha em outra ocasião. Um sujeito que, através do circuito da invocação da pulsão, é (re)lançado pelo que escuta do trabalho e no trabalho. Nesse ínterim, o discurso e narrativas da organização do trabalho mobilizam a invocação da pulsão do sujeito, mas os endereçamentos irão culminar nas vozes dos modelos de gestão, na verdade neoliberal. Aí consiste o alerta (MENDES, 2018).

A preocupação proferida por Mendes (2018), se alastra por essa pesquisa, uma vez que a depender do êxito do processo de sublimação, tem-se sujeitos assujeitados, desassenhoreados, com estratégias defensivas coadunando na patologia e mobilizados por motivos alheios ao seu desejar. Se a voz do supereu¹⁶ é capturada pelo discurso capitalista colonial, o destino sublimatório da pulsão se torna impossível e ocorre “o impedimento do trabalho do sujeito e a desqualificação da concepção do trabalho como lugar de experiência na presença do outro” (MENDES, 2018, p. 12).

Assim, conforme Vasconcelos (2020, p. 69),

a organização se desalinha com a dinâmica psíquica do sujeito, quadro que desencadeia notado sofrimento patológico e respostas defensivas possíveis, nem sempre eficazes na satisfação e solução do conflito, tendo em vista a opressão a que se expõe e submete para manutenção do vínculo.

Mais, o capital tem exigido além da servidão voluntária ao “senhor castrador”, o desejo de possuir, por meio da acumulação e do consumismo. Nesse contexto, o supereu não se satisfaz nunca com as conquistas do Eu ao longo da vida, o levando a fazer do impossível o possível, ao custo de muito sofrimento psíquico (MENDES, 2018). Igualmente, desemboca em processos de “desmobilização, dessocialização (em ampla medida) e a desidentificação do sujeito em seu lugar de labor” (VASCONCELOS, 2020, p. 78).

Além disso, nas novas práticas de gestão organizacional, em moldes gerencialistas, a mobilização pessoal tornou-se um pré-requisito para o labor. O trabalho é apresentado ao sujeito como uma vivência enriquecedora e edificante, porém ao mesmo tempo esse sujeito é obrigado a se sentir responsável para desenvolver sua criatividade, competências e talentos (GAULEJAC, 2007). Sem muita possibilidade de escolhas.

¹⁶ Enquanto o “eu” é essencialmente representante do mundo exterior, da realidade, o “supereu” se coloca frente a ele como advogado do mundo interior do mesmo. Freud (1923)

De tal modo, “o desejo é solicitado permanentemente: desejo de sucesso, gosto pelo desafio, necessidade de reconhecimento, recompensa pelo mérito pessoal (...). O desejo é exaltado por um Ideal do Ego, exigente e gratificante” (GAULEJAC, 2007, p. 109). Assim, o lugar de realização de si mesmo será o lugar do trabalho, no entanto, nestes termos, os sujeitos já tiveram suas subjetividades capturadas, porém não só no sentido de “tornar os corpos úteis e dóceis” (FOUCAULT, 1999), mas também de torná-los eficientes e produtivos ao menor preço.

Resistir à tentação da submissão das vozes do Supereu, bem como inculpar-se por não submeter o desejo à demanda do Outro, quando esse não permite a sublimação, é uma possível solução para manutenção do equilíbrio psíquico e quiçá a chave para o trabalho do sujeito e do desejo se equivalerem (MENDES, 2018). Para tanto, é necessário, quem sabe, um sujeito ativista e resistente, para “como diz Marx, ser o si mesmo na alienação, e Freud, subverter o gozo para a ética” (MENDES, 2018, p. 49). Urge, neste sentido, que o desejo trabalhe.

2.4 MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA E PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Por trás de uma aparente normalidade do aparelho psíquico, submetido aos constrangimentos da organização do trabalho, tem estratégias defensivas em ação, como visto no tópico que pormenorizou o tema. Essas estratégias irão tratar de minimizar ou desdenhar o sofrimento.

Tais estratégias podem, de forma positiva, colaborar para o equilíbrio psíquico e favorecer a adaptação às situações de desconforto sofridas pelo sujeito no contexto de trabalho. Em contrapartida, de forma negativa, pode mascarar o sofrimento psíquico (FACAS, 2009) e “jogar a sujeira para debaixo do tapete”. Nesse movimento e uma vez usadas de forma permanente, com impacto na vida social e profissional do sujeito, podem ser ineficazes, o levando ao adoecimento.

Dito isso, a direção do debate muda e vai para o lado onde o sofrimento no trabalho não é causador de patologias, nem precisa ser negado, ao contrário, é um indicador de saúde, sendo ressignificado (FREITAS; FACAS, 2011). Uma mobilização não prescrita que permite o resgate do sentido do trabalho, “à medida que evita o uso de estratégias defensivas ou de descompensação psicopatológica” (MENDES, 1995, p. 37). Um manancial de experimentação do prazer no trabalho.

Em seus estudos originados da Psicopatologia do Trabalho, Dejours a partir dos anos 90, diante da organização do trabalho que se apresentava mutável e mais instável, percebeu um trabalhador com um papel protagonista e não passivo frente às imposições vistas no labor. Um sujeito que não desperdiçava a possibilidade de transformar, de forma precisa, as situações de trabalho e através delas gozar de benefícios para sua sanidade mental (MENDES, 1995).

Para além da normalidade como compromisso entre o sofrimento e as defesas para evitá-lo, a investigação clínica preocupa-se em analisar os motores psíquicos e sociais do prazer no trabalho. Descobertas significativas foram feitas desde então, sobre a inteligência do corpo, sobre a engenhosidade e sobre a psicodinâmica do reconhecimento que permite transformar o sofrimento em prazer, conferindo sentido e valor a esse sofrimento (DEJOURS, 2007, p.11)

Por conseguinte, ele cria o conceito de mobilização subjetiva, “processo por meio do qual o trabalhador lança mão de sua subjetividade, de sua inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar as situações causadoras do sofrimento” (MENDES, 2007, p. 26). Também, processo que se diferencia pelo uso da inteligência proletária e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho, na direção da dinâmica contribuição-retribuição simbólica (MENDES, 1995).

Para a Psicodinâmica do Trabalho a mobilização subjetiva é uma categoria central, fazendo parte do conceito de trabalho. “É o que define o trabalhar: esse investimento do corpo, do afeto e da cognição que emerge diante das exigências e dos constrangimentos da organização do trabalho” (AMARAL, 2018, 41). A mobilização aflora quando os sujeitos operam no sentido de transmutar os efeitos nocivos da organização do trabalho e, de tal modo, se inserem numa dinâmica de troca almejando seus objetivos e os objetivos do coletivo de trabalho (MENDES; DUARTE, 2013).

Para Mendes e Duarte (2013), a mobilização subjetiva é um processo que possibilita ao sujeito se criar e se (re)inventar. Além disso, o leva à busca de identidade, indo mais à frente de que só realizar suas tarefas, imprimindo sua marca pessoal enquanto dá vida ao trabalho (AMARAL; MENDES; FACAS, 2019).

Nesta direção Ferreira (2007, p. 81) complementa que se trata de um “processo que permite às pessoas utilizar sua subjetividade, recursos intelectuais e criatividade para transformar os aspectos da organização do trabalho que causam sofrimento e, assim, vivenciar o prazer.” Ao mesmo tempo em que se utiliza de seu conhecimento subjetivo para agregar ao trabalho o seu conhecimento prático (MORAES, 2013).

Nesse processo, o sujeito experimenta sentir, pensar, criar e inventar (n)o trabalho, através de uma operação simbólica de resgate do sentido do trabalho, o levando a possibilidades de transformar o sofrimento (AMARAL; MENDES; FACAS, 2019). A mobilização subjetiva se manifesta a partir das exigências e constrangimentos da organização, e por isso demanda um investimento do corpo, afetivo e cognitivo (MENDES, 2007). De tal forma, o trabalhador faz uso de sua personalidade e inteligência para se contrapor a uma racionalidade subjetiva específica provocada na situação de trabalho (MENDES, 1995).

Conforme a construção teórica de Dejours, a mobilização subjetiva é constituída por quatro dimensões indissociáveis: reconhecimento, inteligência prática, espaço de discussão coletiva e cooperação (MENDES; DUARTE, 2013). Em outras palavras, além do pleito do reconhecimento, demanda: esforços de inteligência; elaboração e construção coletiva sobre a forma mais acertada de administrar contradições e ajustar dificuldades da/na organização do trabalho; esforço para participar dessa construção coletiva, além do desejo individual de cada sujeito (DEJOURS, 2011).

No quadro 5 abaixo, apresenta-se os elementos da mobilização subjetiva e um breve resumo do que venham a ser:

Quadro 5 – Elementos da Mobilização subjetiva

ELEMENTOS CONSTITUINTES DA MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA	
INTELIGÊNCIA PRÁTICA	Inteligência do corpo ligada à ideia de astúcia, que utiliza de sua capacidade inventiva para criar novos saber-fazer, transgredindo o trabalho prescrito. Mobiliza-se a partir de situações imprevistas (DEJOURS, 1997, 2012b).
ESPAÇO PÚBLICO DE DISCUSSÃO	Espaço à fala constituído pelos trabalhadores para auto expressão, autenticidade, e relação de equidade entre aquele que fala e aquele que escuta (MENDES, 2007).
COOPERAÇÃO	Mobilização da livre vontade de agir ou trabalhar junto, com base na confiança e solidariedade. Pode ocorrer tanto horizontalmente, quanto verticalmente (DEJOURS, 2012b; MENDES, 2007).
RECONHECIMENTO	Retribuição de natureza simbólica - proferida por atores engajados na organização do trabalho -, capaz de oferecer uma gratificação ao sujeito em relação as suas expectativas, face a realização de si mesmo (DEJOURS, 2012b). Tal julgamento pode assumir duas formas: o julgamento da beleza; e o julgamento da utilidade. O julgamento de utilidade diz respeito à utilidade econômica, técnica ou social do trabalho realizado pelo sujeito, e é proferido, sobretudo, verticalmente por superiores hierárquicos, e eventualmente, por clientes (DEJOURS, 2008b, 2012b). O julgamento da beleza diz respeito a termos principalmente estéticos (DEJOURS, 2012b). Este julgamento só pode ser proferido por aqueles que conhecem a fundo o trabalho (DEJOURS, 2012b).

Fonte: Nascimento; Dellagnelo (2018, p.144)

Nos tópicos a seguir serão tratados os pormenores de cada dimensão da mobilização subjetiva, em suas especificidades, como lastro para o debate proposto.

2.4.1 Reconhecimento: a dimensão da gratidão

No que concerne à essa mobilização por parte do trabalhador, e já tratando uma das suas dimensões, Dejours (1999) afirma que, uma vez engajada sua subjetividade no trabalho, os sujeitos tanto buscam, quanto esperam receber em troca a famosa “gratidão”, ou em outras palavras o verdadeiro reconhecimento do seu trabalho real.

De maneira oposta ao que se é apregoado, o engajamento e a mobilização da inteligência não se dão apenas em troca do salário, ou seja, da retribuição material, mas também e sobretudo, através da retribuição simbólica ou “moral”, ou em termos mais precisos: o reconhecimento. Ainda, segundo Friedberg (1993, p. 36) o “indivíduo não é movido unicamente pelo apetite de ganho, é também motivado pela sua afetividade e pelas suas necessidades psicológicas mais ou menos conscientes.” Sobre retribuição, Dejours discorre elucidando que, para ele,

a mobilização subjetiva está ligada a uma dinâmica que, acredito, é bem conhecida atualmente. Ela se baseia no binômio contribuição-retribuição. Em troca da contribuição que traz à ação do trabalho, cada indivíduo espera uma retribuição. Ao contrário do que se pensa geralmente, o componente da retribuição que mais conta não é sua dimensão material (salário, prêmios, promoção etc.), mas sua dimensão simbólica. Dimensão esta que nos leva a trabalhar e que se expressa de uma forma principal: o reconhecimento, tanto o reconhecimento como gratidão quanto o reconhecimento como sinal de recebimento da contribuição (DEJOURS, 2008, p. 84).

Neste viés, para Dejours (2012), o reconhecimento no trabalho se dá em duas dimensões: além da gratidão, como já dito acima, também no sentido de constatação. A gratidão parte do agradecer, através do reconhecimento, a contribuição do sujeito à organização do trabalho. Já a constatação, é a verificação e certificação real dessa contribuição, ou seja, reconhecimento da colaboração do sujeito quando da realidade do trabalho, que mesmo sendo invisível por vezes, é substancial a toda organização.

Na chamada “dinâmica do reconhecimento” se acontece de fato, o trabalhador tem seu sofrimento ressignificado, pois o sofrimento advindo dos constrangimentos do trabalho pode ser convertido em prazer e a subjetividade sofre ganhos na conquista da identidade (DEJOURS, 2012). Num fluxo natural, onde a sublimação é guia.

Em que pese, a validação do trabalho através do reconhecimento auxilia na construção do sentido do trabalho, uma vez que possibilita dar ao sofrimento uma significação social. De modo oposto, o não reconhecimento pode suscitar no trabalhador dúvidas no que concerne à relação que mantém com o real mediado pelo

trabalho, desestruturando a identidade e eclodindo patologias advindas do labor (GERNET; DEJOURS, 2011).

Potencialmente, o reconhecimento guarda a função de validar exitosamente uma descoberta de si no enfrentamento com o real do trabalho (RUZA, 2017). Contudo, aponta Dejours (2008), o reconhecimento diz respeito ao fazer e não ao ser. Diz respeito ao trabalho e não ao sujeito. Entretanto, ainda conforme o autor, “em um segundo momento, o reconhecimento do trabalho, o reconhecimento por outrem no registro do fazer, pode eventualmente ser deslocado pelo próprio sujeito para o registro da pessoa, para o registro do ser” (DEJOURS, 2008, p. 84).

Em síntese, o reconhecimento pode ser compreendido como retribuição moral e simbólica decorrente da contribuição ofertada pelo sujeito à organização do trabalho por intermédio do engajamento de sua subjetividade e da inteligência no trabalho (DEJOURS, 2011). Sua dinâmica, segundo Dejours (1999), se dá através do olhar do outro, que por meio da apreciação de atuações gera efeitos benéficos na constituição da identidade dos sujeitos.

De modo condicional, para esse reconhecimento ter eficiência simbólica, segundo Dejours (2012), é preciso passar por validação. Destarte, o reconhecimento no trabalho, sendo elemento essencial para transformação do sofrimento em prazer e para a formação identitária, se opera, de modo geral, no jogo das relações sociais do trabalho, por meio de dois juízos: o de estética e o de utilidade (DEJOURS, 2008).

Dessa maneira, os julgamentos são decompostos clinicamente, nas duas formas, de modo complementar (DEJOURS, 2004). É aqui que se insere a noção de atividade socialmente valorizada da sublimação, que vem a partir de tais modalidades de julgamento sobre o trabalho bem-feito (Dejours, 2011). Abaixo, segue as principais características de cada julgamento:

- Julgamento da Utilidade: Como o próprio nome sugere, é o julgamento da utilidade social, econômica ou técnica do trabalho realizado pelo sujeito. Se trata de um julgamento o qual o sujeito não tem escapatória. Sendo realizado de modo vertical por todos impactados, de forma inicial é realizado pelas hierarquias superiores, pelos diretores, seguindo daqueles mais bem colocados e que possam avaliar a qualidade do trabalho executado e por vezes também feito pela clientela (DEJOURS, 2004). De forma resumida, “o julgamento de utilidade qualifica o ato técnico como trabalho, diferenciando-o de um ato de lazer e avaliando o valor do trabalho” (PEYON, 2007, p. 257) e

irá se expressar ora pela concordância do sujeito às normas prescritas pela organização do trabalho, ora pela relevância do trabalho em si, realizado (RUZA, 2017). Na visão de Dejours (2012, p. 40), esse é um julgamento bastante relevante, pois “o desejo de ser útil é psicologicamente crucial.”

- O julgamento da estética, também chamado de julgamento de beleza, refere-se à qualidade do trabalho. Segundo Dejours (2004), é decomposto em dois níveis:
 - a) No primeiro nível o julgamento se refere à conformidade às normas, às regras, às artes daquele ofício e o trabalho é conhecido como dotado de todas as qualidades. Quem confere esse julgamento são os pares, não a hierarquia ou o cliente, pois só quem sabe das normas e regras que determinado labor é submetido é outro trabalhador que executa a mesma função/profissão. Porém, pela minúcia do conhecimento, o julgador o faz de forma mais severa e exigente. Um julgamento socialmente elaborado, não operando por si mesmo, assim, de tal modo, só permite a sublimação, quando o sujeito, requerente, obter tal julgamento. A partir desse julgo, o sujeito é certificado de possuir todas as qualidades e saber-fazer do coletivo de trabalho e de todos que pertencem a ela (DEJOURS, 2004; AMARAL, 2018; PEYON, 2018; FACAS, 2013). Para ter acesso ao segundo nível do julgamento, o trabalhador precisa passar pelo primeiro;
 - b) O segundo nível de julgamento concerne na crítica sobre a especificidade, unicidade e originalidade, consistência, distinção, ou por assim dizer, estilo do trabalho. É o reconhecimento do que não é apenas comum, da qualidade geral, mas o que diferencia o trabalho de outros e o torna único. Para o sujeito, é o reconhecimento da sua identidade singular. Um julgamento realizado, sobremaneira, pelos pares, ou seja, outros trabalhadores que possuem vivência própria na mesma atividade, conhecem o real daquele trabalho e por tabela os modos de fazer, as dificuldades, os perigos e situações incomuns (DEJOURS, 2004; AMARAL, 2018; PEYON, 2018; FACAS, 2013).

Através dos julgamentos, em especial os que avaliam a beleza das especificidades e as reconhecem em excelência, é que os novos modos operatórios, que extrapolam os procedimentos padronizados, podem ser integrados no registro das técnicas acatadas, com chances de serem institucionalizadas. De tal modo, a

chancela do trabalho por intermédio do reconhecimento dá base para a construção do sentido do trabalho, uma vez que possibilita dar ao sofrimento uma significação social (AMARAL; MENDES; FACAS, 2019).

Destarte, do reconhecimento emana a sublimação, caminho certo para a vivência do prazer no trabalho. A olhos nus é práxis, é visceral, é orgânico, porém o ato de reconhecer, na área do trabalho, cada vez mais está ligado apenas à produtividade, reduzindo a importância social do trabalhar. Constatação que abre uma lacuna: como ficam os que trabalham apenas no servir?

2.4.2 Inteligência prática: a dimensão astuciosa

Na continuidade da elucidação da mobilização subjetiva, outra dimensão se apresenta: a inteligência prática¹⁷. Conforme Dejours, uma manifestação espontânea, pois mediante seu trabalho diário, em sua maioria, as pessoas que gozam de saúde psíquica, de forma natural, já mobilizam sua inteligência e sua personalidade (AMARAL; MENDES; FACAS, 2019).

Segundo Mendes (2007), o prazer é um dos sentidos do trabalho e aflora quando o “ele” cria identidade. Assim, na visão da Psicodinâmica do Trabalho, mesmo em ambientes de total precarização, é possível vivenciar o prazer, desde que a organização do trabalho possibilite, ao sujeito, desenvolver algumas ações nesta direção. Uma dessas ações é a mobilização de sua inteligência prática.

Como visto anteriormente, entre o trabalho prescrito e o real existe uma lacuna. Ao reconhecer a dimensão do real, a subjetividade apresenta-se como fator imperativo, pois nela reside lugar de pensamento, de elaboração psíquica, bem como a criação de novos jeitos de se realizar as tarefas diante das limitações e dificuldade de seguir as prescrições do trabalho. O sujeito, em um dos cenários possíveis, se reinventa e acaba encontrando soluções adequadas para executar suas atividades (PYRON, 2018).

Assim a subjetividade é afetivamente mobilizada, quando acontece a resistência natural às prescrições e o sujeito deduz que pode fracassar. Uma mobilização que é fonte de afetos e mote para que o trabalhador ponha a operar a

¹⁷ Prática não tem o sentido comum dos dicionários neste caso, deve se tomar o sentido dado por Aristóteles: aquilo que é requisitado tanto na esfera teórica quanto na empírica para intervir racionalmente no domínio da ação (DEJOURS, 2004)

engenhosidade e a criatividade em proveito do seu desenvolvimento pessoal, mas sobretudo, dá partida na inteligência prática que encontra as soluções (PYRON, 2018).

2.4.2.1 Características metapsicológicas da inteligência prática

Segundo Dejours (2004), a inteligência prática, que ele também alcunha de astuciosa, no que concerne ao ponto de vista psíquico, tem como característica prima ser essencialmente enraizada no corpo. Ela ultrapassa os sentidos sensoriais, a experiência e o saber-fazer, guiada pela utilização do imprevisto e da astúcia (PYRON, 2018). De tal modo, o trabalhador imprime sua marca na obra desenvolvida (MORAES, 2013).

Quando a realidade do trabalho enfrenta a habilidade técnica, segundo Dejours (2012, p. 37), o esforço para superação dos obstáculos presentes demanda que as habilidades profissionais se adequem. Assim, elas não antecedem ao trabalho, mas são uma “propriedade emergente”, fruto de situação específica. Nesse processo de criação ou ajustes de habilidades, o corpo é engajado no que concerne à sua inteligência.

Outrossim, essa inteligência prática/astuciosa auxilia o sujeito a resistir ao prescrito do trabalho, quando acrescenta de si, usando sua capacidade de sentir e de criar, para ir além das prescrições através de um saber fazer singular. Porém, esse saber-fazer não é algo que se aprende com especialistas, pois é produzido na lida, na execução do trabalho. De forma deduzente, é o trabalho produtor e indutor da inteligência e não o contrário (AMARAL; MENDES; FACAS, 2019).

Para Dejours (2004, p. 9), a segunda característica da inteligência prática é conferir “mais importância aos resultados da ação do que ao caminho empreendido para chegar aos objetivos.” Neste sentido que a inteligência se veste de astúcia e se põe em oposição à “inteligência conceitual”, pois a experiência antecede o saber e traz com ela a bricolagem, a trapaça, o jeitinho, o imprevisto, em detrimento da justificação, da análise, da explicação, da legitimação, que só aparecem após a meta ser alcançada. Também, a partir dessa característica, por assim dizer, astuciosa, essa engenhosidade desemboca numa economia de esforços, ou seja, atingir o máximo e da melhor forma possível desprendendo o mínimo de energia necessária.

Ainda elencando as peculiaridades da inteligência prática, segundo Dejours (2004), a sua terceira característica é se fazer presente em todas as atividades de trabalho e em todas as tarefas, não se limitando apenas a esfera do trabalho manual, pois

está também no âmago da atividade intelectual e mesmo do trabalho teórico. Isso pode ser muito bem observado na atividade do pesquisador que apresenta as metas a serem alcançadas, suas intuições, suas aspirações e seus objetivos antes de iniciar a demonstração. A engenhosidade, as astúcias da inteligência, a *métis* aparecem na própria arte da demonstração, na habilidade, na elegância, às vezes no estilo que se conjugam na vertente retórica de todo discurso teórico e científico (DEJOURS, 2004, p. 11).

O seu poder criador, é a quarta característica observada por Dejours (2004, p. 11) na inteligência prática. De acordo com seu pensamento, “a astúcia e a engenhosidade são avaliadas nas novas formas que elas mesmas criam.” No que concerne a quinta característica, o autor acredita ser a ampla disseminação entre os sujeitos. Ativamente, segundo ele, a inteligência prática se espalha por todos os indivíduos que gozam de boa saúde mental e corporal. Algo não observado em um corpo esgotado, cansado e doente, pois esse irá comprometer a inteligência astuciosa e toda a sua criatividade.

Porém, sendo o corpo são, quando é demandado por qualquer ocorrência já coloca a inteligência astuciosa em operação. “É o que confere à inteligência um caráter ‘pulsional’”, assim, a maioria dos trabalhadores que desfrutam de boa saúde tendem a exercer sua “inteligência” de forma espontânea e intencional (DEJOURS, 2004, p. 12). Uma vez utilizada e reconhecida, a inteligência prática leva ao prazer no trabalho, o contrário também é verdadeiro (DEJOURS, 2011).

Fazendo uma síntese, Dejours (2004, p. 12) clarifica dizendo que a “a inteligência prática é uma inteligência do corpo, sua força é a astúcia.” Estando presente intrinsecamente na profissão, atua em todas as atividades laborais, inclusive as teóricas. É sobretudo criativa, ao mesmo tempo em que é subversiva. De forma copiosa é distribuída entre os homens. Por ser pulsional, sua subutilização é patogênica. Em virtude disso, a inteligência prática/astuciosa necessita do espaço de discussão coletivo, a próxima dimensão da mobilização subjetiva a ser discutida, para ser acessada, compartilhada e reconhecida (MENDES, 2007).

2.4.2.2 Ontogênese do Sofrimento e sua relação com a Dinâmica da inteligência astuciosa: do teatro da infância ao teatro do trabalho

No que concerne à psicodinâmica dessa inteligência astuciosa, Dejours (2004), teoriza que depende do contexto de dois elementos: o contexto sincrônico, onde se insere a organização do trabalho e as relações sociais de trabalho no momento presente; e o contexto diacrônico, que é a história do sujeito. Segundo o autor, todo sujeito é dotado de uma história singular, assim diante de qualquer situação irá sentir, interpretar, reagir, de modo a tentar ressignificá-la baseado no desdobramento de sua biografia.

O sofrimento influencia, de forma deliberativa, na mobilização da inteligência prática, criativa, advindo da incongruência dos contextos sincrônico e diacrônico, quando o real do trabalho enfrenta a expectativa criada pelo sujeito lá trás no tempo. A ontogênese desse sofrimento pode elucidar a extensão da ligação do passado do sujeito e sua conduta atual no trabalho (DEJOURS, 2004).

Essa parte da Psicodinâmica do Trabalho recorre a psicanálise como suporte. De tal modo, baseado nessa ciência, sabe-se que os traços mais imutáveis da personalidade estão radicados na infância e igualmente em experiências prematuras. A organização mental do indivíduo é segmentada durante sua história de vida, por etapas que são vinculadas à relação dele com os pais. Em um processo evolutivo, passível de obstáculos e incidentes, são formados os traços da personalidade até o “eu” adulto (DEJOURS, 2004).

Em especial, os obstáculos que surgem e permeiam o desenvolvimento psicoafetivo da criança, é cerne, mais tarde, nas relações psíquicas do sujeito na organização do trabalho. Ainda segundo a psicanálise, a gênese das motivações de sofrimento do sujeito, está na angústia dos seus pais e que o sujeito a experimentou, de forma sensitiva, quando criança. Mesmo contornando todas as impressões de que viveu nessa fase, a criança constrói uma zona de fragilidade psíquica, a qual será fonte inexaurível de sofrimento particular de cada sujeito (DEJOURS, 2004).

No desenrolar da infância, a angústia dos pais, já fixada na zona de fragilidade psíquica da criança, lhe causa ao mesmo tempo dor e curiosidade, em um enigma que carregará por toda a existência. A psicanálise denomina essa curiosidade de epistemofilia, e a partir dela a criança, ao longo do seu evoluir cognitivo, cria sucessivas teorias infantis para desvendar a fonte de angústia dos seus pais que tanto lhe impactam (DEJOURS, 2004).

Quando na fase do brincar, essa criança expõe seu desejo em um jogo de encenação na tentativa de elucidar suas teorias explicativas de forma lúdica. De forma

sucessória, o teatro do trabalho prossegue com o desenvolvimento ontogenético da personalidade (NASCIMENTO, 2015). O trabalho, neste momento, é a oportunidade de transpor mais uma vez o *script* do sofrimento na realidade social. Porém, não mais em um palco onde a imaginação pode se espalhar a perder de vista. Também, os parceiros do palco não são mais os pais ou cuidadores, e sim outros adultos, outros trabalhadores. O jogo não mais objetiva o prazer do simples jogar, e sim a ação no campo produtivo, das relações sociais e quiçá políticas (DEJOURS, 2004). O teatro da infância é reinterpretado no teatro do trabalho, com fins de transposição.

Para a psicanálise, a passagem do teatro psíquico ao teatro do trabalho representa a mudança de objeto e mudança de fim da pulsão, em destinos pulsionais próprios à sublimação. Porém, essa transposição não se dá de forma automática. É necessário, para que ela seja possível, a presença de analogias de estrutura ou de forma entre o teatro do trabalho e o teatro psíquico herdado da infância (DEJOURS, 2007).

A articulação dos dois teatros é possibilitada pela ressonância simbólica, ao promover uma harmonização entre as representações simbólicas do sujeito, e de sua memória psicoafetiva e a realidade do trabalho. Por conseguinte, o teatro da infância é reinterpretado no teatro laborativo. Em outros termos, a ressonância simbólica é a conciliação entre o inconsciente do sujeito e os objetivos da organização do trabalho, porém para ser validada o trabalho deve ter um sentido, uma conotação específica, com base na história de vida do trabalhador (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2011).

Assim, “o sujeito engaja-se nas relações sociais nas quais enxergará as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva” (DEJOURS, 2004, p. 13). A ressonância simbólica, de tal modo, é fator essencial para que a diacronia singular e a sincronia coletiva se articulem. Ainda mais, “permite beneficiar o trabalho da força extraordinária que confere a mobilização dos processos psíquicos provenientes do inconsciente e que se atualizam como inteligência astuciosa” (DEJOURS, 2004, p. 13).

A lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real, como já vimos anteriormente, é preenchida por uma atividade de concepção em contraponto à atividade de execução, mobilizando, inclusive, a inteligência prática dos sujeitos para esse fim. Essa atividade de concepção assume o papel da atividade lúdica de experimentação das teorias infantis. Dito de outra forma, “o jogo na criança torna-se

atividade de inteligência astuciosa no adulto” (DEJOURS, 2004, p. 15). Nessa dinâmica surgem as vivências de prazer no trabalho.

No que concerne à ressonância simbólica, é salutar esclarecer que ela tem condições para que se realize, para que se estabeleça. A primeira condição é a escolha da profissão, que mesmo sofrendo impacto do meio social em que o sujeito vive, será de única e exclusiva responsabilidade dele. De forma secundária, tem-se como condição a avaliação das condições do real do trabalho, que demandará uma atividade de concepção. Entre a profissão e a função há muito a se ponderar. A terceira e última condição está vinculada ao caráter coletivo do trabalho real, pois a sublimação pressupõe a mudança do parceiro antes situado no privado (pais, cuidadores etc.), para o parceiro alocado no coletivo (chefias, pares etc.). Sendo, na visão de Freud, a sublimação uma atividade útil e socialmente valorizada, o julgo *alter ego* é imprescindível (DEJOURS, 2004).

Importante lembrar, que se aponta, neste tópico, um processo intersubjetivo de resgate do sentido do trabalho e que culmina na transformação do sofrimento em prazer no trabalho. Porém nem sempre será possível, devido a fatores, como a organização do trabalho inflexível. A observação clínica do trabalho, segundo Dejours, constatou que o sujeito espera da organização do trabalho vias para seu aperfeiçoamento, e não, e tão somente, uma retribuição como paga de seu sofrimento e da falta de sentido para si (DEJOURS, 2004).

Destarte, não é apenas a força da pulsão, a compulsão, que mobiliza o sujeito em sua relação com o trabalhar, com as tarefas, e sim a busca da identidade. Ou seja, “o desejo subjetivo fundamental de obter em retribuição de seu engajamento e de sua contribuição um benefício em termos de sentido para si” (DEJOURS, 2004, p. 19).

Na PDT podemos resgatar o fator humano do trabalhador, pois a mobilização subjetiva é nata e espontânea, assim o sujeito não tem restrições a fazer seu trabalho e mesmo quando impossibilitado ainda expõe sua saúde mental usando de estratégias defensivas. Tudo dito desse sujeito, que esteja na contramão de seu engajamento orgânico, é de se desconfiar ou é fruto “dos efeitos deletérios da utopia taylorista quando ela se impõe nas relações sociais do trabalho” (DEJOURS, 2004, p. 20).

De tal modo, é necessário prolongar a discussão com outra dimensão da mobilização subjetiva: o espaço público de discussão. Foi visto anteriormente que a inteligência prática é um recurso utilizado para que o sujeito encontre com o prazer de

trabalhar, porém para que tenha validação social, precisa passar pelo julgamento da utilidade e da estética, proferido pelas hierarquias superiores e seus pares. Isso acontece no espaço público de fala (MENDES, 2007).

2.4.3 Espaço público de Discussão: a dimensão do lugar de fala

Segundo Facas (2013), é no espaço público de discussão que se constroem as regras de ofício e que se dá o reconhecimento dos esforços do trabalhador. Também, é nele que se podem formular opiniões e declará-las. Assim, conforme Dejours (2007), além da ressonância simbólica, é através desse espaço de discussão, onde se pode utilizar do poder de fala, opinar e expor dilemas publicamente, que se viabiliza a transformação do sofrimento em mobilização criativa e, por conseguinte, em iniciativas.

Ainda, conforme Mendes (1995), além da construção de regras em comum, no espaço público de discussão construído pelos próprios trabalhadores, em determinado momento também são partilhadas a cooperação e a confiança. Além do espaço de fala, simboliza o espaço da expressão coletiva do sofrimento e da busca de mecanismos que promovam a transformação da situação atual.

Por conseguinte, o sujeito se mobiliza e se engaja através de seu mando, negociando, pressionando, se apossando e se apropriando ou até mesmo rejeitando as regras do coletivo de trabalho. De tal modo, sua ação impactará em uma dinâmica de troca com vistas a garantir a conquista não só dos seus objetivos, como também dos objetivos do coletivo de trabalho (DUARTE; MENDES, 2015).

Com efeito, a prática da fala no espaço público de discussão considera uma orientação comum, fundada na organização do trabalho prescrita (DEJOURS, 2007), porém a partir dessa premissa o espaço de deliberação possibilita a formação, evolução, manutenção, renovação e transmissão das regras do coletivo de trabalho. Em que se pese, os fundamentos consideram as prescrições, mas também confiança, lealdade, respeito às regras e disciplina (NASCIMENTO, 2015). Neste viés, Dejours (2016, p. 23), alerta que

para que o espaço de deliberação funcione, para que as pessoas consigam produzir acordos e, finalmente, as regras do trabalho, o que chamamos tecnicamente de atividade deontica... para que esta atividade deontica seja possível, é necessário que as pessoas falem dos respectivos trabalhos, testemunhem acerca do seu trabalho e, ao mesmo tempo, é necessário que

elas sejam capazes de justificar as razões pelas quais elas preferem trabalhar de determinada forma.

No que concerne ao sofrimento, é salutar a utilização do espaço público de discussão, pois através da fala e da escuta o sofrimento é levado à compreensão, à interpretação, à elaboração. Essa via possibilita a (re)construção dos processos de subjetivação do coletivo, visto que ao falar do sofrimento o sujeito se mobiliza, pensa, age e cria estratégias para adequar e transformar a organização do trabalho. Através da mobilização nascida no sofrer também se promove à emancipação e a reapropriação de si, do coletivo do trabalho e reforça a condição de poder do trabalhador (DUARTE; MENDES, 2015).

No tocante à importância desse espaço público de discussão no contexto contemporâneo da organização do trabalho, Dejours (2016, p. 233) lembra da centralidade política do trabalho e alerta que

é um espaço de circulação da palavra, de tomar a palavra para si, mas também de escutar, dinâmica que está, fundamentalmente, no coração do exercício da democracia. É por isso que **o trabalho pode ser um espaço de aprendizagem do exercício da democracia único** e, evidentemente, muito comum (grifo nosso).

Uma importante reflexão no mundo do trabalho onde a apologia do “cada um por si” vem embasando a precarização de um lado e a solidão e a exclusão social do outro. Colocando em risco uma dimensão importante da mobilização subjetiva: a cooperação, pois “a democracia desaparece e, finalmente, o respeito pelo outro, a ajuda, a união e a solidariedade desaparecem” (DEJOURS, 2016, p. 233).

Até o momento foi tratada as dimensões da mobilização subjetiva e não aleatoriamente a cooperação vai fechar esse debate, pois ela pressupõe mobilização de inteligência também, porém no plural. Onde “um mais um é sempre mais que dois” (GUEDES, 1981). O berçário da cooperação é o espaço público de discussão. Precedida pela mobilização da inteligência prática e devidamente reconhecida, é o lugar comum onde as subjetividades se sentem motivadas à intersubjetividades.

2.4.4 Cooperação: a dimensão do nós

De forma preliminar, a existência da cooperação precede a existência do coletivo de trabalho. Assim, para Dejours (2011, p. 67), “a vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da

própria natureza ou da essência da organização do trabalho” embasam a proposta de coletivo de trabalho.

Ainda, segundo Facas (2013), a cooperação nasce através da liberdade e da elaboração de uma vontade coletiva, de tal modo não é prescrita. Também, conforme o autor, ela demanda relações de confiança entre os trabalhadores, algo que vai além da lógica psicoafetiva e se refere realmente à construção de acordos, normas e regras. Dejours (2016, p. 232), neste sentido, acredita ser a cooperação uma forma de trabalho que as pessoas criaram coletivamente, e infere que,

a cooperação, ela repousa sobre a capacidade das pessoas de interpretarem as ordens, a organização prescrita... Porém, uma interpretação compartilhada pela equipe. Para chegar a uma interpretação compartilhada e, finalmente, “trapacear” juntos de forma que a organização prescrita se efetive, se torne eficiente, eficaz, são necessárias algumas condições fundamentais.

Já para Mendes (2007), como benefício, a ação da cooperação, que converge as contribuições de cada sujeito no trabalho em uma relação de interdependência, pode minimizar ou contornar falhas individuais e proporcionar ao resultado coletivo melhor desempenho. Isso se daria pela articulação dos talentos singulares e a integração das diferenças individuais e a mobilização da criatividade de cada trabalhador, criando uma inteligência comunitária.

Na mesma direção da centralidade política do trabalho, Dejours (2016), versa sobre um aspecto fundamental da cooperação: a pluralidade. Diversos, podendo ser de gênero, opção sexual, raça, credo e até em relação a condições físicas especiais, é provável que os sujeitos não possuam as mesmas competências. De tal modo, seria na cooperação que se descobririam os melhores acordos entre os múltiplos membros/membros diversos de uma equipe de trabalho, para que todos achem e possuam um lugar, inclusive de fala.

Ademais, em conformidade com Mendes (2007), a cooperação presume reconhecimento e em seguida valorização da marca pessoal e do esforço empreendido por cada sujeito para realização do trabalho e para a participação do coletivo. Isso fortalece a identidade psicossocial do trabalhador, bem como corrobora para o convívio com a diversidade e para a produção de ações e soluções mais transformadoras que as impressas de forma individual.

Infelizmente, ainda de acordo com Mendes (2007), essa articulação para vivências mais prazerosas não é naturalmente mobilizada pela maior parte dos sujeitos. Assim, o contexto laboral em sua realidade propicia, em sua grande maioria,

cenários anti-sublimatórios, que atravancam a ressonância simbólica e o processo de reconhecimento. De tal modo, um dos pontos mais críticos da PDT é orientar a boa gestão dessas dimensões, a fim de facilitar o espaço de fala, o uso da inteligência prática e por tabela, a cooperação.

Não sendo tarefa fácil, uma vez que além da organização do trabalho ainda possuir resquícios do taylorismo, cada vez mais é sentido

a internalização dos valores neoliberais como próprios do sujeito, o consentimento condicionado para manipulação de seus desejos, prioridades e afetos, o alheamento político, a indiferença social e o rogo pela exploração, integram essa mixórdia complexa, constituindo evidências inequívocas da precariedade existencial porque atacam o indivíduo em sua formação primária, dada a elementaridade do trabalho para a constituição do ser social (VASCONCELOS, 2020, p. 78,79).

Porém é imperioso que se reaja a esse cenário cada vez mais real, e uma das formas é, inclusive, produzir ativismo em forma de ciência, uma das proposições desta pesquisa.

SÍNTESE DO CAPÍTULO II

No capítulo II, o lastro do debate considerou que aqui também é palco de contendidas da Gestão Pública, de tal modo, é imprescindível adentrar, com bastante veemência, na reflexão que a PDT traz da subjetividade, tanto para entender o servidor que tem em seu cargo o exercício do trabalhar, que tem essa subjetividade a serviço do Estado, quanto todos os demais trabalhadores possíveis alvos de políticas públicas de preservação de sua saúde mental.

Em síntese, neste capítulo foi visto que os sujeitos diante os constrangimentos e pressões da organização do trabalho, para não adoecerem, constroem estratégias de mediação que se caracterizam em estratégias defensivas como modos de agir de forma individual ou coletiva, que se manifestam por meio de mecanismos de negação ou racionalização, levando à eufemização da percepção da realidade que faz sofrer; e estratégias de mobilização subjetiva, com emprego da inteligência prática, inclusive as coletivas, que são modos de agir coletivo dos trabalhadores, fundamentados no espaço público de discussão e viabilizados pela construção de confiança e cooperação, objetivando ressignificar o sofrimento e transformar a organização de trabalho que gera sofrimento (FERREIRA; MENDES, 2003). Foi observado também

a dinâmica psicanalítica por trás de todas essas estratégias que levam o sujeito até o teatro do trabalho coadunando ou não com a ressonância simbólica.

Porém, os mecanismos de defesa que os sujeitos desenvolvem para (sobre)viver ao/no trabalho por si só não garantem a manutenção de sua saúde mental. Se usam as estratégias defensivas, minimizam ou negam o sofrimento. Já se mobilizam sua subjetividade podem transformar o sofrer em vivência de prazer, porém as variáveis, todas elas, que estão nesta dinâmica, perpassam a forma como está disposta a organização do trabalho.

O protagonismo do sujeito diante sua luta laboral e na busca da sublimação digna e íntegra não depende dele enquanto indivíduo apenas. Isso eleva o debate a condição política, pois não é só apenas considerar a importância da centralidade do trabalho, ou entender de que forma o trabalhador se mobiliza e se defende para continuar são e ativo, mas sobretudo entender os contextos de trabalho que esses sujeitos estão inseridos e promover mais que políticas públicas de saúde laboral. Não se limita só a questão de saúde pública, os moldes neoliberais das organizações do trabalho estão não só adoecendo os sujeitos, mas comprometendo toda uma ordem social.

Capturados em suas subjetividades, em suas consciências em nome de uma produtividade, o sujeito é levado pelo trabalhar muitas vezes sem a dignidade de ser alcunhado de cidadão. Nesse caminho da banalização da injustiça social (DEJOURS, 1999), talvez nem sempre seja possível mobilizar sua subjetividade e usar sua inteligência singular, porém é preocupante, enquanto sociedade, ter condições de trabalho que cada vez mais inviabilizam a mobilização da inteligência coletiva. Que toda a reflexão proposta no capítulo II sirva de alerta, tanto através dos olhos de Alain Badiou, quanto de Dejours, que por ângulos diferentes de análise convergem no sentido de ser necessária uma mobilização política, tanto do sujeito, quanto do Estado.

3 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, O SERVIR E A EDUCAÇÃO PÚBLICA

“Educação não é mercadoria”
Anônimo

Este capítulo é o preâmbulo da discussão mais afunilada, que leva ao entendimento das particularidades das organizações do trabalho na área pública. Muito do que foi visto ao longo desta pesquisa ora se aplica sem exceção ao setor público, ora apresenta singularidades quando observado pelas lentes de instituições sem fins lucrativos.

O ganho desta alteração é que além de existirem poucos estudos concentrados na saúde mental dos servidores públicos, também, a estrutura desta organização do trabalho, em especial do Brasil, passa por momentos de transformação e adentrar nas suas especificidades pode dar mote para muito mais debates e muito mais contribuições científicas.

O servidor, nosso sujeito em questão, é a personificação do Estado e em si carrega uma missão singular. O contexto em que ele está inserido, que executa seu trabalho e que dialoga com sua subjetividade é um cenário complexo. Ao mesmo tempo em que defende um ideal democrático é levado ao confronto com os ditames das leis capitalistas e “só por magia os dois mecanismos podem levar ao mesmo resultado” (PRZEWORSKI, 1955, P. 70). No mínimo intrigante pensar no equilíbrio mental desse sujeito, por isso é imperioso observar com detalhes como se desenha sua organização do trabalho.

3.1 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

O “trabalho é constituinte do sujeito, que ocupa lugar central no processo de subjetivação, o que torna necessário entender a organização do trabalho para compreender as vivências subjetivas, de onde tanto sofrimento e prazer podem surgir” (SOLDERA, 2016, p.246). De tal modo neste tópico será trazido à tona o debate sobre a organização do trabalho no serviço público, o qual serve de cenário para as experiências laborais do sujeito desta pesquisa.

De forma inicial é necessário entender a que se propõe essa organização do trabalho do setor público e qual motivação a impulsiona. A essência dessa estrutura, em aspectos ontológicos, difere do setor privado na perspectiva econômica, pois esse

último objetiva mormente o lucro, a competição mercadológica e tem orientação na produtividade (BERTONCINI, 2002).

Assim, mediante o advento do Estado Moderno e considerando o papel que este cumpre em relação à sociedade, o aparelhamento do Estado¹⁸ visa a satisfação do interesse público e dos objetivos políticos sociais (BRESSER-PEREIRA, 2017). Como afirma Meirelles (1998), é preordenado à realização de serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas.

Destarte, a sociedade moderna carece de serviços essenciais, como nas áreas de saúde, segurança, educação e infraestrutura, ofertados justamente pelo Estado e seu aparelho. Tais serviços¹⁹ se materializam para a população por intermédio das políticas públicas (ENAP, 2017). Dessa forma, a organização do trabalho no setor público é direcionado para a dinâmica da prestação desses serviços.

Contudo, do mesmo modo que o mundo do trabalho se viu reinventado com o processo de Globalização, não foi diferente com o serviço público brasileiro. Ancorada em algumas tentativas de reformas administrativas não muito exitosas e cheias de entraves (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013), a organização do trabalho se colocou em um contexto desafiador.

No que concerne às reformas, a última experimentação nessa direção se deu, inicialmente, por influências de duas escolas: Nova Administração Pública (NAP) originada nos Estados Unidos e a Nova Gestão Pública (NGP) advinda do modelo britânico, bem como da disseminação da cultura *management*²⁰. Tais princípios motivaram inicialmente o Governo Collor e posteriormente foram nortes para o Plano de Diretor (1995), do então Ministro Bresser Pereira, no governo de Fernando Henrique Cardoso (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

O núcleo da última tentativa de reforma acenava para o redesenho institucional do Estado em busca da eficiência na administração pública e da qualidade da prestação dos serviços públicos. Era preciso “fazer a Administração Pública operar

¹⁸ Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados Membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos Três Poderes, por um corpo de funcionários, e pela força militar. Uma organização burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1995;2001)

¹⁹ Trata-se de atividades cujo resultado são produtos intangíveis e "incapazes de gerar lucros suficientes para a sua manutenção e expansão. Por isso mesmo, grande parte destas atividades é realizada pelo governo, financiada a partir de taxas e impostos cobrados pelas autoridades públicas" (Meirelles, 1998, p. 121).

²⁰ A cultura *management* é “composta pelos seguintes pilares que se interrelacionam e reforçam: as escolas de administração, as empresas de consultoria, os ‘gurus’ empresariais e a mídia de negócios” (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços” (MOTTA, 2013). Mais, no Brasil a Administração Pública eficiente e efetiva insurge ainda como fruto da cobrança, da exigência e do controle pela sociedade (MOTTA, 2013), que engatinha na prática de sua cidadania.

A reforma gerencial não logrou o esperado êxito imediato, ademais a reforma burocrática nem bem havia se assentado, quando as ideologias foram postas em combate. A administração pública burocrática tem foco na supervisão cerrada, o uso de regulamentos rígidos e detalhados, e na auditoria de procedimentos, por outro lado, a reforma gerencial busca o controle por resultados, a competição administrada por excelência, e a participação da sociedade no controle das organizações e políticas do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Em meio a essa guerra ideológica encontra-se a organização do trabalho e o servidor público, pois quando da incorporação da missão do Estado, irá convergir em um só exercício de sua função duas práticas tão divergentes. Usar regulamentos rígidos, ao mesmo tempo em que preza pela eficiência. Não bastasse, esse sujeito, em especial o do nível mais operacional, é submetido às disfunções burocráticas, que podem comprometer a capilaridade dos processos, enredar a gestão pública e promover ineficiência (FERREIRA; PRANDO, 2016).

Somando-se a isso, as atividades do setor de serviço são caracterizadas, de forma intensa, por interações humanas. Mais, essa mutualidade se estende além dos momentos presenciais de atendimento entre trabalhador e cidadãos, dado que o teor das demandas dos usuários provoca efeitos e provocações, inclusive, na subjetividade do trabalhador (modo de pensar, de agir, seus afetos) que se prolongam pós atendimento (ASSUNÇÃO; LIMA, 2010).

De tal modo, a organização do trabalho no setor público e suas nuances também agregam, segundo Assunção e Lima (2010, p. 10) “às questões de natureza emocional, as quais são relacionadas ao conteúdo do trabalho, às circunstâncias materiais e organizacionais em que se desenrola a prestação de serviços e às relações intersubjetivas pelas quais se efetiva a relação de serviço.”

Por fim, a lógica do capital privado, no que concerne à produtividade, hoje também se faz presente na organização do trabalho do setor público, num cenário totalmente heterogêneo, por vezes dissimilar e conflitante. Uma vez que, setor público e setor privado, mesmo no contexto capitalista, têm discrepâncias que traçam perfis de cultura organizacional singulares (PEREIRA, 2013).

Não bastasse exportar o modo operatório prescrito, das empresas privadas, de forma acrítica, sem considerar algumas particularidades, (PEREIRA, 2013), por se tratar de organização do trabalho do setor público, também precisa lidar com a pluralidade da gramática política do Brasil²¹, que segundo Nunes (2003, p. 120), mesmo sendo motivada por diferentes aspectos da formação social brasileira,

a integração é conseguida através de uma **combinação sincrética de traços aparentemente contraditórios**, pertencentes as gramáticas do clientelismo, do insulamento burocrático, do corporativismo e do universalismo de procedimentos. Estes elementos permeiam a sociedade de alto a baixo, e **estão simultaneamente presentes nas instituições formais** (grifo nosso).

De tal modo a organização do trabalho no setor público, tem como pano-de-fundo uma gramática política ímpar constituída ao longo da história institucional de forma sobreposta, e não excludente, no que concerne às suas tipologias. Por conseguinte, para entender a organização do trabalho imposta aos sujeitos desta pesquisa, e compreender as suas vivências subjetivas, se faz necessário percorrer as singularidades da constituição da estrutura administrativa do Estado brasileiro, comentadas no próximo tópico.

3.1.1 De Max Weber a Bresser Pereira – Breves reflexões sobre a estrutura administrativa do Estado brasileiro

A gênese da estrutura administrativa do Estado brasileiro remete ao Estado patrimonial filho primogênito do Estado oligárquico, que tipifica o Império e a Primeira República. Pessoal e parcial, a estrutura administrativa nos deixou reflexos como o clientelismo e o nepotismo (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Segundo Holanda (2015, p. 122),

é possível acompanhar, ao longo de nossa história, o predomínio constante das vontades particulares que encontram seu ambiente próprio em círculos fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal. Dentre esses círculos, foi sem dúvida o da família aquele que se exprimiu com mais força e desenvoltura em nossa sociedade.

Neste viés, mais adiante, o autor presume que as peculiaridades da estruturação do povo brasileiro constituíram impedimento para o estabelecimento

²¹ Segundo Edson Nunes, o Brasil possui quatro principais gramáticas políticas: clientelismo, corporativismo, insulamento burocrático e universalismo de procedimentos. O clientelismo e o corporativismo são instrumentos de legitimidade política; o insulamento burocrático, a forma através da qual as elites modernizantes tecnoburocráticas e empresariais promovem o desenvolvimento; e o universalismo de procedimentos, a afirmação de um regime burocrático racional-legal (BRESSER-PEREIRA, 2003).

efetivo do Estado burocrático brasileiro, ou seja, um Estado com uma real separação entre o público e o privado, imune às visões patrimonialistas.

Dito isto de forma preambular, a partir de então a análise tem como foco a burocracia e o encontro de Max Weber com a organização do trabalho do setor público. Sob a égide do capitalismo industrial, o modelo de administração burocrática desponta no Brasil a partir da década de 30, da necessidade da intervenção estatal no setor produtivo de bens e serviços (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Na tentativa de barrar o patrimonialismo, a administração pública burocrática surge conjuntamente com o Estado liberal, exatamente como uma forma de defender a coisa pública. Para tanto o aparelho do Estado sofre um processo de racionalização²², baseado no taylorismo, no pensamento weberiano e refletido na criação das primeiras carreiras burocráticas (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Em que se pese, os moldes burocráticos weberianos foram apresentados à estrutura administrativa do Estado brasileiro pelas lentes do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP. Criado em 1936, “foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir, no aparelho administrativo do país, a centralização; a impessoalidade; a hierarquia, o sistema de mérito e a separação entre o público e o privado” (COSTA, 2008, p. 18). De acordo com Bresser-Pereira (1998, p. 26),

Burocracia é a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção - dois traços inerentes à administração patrimonialista -, **os princípios de um serviço público profissional, e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional** (grifo nosso).

Segundo Coltro (2005), o conceito de burocracia em Weber sugere uma organização do trabalho eficiente por excelência, prescrevendo de forma antecipada e nos mínimos detalhes como as tarefas e atividades deverão ser feitas. Por ter esse perfil, a burocracia weberiana se caracteriza conforme o quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Características da burocracia weberiana

Caráter Legal das Normas e Regulamentos	Por propor uma estrutura social racionalmente organizada, se utiliza de normas e regulamentos prescritos, para assegurar uma interpretação sistemática e unívoca.
---	---

²² O conceito de racionalidade é fundamental na obra de Max Weber. No contexto do pensamento weberiano, a racionalidade é vista como um procedimento de controle para dominar a realidade dentro e fora do homem. Os critérios de tal procedimento são o cálculo, a previsibilidade e a generalização, visando o controle do mundo físico.

Caráter Legal das Comunicações	Toda comunicação é formal, através da escrita. As regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Uso de formulários para facilitar as comunicações e para rotinizar o preenchimento de sua formalização.
Caráter Racional e Divisão do Trabalho	Divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder, com vistas na eficiência organizacional, estabelecendo as atribuições de cada participante, os meios de obrigatoriedade e as condições necessárias.
Impessoalidade nas Relações	Distribuição de atividades é feita impessoalmente, ou seja, é feita em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas. O poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa.
Hierarquia da Autoridade	Estabelece os cargos segundo o princípio da hierarquia. Cada cargo inferior deve estar sob o controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão.
Rotinas e Procedimentos Estandarizados	Fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. O ocupante de um cargo não pode fazer o que quiser, mas o que a burocracia impõe. As regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados pelas regras e normas técnicas.
Competência Técnica e Meritocracia	A escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios racionais, válidos para toda a organização, de avaliação e de classificação, e não em critérios particulares e arbitrários.
Especialização da Administração	Se baseia na separação entre a propriedade e a administração. Os membros do corpo administrativo devem estar completamente separados da propriedade dos meios

	de produção. Em outros termos, os administradores da burocracia não são os seus donos ou proprietários.
Profissionalização dos Participantes	Se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes, que devem ser especialistas, assalariados, ocupantes de cargo, nomeados por superior hierárquico, possuir mandato por tempo indeterminado, profissionais de carreira, ser fiel ao cargo e administrador profissional.
Completa Previsibilidade do Funcionamento	todos os funcionários se comportam de acordo com as normas e regulamentos da organização, a fim de que esta atinja a máxima eficiência possível. Tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar sua execução, para que a máxima eficiência do sistema seja plenamente alcançada.

Fonte: Adaptado de Coltro (2015)

Ao discorrer sobre as características da burocracia weberiana no quadro acima, fica evidente, em algumas delas, como essa proposta de organização do trabalho, sobretudo no que concerne a padronização das prescrições, está presente, ainda hoje, no serviço público. Tanto, que em alguns casos, departamento público é sinônimo de burocracia e vice-versa. Muito embora, “Max Weber não fez a teoria das organizações numa ótica organizacional, mas contribuiu para seu desenvolvimento na perspectiva de sua sociologia política” (MARTINS, 1997, p. 116).

No tocante ao uso da burocracia, a partir da chamada Reforma burocrática do Estado, segundo Bresser-Pereira (1995), não foi feito de forma integral coadunando com Weber. Os princípios weberianos não foram todos executados. Porém, o mesmo Bresser-Pereira, enquanto ministro da Reforma do Estado do Governo de Fernando Henrique Cardoso, já não a via como solução para o adequado e perfeito funcionamento do aparelho do Estado.

Conforme Bresser-Pereira (1998), a crise, que o modelo burocrático de administração pública padecia, começou ainda no regime militar devido sua inaptidão de extirpar as práticas patrimonialistas ou clientelistas da administração. Argumentado pela ideia de que vivia o Estado brasileiro uma crise gerencial, Bresser partia do pressuposto que sua Reforma seria, talvez, o início da solução. O alto custo e a baixa

qualidade da administração pública brasileira ele creditava à sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes cruelmente combinados.

Existia, no então Ministro, o desejo de combater uma tendência à involução da capacidade do Estado de se gerir eficientemente. A preocupação também tinha origem no contexto internacional, que passava por crises: neoliberais versus *welfare state*.²³ O cenário minava a autonomia do Estado brasileiro de implementar políticas, devido à globalização em curso, combinada com um contexto econômico interno de hiperinflação. “A necessidade cada vez maior de um Estado forte e legítimo nasceu, por um lado, das crescentes demandas da sociedade e, por outro, do surgimento do sistema global”, diagnosticava Bresser (2004, p.1).

Destarte, a escolha pela Reforma Gerencial tinha vistas na garantia da eficiência da gestão de um Estado, que precisava promover mais benefícios com menos recursos, mas, sobretudo garantir um Estado forte mediante todo o contexto histórico já comentado. Porém, o entusiasmo de gerir melhor o Estado (BRESSER-PEREIRA, 1995), esbarrou na herança do colonialismo.

Myrdal (1960), em seu livro “teoria econômica e regiões subdesenvolvidas”, prevê situações como essa da Reforma Gerencial. Para ele, quando uma nação pobre e atrasada consegue a independência política acredita erroneamente que encontrou de forma automática o caminho para o desenvolvimento econômico e bom aparelhamento do Estado. Mas em verdade terá ainda contra si processos sociais acumulados que o prendem na estagnação ou em processos de regressão.

A ingerência da estrutura administrativa também tem relação com as práticas arraigadas de uma cultura ainda patrimonialista e clientelista, essa última eleita como uma das principais gramáticas políticas brasileiras, que segundo Nunes (2003), coexiste e persiste como uma mazela. Enfermidade essa que seguiu sorvendo as melhores intenções de Bresser Pereira (1995) e seu plano diretor, muito embora ele tenha avistado na Reforma anterior, mas não considerado na sua própria, com tanta precisão.

O gerencialismo tem o cerne na inovação, mas entende-se aqui que a burocracia, em sua essência, não pode se ausentar da estrutura administrativa do

²³ A definição de *welfare state* pode ser compreendida como um conjunto de serviços e benefícios sociais de alcance universal promovidos pelo Estado com a finalidade de garantir uma certa “harmonia” entre o avanço das forças de mercado e uma relativa estabilidade social, suprimindo a sociedade de benefícios sociais que significam segurança aos indivíduos para manterem um mínimo de base material e níveis de padrão de vida, que possam enfrentar os efeitos deletérios de uma estrutura de produção capitalista desenvolvida e excludente (GOMES, 2006).

Estado, da sua organização do trabalho, sob pena da base dessa, e de qualquer outra instituição pública perder o corolário da impessoalidade. A considerar também que “sem a burocracia, a vida social seria inorgânica” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 201).

Por fim, existia em Bresser uma vontade, lastreada pela obra de Gaebler e Osborne²⁴ (1992), em redesenhar as estruturas administrativas. Na promessa de novos tipos de instituições públicas, a saber: flexíveis, adaptáveis, aptas a aprender novos procedimentos com celeridade. Instituições essas que, se empregam da competição, permitem ao cidadão livre escolha e utilizam outros mecanismos não burocráticos para agir de forma mais criativa e eficaz (Osborne, 1992).

Porém, como o próprio Bresser-Pereira (1995)²⁵ constatou: a burocracia weberiana nem foi implantada de forma integral e absoluta nas estruturas administrativas brasileiras. Ademais, as gramáticas políticas do Brasil, como variáveis dessa equação, têm fator anulativo, por vezes, no tocante ao produto eficiência.

De tal forma, o fator humano, o qual depende a execução das prescrições de uma organização do trabalho, com a sua subjetividade confrontada por toda polaridade de duas propostas, caminha em busca de uma eficiência utópica e difícil de demandar mobilização. A reflexão vai além da estruturação administrativa do Estado brasileiro e a pergunta é: qual o lugar da eficiência?

3.1.2 Eficiência na Administração Pública – Suas nuances e entraves

O fascínio pelos resultados do modelo gerencialista chegou também à administração pública. Com o advento da globalização, os Estados passaram compulsoriamente a competir entre si. De tal modo, alguns discursos ecoaram num tom de promoção de uma administração pública mais eficiente e contrários a burocracia de outrora (GAULEJAC, 2007).

Em outros termos, enquanto a gestão burocrática tem como norte a efetividade e a capacidade do Estado de garantir a lei e o cumprimento das normas, dando a

²⁴ O livro Reinventando o governo aborda criticamente a forma tradicional de operação do governo, sugerindo alternativas que se configuram como uma verdadeira revolução administrativa do setor público. Discutem o papel do governo nas sociedades modernas. Enquanto os outros livros se preocupam com o que os governos devem ou não fazer, este compara o modo pelo qual os governos funcionam com o modo pelo qual eles deveriam funcionar. A principal falha dos governos teria a ver com os meios utilizados e não com os objetivos (MATTOS, 1995).

²⁵ A administração pública brasileira, embora marcada pela cultura burocrática e regida pelo princípio do mérito profissional, não chegou a se consolidar, no conjunto, como uma burocracia profissional nos moldes weberianos. BRESSER-PEREIRA (1995).

impressão de que os processos são morosos de forma excessiva, o gerencialismo tem como princípio norteador e basilar a eficiência, que leva a tão almejada celeridade (BRESSER-PEREIRA, 2016).

A lógica do capital neoliberal e global conduz as empresas privadas a verdadeira guerra diária pela sobrevivência, desse modo “dependem da capacidade de agir com rapidez e introduzir o inusitado” (MOTTA, 2013, p.85). Em contrapartida, como visto acima, a área pública é regida por normas fixadas em leis e estas últimas não são alteradas de forma imediata (MOTTA, 2013). Como se dá a eficiência então?

Neste sentido, Melo (2013, p.98), observa

quanto ao princípio da eficiência, não há nada a dizer sobre ele. Trata-se, evidentemente, de algo mais do que desejável (...). De toda sorte, o fato é que tal princípio não pode ser concebido (entre nós nunca é demais fazer ressalvas óbvias) senão na intimidade do princípio da legalidade, pois jamais uma suposta busca de eficiência justificaria postergação daquele que é o dever administrativo por excelência. Finalmente, anote-se que este princípio da eficiência é uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano: o princípio da **boa administração** (Grifo do autor).

De tal modo, para o autor, a eficiência já estaria arraigada na essência da gestão pública e já posta na organização do trabalho pelo agir do direito e do dever em nome da lei que protege a *res publica* (MELO, 2013). Dessa forma, não sendo incumbência do fazer eficaz a “necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços” (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 14), e sim da simples e boa administração.

Segundo Bresser-Pereira (1995, p. 17), a chegada no setor público da eficiência nos ditames gerencialistas, “contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional”, porém na visão de Di Pietro (2002, p. 83), “a eficiência é um princípio que se soma aos demais princípios impostos à administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao Estado de direito.”

Por conseguinte, a eficiência apregoada e almejada pelos gerencialistas, mesmo adentrando na organização do trabalho com as melhores de suas “performances”, esbarrou nos procedimentos normativos da herança burocrática e não pôde atropelá-los, ou até mesmo, ignorá-los. Dessa maneira, introduzir a eficiência privada com vistas ao êxito instantâneo sucedeu, na maioria das circunstâncias, em contrassenso (MOTTA, 2013).

A eficiência racional advinda dos ideários da *New Public Management* (NPM), como um dos entraves, enxerga o método e a forma, mas pouco considera, enquanto organização do trabalho, o sujeito como trabalhador e subjetividade (FONSECA, 2009). “A trajetória da administração pública representa uma construção histórica de reveses, mudanças de rota, e períodos de completa inércia” (TORRES, 2008, p. 140), como alterar da noite para o dia um cenário secular sem contar com o engajamento subjetivo dos principais envolvidos?

Ainda, no que concerne em aplicar um modelo pautado na eficiência, Gaulejac (2007, p. 275) alerta,

a partir do momento em que os homens políticos optam por **gerenciar** em vez de **governar**, defendendo os valores da empresa mais do que os do Estado, apelando para a mobilização dos indivíduos mais do que para a defesa dos serviços públicos, eles entram em uma armadilha. Produzem, sem perceber, o descrédito de sua função (grifo do autor).

Ao perseguir a eficiência, os gestores públicos estão dando aos eleitores o direito de aplicarem os critérios de avaliação contidos no mundo do trabalho. Trazendo para o servidor público, inclusive, o fardo de ser obrigatoriamente eficaz e reativo, o deslocando da condição de personificação viva do Estado, para o terreno do desempenho e da rentabilidade. Nesse cenário os valores são perdidos e o servir passa a ser só uma exigência do mercado (GAULEJAC, 2007).

Em contrapartida, muitos teóricos, entre eles Peter Evans²⁶, defendem o uso da burocracia em moldes weberianos como forma de organização do trabalho e da gestão pública, enquanto os mais neoliberais defendem o gerencialismo como legado da área privada. Por fim, em se tratando de estrutura, “não há homogeneidade no modelo brasileiro de administração pública” (OLIVEIRA, 2007, p. 272).

Destarte, a contar com o contexto atual da estrutura da administração pública brasileira e de sua organização do trabalho, a eficiência pode ser fruto de uma boa administração, que não necessariamente precisa se guiar por princípios adotados pela gestão privada. Contudo, ela, a eficiência, ainda está em fase gestacional e muito se dá, inclusive, pela disfunção burocrática que permeia, de forma cultural, as instituições.

²⁶ Em uma série de artigos, entre eles : “O Estado como problema e solução” e “Burocracia e crescimento: uma análise internacional dos efeitos das estruturas do Estado ‘weberiano’ sobre o crescimento econômico”, Peter Evans embasa sua crença nos princípios de Weber.

3.1.3 Disfunções Burocráticas: a “Des-Organização” do trabalho e seus múltiplos tentáculos

O lócus da investigação, como já descrito, é uma instituição pública. Também como já visto, a partir de 1936, com a Reforma burocrática da administração pública passou a vigorar, dentro do serviço público, alguns princípios da burocracia de Max Weber. A burocracia faz parte do *métier* do sujeito aqui em análise. Neste tópico será tratada a faceta mais arraigada, e assim por dizer, visceral, dessa forma de organização do trabalho quando se trata de Brasil: a disfunção burocrática.

Retomando, a burocracia é uma forma de organização do trabalho lastreada na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos fins e nos objetivos almejados. A intenção é a de garantir a máxima eficiência possível ao final. Uma das causas da sua utilização foi o crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado Moderno (COLTRO, 2005).

Uma das maiores vantagens na organização do trabalho regida pela burocracia, é, segundo Coltro (2005, p.16), que a

equidade das normas burocráticas, quase sempre baseadas em padrões universalísticos de justiça e de tratamento igualitário, tem a virtude de assegurar cooperação entre grande número de pessoas sem que essas pessoas se sintam necessariamente cooperadoras.

Ao mesmo tempo, ainda afirmando ser a burocracia a forma mais eficiente de organização, inclusive organização do trabalho, Weber receava que a crescente burocratização do mundo moderno e a grande eficiência que viria dela, fosse uma ameaça colossal, tanto à liberdade individual, quanto às instituições democráticas nas sociedades ocidentais (LESSA, 2000).

Segundo o portal do TCU (2018),²⁷ o Brasil é campeão de burocracia. Na chamada da notícia que o órgão informa ao cidadão sobre, percebe-se que tanto para os leitores, quanto para o próprio TCU, seria uma coisa pejorativa. A realidade das instituições brasileiras, segundo o texto, é de excesso de procedimentos burocráticos que acabariam gerando entraves ao crescimento econômico do País, desestimulando negócios e fomentando a corrupção.

No que concerne ao excesso de burocracia, Almeida (2013, p. 01) explica que,

a burocracia tem sido percebida nas organizações que a adota, dentro de alguns aspectos dimensionais *sui generis*: hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas, sistema de procedimentos, impessoalidade

²⁷ Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/brasil-campeao-de-burocracia.htm> Acesso em 01 maio 2021

e competência técnica. Assim, se uma determinada organização intensifica uma ou mais destas dimensões, ela é vista como sendo mais ou menos burocrática.

Porém, quando se fala da burocracia atrapalhando mais que ajudando a eficiência, está se falando na verdade das disfunções burocráticas, que são consequências imprevistas, ou indesejadas e que a levam à ineficiência e às imperfeições (COLTRO, 2005).

Nesta direção, Silveira (2008, p. 1118) acrescenta o fator humano. Em se tratando do marco teórico racionalista, segundo o autor, apenas contando com a previsibilidade da ação dos indivíduos é que metas podem ser estabelecidas e ações organizacionais podem ser planejadas. Outrossim, ainda na visão dele, os aspectos subjetivos e afetivos do comportamento humano, dotados de imprevisibilidade e irracionalidade, mostram-se disfuncionais à racionalidade.

Assim, como toda atividade humana, a burocracia é fadada a falhas, mesmo que orientada para a total eficiência. A subjetividade é uma variável sempre a se considerar quando uma atividade demanda engajamento para alcançar o sucesso. Não será mérito deste tópico aprofundar esse viés, porém ele coaduna com a preocupação de Merton (1968, p. 277), quando diz que

uma burocracia eficiente exige confiança de reação e estrita devoção aos regulamentos. Tal devoção às regras conduz à sua transformação em absolutas (...). Assim, os mesmos elementos que favorecem à eficiência em geral, produzem ineficiência em casos específicos.

De tal modo, o apego ou não a disciplina, fará com que o sujeito transite entre procedimentos burocráticos eficientes ou disfunções burocráticas, também, o que era para ser exceções por vezes viram regram e “assumem caráter simbólico, em vez de serem estritamente utilitários” (MERTON, 1968, p. 277).

Destarte, segundo Coltro (2005), toda e qualquer disfunção burocrática é resultante de algum desvio ou excesso em cada uma das características do modelo burocrático weberiano.²⁸ Cada disfunção é um efeito incalculado pelo modelo weberiano. As principais disfunções, segundo Merton (1968) seguem relacionadas no quadro 7 abaixo:

Quadro 7 – Disfunções Burocráticas segundo Merton

Internalização e elevado apego às normas	Decorre do excesso e da exacerbada importância conferida às normas organizacionais.
--	---

²⁸ As características encontram-se no quadro 6 desta dissertação.

Excesso de formalização, rotinas e registros	Decorrente do excesso de formalização e padronização dos procedimentos, de rotinas, despachos, encaminhamentos e controles referente aos atos administrativos, inclusive operacionais.
Resistência às mudanças	Incitado pelo temor da perda potencial de espaço ou poder. Resistência a acontecimentos que atrapalhem ou comprometam conquistas já consolidadas ou em processo.
Despersonalização dos relacionamentos	Ênfase na despersonalização das relações, baseada na própria característica impessoal modelo burocrático.
Ausência de inovação e conformidade às rotinas	Devido às rotinas de trabalho serem mais padronizadas e formalizadas, existe um desestímulo no tocante a inovações e um conformismo estabelecido.
Exibição de sinais de autoridade	As hierarquias são mote da burocracia e podem demandar exibição de autoridade, fundada nos símbolos de status profissional.
Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público	Bastante comum, manifesta-se pela imposição de obstáculos durante a interação entre a administração e o usuário dos bens e serviços públicos, dificultando soluções.
Categorização como base do processo de tomada de decisão	Devido a rígida hierarquização, quem toma decisões em qualquer situação será aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto.

Fonte: Adaptado de Coltro (2005)

As disfunções burocráticas, que deveriam ser um ponto fora da curva, estão mais para regras do que exceção. Das disfunções, segundo Merton (1968), nascem o conservantismo e o tecnicismo, que não combinam com a eficiência. Ter aptidão para cumprir normas e ter disciplina é algo inerente à subjetividade de cada sujeito.

Segundo Bresser-Pereira (2004), qualquer burocrata é posto na zona de conforto para obedecer às regras e regulamentos sem questionamentos e sem possibilidade de inovação. Esse viés demanda dois problemas no que concerne a este estudo: constrangimentos diante à necessidade da eficiência demandada atualmente

ao servidor público; e mote de sofrimento e adoecimento psíquico aos que não se adequam ao perfil solicitado pela burocracia.

No tópico a seguir observa-se quem é esse sujeito que precisa se submeter à burocracia e a eficiência demandada por ela e pelo gerencialismo em condições que por serem contraditórias, podem ser constrangedoras.

3.1.4 Servidor Público, o que pensam que você é?

“Servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público” (BRASIL, 1990), esse é o artigo que delimita uma missão. Contudo, estar a serviço do Estado extrapola os ditames da Lei 8.112/90, que institui o regime jurídico dos servidores públicos civis na administração pública federal.

Entre as influências latentes de Adam Smith e seu liberalismo econômico e a gramática política clientelista brasileira, muito se tem a considerar acerca do “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (BRASIL, 1990).

Escopo e trôpego, na corda bamba política, aquele que deveria ser a personificação das incumbências do Estado, em cenários recentes é alvo de dúvidas de sua real serventia. Sob um véu de ignorância, alguns cidadãos não sabem, ou não querem admitir, que o “Estado é a principal e mais abrangente instituição que a sociedade utiliza para definir e buscar o interesse público, ou, em outras palavras, para promover seus objetivos políticos” (BRESSER-PEREIRA, 2017, p. 164), de tal modo o servidor lhe é caro.

Ainda que pareça lógico e dedutível relacionar esse “Estado” almejado a agentes públicos que o execute, toda a historicidade do serviço público no Brasil depõe contra ele próprio. Segundo Peter Evans (1993), em seu artigo “o Estado como problema e solução”, nosso país ficou conhecido como um copioso “cabide de emprego”, ou em outras palavras, toda a competência necessária para a execução de serviços eficientes foi substituída por meras indicações. Assim, a herança de tal apadrinhamento escolta até os dias de hoje quem se alvitra à carreira pública, como se todos fossem responsáveis.

Neste viés, Souza e Moulin (2014), julgam, no plano simbólico, que as representações sobre o servidor público coadunam em uma imagem depreciativa deles. Ainda segundo as autoras (p. 52), alguns estereótipos negativos acompanham no decorrer do tempo à imagem do servidor público: “trabalhador que não trabalha,

ineficiente, incompetente, desestimulado, improdutivo, acomodado, relapso, faltoso, moroso, e que presta mau atendimento.”

Em contrapartida, como tentativa de expurgo desse passado sob influências clientelistas e patrimonialistas, ao chegar no recente processo de redemocratização e com o advento da Constituição de 1988, a “cidadã”, foi instaurada a obrigatoriedade do concurso público, “reduzindo substancialmente o empreguismo que tradicionalmente caracterizou o Estado patrimonialista” (BRESSER-PEREIRA, 2011, p. 19).

De tal modo, sempre provido de dualidades e passível das extensões de sua gramática política imperiosa, o sistema público brasileiro precisou se resguardar em alguns pontos e, “para além de uma questão de eficiência e profissionalização da máquina, o mecanismo do concurso público passou a ser parte integrante do desenvolvimento da democracia no país.” (CARVALHO, 2011, p. 193).

No que concerne à validação social desse avanço, seria mote para outro estudo, porém como julgo de estrutura organizacional, decerto as mudanças foram observadas, uma vez que critérios de impessoalidade foram acrescidos à administração pública, bem como tais concursos trouxeram a limitação da atuação dos funcionários de acordo com suas competências e ajustados aos cargos pleiteados (CARVALHO, 2011).

Porém, a chegada da tentativa de implementar o gerencialismo trouxe ainda mais máculas à imagem e subjetividade dos servidores, conforme relatam Lancman *et al.* (2007, p. 83),

o servidor público acaba intermediando as esferas do público e privado numa sociedade onde os interesses individuais, por vezes, se sobrepõem aos interesses coletivos. Cabe às esferas públicas e, sobretudo, aos trabalhadores que as representam e que estão em contato direto com os cidadãos, **sofrer o impacto das deficiências do Estado no contato com a população** e fazer valer o interesse da comunidade numa sociedade onde o cidadão comum espera privilégios e satisfação de suas necessidades pessoais (grifo nosso).

Paradoxalmente, a relação empregatícia entre os servidores públicos e o Estado sempre se dá de forma unilateral, de acordo com os interesses da administração pública (BRASIL, 1990). O que torna o item mais polêmico na atualidade extremamente necessário: a estabilidade.

Desde Bresser Pereira (1995), então ministro da Reforma do Estado e seu plano diretor, até Paulo Guedes, atual ministro da economia e sua Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 32/2020, creditam ser privilégio a estabilidade

adquirida pelo concursado. Em interpretação mais justa e menos economicista, Motta (2019, on-line)²⁹ elucida dizendo que

estabilidade é instituto jurídico com vocação instrumental, concebido para garantir o desempenho impessoal do servidor público. Trata-se de meio imaginado para **impedir que a influência política (notadamente político-partidária) comprometa o desempenho da missão de bem servir o público**, por temor de qualquer tipo de represália ou consequência negativa (grifo nosso).

O que os ministros e alguns cidadãos chamam de privilégio, pode trazer consigo, dependendo do ângulo de visão, outra conotação. Estável é passaporte para longevidade em determinado cargo público. Dias longos experimentados em tempos de modernidade líquida, pode ter pedágios, pois “uma vez que a infinidade de possibilidades esvaziou a infinitude do tempo de seu poder sedutor, a durabilidade perde sua atração e passa de um recurso a um risco” (BAUMAN, 2001, p.146).

Inseridos em um contexto conflitante e adverso, os servidores públicos lidam com um ambiente em tensão, onde são obrigados a ser burocratas, ao mesmo tempo que gerencialistas. Por serem a representação viva do Estado, sofrem na pele o impacto da deficiência deste. Em uma eterna berlinda, é alvo de ofensas em relação a sua capacidade laboral e lhe sobra falta de reconhecimento. Tudo isso, muitas vezes, em nome de uma estabilidade constantemente ameaçada.

De tal modo, sofrimento psíquico e resistência coexistem rumo a uma sanidade e a resposta com (re)significação a pergunta: “quem é você servidor?”

3.1.5 Organização do Trabalho e o cenário da Universidade Pública Brasileira

Antes de entrar nos detalhes do lócus da investigação, é pertinente observar de forma mais direcionada o cenário que essa instituição está inserida, bem como detalhar algumas especificidades dessa organização do trabalho, para que se possa inferir análises posteriores sobre sua relação com o sujeito da análise.

A sociedade contemporânea experimenta transformações em uma velocidade nunca dantes vista. As relações com as informações e com o conhecimento inaugurou uma nova era. A velocidade das informações, as tecnologias e a ida do capitalismo para moldes globais modificaram o mundo do saber e do trabalho.

²⁹ Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-out-31/interesse-publico-estabilidade-servidores-publicos-nao-privilegio> Acesso em 02 maio 2021

No tocante às Universidades federais, segundo Lemos (2014), a partir da década de 90, o sistema de gestão e a organização do trabalho sofreram efeitos colaterais das políticas neoliberais. Conforme Pereira (2013), as universidades federais, enquanto órgãos públicos, se viram desafiadas pela inovação, a repensaram sua finalidade e estrutura e até sua própria existência e funcionamento.

Na extensão desses acontecimentos, segundo Boaventura (2019, on-line)³⁰, “houve esforço notável no sentido de tornar esse projeto [de universidade pública] mais inclusivo e intercultural. Esse esforço está hoje no centro da hostilidade à universidade pública.” Pois, aponta preocupantemente o autor, o neoliberalismo não está mais interessado em projetos de país.

Ainda conforme Boaventura, as Universidades Federais brasileiras são diretamente atacadas pelo que alcunhou de “capitalismo universitário”. Em outras palavras, a educação como mercadoria lucrativa, onde os estudantes são os clientes e os professores devem estar bem capacitados, nos moldes capitalistas de competição.

Como consequência desse processo, a Universidade federal passa por fases rumo ao desmantelamento do direito gratuito à educação. Em ordem seriam:

a degradação financeira da universidade pública transferindo recursos para o setor privado; privilegiando a formação da força de trabalho exigida pela economia; torna-se mercado onde os estudantes deviam pagar para entrar; criam-se rankings das universidades para que cada universidade passasse a ter um valor de mercado globalmente reconhecido; e por fim a universidade deve ser gerida como uma empresa capitalista privada (BOAVENTURA, 2019, ON-LINE)³¹

Somando-se a isso tudo, mais recentemente, no Governo do Presidente Jair Bolsonaro, os cortes dos gastos públicos tiveram nas Universidades Federais um dos seus maiores alvos, tendo seu auge polêmico no bloqueio de 30%. No ano de 2020, após todas as Ifes sofrerem contingenciamento de 20%, o governo bloqueou mais 30% referente a gastos de custeio³². Cenário que impactou no funcionamento de algumas universidades.

Segundo Bresser Pereira (2019), vive-se no Brasil um cenário de pesadelo, no qual se comemora a violência, a irracionalidade, a tortura, o racismo e sobretudo o

³⁰ Disponível em: <https://apubh.org.br/noticias/boaventura-trata-se-de-transformar-a-universidade-de-um-bem-comum-em-investimento-lucrativo/> Acesso em 02 maio 2021

³¹ Disponível em: <https://apubh.org.br/noticias/boaventura-trata-se-de-transformar-a-universidade-de-um-bem-comum-em-investimento-lucrativo/> Acesso em 02 maio 2021

³² Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2019/04/mec-estende-corte-de-30-de-verbas-a-todas-universidades-federais.shtml>

desprezo pela educação, pela ciência e pela cultura. E a anormalidade foi transformada em rotina, a qual Boaventura (2019, on-line)³³ protesta: “tudo isto causa estupefação em quem se recusa a ver normalidade na normalização do absurdo.”

Paralelamente a todos os acontecimentos que formaram o contexto adverso que vivencia as Universidades Federais, a sociedade brasileira, advinda de um processo de redemocratização e impactada com seu posicionamento diante o global, se viu em um cenário de consolidação de direitos e valores democráticos e aprendendo a exercer mais sua cidadania (COPATTI, ANDREIS, 2020).

De acordo com Costa (2014), o exercício da real cidadania no Brasil, tem em uma de suas demandas a instauração de uma nova realidade educacional. Fomentados pela mídia, pelos discursos contra a educação pública vindos de políticos, os cidadãos aumentaram sua expectativa de cliente e usuário da educação e cobram, deste segmento, mais agilidade e eficiência (ANTLOGA, 2017). Melhor oferta e qualidade de serviços tendo como referencial instituições privadas que usam suas estruturas como vitrines, mesmo que sem propriedade educacional.

Assim de forma paradoxal, no que concerne à estrutura e sobretudo à organização do trabalho, a universidade de um lado mantém práticas medievais, e do outro sofre, de vários segmentos sociais, cobranças por inovação, desenvolvimento científico e tecnológico, entregues em forma de eficiência (MOROSINI *et al*, 2012).

Uma exigência que ao mesmo tempo a legitima e a reconhece, a partir do “olhar do outro”. Sobre ela Chauí (2003, p. 5), infere:

essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

No que se refere à organização do trabalho, esse reconhecimento e legitimação passa pelos sujeitos que prestam o serviço, tanto acadêmico, quanto administrativo. Esses são a prova viva e sacrificada que os serviços prometidos podem ter melhorias, porém muitas vezes não possuem estruturas adequadas para tanto (ANTLOGA, 2017).

³³ Disponível em: <https://apubh.org.br/noticias/boaventura-trata-se-de-transformar-a-universidade-de-um-bem-comum-em-investimento-lucrativo/> Acesso em 02 maio 2021

Por fim, o cenário da Universidade Pública Brasileira traz para sua organização do trabalho, que não possui contingente suficiente de trabalhadores: pressão por resultados acima da média e a curto prazo e imposição de eficiência e celeridade, que desembocam no aumento do custo humano no desenvolvimento das atividades (ANTLOGA, 2017), porém tudo que ofertam, baseado em seu histórico recente e no projeto de desmonte, é um cenário precarizado da estrutura do trabalho.

SÍNTESE DO CAPÍTULO III

Neste capítulo tratou-se da organização do trabalho do setor público, primeiramente de forma mais ampla pontuando questões como a adoção acrítica de modelos de gestão baseado em empresas privadas. Existe uma vasta literatura sobre as tentativas de Reformas do Estado brasileiro, algumas tentam explicar o insucesso e os entraves para que fossem completas e exitosas, mas poucas pontuam sobre um fator essencial para essa equação: a subjetividade dos servidores públicos.

Foi indagado quem é esse servidor público que carrega o ônus de ficar entre a necessidade de eficiência, as disfunções burocráticas e toda sorte de adjetivos pejorativos adquiridos a partir das entrelinhas da gramática política do Brasil. Servir nem sempre é algo tido como honroso, herança de uma nação com ranços coloniais ainda presentes. A falta de cidadania e educação política distorce as lentes e faz quem mais necessita apedrejar o Estado.

Por fim, mais especificamente, foi abordado o contexto mais próximo ao sujeito da pesquisa aqui proposta, que é a educação pública. Cenário atual passando por ataques, onde se questiona não só a validade de ofertar esse serviço de forma gratuita, como também se quem nele trabalha é digno. Muitas questões acessórias envolvidas nessa organização do trabalho, que demandam estudos de seu impacto na vida do sujeito que a ela se submete.

4 MÉTODO

“A ciência é a aproximação progressiva do homem com o mundo real”

Max Planck

Este capítulo é destinado a elucidar o caminho traçado para atingir os objetivos da pesquisa aqui proposta. Richardson (1985, p. 29) conceitua método, no que concerne à pesquisa científica, como uma “escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos.”

Para melhor construção e apresentação da investigação, o capítulo foi dividido em duas partes: a primeira apresenta-se o lócus da investigação e o sujeito em análise em detalhes; e a segunda parte destina-se a todo o procedimento metodológico.

4.1 O LÓCUS DA INVESTIGAÇÃO, O SUJEITO EM ANÁLISE E SUAS PARTICULARIDADES

Nesta parte do capítulo do método apresenta-se o sujeito da análise e o lócus da investigação. Por se tratar de um programa de mestrado profissional em Gestão Pública, uma pesquisa aplicada com vistas a melhorar práticas foi um norte. No que concerne aos sujeitos analisados, a autora motivada pelo interesse de tanto conhecer, quanto de fortalecer sua categoria, decidiu por investigar seus pares: Secretários das Coordenações de Curso de Graduação. Por conseguinte, o lócus da investigação é o local de trabalho da pesquisadora: a Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE.

Sujeito e lócus estão inseridos no contexto do serviço público de educação, de tal modo foram necessários tópicos que trouxeram diálogos e reflexões sobre como se dá a organização de trabalho neste cenário, suas especificidades e como o sujeito da análise é impactado e reage mediante essa realidade de trabalho.

Aqui também serão tratadas algumas singularidades da categoria profissional em tela, coadunando com a proposta da pesquisa de trazer maior proximidade e elucidação do comportamento dos sujeitos no exercício de seus cargos e das formas que se mobilizam e se defendem diante às dificuldades impostas pelo seu ambiente de trabalho. Para chegar nesse nível de inferência, em alguns momentos, já se traz a óptica da Psicodinâmica do Trabalho para acompanhar quem é esse sujeito e como se dá a Organização prescrita e a dimensão real de seu trabalho.

Por conseguinte, será necessário para a análise dos dados, expor o Secretário do Curso de Graduação da UFRPE SEDE/RECIFE, bem como suas características singulares e aspectos de sua relação com a organização do trabalho, locus da investigação aqui proposta. Algumas reflexões pertinentes para a construção da metodologia proposta.

4.1.1 A UFRPE

O locus da investigação é a Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE. Possuindo 109 anos de existência atua em ensino, pesquisa e extensão nas áreas de ciências tecnológicas, agrárias, humanas, sociais e exatas. Situada na capital Recife, é uma das maiores Instituições de Ensino Superior do estado de Pernambuco.

A UFRPE, como universidade pública federal, é uma entidade da administração indireta, constituída sob a forma de autarquia. O art. 207 da Constituição confere às universidades “autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.”

Contribui socialmente com o tripé ensino, pesquisa e extensão. Não mais importante, mas mais evidente, a dimensão ensino se constitui no “carro-chefe” da instituição. Essa área abrange ensino técnico-tecnológico, graduação e pós-graduação (UFRPE. 2021).

Sua prestação de serviços educacionais, segundo relatório de gestão enviado ao Tribunal de Contas da União -TCU em 2019³⁴, se divide em graduação, com 53 cursos, com cerca de 4 mil vagas, e pós-graduação com 56 cursos entre mestrados e doutorados. Ao todo a UFRPE possui cerca de 12 mil estudantes.

Fora o campus SEDE Recife, os cursos mencionados também são ofertados no campus do Recife e nas Unidades Acadêmicas de Serra Talhada (UAST) e do Cabo de Santo Agostinho (UACSA), além de Educação a Distância (UAEADTec).³⁵

³⁴ No momento da construção da pesquisa, esse foi o documento mais recente achado no site www.ufrpe.br. Os números dos cursos de graduação e mestrado foram subtraídos e adicionados conforme as alterações nas unidades acadêmicas citados na referência 17.

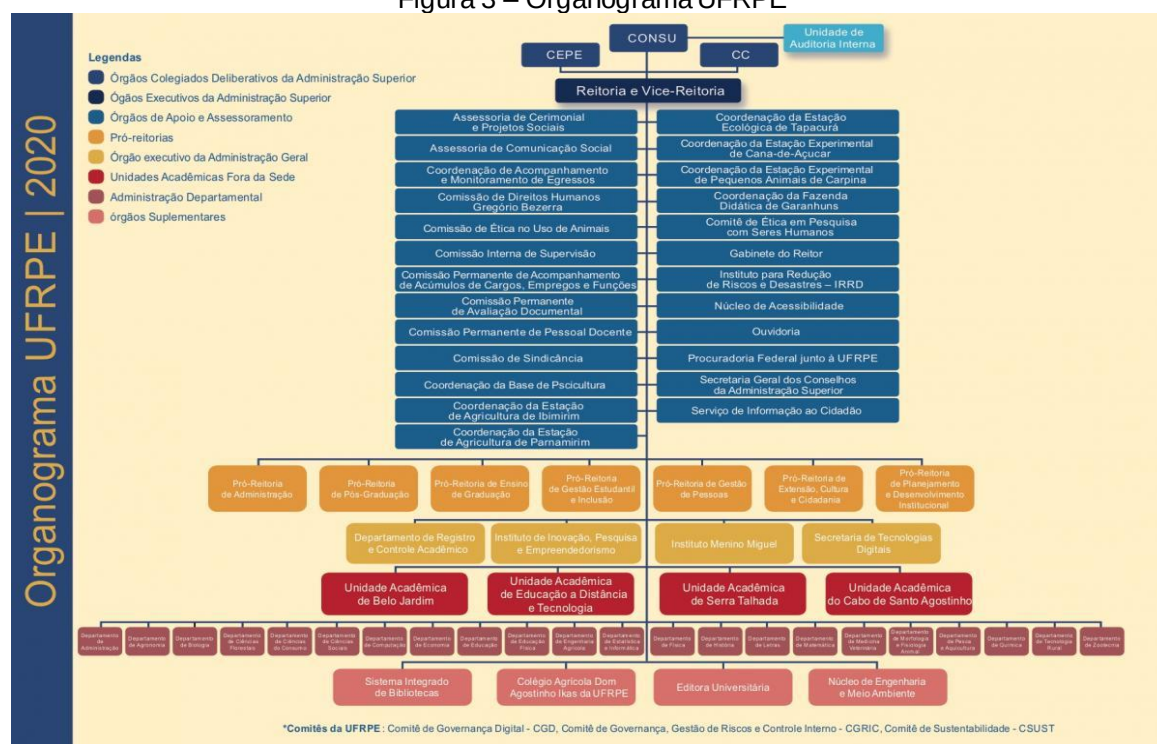
³⁵ A partir de 2020 ocorreram as seguintes mudanças: Exclusão Unidade Acadêmica de Garanhuns da estrutura organizacional da UFRPE em virtude da formalização da Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE) como entidade da administração pública federal, por meio do Decreto Nº 9.660, de 1º de janeiro de 2019; Inclusão da Unidade Acadêmica de Belo Jardim (UABJ) na estrutura organizacional da UFRPE em virtude da vinculação da mesma à UFRPE por meio da Resolução CONSU n.º 001/2020.

Também oferta Ensino Médio e cursos técnicos no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI).

Tem como missão: construir e disseminar conhecimento e inovação, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão, atenta aos anseios da sociedade. Para cumpri-la conta com 2.385 servidores, sendo 1.085 técnicos administrativos, 1.234 docentes do ensino superior, 66 docentes de ensino básico técnico e tecnológico e cerca de 700 terceirizados.

Tem como visão consolidar-se como universidade pública de excelência, fundamentada em uma gestão participativa. No que concerne à sua organização do trabalho, tem a estrutura administrativa exposta na figura 3 abaixo, contendo:³⁶ Reitoria, Vice-reitoria, 7 Pró-Reitorias, 22 departamentos, 12 assessorias, 7 comissões, 5 órgãos suplementares, 3 institutos e 4 grandes setores administrativos.

Figura 3 – Organograma UFRPE



Fonte: UFRPE (2021)

Em seu relatório de gestão entregue ao TCU, referente ao ano de 2019, os gestores responsáveis pela elaboração do documento, enxergam o ambiente de atuação e o cenário que a UFRPE está inserida, conforme descrito abaixo:

³⁶ A estrutura concerne à SEDE Recife, a UABJ, a UACSA, a UAEADTec e o CODAI possuem uma estrutura administrativa mínima para funcionamento, mas contam com a sede em questões maiores.

As Instituições Federais de Educação Superior estão inseridas em um ambiente complexo e dinâmico, marcado por velozes e constantes transformações, que envolvem avanços tecnológicos, novos paradigmas comunicacionais e fluxos sociais cada vez mais interativos e conectados. Nesse cenário, a gestão institucional busca adaptar-se às mudanças, ao seguir modelos e métodos mais participativos, transparentes e céleres e, dessa forma, contribuir com novas dinâmicas para o ensino, a pesquisa e a extensão. Pautada nessas novas dinâmicas, com ênfase na inovação e na constante melhoria do desempenho institucional e buscando as melhores práticas de Governança Pública.

A UFRPE, pelo segundo ano consecutivo, esteve entre as instituições públicas com o melhor Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG) do país. De acordo com o levantamento do Tribunal de Contas da União (TCU), entre as 117 Instituições de Ensino (universidades, institutos, fundações, centros, colégios e escolas) que tiveram seus dados divulgados pelo órgão de controle, a UFRPE foi a mais bem avaliada de Pernambuco, a 3ª do Nordeste e a 8ª em todo o país, atingindo um percentual de 61% no IGG (UFRPE, 2021).

De maneira geral, o clima organizacional criado a partir da gestão da ex-Reitora Prof.^a Maria José de Sena é de pertencimento à universidade por parte de toda a comunidade acadêmica, que apelidou carinhosamente a universidade de “ruralinda” e se intitula: “ruralindos”.

4.1.2 A Coordenação do Curso de Graduação

A UFRPE, conforme descrito no tópico anterior, possui 53 cursos de graduação. A gestão desses cursos fica a cargo da Pró-Reitoria de Ensino e Graduação – PREG, que é um órgão da Administração Superior, responsável pela coordenação, supervisão e controle das atividades de ensino de graduação da UFRPE. Acompanha o processo de avaliação do desempenho das atividades docentes da instituição (UFRPE, 2021).

Para o seu funcionamento, mantém na sua estrutura organizacional 5 coordenações, que possuem como atribuições assuntos relacionados aos docentes e discentes da UFRPE. Dentre as coordenações está a Coordenação Geral dos Cursos de Graduação, que conforme o próprio nome sugere, coordena, supervisiona e orienta as Coordenações dos Cursos de Graduação, dentre outras atividades de caráter mais amplo.

Conforme a Resolução nº 085/2019, Art. 19, os Cursos de Graduação da UFRPE estão diretamente vinculados à PREG, e suas Coordenações ligadas à

Coordenação Geral dos Cursos de Graduação da PREG. Ainda, conforme a mesma resolução, no Art. 21, as atribuições do Coordenador do Curso de Graduação e seu respectivo substituto são:

Art. 21 - Os Cursos de Graduação contam com uma Coordenação de Curso.

Parágrafo Único - A Coordenação de Curso é composta pelo Coordenador de Curso e seu Eventual Substituto, conforme Art. 7 deste Regimento, tendo as seguintes atribuições:

- I. Convocar e presidir as reuniões do CCD, do NDE e COAA.
- II. Representar o CCD junto aos órgãos deliberativos da UFRPE.
- III. Submeter ao CCD as modificações propostas ao PPC.
- IV. Encaminhar expediente e processos aprovados no CCD.
- V. Coordenar e fiscalizar a execução do PPC e a programação do respectivo curso, tomando as medidas adequadas ou propondo-as aos órgãos competentes.
- VI. Adotar, em caso de urgência, providências da competência do CCD, ad referendum deste, ao qual a submeterá no prazo de 48 (quarenta e oito) horas.
- VII. Atuar junto aos Departamentos Acadêmicos e Unidades Acadêmicas responsáveis pelas disciplinas que constituem o PPC, traçando com os respectivos Diretores as normas que conduzem à ministração racional e objetiva do Curso.
- VIII. Cumprir e/ou fazer cumprir as determinações do CCD, do PPC, da Administração Superior e de seus Conselhos.

Sintetizando, as Coordenações do Curso de Graduação da UFRPE, são hierarquicamente submetidas à Coordenação Geral do Curso de Graduação - CGCG da Pró-Reitoria de Ensino e Graduação. Em sua estrutura organizacional, conforme a resolução 085/2019-CEPE, contará com um coordenador, que é eleito pelos membros do curso (alunos e docentes).

Também, cada Coordenações do Curso de Graduação da UFRPE conta com um técnico-administrativo como suporte na execução das tarefas prescritas e de incumbência da coordenação. Culturalmente esse servidor é chamado de “Secretário do curso”. A resolução nº 085/2019-CEPE não prevê a existência desse apoio administrativo, nem menciona suas atribuições. Essa lacuna será tratada em um tópico posterior.

Por se constituir num local onde de forma latente a missão da Universidade se apresenta, bem como as relações humanas e profissionais sofrem intensa interações, a Coordenação do Curso de Graduação é uma parte importante no todo da

organização do trabalho da UFRPE, sendo, de tal modo, eleita como lócus deste estudo.

4.1.3 O Secretário da Coordenação dos Cursos de Graduação da UFRPE

Conforme Martins (2007, p. 96), o trabalhar e seu cotidiano envolve grande parte da vida dos sujeitos. De tal modo, normalmente, estão associados ao trabalho laços de pertencimento grupal, que acabam por referendar a identidade social. Assim sendo, o sujeito já fala de peito inflado: “eu sou da empresa X”, “configurando como referência simbólica destacada por todos os integrantes do grupo.”

Assim acontece com a autora da pesquisa. Ela (que sou eu), é (sou) da “rural”, mas como referência simbólica que a (me) destaque é preciso afunilar mais e dizer “é (sou) SECRETÁRIA DO CURSO DE GRADUAÇÃO. É mais que uma função, é uma identificação. Os laços de pertencimento a esse grupo, inclusive, motivaram esse trabalho voltado ao conhecimento “das dores e das delícias” de ser Secretário.

Destarte, para ser designado “Secretário do Curso de Graduação” não precisa de pré-requisitos especiais, apenas ser um técnico administrativo da área de educação – TAE.³⁷ Esse último tem algumas categorias, no que concerne ao nível de formação. O TAE é um servidor de carreira devidamente concursado e regido pela Lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis das autarquias.

No caso deste estudo, apenas será considerado o perfil dos Secretários lotados na SEDE – Recife (a motivação será elencada na metodologia). De tal modo, todos os Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação são lotados na Pró-Reitoria de Ensino e Graduação – PREG e cada um tem exercício na Coordenação de um Curso de Graduação específico.

No momento da pesquisa, o panorama de Coordenações versus servidor em exercício se dava conforme quadro 8³⁸ abaixo:

³⁷ As atividades de apoio técnico especializado realizadas nas Instituições Federais de Ensino são desenvolvidas pela categoria dos servidores **Técnico-administrativos em Educação**. A regência de suas atividades é dada pela **Lei Nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005** – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE (UFRPE, 2021).

³⁸ O Curso de ciências biológicas estava sem Secretário no momento da pesquisa e o Curso de Ciências Agrícolas recebe o suporte do Secretário já em exercício no curso de bacharelado em agroecologia.

Quadro 8 - Coordenações dos Cursos de Graduação X Secretários em exercício

ORDEM	CURSO DE GRADUAÇÃO	QUANTIDADE DE TAES EM EXERCÍCIO
1	Bacharelado em Administração	1
2	Agronomia	1
3	Bacharelado em Agroecologia	1
4	Bacharelado em Ciências da Computação	1
5	Bacharelado em Ciências Biológicas	0
6	Bacharelado em Ciências do Consumo	1
7	Bacharelado em Ciências Econômicas	1
8	Bacharelado em Ciências Sociais	1
9	Bacharelado em Gastronomia	1
10	Bacharelado em Sistemas da Informação	1
11	Engenharia Agrícola e ambiental	1
12	Engenharia Ambiental	1
13	Engenharia de Pesca	1
14	Engenharia Florestal	1
15	Licenciatura em Ciências Agrícolas	0
16	Licenciatura em Ciências Biológicas	1
17	Licenciatura em Computação	1
18	Licenciatura em Educação Física	1
19	Licenciatura em Física	1
20	Licenciatura em História	1
21	Licenciatura em Letras	1
22	Licenciatura em Matemática	1
23	Licenciatura em Pedagogia	1
24	Licenciatura em Química	1
25	Medicina Veterinária	1
26	Zootecnia	1
Total		24

Fonte: Documento Fornecido pela PROGEPE/UFRPE

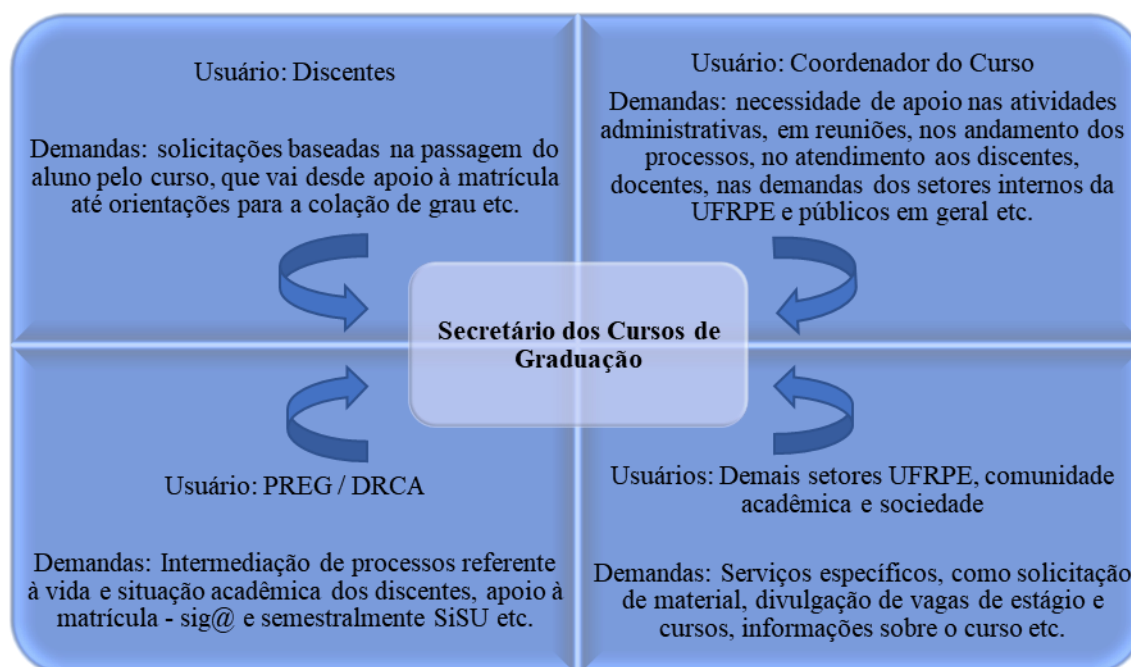
No que concerne à organização do trabalho, e baseado na concepção que Dejours (2007) propõe, a divisão do trabalho entre os Secretários e os ritmos atribuídos são estabelecidos por seus coordenadores, que representam as hierarquias, e por demandas externas à coordenação advindas da PREG e do Departamento de Registro e Controle Acadêmico – DRCA. Estes últimos, mantenedores de sistemas de controle, repartem algumas de suas responsabilidades com os Secretários.

Destarte, um ponto a considerar é a hierarquia compartilhada com os discentes dos cursos, pois uma grande parte da demanda do trabalho vem destes. Diz-se

hierarquia, pois são os alunos³⁹ os principais usuários dos serviços do Secretário da Coordenação de Curso e acabam imprimindo um ritmo de trabalho ao Secretário, conforme suas solicitações.

A característica da função de Secretário é de forma primordial a prestação de serviços a múltiplos usuários. Apresenta-se abaixo, na figura 4, o fluxo compilado dos usuários dos serviços do Secretário da Coordenação:

Figura 4 – Usuários dos Serviços dos Secretários dos Cursos de Graduação



Fonte: autora (2021)

Conforme figura 4 acima, a organização do trabalho do Secretário, em sua centralidade, está no auxílio à vida acadêmica de cada discente. Sua missão se afina com a missão da Universidade, não no sentido de ensinar, mas no de ajudar a formar cidadãos para a sociedade, estando nos bastidores sistematizando e direcionando os procedimentos e processos administrativos necessários para tal.

4.1.3.1 O NÃO Trabalho Prescrito e o Trabalho Real do Secretário da Coordenação dos Cursos de Graduação da UFRPE

³⁹ Em dados atualizados em documento fornecido pela Coordenação de Planejamento de Gestão Acadêmica, no semestre 2020.1 são 7.861 alunos aos cuidados dos Secretários dos Cursos de Graduação – SEDE/RECIFE.

Segundo Xavier (2019, p. 59), em um estudo feito acerca do trabalho dos Secretários de Coordenação de Cursos da UFRPE, que teve como produto um manual de procedimentos,

os coordenadores precisam de apoio para desenvolver satisfatoriamente suas atividades nas coordenações. Neste caso, **o papel da secretaria torna-se imprescindível para auxiliá-los nas atividades administrativas**, dar suporte em reuniões, dar andamento aos processos, no atendimento aos discentes, docentes e públicos em geral (grifo nosso)

Porém, de maneira contraditória, as prescrições deste trabalho não constam em nenhuma normativa institucional. Em busca realizada no site oficial da UFRPE e no site da PREG nada menciona as atribuições específicas, que não são poucas, do Secretário. Nada prescrito em resoluções ou no regimento.

A UFRPE tem como norte prescricional, além da sua Estatuinte⁴⁰, as resoluções emitidas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE. No que diz respeito às resoluções emitidas até a data de hoje, apenas refere-se às atividades das Coordenações do Curso de Graduação a de nº 085/2019-CEPE, que aponta o trabalho prescrito dirigido só aos coordenadores.

Retomando conceitos para o entendimento do debate, segundo Ferreira de Mendes (2003), a organização do trabalho é fundamentada por componentes prescritos, que podem ser de caráter formal ou informal. É *a priori* a “tarefa planejada” (MENDES, 2007). As concepções e práticas que irão delimitar o funcionamento. Perpassa desde a divisão hierárquica do trabalho, passando pela característica das tarefas, até as metas.

Todo barco necessita de uma bússola, mesmo que se tracem rotas diferentes, é preciso saber qual a direção principal que conduz ao final do trajeto. Enquanto sujeitos à serviço da coordenação, faltam aos Secretários esse norte fundamental. De tal modo, o real do trabalho se sucede como?

Ademais, “o caminho a percorrer entre o prescrito e o real deve ser inventado ou descoberto a cada vez pelo sujeito que trabalha” (DEJOURS, 2008, p. 39) Como preencher uma lacuna se ela não tem limitações de um lado da extremidade? Quais os possíveis efeitos das relações de trabalho não-prescritas na subjetividade e na saúde psíquica do Secretário?

⁴⁰ Estatuinte é um processo participativo e democrático no qual a Instituição define seu Estatuto. Este Estatuto é o *DOCUMENTO MÁXIMO DA UFRPE*, formado por um conjunto de leis internas que disciplinam os direitos e deveres de toda comunidade universitária e que irá reger a sua existência. Nele consta toda a estrutura e funcionamento da UFRPE (UFRPE, 2021).

Outra provocação pertinente concerne à ressonância simbólica no trabalhar desses sujeitos. Segundo Mendes (1995, p. 36), “é a reconciliação entre o inconsciente e os objetivos da produção” que leva o trabalho a ser visto como o lugar de satisfação sublimatória. Porém, “para ocorrer esse processo, é necessário que a tarefa tenha um sentido para o sujeito, com base na sua história de vida.” Como pode mobilizar sua subjetividade na direção da sublimação um sujeito que carece de referencial no objeto de seu trabalho?

Na visão de Mendes (1995, p. 37), a utilização da mobilização subjetiva, que evita tanto o uso de estratégias defensivas, quanto as descompensações psicopatológicas, “depende da dinâmica contribuição-retribuição simbólica, que pressupõe o reconhecimento da competência do trabalhador pelos pares e pela hierarquia.” Como os Secretários lidam com o reconhecimento de sua hierarquia e de seu coletivo de trabalho se não sabem o que dele esperam?

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), se o sujeito segue à risca a prescrição do trabalho, ele o inviabiliza. Porém, o que acontece se ele não segue nenhuma, por não a ter? De tal modo o trabalho não prescrito do Secretário da Coordenação dos Cursos de Graduação da UFRPE, já envolto na discussão burocracia versus eficiência, tem mais essa característica singular que demanda estudo.

Pode-se destacar dois momentos, na história recente, em que a não-prescrição das tarefas dos Secretários viabilizou algum tipo de mobilização. A primeira se deu por parte da servidora Sandra Xavier, então estudante do Programa de Mestrado MGP/UFPE, que ao perceber esse lapso, propôs, como fruto da sua dissertação⁴¹, padronizar e sistematizar a prática em um manual. Outro momento, partiu da criação de um grupo institucional no *WhatsApp* e será tratado de forma pormenorizada em um tópico mais adiante.

Por fim, o caso dos Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação é, conforme Brito (2008), de “subprescrição”, em outros termos, a prescrição não é definida, ou se coloca implicitamente, obrigando os sujeitos a se responsabilizar, tanto

⁴¹ Manual de procedimentos para secretarias de coordenação de cursos de graduação: sistematização da prática. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em fevereiro de 2019.

pela escolha dos meios e instrumentos a serem empregados, quanto pela delimitação dos objetivos.

Assim, ainda de acordo com Brito (2008), mesmo que as prescrições, e toda sua historicidade da herança taylorista, denotem limitação das atividades, ela é de suma importância para realização efetiva do trabalho. De tal modo, a carência ou insuficiência de uma normatização, de instrumentos e de objetivos perceptíveis pode afetar tanto o desenrolar das atividades, quanto a saúde mental do Secretário.

4.1.3.2 Entre o apoio administrativo e o secretariado: a dicotomia e o erro

Como dito anteriormente, de forma cultural o servidor em exercício na coordenação dos Cursos de Graduação da UFRPE, é chamado de Secretário. Porém, ele não é designado exatamente para essa função, e sim a de apoio administrativo. A olhos nus, talvez não faça diferença, mas existem peculiaridades, inclusive simbólicas, entre as duas ocupações.

No que concerne à descrição sumária dos cargos, existe um perfil diferenciado entre o apoio administrativo, que normalmente é um assistente em administração, e um Secretário, que deveria ser um técnico em secretariado. Porém, a estruturação de vagas disponibilizadas pela instituição, por ser pública e rígida, demanda mais técnicos administrativos de nível geral. Assim, sob (re)arranjos e falso verniz de melhor aproveitamento do servidor (ANDRADE, 2012), os concursados sem especialização técnica em secretariado são recrutados para ocupar uma função que não é a sua.

No quadro 9 abaixo apresenta-se a descrição dos dois cargos, que apesar de terem nível de classificação igual no PPCTAE, divergem em essência:

Quadro 9 – Descrição Sumária de Cargos

TÉCNICO EM SECRETARIADO	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO
Executar serviços de secretaria e escritório com a finalidade de assegurar e agilizar o fluxo dos trabalhos administrativos junto à chefia da unidade.	Dar Suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecer e receber informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de

escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Fonte: Elaboração própria com informações retiradas do site PROGEPE/UFRPE (2021)

Por falta da prescrição das atividades do Secretário das Coordenações do Curso de Graduação, de forma prática é difícil pontuar as diferenças que podem causar constrangimentos ao servidor em função na Coordenação do Curso. No entanto, subtede-se que pelo perfil desenhado das atribuições do Coordenador, que possuem acumuladamente presidência no CCD, do NDE e COAA⁴², conforme parágrafo I, artigo 21, ele demanda mais que um apoio administrativo.

“Mais que um apoio” é aqui proferido no sentido de secretariar. Porém, outro inconveniente se apresenta a partir do momento em que as atribuições não são nomeadas, uma linha bem tênue entre as responsabilidades de Secretário e de coordenador se apresenta. Não é difícil ver um atravessando a competência do outro, um tendo que responder pelo outro e o exercício da hierarquia atropelando limites e transferindo deveres e obrigações, como se não os tivesse.

Nada de novo em relações de hierarquia em terras “*brasilis*”, pois como bem pontuou Buarque de Holanda (1995), em “raízes do Brasil”, existe uma identidade cultural que prescinde a qualquer tentativa de modernidade, uma identidade forjada pela influência europeia, que é invadida por personalismo, patriarcalismo, patrimonialismo, bem como de ranço colonial, onde o Senhor se acha dono do escravo.

Enfim, o tema em tela tem levantado alguns debates no que concerne, inclusive, ao recebimento de função gratificada⁴³ por parte dos Secretários. Porém, pelas lentes da Psicodinâmica do Trabalho, vai além da questão monetária, pois o sofrimento causado pelos constrangimentos está ligado à construção da identidade e à necessidade de reconhecimento. Se o sujeito não obtém reconhecimento, sua relação com o trabalho perde o sentido. Mais, desestrutura e desestabiliza a identidade, pouco perceptível inicialmente, mas após longo tempo é funesto à saúde do trabalhador (DEJOURS, 2008; MENDES, 2007).

⁴² As três comissões são presididas pela coordenação enquanto vigência no cargo. O colegiado de coordenação didática, o Núcleo docente estruturante e a Comissão de Orientação e Apoio Acadêmico. Todas possuem formato de reuniões, com emissão de decisão e ata.

⁴³ Função Gratificada é a retribuição atribuída pelo exercício de função de direção, chefia, assessoramento, secretariado, entre outros, instituído como acréscimo no vencimento do servidor. As funções gratificadas são de livre nomeação e exoneração por meio de ato oficial pela autoridade competente. São relacionadas à execução de atividades específicas, por tempo determinado e não cumulativas (UFAM, 2020).

4.1.3.3 Invisibilidade e Subjetividade: quem é você Secretário quando do exercício de sua função?

Não possuidor de trabalho prescrito. Não representado no organograma da Coordenação do Curso de Graduação. Não possuidor de direito a receber função gratificada etc. Quem é você Secretário quando do exercício de sua função?

A rotina inicial dos servidores públicos, segundo Martins (2004), na maior parte das vezes, por reflexo da organização do trabalho, se dá sem muita significação e sentido. O sujeito é direcionado ao setor designado onde recebe orientações para execução de tarefas abstratas, quando muito, elas têm, para ele, um vago sentido da sua utilidade, ou lhe é dito de onde derivam e a que se destinam.

A finalidade do trabalho do servidor, bem como procedimentos e normas lhe são postas por seus antecessores e deve ser incorporada, sem muitas questões, para que sobreviva no contexto do trabalho e dele faça parte (MARTINS, 2004). Trazendo essa questão para o cotidiano daqueles que integram as secretarias dos Cursos de Graduação, o problema vai um pouco além. A invisibilidade do seu trabalho engrossa a lista dos constrangimentos.

De acordo com Tversky e Kahneman (1974), em certas situações a facilidade com que um fato é lembrado ou percebido pelo sujeito pode determinar uma hiper ou subestimação da possibilidade ou regularidade deste fato ocorrer. É o que se chama de heurística da disponibilidade, um dos atalhos mentais existentes. Pois bem, ao perguntar a um cidadão qualquer sobre a comunidade acadêmica de uma Ifes, de certo a resposta imediata remete, de forma instantânea, ao dueto docente/discente.

A categoria técnico administrativa, já nesse ponto, é invisível. Para Ribeiro (2011), o núcleo docente/discente, para muitos, parece bastar. De tal modo, nesse cenário, o servidor técnico-administrativo em educação revela-se excluído. O fruto do seu trabalho simboliza a “atividade-meio” das universidades e acaba encoberto pela “atividade-fim”. Esta última de maior visibilidade e prestígio no que concerne à tríade ensino-pesquisa-extensão, onde total reconhecimento está centrado no docente.

Sendo já uma categoria do invisível, o Secretário da Coordenação do Curso de Graduação da UFRPE ainda se depara com o fato de não estar presente no organograma do seu próprio setor de trabalho.⁴⁴ Dois véus em cima de um só sujeito.

⁴⁴ Como visto anteriormente, a resolução 085/2019 – CEPE/UFRPE, só prevê a existência do coordenador do curso dentro da coordenação, este sempre é um docente.

Ao mesmo tempo em que ele trata dos processos administrativos que ajudam o discente na sua vida acadêmica, a sua hierarquia maior, a PREG, não o põe em visibilidade.

Também, como visto anteriormente, a resolução 85/2019-CEPE UFRPE faz a prescrição das tarefas de execução obrigatória dos membros da Coordenação, porém só relata e direciona as de interesse do Coordenador do Curso. Da série do impercebível, a atividade-meio também não tem relato de importância para a PREG. Essa condição desprestigiada na hierarquia organizacional tem consequências não só na execução das tarefas diárias, mas também afeta a dinâmica do reconhecimento, podendo se transformar em sofrimento.

Este cenário, onde o Secretário se vê inserido, privado de reconhecimento por “não ser visto” e inferiorizado, se assemelha ao que Axel Honneth⁴⁵ (2011) conceitua como “invisibilidade social”. A falta de existência em sentido social, para o crítico, consiste no ato de ver através de outrem, porém na promoção de gestos e comportamentos que deixam explícito que os demais não são vistos. Em outros termos, uma invisibilidade não apenas acidental, mas sobretudo intencional.

No que concerne à visão dejouriana (2007), a sublimação a partir do trabalhar, não aparece como um processo unicamente privado e secreto. Ao contrário, ela requer a visibilidade e mesmo a expressão pública. No caso do Secretário a sublimação pode até ser inviabilizada, pois ao ser tornado invisível pelo não reconhecimento de sua atividade-meio e pela não existência formal em seu próprio contexto laboral, entende-se em Honneth que ocorre uma destituição intencional e por meio desta até há uma percepção do Secretário, mas uma percepção rebaixada (COSTA, 2008), afetando a sua expressão pública e visibilidade.

Na díade docente (hierarquia) e técnico-administrativo (subordinado), não se pode encontrar o julgamento da utilidade e da beleza acerca do trabalho realizado por este último, uma vez que ele é negado de forma intencional. Quão invisível se torna esse servidor, que se assujeita ser Secretário, mas nem certificação para isso tem?

Infere-se, baseada ainda pela lente honnethiana, que a partir do momento que o status do Secretário sofre um desgaste, lhe acompanha um pré-conceito inferiorizante, condição categórica para a manutenção de sua invisibilidade, em um círculo vicioso. Não ocorrendo interação, no que concerne às prescrições, presença

⁴⁵ Expoente da teoria crítica – Escola de Frankfurt.

no organograma ou reconhecimento gratificado da função, os incluídos (hierarquias e parte da sociedade) não fazem conta dos excluídos (Secretários) e tudo que existe é uma relação de inferioridade (MOUSQUER, 2015).

Esse sujeito, então Secretário, ao mesmo tempo em que luta com falta de prescrição e de reconhecimento social do seu trabalho, é colocado em degraus rebaixados de importância na sua própria organização do trabalho. É possível saber quem se é em meio a tanta falta de sentido do trabalho? É possível dar sentido ao trabalho em meio a tanta falta de saber quem se é? Estratégias defensivas ou mobilização da subjetividade, quem é chamada para lidar com a invisibilidade e suportá-la sem sucumbir? Quem é você Secretário?

4.1.3.4 O sofrer no trabalho do Secretário: conjecturas

Ao longo da discussão deste tópico, foram vistas algumas questões que norteiam o contexto da organização do trabalho do Secretário dos Cursos de Graduação da UFRPE. Fatos, inclusive, que instigaram a autora do trabalho a prosseguir com a investigação de forma entusiasmada, pois é preciso falar não só do prazer em se trabalhar na Coordenação do Curso de Graduação, mas também sobre o sofrimento que o cerceia.

Em uma perspectiva macro, o Secretário, enquanto servidor, está envolto na polêmica “é preciso tornar o serviço público eficiente” (BRESSER-PEREIRA, 2010). Cobra-se eficiência de cada servidor, mas ele pode dar conta sozinho? O termo eficiência ganha ar holístico, é de certo modo uma eficiência coletiva. O servidor, como indivíduo, em suas atribuições, em seu trabalho prescrito, tem como alcançá-la mediante as disfunções burocráticas ainda existentes?

Segundo Dejours (1992, p. 39), “tal é o paradoxo do sistema que dilui as diferenças, cria o anonimato e o intercâmbio enquanto individualiza os homens frente ao sofrimento.” Será este o caso dos Secretários?

Numa perspectiva mais focal, o Secretário lida com alguns constrangimentos imputados pela organização do trabalho. Além de não estar inserido no organograma do lugar em que exerce sua função, também não lhe prescreveram nada para tomar como referência para suas atividades. Ademais, a nomenclatura de Secretário não lhe define, pois além de não ser profissional formado na área, também não foi recrutado,

explicitamente, com a devida função gratificada. Como construir uma identidade no trabalho? Como trabalhar sem um referencial para o reconhecimento?

Dejours (1992, p. 136), afirma que “apesar de vivenciado, o sofrimento não é reconhecido.” Será a realidade do Secretário, não ter reconhecido nem seus esforços de trabalho, nem seu sofrimento?

Numa perspectiva, assim por se dizer, central, a invisibilidade seletiva é uma categoria presente na condição de trabalho do Secretário. Como executor da atividade-meio da Universidade, não é percebido, nem pela sociedade, e muitas vezes nem mesmo pela comunidade acadêmica. Mais, sua invisibilidade honnethiana lhe deixa numa eterna relação de inferioridade em relação aos docentes, sendo eles suas chefias ou não.

Conforme Dejours (1993, p. 103), em algumas situações, “o trabalho não causa o sofrimento, é o próprio sofrimento que produz o trabalho.” Será que a organização do trabalho, realidade do Secretário, está lhe provocando o sofrer, pois as estratégias de mediação estão dando sempre retorno positivo?

Numa perspectiva mais pessoal, a cultura atrelada à falta de prescrições das tarefas do Secretário, deixa sua hierarquia imediata, no caso o coordenador, em condições de “abusar” de sua autoridade legal e ultrapassar os limites. Em que se pese, rastros coloniais que ainda permeiam as relações de trabalho

o centro da história colonial brasileira, foi um verdadeiro ‘palácio rural’ – ali morou o seu verdadeiro sujeito, o senhor patriarcal, cercado de sua família extensa legítima e ilegítima, seus escravos domésticos, seus agregados, sua capela, sua plantação e escravos, sobre os quais exercia **um poder absoluto, sem apelo** (REIS, 1999, p.72, grifo nosso).

Para a Psicodinâmica do Trabalho, “O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada” (DEJOURS, 1992, p. 52). Será que o fato de serem levados à servidão sem reconhecimento, constitui bloqueio na relação do Secretário com a organização do trabalho?

Enfim, algumas questões foram trazidas à baila neste tópico sobre o Secretário e a organização do trabalho que o contempla. Conjecturando em cima de algumas evidências teóricas pode-se perceber que o sofrer, aquele de Dejours, que pode ser também uma oportunidade para se obter prazer, deve sim fazer parte do trabalhar do Secretário, até porque, segundo Areosa (2018), o sofrimento no trabalho está democratizado e pode afetar qualquer trabalhador.

4.1.4 Intersubjetividade: o caso do grupo institucional DRCA X COORDENAÇÕES no *WhatsApp*

Das dificuldades da falta de prescrição do trabalho dos Secretários da Coordenação dos Cursos de Graduação, nasceu o grupo DRCA x Coordenações. Criado em 29 de janeiro de 2019, pela então coordenadora de Admissão e Controle de Graduação Janaína Amorim.

Enquanto coordenadora, as atividades de Janaína no Departamento de Registro e Controle Acadêmico – DRCA, estavam relacionadas com a gestão dos processos que faziam parte do histórico escolar dos alunos de graduação. De tal modo, ela interagiu sempre com as coordenações, tanto na pessoa dos Coordenadores, quanto na dos Secretários.

O fluxo natural dos processos administrativos demandados pelos alunos,⁴⁶ passados pelas coordenações com destino ao DRCA, estavam sempre sendo alterados por estar mal instruídos ou apresentar um ou outro procedimento incongruente. Visando melhorar o fluxo desses processos, a Coordenadora pensou em centralizar as informações em um grupo onde todos os Secretários pudessem receber as orientações.

Atualmente o grupo conta com 30 participantes, além dos 23 Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação SEDE/RECIFE. Também está nele mais alguns profissionais relacionados aos processos de interesse dos discentes, como a Coordenadora Geral de Estágios, a Coordenadora de Planejamento e Ensino e a Diretora do DRCA.

A interação no grupo ocorre de maneira intensa, durante todo o dia de trabalho. Por não haver um local com a prescrição das tarefas ou um lugar para consultar a padronização e instrumentalização de tais processos, o grupo virou um grande tira-dúvidas e por conseguinte um grande palco de troca de informações. A solidariedade e cortesia entre os membros é uma característica bastante relevante.

Também, de forma bastante fluída e natural, o grupo passou a ser um espaço de fala. As dores do trabalhar na coordenação dos cursos de graduação foram sendo apresentadas pelos membros. Foram e são expostos fatos, situações, acontecidos,

⁴⁶ Fazem parte dos processos administrativos dos alunos com destino ao DRCA: processos de dispensa e aproveitamento de disciplinas, aproveitamento de atividades curriculares complementares, matrícula administrativa, cancelamento e trancamento ex temporário etc.

reflexões sobre algo que incomoda aos Secretários, bem como anseios e sugestões para saná-lo.

Como todo e qualquer lugar de fala, alguns se apresentam mais falantes e outros mais ouvintes, mas em momento algum deixou de ser um espaço democrático. Outra característica peculiar do grupo é que todos os membros são técnicos administrativos, mesmo os não Secretários e de hierarquia superior.

Pode-se validar este grupo, mesmo que não se tenha intenção confessa, como “espaço público de discussão coletiva”, pois

nele são compartilhadas e acolhidas opiniões baseadas em diferentes crenças, desejos, valores, posições ideológicas, escolhas éticas, experiência técnica e estratégias de mediação e de resistência. Há relação de equidade entre aquele que fala e aquele que escuta, bem como abertura para a autoexpressão e a autenticidade (MENDES, 2007, p. 33).

Mais, a dinâmica do trabalho dos Secretários fica exposta para todos. O que potencializou a intenção inicial da formação do grupo, ao mesmo tempo em que se constata que “a coordenação das atividades singulares é implementada por meio da cooperação. Esta não é prescrita nem decretada; depende da possibilidade de os agentes estabelecerem entre si relações intersubjetivas de confiança” (MENDES, 2007, p. 37).

O melhor fruto deste grupo tem sido oportunizar aos participantes a mobilização de sua inteligência prática, pois consente que ela seja não só conhecida, como compartilhada e reconhecida pelo coletivo de trabalho, que permite e possibilita sua validação social (MENDES, 2007). Tudo viabilizado no espaço público de fala gestado no grupo.

Assim, de forma progressiva o coletivo do trabalho, em especial a equipe os Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação, vem se fortalecendo. O grupo se tornou “um espaço no qual as opiniões, eventualmente contraditórias, podem ser livremente formuladas e publicamente declaradas, e no qual há abertura para expressão coletiva do sofrimento” (MENDES, 2007).

4.1.5 Mobilização Coletiva: o caso do grupo JUNTOS SOMOS MAIS FORTES

Do encontro de necessidades e reivindicações no grupo do *WhatsApp* institucional do DRCA e Coordenações nasceu a mobilização do grupo de Secretários. Pontuada a questão da falta de normatização de processos e diretrizes mais transparentes, que resvalam, inclusive em constrangimentos proferidos pelos

Coordenadores dos Cursos, a solução inicial foi criar o grupo “Juntos somos mais fortes”.

O grupo, desta vez não formado por outros departamentos afins, mas só por um grupo de Secretários, iniciou-se dia 29/04/2009, com intuito de reunir um documento em conjunto, propondo melhorias e normatização de processos. Outra iniciativa vinda do grupo, é sinalizar a necessidade de aumentar a linha que divide o trabalho do Secretário e as obrigações dos coordenadores, que por falta de uma adequada prescrição, se confundem.

Neste grupo constam 11 Secretários dos 23 que fazem parte do grupo das Coordenações dos Cursos de Graduação UFRPE SEDE/REFICE. A adesão foi feita de forma voluntária, através de convites individuais. O fato de não terem outros servidores alheios à coordenação foi no intuito de deixar todos mais à vontade para opinar, debater e quiçá construir um documento a ser endereçado à PREG.

A criação do grupo remete ao conceito de Mobilização subjetiva, que segundo Mendes (1995, p. 37) é o “processo que se caracteriza pelo uso da inteligência operária e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho.” Ainda segundo Mendes (2007), a mobilização subjetiva pelo espaço público de discussão é mais apropriada para manter os trabalhadores com a saúde mental em dia, devido seu caráter transformador dos contextos laborais.

Por fim, a atitude de criação do grupo “juntos somos mais fortes” caminha na direção de que “tendo o trabalhador um papel ativo diante das imposições e a possibilidade de transformar concretamente as situações de trabalho” (MENDES, 1995, p. 35), ele segue atuante na preservação de sua saúde mental. Os Secretários demonstraram querer protagonismo e devido reconhecimento, quando da criação do grupo, já na busca de ressignificar sofrimentos.

Por conseguinte, tal posicionamento é bastante apropriado, uma vez que de forma sucinta, algumas particularidades se mostraram já salientes até essa altura da alteração, como a questão do cenário desfavorável para a educação pública, a questão da eficiência versus a disfunção burocrática, numa visão mais ampliada. Já de forma mais aproximada, singularidades como problemas hierárquicos, falta de prescrição de tarefas e uma certa invisibilidade em moldes honnethianos fazem parte do contexto laboral desse servidor e podem demandar algum sofrimento.

Coadunando com a proposta dessa pesquisa, a mobilidade subjetiva se apresentou já nas entrelinhas do desenho institucional desse grupo, porém este

trabalho segue com a segunda parte metodológica na busca de observar também quais outras estratégias defensivas eles podem estar utilizando, ou não.

4.2 PROCEDER METODOLÓGICO

Nesta parte do capítulo é apresentado todo o percurso metodológico que esta pesquisa transcorreu. Nela será esclarecido o delineamento da pesquisa, a constituição do universo, os instrumentos, os procedimentos de coleta e de análise de dados, as limitações da pesquisa, bem como as considerações pertinentes se utilizando da base teórica que a inspirou.

Ao deslocar seu objeto de estudos para a “enigmática normalidade”, estado em que os trabalhadores demonstravam mesmo estando sob constrangimentos e situações degradantes impostas pela organização do trabalho, Dejours obedecia ao ecoar da Clínica do Trabalho. Através do coletivo de enquete e coletivo de controle, a verdade por trás do trabalhar vinha à tona, revelando primordialmente à mobilização subjetiva e as estratégias defensivas dos sujeitos (DEJOURS, 1992). A fala e a escuta se encontravam em método.

Segundo Mendes (2007, p. 40), “o objetivo da pesquisa em clínica do trabalho é a escuta do sofrimento, a elaboração e a perlaboração, que levam o trabalhador a recuperar sua capacidade de pensar e de agir, resgatando a sua emancipação enquanto sujeito.” Na visão de Heloani e Lancman (2004, p. 82), a clínica do trabalho na PDT “utiliza um método específico que liga a intervenção à pesquisa, e é pautado nos princípios da pesquisa-ação.”

Nesta direção, a clínica do trabalho busca seus subsídios no trabalho de campo, e dele se retroalimenta, num processo de fala e escuta, visando o desenvolvimento dos estudos da saúde mental no trabalho (HELOANI; LANCMAN, 2004). Seu combustível evidencia a fala e mais especificamente, a fala coletiva (DEJOURS, 1992). O trabalho fica sob análise e desnuda sua dinâmica particular e por conseguinte as estratégias de defesas que os sujeitos usam para sobreviver a ele (MENDES, 2007).

Por orientação, para Dejours (1992), a realização da pesquisa necessita de uma prévia conscientização acerca dos princípios da PDT por parte dos investigados, e a partir deste ponto pode-se demandar voluntários interessados em contribuir com a análise. Numa sucessão de escuta voluntária, observação clínica e interpretação,

os achados podem ser refutados ou não. Se validados serão mote para um relatório geral a ser compartilhado com os demais trabalhadores e a organização do trabalho. Com intuito de inferir no real do trabalho e deixá-lo menos deletério.

Ao propor uma metodologia sob a óptica da Psicodinâmica do Trabalho, esta pesquisa uma vez não executada por uma psicanalista, mas por uma gestora pública, não chegará ao instituto da clínica. Porém se guiará pelo método para encontrar respostas às solicitações do que é aqui investigado, respeitando o processo da fala voluntária, da escuta coletiva e principalmente da subjetividade dos sujeitos, com subsídios e respaldos da leitura do cenário da organização do trabalho a partir da ajuda da psicometria.

4.2.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa empírica motor desta dissertação, de forma procedimental, é um Estudo de Caso, precedida de uma análise documental. Segundo Gil (2008, p. 57), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (...) é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade.”

A observação aqui proposta, tem por objetivo um exame exploratório-descritivo dos fenômenos. Conforme Gil (2008, p. 27), a pesquisa exploratória ambiciona “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.” Já a pesquisa descritiva, tenciona, “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2008, p. 28).

Por se tratar de uma investigação acerca dos impactos do trabalho na saúde mental de determinados sujeitos, este estudo se deu sob a óptica da Psicodinâmica do Trabalho, que ao mesmo tempo em que é teoria, também é método.

Segundo Dejours (2006, p. 2) “A Psicodinâmica do Trabalho não é apenas uma teoria da relação subjetiva com o trabalho e de seus reflexos nas outras disciplinas constitutivas das ciências humanas e sociais. Trata-se também de uma prática (...). O instrumento essencial da prática é a escuta.” Ouvir os sujeitos, ouvir o trabalho vivo, ouvir sobre as dores e os prazeres nele contido.

Segundo Mendes (2007), através da palavra o trabalhador pode dar visibilidade e descobrir o lado oculto de sua relação com o trabalho, ao mesmo tempo em que

lhe é permitido pensar e refletir suas experiências. De tal modo, ouvir e interpretar o sujeito em relação às suas vivências laborais é a base da PDT para responder sobretudo o grande enigma: por que indivíduos submetidos a situações de constrangimento no trabalho favorecedoras de adoecimento, ao contrário do esperado, simplesmente não “adoecem”? (HELOANI; LANCMAN, 2004).

Por conseguinte, o exame aqui proposto foi todo orientado a partir da escuta indireta e direta. Em outros termos, esta pesquisa delinea-se, quanto ao problema, como mista, ou seja, qualitativa com aporte de dados quantitativos. No primeiro momento será quantitativa e num segundo, e mais importante momento, será qualitativa. Conforme Creswell (2010), a abordagem mista é uma metodologia que combina ou entrecruza os métodos quantitativos e qualitativos. Numa mescla de obtenção de dados precisos com a compreensão e aprofundamento desses dados.

As pesquisas com abordagem quantitativa, segundo Bastos e Ferreira (2016, p. 128), “são aquelas que têm seus fundamentos nos paradigmas que valorizam a objetividade e o controle científico.” A pesquisa quantitativa lança um olhar sobre o fenômeno social como algo não só objetivo, como também mensurável e de viés dedutivo (DAL-FARRA; LOPES, 2013).

Ao utilizar-se da PDT como referência para a análise, a metodologia quantitativa não se sobrepõe, de forma alguma, ao recurso técnico do uso da fala, sendo as entrevistas, inclusive, suficientes como base para o diagnóstico de riscos de adoecimento no trabalho. No entanto, um instrumento estruturado, sua possibilidade de análise descritiva do real, bem como o desenho, a partir dele, de alguns fatores que possam a intervir no processo de adoecimento do trabalhador, pode servir de complementação à escuta e servir de “bússola” ou “termômetro” em um papel auxiliar (MENDES, 2007).

No que concerne à abordagem qualitativa, na visão de Bastos e Ferreira (2016, p. 128), é “um tipo de estudo científico que busca analisar os fenômenos a partir de uma abordagem centrada num paradigma compreensivo do fenômeno.” Enquanto pesquisa, essa abordagem tem como foco um nível de realidade não quantificável, trabalhando com o universo de significados, motivações, aspirações, valores, crenças e atitudes, correspondendo a um universo mais aprofundado das relações e dos fenômenos (MINAYO, 2001).

Entende-se que tanto a abordagem quantitativa, quanto qualitativa têm potencialidades e limitações, mas usadas em conjunto podem ajudar a responder a

problemática deste estudo de forma mais aprimorada. De tal modo, o delineamento proposto foi motivado a partir da necessidade de não só estudar os sujeitos da pesquisa, como também de entender a organização do trabalho a que são submetidos de forma mais detalhada, descrevendo e resumindo dados pertinentes a ela. A partir do “raio-x” numérico de alguns fatores que compõem o contexto laboral do sujeito da pesquisa, é possível o aprimoramento da análise das suas falas.

4.2.2 Síntese da Pesquisa

No quadro 10 abaixo, apresenta-se uma visão sintética do método a ser utilizado neste trabalho e sua adequação aos objetivos geral e específicos propostos.

Quadro 10 - Desenho Metodológico

Problemática	Através de quais estratégias defensivas se mobilizam, ou não, os Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação da UFRPE-SEDE, para que mantenham sua saúde mental diante os constrangimentos impostos pela organização do trabalho?
Objetivo Geral	Analisar a organização do trabalho dos Secretários das Coordenações de Cursos de Graduação da UFRPE - SEDE e as estratégias defensivas que os mobilizam, ou não, diante os constrangimentos impostos pela organização do trabalho e demandadas na manutenção de sua saúde mental.
Objetivos Específicos	Método relacionado
Mapear as condições da organização do trabalho dos Secretários e os fatores de risco, examinando a dinâmica subjacente a eles;	Coleta de dados: ITRA- Inventário de trabalho e riscos de adoecimento, aplicado através do google formulário a todos os Secretários. Análise de dados: Estatística descritiva
Identificar a ocorrência de estratégias defensivas e as formas de mobilização subjetiva existentes na relação entre os Secretários e a organização do trabalho e demandadas na manutenção de sua saúde mental;	Coleta de dados: Entrevistas semiestruturadas aplicadas aos servidores filtrados a partir da análise do ITRA e voluntariado. Análise de dados: Análise dos Núcleos de Sentido

Verificar se as estratégias defensivas e os elementos da mobilização subjetiva utilizados pelos Secretários no enfrentamento dos constrangimentos impostos pela organização do trabalho garantem a conservação e integridade da sua saúde mental no contexto laboral.	Coleta de dados: Entrevistas semiestruturadas aplicadas aos servidores filtrados a partir da análise do ITRA e voluntariado. Análise de dados: Análise dos Núcleos de Sentido
---	--

Fonte: autora (2021)

Conforme dados acima, a pesquisa terá como coleta de dados duas fases, a primeira através do Inventário de Trabalho e Riscos de adoecimento - ITRA e a segunda através de entrevistas semiestruturadas. De forma respectiva, as análises dos dados serão feitas por estatística descritiva e por Análise dos Núcleo de Sentidos. As particularidades de cada etapa serão tratadas nos tópicos a seguir. Será apresentada a abordagem quantitativa na coleta de dados e em seguida a devida análise dos achados, e, posteriormente a abordagem qualitativa seguida da análise que lhe é pertinente.

4.3 TÉCNICA E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme delineamento da pesquisa, o levantamento e análise dos dados se deu em duas etapas. Por conseguinte, para cada abordagem foi feita a coleta de dados pertinente e sua posterior análise. Nesta parte do capítulo serão demonstradas as técnicas de pesquisa e análise, que conduziram a parte prática da coleta e análise de dados e as discussões levantadas.

4.3.1 Abordagem Quantitativa

Como dito de forma introdutória, a fala é a característica base das pesquisas na PDT. Segundo Dejours (1999), o que importa à Psicodinâmica do Trabalho é a vivência subjetiva do trabalho, bem como o contexto do trabalho no processo de regulação psíquica dos sujeitos, quando estes têm acesso à realidade laboral.

Porém, ao focar na fala e na sua essência qualitativa de análise, por desvelar as situações de intersubjetividades, não necessariamente se exclui a possibilidade de uma contribuição quantitativa. Uma confabulação psicométrica. Que é a proposta trazida aqui. Coadunando com a visão de Ferreira e Mendes (2007), entende-se que

a Psicodinâmica do Trabalho ganha com a possibilidade de se inferir diagnósticos, inclusive de cenários, que provoquem riscos à saúde.

De tal modo, a primeira parte desta pesquisa é de abordagem quantitativa, baseada em um instrumento de coleta de dados psicométricos. Pretendeu-se esboçar, em probabilidade estatísticas, os fatores que podem trazer danos à saúde mental dos Secretários no que concerne à Organização de seu Trabalho, interpretando a dinâmica a ela subjacente.

4.3.1.1 O perfil do Sujeito em análise – Primeira Etapa

A população-alvo deste estudo é composta pelos Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação da UFRPE SEDE/Recife. O sujeito em análise e algumas de suas especificidades foram abordados neste mesmo capítulo, mas especificamente no subitem 4.1.3.

Servidores públicos da educação, os Secretários dos Cursos de Graduação são servidores da carreira técnico-administrativa, destinados primordialmente à atividade-meio (apoio técnico-administrativo), lotados na Pró-Reitoria de Ensino e Graduação – PREG, porém em exercício na Coordenação de um Curso de Graduação específico.

No momento da pesquisa, no ano de 2021, no campus SEDE/Recife são ofertados 26 Cursos de Graduação, com suas respectivas coordenações, porém tem-se apenas 24 Secretários. Uma das coordenações estava sem Secretário, trabalhando apenas com o Coordenador do Cursos de Graduação e um Secretário estava assumindo o apoio a duas Coordenações de Curso de Graduação (PREG, 2021).

Na etapa inicial da pesquisa, na parte quantitativa, foi feito um levantamento do perfil demográfico dos Secretários dos Cursos de Graduação. No universo de 24 Secretários, excluiu-se a investigadora, também Secretária em exercício na Coordenação do Curso de Administração, afastando um possível enviesamento dos achados metodológicos, e aplicou-se o questionário a 23 Secretários. Destes, 22 responderam à pesquisa e um não participou da pesquisa alegando falta de tempo. De tal modo, teve-se 95,65% Secretários respondentes a pesquisa, cujo perfil será trazido abaixo.

No que concerne à idade, conforme Tabela 1 abaixo, observa-se que se tem Secretários em todas as faixas etárias mencionadas no questionário, porém a maioria dos respondentes, 59,1%, tem de 41 a 50 anos. Ainda, 81,8% dos respondentes têm até 50 anos de idade.

Tabela 1 - Idades dos respondentes

	Frequência	%	% acumulado
Até 30 anos	3	13,6	13,6
de 31 a 40 anos	2	9,1	22,7
de 41 a 50 anos	13	59,1	81,8
de 51 a 60 anos	2	9,1	90,9
acima de 60 anos	2	9,1	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: autora (2021)

A característica que mais chama atenção neste panorama, é que a maioria dos Secretários estão na faixa etária da possível “crise da meia-idade”⁴⁷. É salutar observar que, o trabalho é um dos fatores geradores de crise nessa faixa etária, haja vista ser a esfera de vida mais valorizada na sociedade contemporânea. O sujeito é posto na “berlinda” sendo avaliado de forma contínua, não pelos outros, mas por si mesmo. Isso se deve ao fato que o papel de trabalhador proporciona lugar de evidência dentre os outros papéis sociais representativos do “Eu”, constituindo a identidade singular do sujeito (DUARTE; SANTOS; GONÇALVES, 2002).

Quando o assunto é gênero, a maioria dos respondentes, 77,3%, são do sexo feminino e apenas 22,7%, do sexo masculino, segundo a Tabela 2 abaixo. No questionário, de múltiplas escolhas, ninguém se declarou diverso.

Tabela 2 - Gênero dos respondentes

	Frequência	%	% acumulado
Feminino	17	77,3	77,3

⁴⁷ De acordo com o psicanalista canadense Elliot Jacques, que criou a expressão “meia-idade”, trata-se da percepção de que todos nós vamos morrer algum dia – e, quanto mais velhos ficamos, mais próximos chegamos desse momento. É quando nos damos conta de que os sonhos da juventude não poderão ser realizados, e que, se quisermos mudar a direção de nossas vidas, precisamos agir rápido (ZAKABI, 2020).

Masculino	5	22,7	100,0
-----------	---	------	-------

Fonte: autora (2021)

Como observado, em sua maioria as secretarias são assumidas por mulheres. Nesse momento é necessário ponderar sobre as relações sociais de sexo sob a óptica da PDT. Segundo Dejours (2012), existe uma “sexuação” das estratégias defensivas. Dito de outro modo, os sistemas defensivos articulados pelos homens diante o sofrimento no trabalho organizam-se, sobretudo, centrados na comprovação da sua virilidade, a partir da negação do real e da vivência dolorosa da perda do domínio, do fracasso e da humilhação. Por sua vez, as estratégias defensivas femininas se criam no reconhecimento do real e da vivência afetiva de fracasso a ele associado.

A escolaridade dos Secretários se dá conforme a Tabela 3 abaixo,

Tabela 3 - Escolaridade dos respondentes

	Frequência	%	% acumulado
Ensino superior incompleto	1	4,5	4,5
Ensino superior completo	3	13,6	18,2
Especialização	11	50,0	68,2
Mestrado	7	31,8	100,0

Fonte: autora (2021)

A maioria dos respondentes, 50%, possui especialização e 31,8% possuem mestrado. Apenas 1 respondente, com 4,5%, apresenta ensino superior incompleto, como nos mostra a Tabela 3 acima. Tomando como referência o cargo de nível D, dos TAEs, que exige nível médio para ingresso, 100% dos respondentes já avançaram em relação à qualificação. Uma das motivações para os Secretários seguirem para outro nível educacional é o Incentivo à Qualificação dado em percentuais em cima dos vencimentos básicos, porém a “certificação” também serve como propulsor do respeito por parte das hierarquias docentes.

No entanto, segundo Mendes (1994), para que se possa inferir algo sobre qualificação e impacto na dinâmica do trabalho, antes se faz necessária a análise do modelo de Organização, pois é o que demonstra o contexto no qual o sujeito utiliza ou não a sua qualificação, bem como isso vai interferir nas vivências de prazer e sofrimento (MENDES, 1994).

No que se refere à situação civil dos Secretários, conforme Tabela 4, a maioria dos respondentes, 72,7%, é casado (a) e 13,6% afirmam ser divorciados (as). Ainda, 9,1% afirmaram ser solteiros (as).

Tabela 4- Estado civil dos respondentes

	Frequência	%
Casado (a)	16	72,7
Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a)	3	13,6
Solteiro	2	9,1
Outros	1	4,5
Total	22	100

Fonte: autora (2021)

Em sua grande maioria os Secretários mantêm, o que se pode chamar de vida emocional estável, mas a qualidade das relações não pode ser descrita neste momento, nem se pode afirmar que sejam isentas de interferências incitadas pelas circunstâncias laborais. Pois conforme Merlo (2016, p. 206),

trabalhar e encontrar as maneiras engenhosas de atingir os objetivos supõe, de fato, uma implicação pessoal considerável. As pessoas pensam não apenas durante o tempo de trabalho, mas elas levam isso para casa. Assim, elas envenenam a sua vida e a existência de sua família, de seu cônjuge, de seus filhos.

A estabilidade proporcionada por um cargo público, entre outras características, tornam as relações de trabalho mais longas no que concerne ao tempo de serviço. Pode-se constatar na Tabela 5 abaixo que a maioria dos Secretários, 50%, afirma trabalhar há mais de 10 anos na UFRPE. 45,5% responderam estar a serviço da UFRPE de 3 a 10 anos. Apenas 1 respondente, 4,5% do total, respondeu menos de 3 anos. Um longo tempo de investimento pulsional em uma só Organização de Trabalho. O problema estaria na organização do trabalho impossibilitar, devido sua rigidez, esse investimento, segundo Gama *et al* (2019). Algo que será analisado mais adiante, quando da investigação dos destinos das pulsões frente ao sofrimento vivenciado pelo Secretário.

Tabela 5 - Tempo de Serviço na UFRPE

	Frequência	%	% acumulado
Menos de 3 anos	1	4,5	4,5

De 3 a 10 anos	10	45,5	50,0
Acima de 10 anos	11	50,0	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: autora (2021)

Outro dado importante para o estudo é o Cargo que o Secretário ocupa enquanto servidor público da educação, que está discriminado na Tabela 6 abaixo,

Tabela 6 - Cargo Atual

	Frequência	%
Assistente em administração	18	81,8
Auxiliar em administração	2	9,1
Outro cargo de nível superior	1	4,5
Técnico em assuntos educacionais	1	4,5
Total	22	100,0

Fonte: autora (2021)

Em sua maioria, os Secretários, 81,8%, ocupam o cargo de assistente administrativo, que corresponde à classificação D do PPCTAE. 9,1% responderam ocupar cargo de auxiliar em administração, que seria uma classificação inferior, a C, e 9% indicaram cargos de ingresso, que possuem nível superior como requisito para o cargo. Predominantemente, os Secretários quando do ingresso, aceitaram a função administrativa descrita no cargo D, que não coaduna exatamente com as funções de um técnico em secretariado.

Enquanto servidores da UFRPE, alguns dos respondentes nem sempre foram Secretários dos Cursos de Graduação, a Tabela 7 abaixo indica de forma exata quanto tempo cada um está na função,

Tabela 7 - Tempo de serviço na função de Secretário de Curso de Graduação

	Frequência	%	% acumulado
Menos de 3 anos	6	27,3	27,3
De 3 até 10 anos	10	45,5	72,7
Acima de 10 anos	6	27,3	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: autora (2021)

De tal modo, a maioria dos respondentes, 45,5%, afirmaram tempo de serviço na função de Secretário de Curso de Graduação de 3 a 10 anos. Ainda, 72,7% do total de respondentes teve/tem até 10 anos de tempo de serviço nesta função como denota o percentual acumulado. 27,3% possuem mais de 6 anos na função.

Alguns possuem bastante experiência na função, no que concerne ao coletivo de trabalho, isso pode ser um dado importante, pois conforme Mendes (2007) os principais elementos constitutivos de um coletivo de trabalho são solidariedade, cooperação e confiança. Este último está intrinsecamente relacionado com antiguidade no cargo.

A UFRPE conta com um Departamento de Qualidade de Vida – DQV, que é “a unidade responsável pela promoção e atenção à saúde do servidor, dependentes, dos discentes e terceirizados da UFRPE.” Dentre os vários serviços do DQV, encontra-se a Segurança e Saúde Ocupacional, que é responsável pelos exames médicos periódicos, de participação voluntária.

A respeito dessa participação por parte dos Secretários, a Tabela 8 abaixo indica que a maioria dos Secretários, 68,2%, afirmou não ter participado nenhuma vez do exame médico periódico. 27,3% afirmaram terem participado de 1 a 3 vezes. Apenas 1 respondente, 4,5% do total, afirmou ter participado mais de 3 vezes.

Tabela 8 – Participação em Exame Médico Periódico do DQV

	Frequência	%	% acumulado
nenhuma vez	15	68,2	68,2
de 1 a 3 vezes	6	27,3	95,5
mais de 3 vezes	1	4,5	100,0
total	22	100,0	

Fonte: autora (2021)

De alguma forma, a saúde laboral, ou a organização do trabalho, não instigou quase 70% dos Secretários a participar do exame, que é uma forma preventiva de identificação de doenças, inclusive as decorrentes do labor e as psíquicas.

Por fim, complementando o perfil dos Secretários dos Cursos de Graduação UFRPE SEDE/Recife, foi feita a última pergunta que está diretamente relacionada com a saúde e o trabalho: já teve algum afastamento do trabalho por problema de saúde relacionado ao trabalho? As repostas foram conforme tabela 9 abaixo:

Tabela 9 - Afastamento do trabalho por problema de saúde relacionado ao trabalho

	Frequência	%	% acumulado
Nenhuma vez	13	59,1	59,1
De 1 a 3 vezes	9	40,9	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: autora (2021)

Mais da metade dos respondentes, 59,1%, afirmaram não precisar ser afastado do trabalho nenhuma vez por problema de saúde relacionado ao trabalho. 40,9% do total, por sua vez, afirmou já ter se afastado de 1 a 3 vezes. Ninguém necessitou se ausentar mais de 3 vezes por tal motivação.

Segundo Mendes (2007), as estatísticas gerais em relação à possibilidade de adoecimento dos sujeitos, não possuem boa avaliação, por mais baixas que sejam, pois mesmo sendo 1% irá representar vidas humanas em risco. Nesta perspectiva, o panorama de adoecimento dos Secretários, com mais de 40% sendo afastado por problema de saúde relacionado ao trabalho, não deixa de ser preocupante.

4.3.1.2 Instrumento: Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA

Para a coleta de dados inicial, foi utilizado um instrumento estruturado que, segundo Ferreira e Mendes (2007, p. 74), “tem por objetivo traçar um perfil dos antecedentes, medidores e efeitos do trabalho no processo de adoecimento.” De caráter meramente auxiliar e complementar, não dispensa o uso da fala como método principal de enfoque da PDT.

O Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, aqui replicado, é um instrumento desenvolvido e validado por Mendes e Ferreira (2007) com 5.437 trabalhadores de empresas públicas federais do Distrito Federal. A validação psicométrica do inventário se deu, conforme Mendes e Ferreira (2007, p. 76), com base na análise fatorial para extração dos fatores que mais impactam na saúde do trabalhador, e para tanto,

parte-se do pressuposto que **os riscos de adoecimento são influenciados por diversas dimensões**, compostas por mais de um fator, e que são interdependentes. Por isso, utiliza-se o método PAF de análise, rotação oblíqua, com análise de correlação para cada uma das escalas de confiabilidade que compõe o ITRA (grifo nosso).

No intuito de mensurar variáveis distintas e interdependentes relacionadas à organização do trabalho na percepção dos respondentes, o inventário é decomposto em quatro categorias que podem impactar na saúde mental do trabalhador, descritas no quadro 11 abaixo:

Quadro 11 – Categorias do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA

Categoria descritiva	Delimitação	Escala de Avaliação
Contexto de Trabalho	São representações relativas à organização, às relações socioprofissionais e às condições de trabalho.	Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho - EACT
Exigências do Trabalho	São representações relativas ao custo físico, cognitivo e afetivo do trabalho.	Escala de Custo Humano no Trabalho - ECHT
Sentido do Trabalho	São representações relativas às vivências de prazer e sofrimento no trabalho.	Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EIPST
Efeitos do Trabalho	São representações relativas às consequências em termos de danos físicos e psicossociais.	Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho - EADRT

Fonte: Elaboração da autora – baseado em Mendes e Ferreira (2007, p. 76)

Cada escala de avaliação do inventário possui subcategorias de análises, ou seja, fatores de observação compostos por itens que, agrupados, ajudam a pressentir o contexto da organização do trabalho, o próprio trabalho e os efeitos que ele pode exercer no modo que o trabalhador o experimenta.

Os trabalhadores respondem a cada item que compõe o fator se utilizando de escalas do tipo *Likert*⁴⁸ com frequência de 1 a 5 ou de 1 a 7 pontos. Uma vez aplicado o inventário, a interpretação deve ser feita a partir das médias gerais de cada fator e do conjunto de fatores, tomando como referência níveis de avaliação pré-estabelecidos em 3 dimensões, do cenário mais positivo para o mais negativo: satisfatório, grave e crítico. Cada escala terá sua própria composição de itens, que

⁴⁸ A Escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica que é comumente usada em questionários e pesquisas de opinião e têm por objetivo mensurar o grau de adesão a uma resposta e/ou a afinidade do entrevistado com determinada afirmação ligada a um determinado atributo que se quer mensurar (MEIRELES, 2012).

formará seus fatores e será medida comparativamente aos resultados já determinados em estudos validados anteriormente.

O ITRA atua como pano-de-fundo, numa espécie de fotografia representativa da visão geral do coletivo do trabalho, dito de outra forma, da dimensão mais real do trabalho percebida pela maioria dos trabalhadores. De tal modo, em alguns contextos, pode até representar o discurso dominante.

Por conseguinte, ao se utilizar o ITRA o pesquisador ganha em generalidades, porém perde em singularidades e em subjetividades, devendo ser utilizado concomitantemente com outro instrumento de análise qualitativa. Preferencialmente o que recorre à escuta (MENDES; FERREIRA, 2007).

4.3.1.3 Procedimento

O inventário foi aplicado no mês de março de 2021, sem prazo fixo para devolução. Apenas houve a recomendação sobre a importância da participação na pesquisa e da contribuição para possíveis frutos deste estudo na organização do trabalho dos Secretários.

Conforme dito no subitem 4.3.1.1 deste capítulo, no momento da pesquisa a UFRPE contava com 26 cursos de graduação, porém existem apenas 24 Secretários atuando nas Coordenações dos Cursos. Excluindo a autora do estudo, que também é Secretária, o universo para aplicação do ITRA foram de 23 Secretários. Do total, 22 Secretários responderam ao inventário, o que correspondeu a 95,65% de participação.

Para viabilizar o ITRA e a coleta de dados, foi utilizado a ferramenta *google forms*, um serviço gratuito que possibilita criar formulários *on-line*. Após confeccionado o link do inventário - <https://forms.gle/UjQskH25yscMj43p7> - foi enviado ao *WhatsApp* do grupo institucional e individual de cada Secretário.

Para tratamento e formatação dos dados foi utilizado o *software* SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*. Como o próprio nome sugere, o SPSS é um programa com pacote estatístico para construção, controle, inserção, alcance de resultados e tomada de decisões baseada em estatística.

No caso do inventário, a análise dos dados quantitativos foi feita por meio de técnicas da estatística descritiva, média, desvio padrão, bem como se comprovou a

confiabilidade estatística deles. Os dados obtidos foram sistematizados sob a forma de tabelas.

Nos tópicos a seguir serão elencados a análise e a interpretação dos dados do ITRA.

4.3.1.4 Análise dos Dados Quantitativos

A análise dos dados extraídos do ITRA é feita a partir de cada escala e conjunto dos seus fatores. Conforme Mendes e Ferreira (2007), cada escala do ITRA apresenta singularidades, porém todas são interpretadas a partir dos níveis de avaliação que podem ser: satisfatórios, críticos ou graves.

Em que se pese, como o ITRA faz um diagnóstico do contexto do trabalho, quando a avaliação é satisfatória, corresponde a um resultado positivo e promotor de prazer no trabalho e de tal modo uma condição que deve ser mantida e consolidada no ambiente organizacional.

Já a avaliação crítica é um resultado mediano e indica um “situação-limite”, onde o custo negativo e o sofrimento no trabalho são potencializados. De tal modo, se crítico, sinaliza estado de alerta e demanda providências a curto e médio prazo. Quando grave, o resultado é negativo e produtor de custo humano e sofrimento no trabalho. Assim, essa condição denota forte risco de adoecimento. Requer intervenção e providências imediatas nas causas, para saná-las ou amenizá-las (MENDES, FERREIRA, 2007).

Para a classificação em um dos níveis, cada escala e seus fatores são submetidos a médias de referência, pré-estabelecidas e validadas estatisticamente quando da criação e teste do ITRA por Mendes e Ferreira (2007). A seguir, são apresentados as escalas, seus respectivos fatores e os resultados que são imputados.

4.3.1.4.1 Escala de Avaliação do Contexto do Trabalho - EACT

Essa escala foi criada para avaliar o contexto de trabalho, ou seja, as representações relacionadas à organização, às relações socioprofissionais e às condições de trabalho, que compõem seus três fatores de análise. Conforme

validação de Mendes e Ferreira (2007), possui *eigenvalues*⁴⁹ de 1,5, variância total de 38,46%, KMO⁵⁰ de 0,93 e correlações acima de 0,25.

A sua escala de avaliação é de 1 a 5 pontos, onde 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre. É construída com itens negativos e sua análise deve-se ser feita por fator. Como referência deve-se basear em 3 níveis de resultados pré-estabelecidos conforme dados abaixo, considerando um desvio padrão em relação ao ponto médio.

Valores de referência para o resultado de Contexto de Trabalho:

Acima de 3,7: Avaliação mais negativa, grave

Entre 2,3 e 3,69: Avaliação mais moderada, crítico

Abaixo de 2,29: Avaliação mais positiva, satisfatória

A EACT é subdividida em 3 fatores, conforme quadro 12 abaixo:

Quadro 12 – Fatores de Avaliação do Contexto do Trabalho

Fator	Itens	Estatística de Confiabilidade <i>Cronbach's Alpha</i> ⁵¹ Acima de 0,7 = Confiável
Organização do Trabalho	Ritmo de trabalho excessivo; Tarefas cumpridas sob pressão de tempo; Existe forte cobrança por resultados; Normas para execução das tarefas são rígidas; Existe fiscalização do desempenho; O número de pessoas é insuficiente para executar as tarefas; Os resultados esperados estão fora da realidade; Existe divisão entre quem planeja e quem executa; As tarefas executadas sofrem descontinuidade; Falta tempo para realizar pausas no trabalho.	0,794
Definida como a divisão e conteúdo das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho.		

⁴⁹ Eigenvalues possuem diferentes interpretações para diferentes áreas do conhecimento. Em ciências do comportamento, eigenvalues são comumente reportados em análises fatoriais exploratórias (AFE) e análise de componentes principais (ACP), como um indicador do número de fatores/componentes que explicam/são explicados pelos itens de uma escala (BASTOS, 2021).

⁵⁰ O critério de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO é outra forma para identificar se o modelo de análise fatorial que está sendo utilizado está adequadamente ajustado aos dados, isto se dá testando a consistência geral dos dados. Quanto mais próximo de 1, mais adequada é a aplicação da análise fatorial nos dados (CRUZ; TOPA, 2009).

⁵¹ O coeficiente alfa de Cronbach é uma técnica utilizada para avaliação da confiabilidade e consistência interna de instrumentos de medição (HORA, 2010).

Condições de Trabalho	As condições de trabalho são precárias; O ambiente físico é desconfortável; Existe muito barulho no ambiente de trabalho; O mobiliário existente no ambiente de trabalho é desconfortável; Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas; O posto/estação de trabalho é inadequado para executar as tarefas; Os equipamentos necessários para realizar as tarefas são precários; O espaço físico para executar as tarefas é inadequado; As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas; O material de insumo é insuficiente.	0,933
Definido como a qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e material disponibilizados para a execução do trabalho.		
Relações Socioprofissionais	As tarefas não estão claramente definidas; A autonomia é inexistente; A distribuição das tarefas é injusta; Os Secretários são excluídos das decisões; Existem dificuldades de comunicação entre Coordenadores e Secretários; Existem disputas profissionais no local de trabalho; Falta integração no ambiente de trabalho; A comunicação com os demais servidores é insatisfatória; Falta apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional; As informações que preciso para executar minha tarefa são de difícil acesso.	0,807
Conceituado como os modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional.		

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Mendes e Ferreira (2007)

4.3.1.4.2 Escala de Custo Humano do Trabalho - ECHT

Elaborada para avaliar o custo humano no trabalho, ou seja, as representações relacionadas ao custo físico, cognitivo e afetivo do seu trabalho, que compõem seus três fatores de análises. Conforme validação de Mendes e Ferreira (2007), possui *eigenvalues* maior que 2, variância total de 44,98%, KMO de 0,91 e correlações acima de 0,30.

A sua escala de avaliação é de 1 a 5 pontos, onde 1 = nunca, 2 = pouco exigido, 3 = mais ou menos exigido, 4 = bastante exigido e 5 = totalmente exigido. É construída com itens negativos e sua análise deve-se ser feita por fator. Como referência deve-se basear em 3 níveis de resultados pré-estabelecidos conforme dados abaixo, considerando um desvio padrão em relação ao ponto médio.

Valores de referência para o resultado de Custo Humano do trabalho:

Acima de 3,7: Avaliação mais negativa, grave

Entre 2,3 e 3,69: Avaliação mais moderada, crítico

Abaixo de 2,29: Avaliação mais positiva, satisfatória

A ECHT é subdividida em 3 fatores, conforme quadro 13 abaixo:

Quadro 13 – Fatores de Avaliação do Custo Humano do Trabalho

Fator	Itens	Estatística de Confiabilidade <i>Cronbach's Alpha</i> Acima de 0,7 = Confiável
Custo Físico	Usar a força física; Usar os braços de forma contínua; Ficar em posição curvada; Caminhar; Ser obrigado a ficar em pé; Ter que manusear objetos pesados; Fazer esforço físico; Usar as pernas de forma contínua; Usar as mãos de forma repetitiva; Subir e descer escadas.	0,906
Definido como dispêndio fisiológico e biomecânico imposto ao trabalhador pelas características do contexto de produção.		
Custo Cognitivo	Desenvolver macetes; Ter que resolver problemas; Ser obrigado (a) a lidar com imprevistos; Fazer previsão de acontecimentos; Usar a visão de forma contínua; Usar a memória; Ter desafios intelectuais; Fazer esforço mental; Ter concentração mental; Usar a criatividade.	0,959
Significa dispêndio intelectual para aprendizagem, resolução de problemas e tomada de decisão no trabalho.		
Custo Afetivo	Ter controle das emoções; Ter que lidar com ordens contraditórias; Ter custo emocional; Ser obrigado (a) a lidar com a agressividade dos outros; Disfarçar os sentimentos; Ser obrigado (a) a elogiar as pessoas; Ser obrigado (a) a ter bom humor; Ser obrigado (a) a cuidar da aparência física; Ser bonzinho/boazinha com os outros; Transgredir valores éticos; Ser submetido (a) a constrangimentos; Ser obrigado (a) a sorrir.	0,84
Definido como o dispêndio emocional, sob a forma de reações afetivas, sentimentos e de estados de humor.		

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Mendes e Ferreira (2007)

4.3.1.4.3 Escala de Indicadores de Prazer-sofrimento no Trabalho – EIPST

Desenvolvida para avaliar o sentido do trabalho, ou seja, as representações relacionadas às vivências de prazer e sofrimento no trabalho. De tal modo é composta por quatro fatores: dois para avaliar o prazer (realização profissional e liberdade de expressão) e dois para avaliar o sofrimento no trabalho (falta de reconhecimento e liberdade de expressão). Possui *eigenvalues* de 1,0, variância total de 59,80%, KMO de 0,92 e 50% das correlações acima de 0,30 .

A sua escala de avaliação é de 7 pontos, e tem por propósito avaliar, nos últimos seis meses, a ocorrência das vivências de prazer-sofrimento indicadas em cada item. De tal modo a frequência é numa escala de 0 a 7, onde 0= nenhuma vez, 1=uma vez, 3=três vezes, 4=quatro vezes, 5=cinco vezes, 6=seis ou mais vezes.

A EIPST, no que diz respeito aos fatores do prazer, diferencia a análise das escalas anteriores, uma vez que os itens são positivos. Desta forma, a análise também é feita por fator, desta vez baseado em uma frequência de 7 pontos, para melhor especificação e qualificação da vivência. Como referência deve-se basear em 3 níveis de resultados pré-estabelecidos conforme dados abaixo, considerando um desvio padrão em relação ao ponto médio.

Valores de referência para o resultado de Indicadores de Prazer do trabalho:

Acima de 4,0 = Avaliação mais positiva, satisfatório;

Entre 3,9 e 2,1 = Avaliação moderada, crítico;

Abaixo de 2,0 = Avaliação para raramente, grave.

Valores de referência para o resultado de Indicadores de Sofrimento do trabalho, estes, como nas escalas anteriores são fatores negativos:

Acima de 4,0 = Avaliação mais negativa, grave;

Entre 3,9 e 2,1 = Avaliação moderada, crítico;

Abaixo de 2,0 = Avaliação menos negativa, satisfatório.

A EIPST é subdividida em 4 fatores, sendo dois de prazer e dois de sofrimento, conforme quadro 14 abaixo:

Quadro 14 – Fatores de Indicadores de Prazer-sofrimento no Trabalho

Fator	Itens	Estatística de Confiabilidade Cronbach's Alpha Acima de 0,7 = Confiável

Fatores de Prazer		
Realização Profissional	Satisfação; Motivação; Orgulho pelo que faço; Bem-estar; Realização Profissional; Valorização; Reconhecimento; Identificação com as minhas tarefas; Gratificação pessoal com as minhas atividades.	0,963
Conceituada como a vivência de gratificação profissional, orgulho e identificação com o trabalho que faz.		
Liberdade de Expressão	Liberdade com a chefia para negociar o que precisa; Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas; Solidariedade entre os Secretários e demais colegas; Confiança entre os Secretários e demais colegas; Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho; Liberdade para usar minha criatividade; Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias; Cooperação entre os Secretários e demais colegas.	0,890
Vivência de liberdade para pensar, organizar e falar sobre o seu trabalho.		
Fatores de Sofrimento		
Esgotamento Profissional	Esgotamento emocional; Estresse; Insatisfação; Sobrecarga; Frustração; Insegurança; Medo.	0,962
Vivência de frustração, insegurança, inutilidade, desgaste e estresse no trabalho.		
Falta de Reconhecimento	Falta de reconhecimento do meu esforço; Falta de reconhecimento do meu desempenho; Desvalorização; Indignação; Inutilidade; Desqualificação; Injustiça; Discriminação.	0,965
Vivência de injustiça, indignação e desvalorização pelo não-reconhecimento do seu trabalho		

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Mendes e Ferreira (2007)

4.3.1.4.4 Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho – EADRT

Gerada para avaliar os efeitos do trabalho para a sua saúde, ou seja, as representações relacionadas às consequências em termos de danos físicos, psicológicos e psicossociais, que compõem os seus três fatores de avaliação. Conforme validação de Mendes e Ferreira (2007), possui *eigenvalues* de 1,5, variância total de 50,09%, KMO de 0,95 e correlações acima de 0,30.

A sua escala de avaliação é de 7 pontos, e tem por intuito avaliar, nos últimos três meses, os danos provocados pelo trabalho. Por conseguinte, sua frequência está relacionada de tal modo que 0= nenhuma vez, 1=uma vez, 3=três vezes, 4=quatro vezes, 5=cinco vezes, 6=seis ou mais vezes.

Por ter os itens retratando situações muito graves relacionadas à saúde, a análise desta escala é realizada de modo diferente das outras. A aparição e repetição de algum desses itens num nível mesmo que moderado, já denota adoecimento. Por esse motivo, o ponto médio dessa escala, embora estatisticamente seja 3,0, para fins do ITRA, é desdobrado em dois intervalos com variação de um desvio padrão. Assim, como referência deve-se basear em 4 níveis de resultados pré-estabelecidos conforme dados abaixo.

Valores de referência para o resultado dos Danos Relacionados ao Trabalho:

Acima de 4,1 = Avaliação mais negativa, presença de doenças ocupacionais;

Entre 3,1 e 4,0 = Avaliação moderada para frequente, grave;

Entre 2,0 e 3,0 = Avaliação moderada, crítico;

Abaixo de 1,9 = Avaliação mais positiva, suportável.

A EADRT é subdividida em 3 fatores, conforme quadro 15 abaixo:

Quadro 15 – Fatores de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho

Fator	Itens	Estatística de Confiabilidade <i>Cronbach's Alpha</i> Acima de 0,7 = Confiável
-------	-------	---

Danos Físicos	Dores no corpo; Dores no braço; Dor de cabeça; Distúrbios respiratórios; Distúrbios digestivos; Dores nas costas; Distúrbios auditivos; Alterações do apetite; Distúrbios na visão; Alterações do sono; Dores nas pernas; Distúrbios circulatórios.	0,949
Definido como dores no corpo e distúrbios biológicos.		
Danos Psicológicos	Amargura; Sensação de vazio; Sentimento de desamparo; Mau-humor; Vontade de desistir de tudo; Tristeza; Irritação com tudo; Sensação de abandono; Dúvida sobre a capacidade de fazer as tarefas; Solidão.	0,955
Sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida em geral		
Danos Sociais	Insensibilidade em relação aos colegas; Dificuldades nas relações fora do trabalho; Vontade de ficar sozinho; Conflitos nas relações familiares; Agressividade com os outros; Dificuldade com os amigos; Impaciência com as pessoas em geral.	0,838
Definidos como isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais.		

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Mendes e Ferreira (2007)

4.3.1.5 Apresentação e Discussão dos Resultados - Quanti

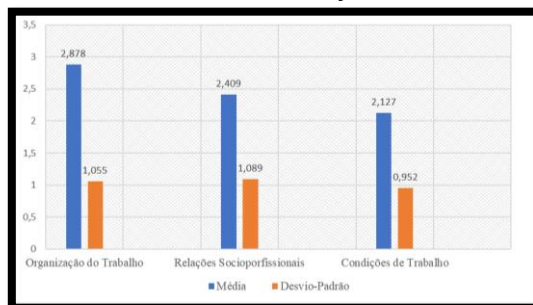
Neste tópico serão apresentados e discutidos os resultados encontrados nas análises descritivas tomando por base cada categoria do ITRA. Os dados do inventário trazem um cenário em quatro dimensões, ao mesmo tempo em que se interligam e espelham a dinâmica do trabalho dos Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação da UFRPE SEDE/Recife.

Os resultados e considerações serão apresentados conforme escalas e seus respectivos fatores, apresentando um diagnóstico do trabalho e dos riscos de adoecimento por ele provocados nos sujeitos em estudo.

4.3.1.5.1 Avaliação do Contexto do Trabalho

No gráfico 1 apresenta-se o resultado geral do Contexto do Trabalho, representado pelas médias gerais de todos os fatores.

Gráfico 1 – Resultado Geral de Avaliação do Contexto de Trabalho



Fonte: autora (2021)

Tomando por base os referencias: Acima de 3,7 = Avaliação mais negativa, grave; Entre 2,3 e 3,69 = Avaliação mais moderada, crítico e Abaixo de 2,29 = Avaliação mais positiva, satisfatório. O fator organização do trabalho, com 2,878 e as Relações Socioprofissionais, com 2,409, são índices críticos na visão dos Secretários. No geral, as estatísticas refletem a realidade da falta de prescrição das tarefas, da invisibilidade e do desgaste com as hierarquias que foram tratadas preliminarmente neste trabalho. O desvio padrão dos dois fatores denotaram que os respondentes não se afastam tanto da resposta média, sendo quase consenso entre todos essa conclusão. No que concerne as condições de trabalho, com 2,127, os Secretários não demonstraram insatisfação.

Abaixo serão trazidos os resultados por fator e detalhados por itens de cada fator:

Tabela 10 – Resultados do Fator Organização do Trabalho por item

	Média	Desvio padrão	N
Ritmo de trabalho excessivo	3,00	0,61	22
Tarefas cumpridas sob pressão de tempo	3,09	0,75	22
Existe forte cobrança por resultados	2,82	1,22	22
Normas para execução das tarefas são rígidas	2,86	1,32	22
Existe fiscalização do desempenho	3,05	1,17	22
O número de pessoas é insuficiente para executar as tarefas	3,18	1,25	22
Os resultados esperados estão fora da realidade	2,18	1,14	22
Existe divisão entre quem planeja e quem executa	3,23	1,19	22
As tarefas executadas sofrem descontinuidade	2,82	1,05	22
Falta tempo para realizar pausas no trabalho	2,55	0,85	22

Fonte: autora (2021)

De acordo com a tabela 10 acima, no fator Organização de Trabalho, o índice mais crítico é: “existe divisão entre quem planeja e quem executa” com 3,23. No dia a dia do Secretário, a execução das tarefas são de sua responsabilidade, porém nem sempre podem participar ativamente do planejamento das mesmas e isso é sentido como aponta o índice. Mesmo não existindo nenhum item considerado grave, apenas um item da organização do trabalho foi considerado satisfatório, demonstrando que é preciso os gestores adequarem algumas questões para que o Secretário possa ressignificar seu trabalho e sua visão sobre ele.

Sob o ponto de vista da Psicodinâmica do Trabalho, o contexto do trabalho exerce influência nas questões de prazer e sofrimento, além de compor a subjetividade. São competências da organização do trabalho: a divisão de trabalho, a aplicação das regras formais, o espaço de tempo que se destina ao trabalho, o controle e ritmo, conforme visto na escala do EACT do ITRA, que nada mais é que o resultado esperado entre o que se produz e os meios aplicados para tanto (DEJOURS, 1994).

Tabela 11 – Resultados do Fator Relações Socioprofissionais por item

	Média	Desvio padrão	N
As tarefas não estão claramente definidas	2,77	1,020	22
A autonomia é inexistente	2,50	1,102	22
A distribuição das tarefas é injusta	2,50	1,472	22
Os Secretários são excluídos das decisões	3,41	1,182	22
Existem dificuldades de comunicação entre Coordenadores e Secretários	2,09	1,019	22
Existem disputas profissionais no local de trabalho	1,91	0,921	22
Falta integração no ambiente de trabalho	2,23	0,973	22
A comunicação com os demais servidores é insatisfatória	2,55	1,057	22
Falta apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional	1,86	1,167	22
As informações que preciso para executar minha tarefa são de difícil acesso	2,27	0,985	22

Fonte: autora (2021)

Se reportando aos referencias: Acima de 3,7 = Avaliação mais negativa, grave; Entre 2,3 e 3,69 = Avaliação mais moderada, crítico e Abaixo de 2, 29 = Avaliação mais positiva, satisfatório. O item mais crítico no fator relações socioprofissionais é: “os Secretários são excluídos das decisões” com 3,41. Numa sequência de apontamentos estatísticas, os Secretários se demonstram incomodados com a falta

de demanda, por parte dos gestores, da sua capacidade intelectual de atuação, pois hora são excluídos das tomadas de decisões, hora não podem nem participar do “planejar”, lhes restando apenas a mera execução mecânica e acrítica.

Segundo Mendes e Ferreira (2001), a padronização de tarefas com baixo uso de criatividade, a falta de participação nas decisões da empresa, bem como a excessiva burocracia levam a vivências de sofrimento no trabalho. Do mesmo modo, afirma Oliveira (2003), tanto a insatisfação em relação a significância, como a falta de identificação de sentido das tarefas, também pode demandar o sofrer. Assim o sujeito não faz investimentos afetivos na realização da tarefa e se desanima por não poder colocar em prática sua criatividade e a capacidade intelectual que sabe possuir.

Na tabela 12 abaixo, dos itens das condições de trabalho que foi bem avaliado no geral pelos Secretários, apenas dois itens são considerados críticos: “os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas” e “os equipamentos necessários para realizar as tarefas são precários.” Em se tratando de um órgão público num cenário de contingenciamento orçamentário, pode-se dizer que é um resultado até esperado. Por sorte, ou por boa gestão, a universidade ainda mantém razoáveis condições de trabalho na visão dos Secretários.

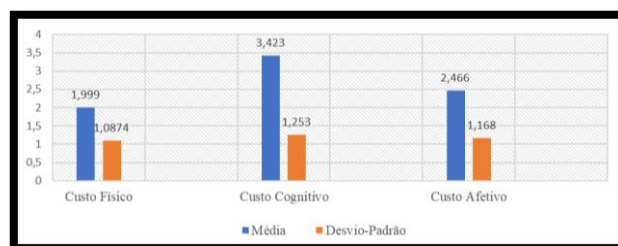
Tabela 12- Resultados do Fator Condições de Trabalho por item

	Média	Desvio padrão	N
As condições de trabalho são precárias	2,18	0,853	22
O ambiente físico é desconfortável	2,00	0,976	22
Existe muito barulho no ambiente de trabalho	2,00	0,976	22
O mobiliário existente no ambiente de trabalho é desconfortável	2,23	0,922	22
Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas	2,45	1,011	22
O posto/estação de trabalho são inadequados para executar as tarefas	2,18	1,006	22
Os equipamentos necessários para realizar as tarefas são precários	2,32	1,086	22
O espaço físico para executar as tarefas é inadequado	1,86	0,941	22
As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas	1,91	0,868	22
O material de insumo é insuficiente	2,14	0,889	22

Fonte: autora (2021)

4.3.1.5.2 Avaliação do Custo Humano no Trabalho

Gráfico 2 – Resultado Geral de Avaliação do Custo Humano no Trabalho



Fonte: autora (2021)

Se reportando aos referenciais: Acima de 3,7: Avaliação mais negativa, grave; Entre 2,3 e 3,69: Avaliação mais moderada, crítico; Abaixo de 2,29: Avaliação mais positiva, satisfatória. Segundo o gráfico 2 acima, os Secretários apontaram como crítico os fatores “Custo Cognitivo” e “Custo Afetivo”. Outro reflexo claro da falta de prescrição de tarefas, que deixam os Secretários sem um norte quando do encontro com o real do trabalho, levando a um ônus cognitivo acima do desejável.

De acordo com Mendes (2007, p. 91), “no sistema de interação entre o trabalho desejado, a tarefa prescrita e o trabalho real, o sujeito, ao exercer sua atividade, procura controlar ou manipular o equilíbrio da organização e seu próprio equilíbrio psíquico somático.” O Secretário não pode exercitar esse equilíbrio, pois o trabalho desejado não tem referencial para existir, o que leva, por conseguinte, a um custo cognitivo refletido no índice do ITRA.

No que concerne ao dispêndio afetivo, no geral pode-se relacionar tanto aos desgastes e constrangimentos com as hierarquias e docentes em geral, quanto à questão de atendimento aos discentes com perfis diversos. Segundo Vilela, Garcia e Vieira (2013), ao ter que omitir seus sentimentos ou deixá-los invisíveis, os sujeitos acabam por serem impactados tanto na execução do trabalho, quanto na sua saúde mental.

No que concerne ao custo físico, com 2,127, os Secretários não demonstraram insatisfação. Todos os três fatores apresentaram desvio padrão próximos a um, demonstrando que as respostas médias traduzem um sentimento compartilhado pelos Secretários em sua maioria.

Abaixo serão trazidos os resultados por fator e detalhados por itens de cada fator:

Tabela 13 – Resultados do Fator Custo Físico por item

	Média	Desvio padrão	N
Usar a força física	1,50	0,673	22
Usar os braços de forma contínua	2,95	1,527	22
Ficar em posição curvada	1,86	1,246	22
Caminhar	2,14	1,167	22
Ser obrigado a ficar em pé	1,59	0,959	22
Ter que manusear objetos pesados	1,32	0,568	22
Fazer esforço físico	1,41	0,666	22
Usar as pernas de forma contínua	1,86	1,207	22
Usar as mãos de forma repetitiva	3,18	1,680	22
Subir e descer escadas	2,18	1,181	22

Fonte: autora (2021)

Em relação aos itens do fator custo físico, na tabela 13 acima, dois foram destacados como críticos: “usar os braços de forma contínua” e “usar as mãos de forma repetitiva”. Essas são características inerentes à função de apoio administrativo, onde a digitação é uma constante. Por conseguinte, os demais itens, considerados satisfatórios, também refletem o desenho da função. Convém observar que a análise estatística recomenda um desvio padrão em relação à média, e os fatores críticos ultrapassaram um pouco, ou seja, alguns respondentes destoam das respostas médias.

Tabela 14 – Resultados do Fator Custo Cognitivo por item

	Média	Desvio padrão	N
Desenvolver macetes	2,73	1,162	22
Ter que resolver problemas	3,86	1,082	22
Ser obrigado (a) a lidar com imprevistos	3,59	1,368	22
Fazer previsão de acontecimentos	3,05	1,327	22
Usar a visão de forma contínua	3,14	1,424	22
Usar a memória	3,73	1,162	22
Ter desafios intelectuais	3,45	1,371	22
Fazer esforço mental	3,36	1,293	22
Ter concentração mental	3,64	1,177	22
Usar a criatividade	3,68	1,171	22

Fonte: autora (2021)

Conforme Tabela 14 acima, todos os itens foram avaliados como críticos, exceto dois que foram considerados graves: “ter que resolver problemas” e “usar a memória”. Mais uma vez impacta no trabalhar do Secretário a questão da falta de sistematização de processos, que por não poder se antever aos problemas, lida com

eles de maneira frequente e preocupante. Assim como “puxar” da memória soluções por não as ter em documento ou em parâmetros claros, também faz parte da rotina do Secretário.

Segundo Dejours (2008), o trabalho real envolve, de forma singular, o trabalho realizado pelo sujeito, que ajusta, reorganiza e adapta os processos definidos pelo trabalho prescrito. Está na sua competência “resolver problemas”, porém o constrangimento, para o Secretário, está em só resolver problemas, sem usar de planejamento e autonomia e poder prejudicar a ressignificação de todo o sofrimento que isso envolve, em prazer.

Tabela 15 - Resultados do Fator Custo Afetivo por item

	Média	Desvio padrão	N
Ter controle das emoções	3,32	1,171	22
Ter que lidar com ordens contraditórias	2,73	1,077	22
Ter custo emocional	2,95	1,174	22
Ser obrigado (a) a lidar com a agressividade dos outros	3,05	0,899	22
Disfarçar os sentimentos	3,09	1,411	22
Ser obrigado (a) a elogiar as pessoas	1,77	0,973	22
Ser obrigado (a) a ter bom humor	2,41	1,469	22
Ser obrigado (a) a cuidar da aparência física	2,09	1,192	22
Ser bonzinho/boazinha com os outros	2,36	1,049	22
Transgredir valores éticos	1,64	0,848	22
Ser submetido (a) a constrangimentos	2,14	1,356	22
Ser obrigado (a) a sorrir	2,05	1,397	22

Fonte: autora (2021)

No que tocante ao Custo Afetivo, a tabela 15 acima, traz como ponto mais crítico eleito pelos Secretários: “ter controle das emoções”, com 3,32, seguido de “disfarçar os sentimentos” com 3,09. Segundo Mendes (2007), para suportar as pressões do trabalho e não padecer, os sujeitos criam estratégias defensivas, que o levam ou a minimizar ou a esconder o sofrimento, porém nesse exercício pode permanecer um sentimento não compensado. Esse por sua vez ataca o equilíbrio psíquico o levando a descompensações. Daí a importância de uma organização do trabalho que não obrigue o sujeito a “burlar” seus sentimentos.

4.3.1.5.3 Avaliação dos Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho

Gráfico 3 – Resultado Geral dos Indicadores de Prazer-sofrimento no Trabalho
PRAZER



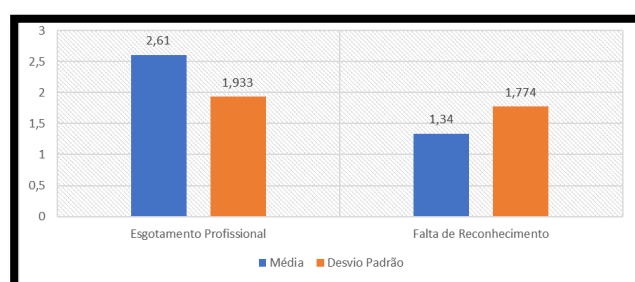
Fonte: autora (2021)

Referindo-se aos resultados pré-estabelecidos para os Indicadores de Prazer no trabalho, tem-se: Acima de 4,0 = Avaliação mais positiva, satisfatório; Entre 3,9 e 2,1 = Avaliação moderada, crítico; Abaixo de 2,0 = Avaliação para raramente, grave. Na comparação do resultado geral presente no gráfico 3 acima, percebe-se que o fator “Liberdade de Expressão”, com 4,307, se encontra de forma satisfatória para grande parte dos Secretários. O desvio padrão próximo ao 2, alerta que existem alguns Secretários que não deram respostas próximas à média do fator. Não chega a comprometer a análise, pois ela será complementada por escutas individuais posteriormente.

Já o fator Realização Profissional, com 3,791, apresenta-se na faixa crítica para os Secretários, se afinando com o problema de “estar” Secretário, mas não receber função gratificada e nem aparecer no organograma do próprio setor onde se está em exercício, resvalando na questão de reconhecimento e valorização.

Segundo Mendes (2007), se não existe o reconhecimento, o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para consecução de suas atividades, o sujeito é impossibilitado da construção de sua identidade, por não poder vivenciar o prazer e a realização de si mesmo através da afetividade impressa. Quem é você Secretário? O índice revela que essa organização do trabalho não mostra.

Gráfico 4 – Resultado Geral dos Indicadores de Prazer-sofrimento no Trabalho
SOFRIMENTO



Fonte: autora (2021)

Se baseando nos referenciais pré-existentis: Acima de 4,0 = Avaliação mais negativa, grave; Entre 3,9 e 2,1 = Avaliação moderada, crítico; e Abaixo de 2,0 = Avaliação menos negativa, satisfatório, observa-se, conforme gráfico 4, que o fator “Falta de Reconhecimento”, com 1,34, paradoxalmente aos resultados anteriores, não é pontuado como crítico.

Porém o fator “esgotamento profissional”, com 2,61, demonstrou-se ser crítico na opinião dos Secretários. É preciso observar, segundo Mendes (2007), se o esgotamento não tem relação direta com o excesso de utilização de estratégias defensivas, para que se possa evitar o adoecimento mental dos Secretários.

Abaixo serão trazidos os resultados por fator e detalhados por itens de cada fator:

Tabela 16 - Resultados do Fator Realização Profissional por item

	Média	Desvio Padrão	N
Satisfação	4,23	1,744	22
Motivação	3,95	1,864	22
Orgulho pelo que faço	4,68	1,756	22
Bem-estar	3,95	1,647	22
Realização Profissional	3,45	2,017	22
Valorização	3,23	1,950	22
Reconhecimento	3,36	1,989	22
Identificação com as minhas tarefas	3,77	2,045	22
Gratificação pessoal com as minhas atividades	3,50	2,064	22

Fonte: autora (2021)

Observando a tabela 16 acima, apenas dois itens “satisfação”, com 4,23 e “orgulho pelo que faço”, com 4,68, são considerados satisfatórios na categoria Realização Profissional. Nenhum item foi considerado grave, porém “valorização” com 3,23, e “reconhecimento” com 3,36 foram os itens considerados mais críticos por uma parte dos Secretários. Os dois itens continuam sinalizando para o problema de “invisibilidade” e de aceitação institucional da condição de Secretário

Ferreira e Mendes (2001) apontam que o prazer no trabalho pode ser reflexo do resultado dos sentimentos de utilidade e produtividade. Nesta direção, subentende-se que é indissociável dos sentimentos de valorização e de reconhecimento. Só vivenciado quando o sujeito percebe que o seu trabalho é expressivo e importante tanto dentro da empresa, quanto fora dela, em sua vida social. No que concerne aos

Secretários, essa afirmação se consolida, pois esse é servidor público e seu trabalho transcende os muros da UFRPE.

Tabela 17- Resultados do Fator Liberdade de Expressão por item

	Média	Desvio padrão	N
Liberdade com a chefia para negociar o que precisa	3,73	2,097	22
Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas	4,00	2,093	22
Solidariedade entre os Secretários e demais colegas	4,59	1,869	22
Confiança entre os Secretários e demais colegas	4,36	1,787	22
Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	4,41	1,843	22
Liberdade para usar minha criatividade	4,64	1,432	22
Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias	4,00	2,116	22
Cooperação entre os Secretários e demais colegas	4,73	1,667	22

Fonte: autora (2021)

Na tabela 17 todos os itens estão evidenciados de forma satisfatória, com destaque para “Solidariedade entre os Secretários e demais colegas”, com 4,59, confirmando o clima do grupo do *whatsapp* DRCA X Coordenações, onde existe troca de conhecimento, ajuda, escuta e uma boa dose de solidariedade. Destaque também para o item “Liberdade para usar minha criatividade”, com 4,64, sendo o item mais bem avaliado.

De tal modo, pode-se inferir que o Secretário vivencia o prazer, representado pela sensação de bem-estar, motivação e satisfação no trabalho, uma vez que lhe é permitida a expressão da sua individualidade e da criatividade (FERREIRA; MENDES, 2001).

Tabela 18 - Resultados do Fator Esgotamento Profissional por item

	Média	Desvio padrão	N
Esgotamento emocional	3,00	2,160	22
Estresse	3,32	1,887	22
Insatisfação	2,36	1,620	22
Sobrecarga	3,09	2,158	22
Frustração	2,82	1,842	22
Insegurança	2,09	1,849	22
Medo	1,59	2,016	22

Fonte: autora (2021)

Conforme Tabela 18, nenhum item da categoria esgotamento profissional foi avaliado de forma grave, porém grande parte foi considerado, pelos Secretários, fatores de criticidade. Destaque para o item “Estresse” que é considerado o mais crítico com 3,32. Não só a vida profissional do Secretário é permeada pelo estresse laboral, hoje a vida moderna trouxe esse companheiro indesejado para dentro das Organizações do Trabalho.

Em contrapartida, os itens “Medo” e “Insegurança”, tiveram médias de 1,59 e 2,09 respectivamente, denotando que não fazem parte da vivência dos Secretários. Dois itens inversamente relacionados com a questão da estabilidade do servidor público, que essa pesquisa detectou em quase 100% dos respondentes. Na visão de Dejours (1999), o medo não é um conceito de fato psicanalítico, mas, antes, responde por aspectos concretos da realidade e exige sistemas defensivos específicos, ou a estabilidade é capa protetora, ou as estratégias defensivas estão em ação nos Secretários.

Tabela 19 - Resultados do Fator Falta de Reconhecimento por item

	Média	Desvio padrão	N
Falta de reconhecimento do meu esforço	1,91	2,328	22
Falta de reconhecimento do meu desempenho	1,86	2,396	22
Desvalorização	1,50	1,994	22
Indignação	1,68	1,701	22
Inutilidade	0,64	1,255	22
Desqualificação	0,68	1,287	22
Injustiça	1,64	2,013	22
Discriminação	0,82	1,220	22

Fonte: autora (2021)

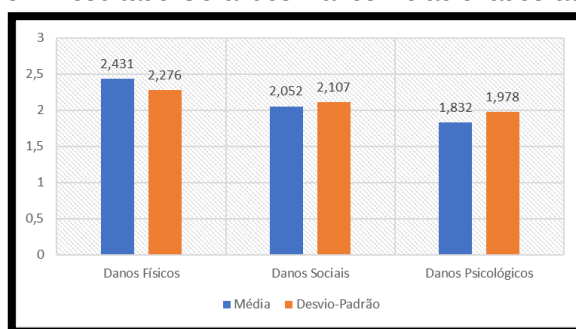
Na Tabela 19 todos os itens do fator “Falta de Reconhecimento” estão avaliados como satisfatórios. Destaque para “inutilidade” com 0,64 e “desqualificação” com 0,68, demonstrando que são sentimentos que não fazem parte do perfil dos Secretários. Ao se sentirem úteis e qualificados, os sujeitos receberam validação, ou dos seus pares, ou de suas hierarquias, quando do julgamento de utilidade e na efetivação de sua inteligência prática. Um viés proposto para interpretação desse

índice é a vivência diária nos grupos de *WhatsApp* com outros Secretários, que os fazem ficar visíveis e úteis durante todo o dia de trabalho.

Salutar observar que esse bloco de respostas apresentou, no geral, desvio padrão acima de um, denotando uma amostra mais heterogênea, ou seja, respostas não tão próximas às respostas médias. De forma pontual, alguns Secretários não apresentaram respostas coesas com seu grupo. Como a avaliação do inventário é só para fins de direcionamento, não chega a se constituir em um problema da abordagem metodológica.

4.3.1.5.4 Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho – EADRT

Gráfico 5 – Resultado Geral dos Danos Relacionados ao Trabalho



Fonte: autora (2021)

Para a análise toma-se por base os referenciais pré-estabelecidos por Mendes e Ferreira (2007): Acima de 4,1 = Avaliação mais negativa, presença de doenças ocupacionais; Entre 3,1 e 4,0 = Avaliação moderada para frequente, grave; Entre 2,0 e 3,0 = Avaliação moderada, crítico; Abaixo de 1,9 = Avaliação mais positiva, suportável.

Os fatores danos físico e danos sociais, conforme demonstra o Gráfico 5 acima, aparecem na escala crítica, o que denota preocupação, pois são possíveis efeitos colaterais do descontentamento e incômodos relacionados à organização do trabalho. A aparente normalidade tem um custo. Conforme Dejours (1999, p. 19), o estado de normalidade é um progresso diário “mediante uma luta feroz entre as exigências do trabalho e a ameaça de desestabilização psíquica e somática.”

O destino do sofrimento no trabalho tem várias direções possíveis, porém a vivência do sofrer não é opcional. E no sentido de danos físicos e as possíveis repercussões sociais desse sofrimento, Dejours (1999, p. 19) constata que o

sofrimento é, anterior a qualquer outra coisa, um sofrimento do corpo, de tal modo “não pode haver sofrimento sem carne.”

No que diz respeito aos danos psicológicos, os Secretários não apontaram distorções, estando a maioria em acordo com isso, mesmo considerando o desvio perto da casa de 2 pontos. Esse pode ser um indicador de que os Secretários estão além das estratégias defensivas e estão conseguindo mobilizar suas subjetividades a contento.

Abaixo serão trazidos os resultados por fator e detalhados por itens de cada fator:

Tabela 20 - Resultados do Fator Danos Físicos por item

	Média	Desvio padrão	N
Dores no corpo	3,32	2,438	22
Dores no braço	3,14	2,167	22
Dor de cabeça	3,41	2,343	22
Distúrbios respiratórios	0,86	1,583	22
Distúrbios digestivos	1,73	2,074	22
Dores nas costas	3,45	2,087	22
Distúrbios auditivos	1,36	2,060	22
Alterações do apetite	2,14	2,748	22
Distúrbios na visão	2,09	2,348	22
Alterações do sono	2,77	2,671	22
Dores nas pernas	2,64	2,341	22
Distúrbios circulatórios	2,27	2,453	22

Fonte: autora (2021)

Na análise individual dos itens que compõem os danos físicos dispostos na Tabela 20 acima, “dores nas costas” com 3,45, “dor de cabeça” com 3,41 e “dores no corpo” com 3,32 são os itens mais críticos. Neste momento a escala não aponta o real adoecimento dos Secretários, mas em conjunto, essas queixas podem ser relacionais às doenças laborais, ou mesmo ao estresse. Ademais, como alerta Dejours (1992, 61), “sofrimento mental resultante de uma frustração a nível do conteúdo significativo da tarefa pode, igualmente, levar a doenças somáticas.”

Tabela 21 - Resultados do Fator Danos Sociais por item

	Média	Desvio padrão	N
Insensibilidade em relação aos colegas	1,23	1,541	22
Dificuldades nas relações fora do trabalho	2,18	2,239	22

Vontade de ficar sozinho	2,82	2,260	22
Conflitos nas relações familiares	2,23	2,224	22
Agressividade com os outros	1,77	2,266	22
Dificuldade com os amigos	1,50	1,819	22
Impaciência com as pessoas em geral	2,64	2,401	22

Fonte: autora (2021)

Os itens que compõem os Danos Sociais, conforme Tabela 21 acima, em sua maioria estão classificados como críticos. “Vontade de ficar sozinho” com 2,82 e “Impaciência com as pessoas em geral” com 2,64 são os que mais se destacam, paradoxalmente a “Insensibilidade em relação aos colegas” é o item com posição mais satisfatória. Os Secretários, neste cenário, demonstram, mesmo possuindo um nível de incômodo, não ter perdido a reciprocidade, elemento que segundo Dejours (1999), é essencial para a mobilização coletiva contra o sofrimento e contra a alienação.

Tabela 22 - Resultados do Fator Danos Psicológicos por item

	Média	Desvio padrão	N
Amargura	1,59	1,919	22
Sensação de vazio	1,73	1,956	22
Sentimento de desamparo	1,77	2,045	22
Mau-humor	2,14	1,833	22
Vontade de desistir de tudo	1,36	1,965	22
Tristeza	2,18	1,763	22
Irritação com tudo	2,23	2,137	22
Sensação de abandono	1,32	1,701	22
Dúvida sobre a capacidade de fazer as tarefas	2,14	2,274	22
Solidão	1,86	2,189	22

Fonte: autora (2021)

A tabela 22 acima denota que, no geral, os Secretários não acusam em suas respostas possíveis Danos Psicológicos. No entanto, a “Irritação com tudo” com 2,23 é um dos pontos mais críticos, acompanhado da “Tristeza” com 2,18. Ao dar um olhar panorâmico em tudo que já foi citado sobre a organização do trabalho dos Secretários, esses parecem ser efeitos transversais de descontentamentos pontuais, como a questão da falta de prescrições, da falta de reconhecimento, da luta por uma eficiência que não depende só deles.

Mais uma vez um bloco de respostas possui desvio padrão acima de um, como já comentado, é correto observar, porém na análise global as médias um pouco de heterogeneidade não comprometem os achados.

4.3.1.6 ITRA – Visão Holística

Como um panorama, a figura 5 abaixo traz uma visão geral das escalas analisadas.

Figura 5 – Visão Holística da análise do ITRA



Legenda: Laranja = Crítico; Verde = Satisfatório

Fonte: Criado pela autora – adaptado de Mendes e Ferreira (2007)

Conforme figura 5 acima, no que concerne aos fatores de avaliação das escalas que compõem o inventário, no total de 13 índices, 8 estão, em relação à escala referencial, considerados críticos. Um pouco mais de 60%.

Aspectos como organização e relações socioprofissionais são representações do contexto de trabalho e antecedentes do processo saúde-doença, como alerta Dejours (1995) ao afirmar que a organização do trabalho exerce sobre o sujeito uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico.

Sob este ângulo de visão, a UFRPE, a PREG e as Coordenações dos cursos, enquanto cenários descritos no ITRA, sinalizam certas condições geradoras de sofrimento. A olho nu, através apenas da psicometria, não se pode inferir reflexões mais aprofundadas, porém o cenário serve de alerta para que o Secretário, que possui uma história singular, que é portador de projetos pessoais e de desejos, não seja vítima de uma organização do trabalho que o ignore.

O ITRA, enquanto diagnose e retrato de um momento temporal do contexto laboral, sugere que os gestores, bem como os profissionais envolvidos na manutenção e segurança da saúde dos Secretários, observem a realidade de trabalho

dos Secretários. Mais, é fundamental esforços no sentido de promover a reconciliação da racionalidade instrumental e da racionalidade subjetiva, permitindo, através da influência direta na organização do trabalho, a prevenção do adoecimento psíquico no trabalho.

4.3.2 Abordagem Qualitativa

A segunda e mais importante etapa da pesquisa se fundamentou na metodologia qualitativa e através dela se oportunizou, de forma pertinente, entender a natureza do fenômeno social aqui tratado. Buscou-se identificar a ocorrência de estratégias defensivas e as formas de mobilização subjetiva na relação entre os Secretários e a sua organização do trabalho. Também pretendeu-se verificar se tais estratégias garantem a conservação e integridade da saúde mental do Secretário no contexto laboral.

Conforme Heloani e Lancman (2004), a Psicodinâmica do Trabalho, através de suas pesquisas, busca a compreensão dos aspectos mais subjetivos e psíquicos que são mobilizados tanto nas relações socioprofissionais, quanto através da organização do trabalho. Situações menos visíveis experimentadas pelos trabalhadores nas vivências laborais, tais como mobilização da inteligência, estratégias defensivas, os prazeres, o sofrimento etc.

Ainda segundo Heloani e Lancman (2004), a PDT nesse caminho de análise, parte do pressuposto que o trabalho é um elemento central na construção da saúde e identidade dos indivíduos, de tal forma os impactos dele provenientes ultrapassam a barreira da jornada de trabalho e se estendem para a vida familiar e tempo do não-trabalho.

Nascida na clínica do trabalho, a abordagem metodológica traçada por Dejours para capturar os aspectos subjetivos dos sujeitos e a dinâmica entre eles e a organização do trabalho tem algumas particularidades, onde a escuta é o início de todo o processo.

Destarte, o ouvir sob a óptica da Psicodinâmica do Trabalho e toda a possibilidade de análise qualitativa dessa oitiva faz parte da segunda fase da pesquisa contida neste trabalho, que intentou entender, sobremaneira, as relações dinâmicas do trabalho dos Secretários das Coordenações de Cursos de Graduação.

4.3.2.1 Instrumento: Entrevista Semiestruturada

Como instrumento de coleta de dados qualitativos utilizou-se de entrevista semiestruturada com perguntas elaboradas a partir das categorias abordadas pela Psicodinâmica do Trabalho e direcionadas para o eixo da pesquisa aqui proposta, observados os objetivos específicos.

Um roteiro com entrevistas semiestruturadas é uma forma de exploração e inserção aos contextos de trabalho, inicialmente conduzida de forma dirigida, mas ao longo do processo leva-se em consideração as mudanças de roteiro e improvisos apresentados pelos entrevistados, sempre com enfoque no diálogo (MAY, 2004).

Conforme Mendes (2007, p. 43), os objetivos da entrevista em Psicodinâmica se equiparam aos propostos em entrevistas aplicadas a pesquisas em ciências humanas e sociais. Dentre os quais destaca-se: compreender detalhadamente os sentimentos, crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos, no caso aqui, o da organização do trabalho; investigar a história individual; realizar estudos descritivos e/ou exploratórios; e validar, clarificar e ilustrar dados quantitativos para melhorar a qualidade da interpretação.

Observados propósitos e formas, bem como os teóricos que dialogaram com a pesquisa, as perguntas foram dispostas em blocos, conforme Quadro 16 abaixo:

Quadro 16 – Modelo de Construção do Roteiro das Entrevistas

Objetivo Específico 2. Identificar a ocorrência de estratégias defensivas e as formas de mobilização subjetiva existentes na relação entre os Secretários e a organização do trabalho e demandadas na manutenção de sua saúde mental.		
Categorias de Análise	Autores de referência	Perguntas
Trabalho e Subjetividade	DEJOURS ANA M. MENDES MAX WEBER ROBERT MERTON BRESEER PEREIRA	- De que forma sua história de vida se cruza com seu trabalho atual? - Fale-me algo que considere importante sobre o seu trabalho como Secretário na coordenação de um Curso de Graduação da UFRPE.
Organização do Trabalho		- Ao se realizar a pesquisa teórica foi verificado que não consta na PREG nenhum documento prescrevendo as tarefas do Secretário da Coordenação do Curso de Graduação. O que você pensa a respeito disso? - Quando você executa as suas tarefas diárias se depara com normas rígidas e inflexíveis? Comente brevemente.

Objetivo Específico 3. Verificar se as estratégias defensivas e os elementos da mobilização subjetiva utilizados pelos Secretários no enfrentamento dos constrangimentos impostos pela organização do trabalho garantem a conservação e integridade da sua saúde mental no contexto laboral.		
Categorias de Análise	Autores de referência	Perguntas
Vivências Prazer/Sufrimento	DEJOURS ANA M. MENDES MAX WEBER ROBERT MERTON BRESSER PEREIRA	- Como você se enxerga: um apoio administrativo da Coordenação ou um Secretário? Comente brevemente. - Você acha o trabalho do Secretário visível/reconhecido por suas hierarquias, pelos discentes e pela sociedade? Comente brevemente. - O fator eficiência na prestação de serviços é algo fácil de realizar em um dia qualquer da sua rotina de trabalho? Como lida com isso? - As rotinas burocráticas presentes nos processos e procedimentos da UFRPE e Coordenação do Curso é algo fácil de realizar em um dia qualquer da sua rotina de trabalho? Como lida com isso? - Em algum momento você considera ou já considerou o seu trabalho prazeroso? Quer especificar? - Em algum momento você considera ou já considerou o seu trabalho sofrido? Quer especificar?
Estratégias Defensivas/Mobilização Subjetiva		- Quando você se depara com alguma dificuldade para realizar suas tarefas tem liberdade para realizá-las de outra forma, aprimorando-as? - Quando você encontra dificuldades para realização de seu trabalho, como faz para enfrentá-las ou superá-las? Você reage ou ignora? - O que você achou da criação do grupo DRCA X Coordenações no <i>WhatsApp</i>? - Caso queira acrescentar algo que seja importante e que não foi mencionado durante a entrevista, pode o fazer agora.

Fonte: Elaboração da autora – Adaptado do modelo criado pelo Prof.º Romilson Cabral – UFRPE/DADM

4.3.2.2 Procedimento

Uma vez de posse do instrumento, a entrevista semiestruturada, organizou-se a logística para que fosse aplicada de forma a atender não só os procedimentos recomendados pelo comitê de ética, bem como as orientações advindas de Dejours e seus seguidores.

De acordo com Mendes (2007), quando o objeto de estudos é analisado pelas lentes da Psicodinâmica do Trabalho o número de participantes deve ser definido se

moldando aos objetivos da pesquisa, sendo recomendável de seis a doze entrevistados.

Segundo Mendes, Araújo e Merlo (2012), para que a pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho seja válida, é necessário que os trabalhadores decidam participar de forma voluntária. De tal modo, após participarem da primeira parte da pesquisa, respondendo ao questionário que compunha o ITRA, os Secretários foram informados sobre os objetivos da pesquisa e recrutados conforme desejo de participação.

Para a realização da entrevista foi enviado aos Secretários um termo de consentimento via *google forms* e acertado dia e hora para sua realização. Mesmo que de forma limitante, por causa da pandemia do Coronavírus e o distanciamento social ainda recomendado, foram dadas aos participantes algumas possibilidades para concederem a entrevista.

Eles poderiam escolher fazer via plataforma *google meet* (um serviço de comunicação por vídeo em tempo real), gravar áudios respondendo às perguntas pelo *WhatsApp* (aplicativo de mensagens instantâneas e outras funcionalidades) ou por chamada telefônica tradicional. As entrevistas constituíram a parte final da pesquisa e ocorreram nos dias 13 a 15/05/2021, de forma individual.

Uma observação importante para quem se utiliza da PDT como referencial nas entrevistas de pesquisa, conforme Mendes (2007), é estar livre para ouvir o que está fora de sua expectativa. De tal modo, a autora desta pesquisa criou um roteiro, conforme exposto no tópico anterior, porém ele foi um guia e não uma etapa obrigatória. Inclusive foi dada aos participantes a faculdade de responder ou não a todas as perguntas e a acrescentar algo que achasse conveniente além dos tópicos apresentados.

4.3.2.3 O sujeito em análise – segunda etapa

Organizado o procedimento, de forma distinta da primeira fase, que foi a análise de um cenário e por isso se fez necessário que o questionário abarcasse a todos do universo da pesquisa, essa fase, por possuir a peculiaridade do entrevistado se oferecer de forma voluntária, resultou em uma amostra com outro perfil.

Do universo de 24 Secretários, excluiu-se a investigadora, também Secretária em exercício na Coordenação do Curso de Administração. Dos 23 Secretários

potenciais entrevistados, apenas 7 se apresentaram voluntariamente. Cerca de 30,44% do total de Secretários em exercício nas Coordenações dos Cursos de Graduação da UFRPE SEDE/Recife. Obedecida a recomendação de Mendes (2007) e com a quantidade mínima necessária para prosseguir a pesquisa, foram marcadas as entrevistas com cada Secretário.

Terminada a aplicação do ITRA, explicitado a motivação da segunda fase do exame e terminado o tempo para o voluntariado, o panorama desta etapa da pesquisa e os perfis dos participantes se deram conforme Quadro 17 abaixo:

Quadro 17 – Perfil dos Secretários Entrevistados

Codiname	Idade	Gênero	Escolaridade	Estado Civil	Tempo de Serviço	Cargo Atual	Tempo de Função	Afastamento por doença laboral	Tempo de Entrevista ⁵²
S1	Entre 41 /50 anos	F	Mestrado	Divorciado	+10 anos	Assistente em Adm	+ 10 anos	Nenhum	35:10 min
S2	Entre 31 /40 anos	F	Mestrado	Casado	De 3 a 10 anos	Assistente em Adm	De 3 a 10 anos	Nenhum	49:27 min
S3	Entre 41 /50 anos	F	Especialização	Casado	+10 anos	Assistente em Adm	+ 10 anos	Nenhum	33:32 min
S4	Entre 41 /50 anos	F	Ensino Superior Completo	Solteiro	+10 anos	Assistente em Adm	Menos de 3 anos	1 a 3 vezes	51:23 min
S5	Entre 31 /40 anos	F	Mestrado	Casado	De 3 a 10 anos	Assistente em Adm	De 3 a 10 anos	1 a 3 vezes	44:15 min
S6	Entre 51 /60 anos	M	Especialização	Casado	+ 10 anos	Assistente em Adm	+ 10 anos	1 a 3 vezes	29:34 min
S7	- 30 anos	M	Ensino Superior Completo	Casado	- 3 anos	Assistente em Adm	- 3 anos	Nenhum	25:10 min
% dominantes	42,9% entre 41 /50 anos	71,4% Fem	42,9% Mestrado	71,4% Casado	57,1% + 10 anos	100% Assistente em Adm	42,9% + 10 anos	71,4% Nenhum	

Conforme quadro 17 acima, as estatísticas sociais, em sua maioria, se repetem em relação à primeira fase da pesquisa. Traçando um perfil geral de um coletivo de trabalho formado em sua maioria por mulheres, casadas, com idades entre 41 e 50 anos, com mais de 10 anos de serviço público na UFRPE, ocupando o cargo de Assistente em Administração, sem afastamentos por saúde e com mais de 10 anos na função de Secretário dos Cursos de Graduação.

Uma particularidade ainda não comentada sobre os participantes da entrevista, todos são membros do grupo não institucional do *WhatsApp* e de caráter mobilizador: Juntos somos mais fortes. Não foi uma prerrogativa, mas de forma coincidente os entrevistados possuíam mais esta característica em comum.

⁵² O tempo da entrevista se limita ao momento das perguntas e respostas.

4.3.2.4 *Análise dos dados qualitativos*

Toda a produção textual advinda das falas dos entrevistados foram observadas em sua íntegra, não sendo descartadas, em um primeiro momento, nem mesmo narrativas descontextualizadas.

Os dados qualitativos passaram por duas análises, uma dedutiva, onde procurou-se categorizar de forma relacionada ao contexto da organização do trabalho, e outra indutiva onde identificou-se os sentimentos no trabalho e a forma de enfrentamento do sofrimento.

Para a análise, as falas foram transcritas e sistematizadas com base nas categorias da Psicodinâmica do Trabalho, e os resultados foram apresentados e analisados utilizando a técnica de Análise dos Núcleos de Sentido – ANS, que será apresentada no próximo tópico.

4.3.2.4.1 A Técnica: Análise dos Núcleos de Sentido – ANS

A análise das entrevistas que caracterizaram a segunda etapa da pesquisa, foi feita através da “Análise dos Núcleos de Sentido-ANS”, método baseado e validado em estudos por Mendes (2007). A ANS é uma “técnica adaptada a partir da técnica de análise de conteúdo categorial desenvolvida por Bardin (1977), caracterizando um olhar particular sobre os dados” (MENDES, 2007, p. 45).

A ANS é uma estratégia de análise dos textos produzidos pela comunicação oral e/ou escrita. Constitui-se na separação do texto em unidades, que são núcleos de sentido. Estes últimos por sua vez, se formam a partir dos temas psicológicos que se sobressaem no discurso dos sujeitos em análise.

Aplicada por meio de procedimentos sistemáticos, que compreendem a definição de critérios para que se efetue a análise. Sua finalidade é a de reunir e associar o conteúdo potencial e manifesto do texto, tomando como referência os temas peculiares de um núcleo de sentido, em definições que deem sustentáculo às interpretações (MENDES, 2007).

As interpretações, por sua vez, devem levar em consideração a rede de significados descobertas no conteúdo dos núcleos, que se expressam em particularidades linguísticas, como as conjunções, os paradoxos, as metáforas, os

chistes, entre outras figuras de linguagem presentes no núcleo de sentido e que lhe dá consistência (MENDES 2007).

Em síntese, toda a fala dos sujeitos entrevistados consentiram acesso aos processos psíquicos pertinentes à temática da pesquisa, particularmente os sentidos e os significados. Num processo de aglutinação, seja pela similaridade, pela complementaridade ou pela contraposição, a ANS permitiu chegar a pontos de menor diversidade, que nos permitiu caminhar na direção dos possíveis núcleos de significação. Os tornando as estrelas da análise.

4.3.2.5 Apresentação dos Resultados - Quali

Neste tópico serão apresentados os resultados encontrados a partir das análises qualitativas das entrevistas, baseados na técnica Análise dos Núcleos de Sentido. Quando do tratamento dos dados e classificação, foram encontradas doze subcategorias, ou núcleo de sentido cujos nomes e definições partiram das falas dos Secretários, conforme quadro 18 abaixo:

Quadro 18 – Núcleos de Sentido

Quadro 10 – Núcleos de Sentido

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S2	"Acolher o outro"	" (...) as demandas apresentadas pelos graduandos ou por que não dizer suas dificuldades em levar o curso a diante e conseguir concluí-lo trazem a minha mente momentos que passei por ter poucos recursos financeiros ou até mesmo apoio familiar." " (...) Costumo pensar que não sei o que seria de muitos discentes se não houvesse um técnico nas coordenações de curso."
S3		"Minha história de vida se cruza com meu trabalho quando eu tenho a oportunidade de acolher o outro e poder contribuir na solução dos seus problemas." " (...) alguém que representa a ufrpe, que tem o papel de acolher quem chega , ouvir e entender as necessidades e dificuldades."
S4		"Creio que como fui criada no meio evangélico e lá fui muito ativa tendo ser a mais empática dentro do trabalho. "
S5		"Eu adoro atender bem os alunos, orientá-los (...) eu gosto tanto de me comunicar, como atender bem as pessoas e casa totalmente com minha atual função que eu exerço." "O papel da gente não é segurar o aluno. É de acolhê-lo dentro da instituição. "
Definição: O Secretário sente que tem como missão acolher o outro, no caso esse outro se reflete na figura do discente. Esse acolhimento está refletido no bem atender, no bom encaminhamento das demandas acadêmicas do discente, também se utilizando de empatia para entender as necessidades e ajudar nas dificuldades que possam ocorrer ao estudante enquanto está sob orientação da coordenação do curso.		

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S1	"Considero meu trabalho importante"	" Considero meu trabalho importante porque ele é capaz de cumprir e destravar todas as etapas burocráticas da vida acadêmica dos discentes (...)"
S2		"Tenho consciência da necessidade do trabalho do técnico. " "Creio que nenhuma coordenação de curso existe sem o técnico. "
S4		"Saber que meu trabalho refletirá positivamente na opinião deles e nas suas formações profissionais é grandioso. "
S5		"Bem, o segundo contato que os alunos têm e a imagem que fica da instituição, do curso, é a sua relação com a coordenação de curso e o Secretário é o pilar disso tudo (...) o Secretário acaba sendo o elo entre o aluno e a coordenação. Então ele tem um papel importantíssimo (...) é muito forte, então o Secretário tem um papel primordial nisso. "
Definição: O Secretário possui absoluta certeza da importância do seu trabalho, tanto na questão administrativa, com procedimentos mais técnicos, quanto do reflexo do seu bom atendimento e andamento das demandas que acaba refletindo na vida acadêmica do discente e na missão da universidade de formar cidadãos. Sabe que a sua função é complementar ao do coordenador, não podendo a coordenação ficar sem seu apoio e serviço.		

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S2	“Não somos Secretários”	“O técnico é um misto de Secretário, psicólogo, conselheiro, conciliador de conflitos, ouvidor (qual o nome de quem trabalha em ouvidoria?), dentre outros. ”
S3		“A entrevista fala de Secretários quando na verdade somos assistentes em Administração. ”
S4		“ Secretário entendo que seja mais específico e para isso deveria exigir um profissional capacitado para tal”
S5		“Na prática a gente faz muita atribuição de Secretário, na teoria somos técnicos administrativos. ”
S6		“(…) não somos Secretários, não ganhamos gratificação de Secretários, não estamos protegidos legalmente como Secretários e assumimos tarefas próprias de Secretários, sendo um Assistente em Administração.”
S7		“Apoio administrativo tendo em vista a falta de formação pelo menos básica em secretariado. ”
Definição: O Secretário, que na verdade tem cargo de Técnico administrativo, tem como uma das inquietações frente ao exercício da função, a constatação de que não tem capacitação, nem gratificação para carregar a nomenclatura “Secretário”, muito embora saiba que por vezes realmente, na prática, é esse o papel que desempenha.		

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S1	Temos atuação desconhecida	“(…) a Preg não tem consciência dos serviços desse setor. Em 10 anos de atuação em coordenação de curso nunca recebemos sequer uma visita de Pró-Reitor ou Pró-Reitora.” “(…) nos tratam como incapazes e mal sabem que efetuamos boa parte dos trabalhos que eles julgam não termos competência para efetuar. “(…) para as demais instâncias temos atuação desconhecida.”
S2		“(…) como executamos atividades meio, ficamos num segundo plano.” “Pela sociedade, não. Para a massa, funcionário público não trabalha.”
S3		“Já pela hierarquia somos peças descartáveis.”
S4		“Para os discentes somos o apoio administrativo, para a sociedade somos atendentes e para nossas hierarquias o que faz tudo até as suas atribuições, porém esse trabalho é invisível para todos em especial no reconhecimento.”
S5		“ Não temos assentos em colegiados, nem em alguns órgãos de representatividade.”
S6		“Muito pouco visível.”
S7		“A alta demanda, os prazos apertados e a cobrança por resultados por vezes mascaram o esforço diário do Secretário.”
Definição: O Secretário acredita ter sua atuação desconhecida e essa impressão ele relata vir das vivências diárias, tanto do fato de ser servidor público e carregar o estigma de não trabalhar, quanto em relação a sua própria organização do trabalho. Não percebe reconhecimento de seu trabalho, nem pela PREG que é a hierarquia direta maior, nem pelas demais instâncias da universidade.		

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S2	“ser veículo de solução de problemas”	“(…) sinto que sou responsável por atender ou tentar solucionar as demandas apresentadas pelos discentes da maneira que for possível e nos limites da instituição.”
S3		“(…) poder contribuir na solução dos seus problemas. ” “O ponto forte do meu trabalho é poder ser veículo de solução de problemas. ” “(…) ouvir e entender as necessidades e dificuldades e realizar tarefas burocráticas buscando agilizar e solucionar esses problemas. ”
S6		“(…) mais importante é a ponte que fazemos em relação às demandas dos discentes com a Instituição. ”
Definição: O Secretário toma para si a responsabilidade de resoluções de problemas no que concerne as demandas entre os discentes e a instituição. Reconhece a burocracia, ao mesmo tempo em que conhece os limites que sua atuação possui perante a legislação e às normas, mas entende que sua função é solucionar as situações difíceis que se apresentem.		

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S1	“discentes sim, são os únicos que nos reconhecem”	“(…) discentes sim, são os únicos que nos reconhecem (...)”
S2		“(…) Pelos discentes, com certeza. Apesar de as vezes, nos pedirem ou solicitar algo a mais do que podemos desempenhar dentro das possibilidades da instituição. “Um dos exemplos, um ingressante que vinha de instituição privada disse uma vez que não foi tão bem atendido quanto ele foi lá na secretaria. Ou um estudante do curso que lhe diz que quando você sai de férias não tem a quem recorrer (...)”
S3		“ Por alguns discentes sim. Já pela hierarquia somos peças descartáveis.”
S5		“Bem, o trabalho do Secretário é percebido de uma forma mais intensa pelos alunos, porque é um contato diário (...) a gente serve, eu brinco, como ‘muro de lamentações’ para os alunos, é um contato mais próximo.”
Definição: O Secretário, através de depoimentos e gestos por parte dos discentes, os principais clientes da sua prestação de serviços, sente o total reconhecimento por parte deles. Também acreditam ser apenas os discentes os que dão crédito a sua prestação de serviços, ao seu trabalho.		

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S1	"Nos dá apoio e segurança"	"Achei muito bom, no sentido de integração com servidores da mesma classe (...). Nos dá mais apoio e segurança para atuarmos em demandas desconhecidas."
S2		"Uma boa iniciativa (...). A minha dúvida, dificuldade ou angústia pode ser compartilhada com outras pessoas que vivenciam ou já tiveram a experiência de trabalhar na coordenação."
S3		" Tem nos ajudado muito , porém sinto que há uma enxurrada de informações de forma aleatória."
S4		"Virou um escape para frustrações diárias e também um local de pedir socorro quando alguma demanda chega e não tenho conhecimento técnico para resolver."
S5		"(...) esse grupo do DRCA com as coordenações, ele é interessante porque ele ajuda muito, principalmente no sentido de padronizar as atividades, a forma de trabalho das coordenações (...) quando eu avalio eu sinto saldo positivo na ajuda de possíveis dificuldades que tenhamos na execução das nossas atividades, no sentido de orientar."
S7		"Primordial. Sobre tudo com a chegada da pandemia, ele se tornou um "tira dúvidas", que permite aproximar os servidores que têm atribuições parecidas ."
Definição: O Secretário vê no grupo institucional do <i>whatsapp</i> "DRCA X COORDENAÇÕES" um local de acolhimento, onde dúvidas são partilhadas e resolvidas. Onde a falta de padronização é debatida e levada a tentativa de resolução. Mas, mais do que isso, é um lugar de integração e desabafo, se tornando o maior elo entre a classe na pandemia. "Ninguém soltou a mão de ninguém".		

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S1	“Sempre reajo. Ignorar nos leva a viver parados na mesma estação”	“ Sempre reajo. Tenho medo da inércia, porque tudo tem consequências, então prefiro encarar o presente que esperar a reação do futuro.”
S2		“Tento visualizar que aquilo será solucionado de alguma forma. ”
S3		“Conversando com outros colegas e trocando experiências. Sempre reajo. Ignorar nos leva a viver parados na mesma estação e, conseqüentemente, ao desânimo.”
S4		“Dependendo da natureza daquele trabalho e caso aquela demanda eu enxergue que prejudicará um discente, por exemplo, eu reajo. ”
S5		“eu não tenho dificuldade para realizar o meu trabalho, porque quando tem algum problema eu tento superar (...) eu não sou uma pessoa de ignorar o problema. Eu sou uma pessoa proativa, de reagir, de combater e tentar fazer o que dá.”
S6		“ Reajo sempre, procuro ajuda.”
S7		“Por mais que tentemos ser proativos, diversos casos fogem à regra. Mas procuro enfrentá-los a fim de impedir prejuízos futuros.”
Definição: O Secretário é reativo frente aos problemas de sua função e dos constrangimentos advindos da organização do trabalho. O sentimento compartilhado por todos é de que reagir é sempre a melhor opção. Tanto através de iniciativa própria, quanto através de ajuda. Prefere não desanimar e se precaver de situações inoportunas no futuro.		

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S1	"Sempre que humanizo o meu trabalho."	"Meu maior prazer é ver que colaborei na vida do formando. Principalmente quando os vejo ingressando em mestrado ou passando em concurso público."
S2		"(...) já senti que o meu trabalho é gratificante. Quando, por exemplo, te agradecem ou veem que o seu trabalho reflete na vida das pessoas, de alguma forma. Daí você percebe que o seu esforço não foi em vão."
S3		"(...) quando consigo resolver uma pendência difícil que vai ajudar o aluno, quando consigo acalmar um aluno com problemas. Enfim, sempre que humanizo o meu trabalho."
S4		" (...) quando vejo que meu esforço resultou em um resultado positivo para um discente. Quando minha informação foi útil para quem solicitou."
S6		"Sinto muito prazer em atender pessoalmente os estudantes."
S7		" (...) quando vemos os alunos do curso colando grau. É gratificante saber que mesmo nos bastidores podemos contribuir."
Definição: O Secretário encontra o prazer no seu trabalho através do retorno positivo de sua prestação de serviços na vida dos discentes durante e até após a graduação. Entende que sua missão enquanto bastidores é de guiar, de forma humanizada, o discente durante a sua vida acadêmica e se regozija disso.		

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S1	"Eu tento apenas fazer o meu melhor"	"Não tem como ser apenas apoio administrativo quando boa parte dos coordenadores não tem competências administrativas para atuar nos cargos. Então, não dá para ser apoio do que não existe. Você tem que preencher as lacunas. " "(...) Faço meu trabalho como se estivesse me auto atendendo. Não deixo pontos para ser contestado. "
S2		"O meu trabalho, assim como dos meus colegas, é fundamental para o cumprimento e andamento dos serviços da coordenação de forma eficiente. "
S3		"No que depende de mim sim, mas às vezes nos deparamos com burocracias , que torna essa eficácia difícil."
S4		"De um lado o aluno que não entende como funciona uma instituição pública e acha que podemos resolver tudo muito rápido . Do outro lado temos docentes que se amarram nas suas grandiosidades e dificultam em situações muitas vezes fáceis de resolver. "
S5		"(...) aquele que realmente tem compromisso, que tem competência, o chá neh? A habilidade, a competência e a aptidão, que pra mim é o principal de tudo para lher dar com as adversidades daquela atribuição (...) ele vai conseguir driblar e vai conseguir ser eficiente na medida de suas limitações. "
S6		" Procuro realizar o melhor dentro das funções de Técnico. " " Eu tento apenas fazer o meu melhor. "
S7		" A depender do serviço não é fácil sobretudo quando o serviço depende de uma homologação ou finalização por outro servidor ou departamento."
Definição: O Secretário percebe todas as limitações para execução de sua boa prestação de serviços, tanto no que concerne às disfunções burocráticas, quanto aos problemas de relações interpessoais. Estes últimos podem partir da hierarquia, ao não cumprir suas atribuições, podem partir de outros setores, quando não executam a contento o que o Secretário espera, ou até mesmo dos discentes quando desconhecem o fluxo dos processos. Porém, mesmo diante das limitações o sentimento é de tentar a eficiência.		

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S1	“Liberdade de executar meu serviço”	“A liberdade de executar o meu serviço é o principal motivo de não solicitar troca de setor.”
S2		“Creio que depende da situação e do momento. É relativo, mas sempre que posso tento melhorar. ”
S5		“(…) eu fazia sim do meu jeito que eu achava mais prática e de dar melhores resultados (…)”
S7		“Há liberdade de alterar os meios para consecução dos objetivos , como uso de planilhas, alteração de
Definição: O Secretário percebe certa flexibilização, que pontua como liberdade, de executar suas tarefas de forma aprimorada, quando encontra alguma dificuldade. Ele adequa meios e práticas para melhor chegar aos objetivos da organização do trabalho.		

Entrevistado	Núcleos de Sentido	Verbalização
S1	“Estamos o tempo todo no meio de um dilema, entre assumir demandas que não são nossas ou prejudicar a vida de alguém”	“(…) quando tenho que assumir demandas de comissões que não tem ciência de suas obrigações. Se eu deixar de fazer o maior prejudicado será o discente. Então, estamos o tempo todo no meio de um dilema, entre assumir demandas que não são nossas ou prejudicar a vida de alguém.
S2		“(…) certas pessoas não se responsabilizam pelas atividades que são de sua competência e ‘jogam’ para você.”
S3		“(…) má distribuição de competências, o que favorece a alguns coordenadores oportunistas, que usam os Secretários a realizar o seu trabalho.
S4		“me deparo com muitos docentes que não querem fazer o mínimo que suas atribuições pedem. ”
S5		“eu considerei sim meu trabalho sofrido quando eu executava tudo (...) principalmente em momentos tumultuados da coordenação em que eu me via sozinha atuando.” “(…) eu participei de várias gestões em que praticamente eu me via só, sem muita participação dos coordenadores de cursos nas atividades da coordenação (...)”
S6		“(…) “quando realizamos tarefas com a senha do coordenador , a gente se sente desprestigiado, até mesmo ‘roubado’, por fazer um trabalho e ficar registrado como tendo sido outro que o fez.”
Definição: O Secretário vivencia, em alguns casos, o não comprometimento dos seus coordenadores, ou de outros docentes, no que concerne às suas atribuições. O sentimento em relação a isso não é de passividade, mesmo que se mostre o descontentamento, levando o Secretário a assumir demandas que não são suas. O entendimento é que se não for feito o trabalho alguém, geralmente o discente, pode sair prejudicado. As prescrições não estão expostas pela PREG, o que dificulta ainda mais.		

Fonte: autora (2021)

4.3.2.6 Discussão dos Resultados – Quali

Neste tópico serão discutidos os resultados dos dados apresentados, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Pertinente reforçar que, o uso da técnica ANS tem na linguagem a principal mediadora entre os sujeitos analisados e o pesquisador, pois é por intermédio da palavra que se tem acesso aos conteúdos latentes. É por meio da análise de tais conteúdos que irão aparecer as vivências de prazer-sofrimento em relação ao contexto do trabalho expressos nos discursos e a possibilidade de verificação dos mecanismos de defesas em utilização (MENDES, 2007).

Antes das discussões dos resultados, segue abaixo uma recapitulação sintética das categorias de análise da Psicodinâmica do Trabalho relacionadas ao objetivo geral deste estudo, no quadro 19 abaixo:

Quadro 19 – Mecanismos de Defesa à luz da Psicodinâmica do Trabalho

MECANISMOS DE DEFESA	
ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS	MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA
O QUE SÃO?	
Mecanismos de defesa utilizados para negar ou minimizar a percepção da realidade que faz sofrer, numa tentativa de controlá-la.	Mecanismo que possibilita a transformação do sofrimento por meio de uma operação simbólica de resgate do sentido do trabalho.
COMO AGEM?	
Refletem atitudes ou comportamentos úteis à saúde mental na medida em que preservam o equilíbrio do trabalhador ao ajudá-lo a enfrentar as contradições da organização do trabalho – ausência de poder, falta de autonomia, falta de apoio.	A mobilização subjetiva se dá pelo engajamento interno do sujeito e sua subjetividade frente às experiências significativas com os pares e a gestão. A utilização desses recursos depende da dinâmica contribuição-retribuição simbólica, que diz respeito ao reconhecimento do trabalhador por parte dos pares, do coletivo de trabalho e da hierarquia.
FORMAS DE REPRESENTAÇÃO	
Individuais Coletivas Ideologias Defensivas Mobilização pelo discurso organizacional	Inteligência astuciosa Espaço de discussão Coletiva Cooperação (inteligência no plural) Reconhecimento
EFEITOS COLATERAIS	
O inconveniente do uso de estratégias de defesa é impedir pensar naquilo que faz o sujeito sofrer no trabalho, obstruindo desta maneira a possibilidade de transformação destas fontes de sofrimento.	O trabalho exercido em uma organização rígida, inflexível, impossibilita a mobilização subjetiva.
DIFERENÇAS	
As estratégias defensivas não levam à vivência de prazer no trabalho.	A mobilização subjetiva é uma das formas de se conquistar prazer no trabalho.
As defesas têm um papel de proteção e de adaptação, mas isso não é condição para mobilização subjetiva no trabalho. A mobilização subjetiva, sendo um meio para lidar com o sofrimento, diferencia-se das estratégias defensivas individuais ou coletivas, uma vez que implica a resignificação do sofrimento, ao contrário das defesas, que o negam ou o minimizam.	

Fonte: elaborado pela autora – adaptado Mendes (2007)

4.3.2.6.1 Categoria Trabalho e subjetividade

Segundo Dejours (2004, p. 28), “é sempre afetivamente que o real do mundo se manifesta para o sujeito.” Sendo o sofrimento da categoria do indispensável, ou seja, ele estará sempre presente no trabalhar, então, é nessa “relação primordial de sofrimento no trabalho que o corpo faz, simultaneamente, a experiência do mundo e de si mesmo.” Esse sofrimento, ainda de acordo com Dejours (2004), afetivo e passivo, quando do encontro com o real, é um processo que une a subjetividade ao trabalho.

Ao se perguntar aos Secretários: De que forma sua história de vida se cruza com seu trabalho atual? O sentido sobressalente, nas respostas, nas falas principais foi: “acolher o outro”. O total engajamento da subjetividade dos Secretários se dá através da acolhida aos discentes, desde que chegam à universidade até sua saída, já formados. De tal modo, a operação simbólica de resgate do sentido do trabalho, dando a ele um caráter empático e acolhedor, possibilita a transformação do sofrimento do Secretário.

“Costumo pensar que não sei o que seria de muitos discentes se não houvesse um técnico nas coordenações de curso”(S2), é a narrativa de um alento, de um acalanto a alma desse Secretário, que encontra o prazer na sua função, quando entende a importância que tem o acolhimento. Ressignificando sua vivência laboral.

Mais, quando o Secretário entende sua missão e verbaliza que: “alguém que representa a UFRPE, que tem o papel de acolher quem chega, ouvir e entender as necessidades e dificuldades”(S3). Não há sofrimento minimizado ou tolhido, há sim o reconhecimento de que se trabalha para o outro, num processo de sublimação baseado no reconhecimento social da ação. Nessa perspectiva, o Secretário não precisa lançar mão de estratégias defensivas, pois através do mecanismo da mobilização subjetiva, sublimemente já conquistou seu prazer em trabalhar, em acolher através do trabalhar.

Na mesma direção de investigar as relações do trabalho com a subjetividade dos Secretários, foi feita a seguinte pergunta: fale-me algo que considere importante sobre o seu trabalho como Secretário na coordenação de um Curso de Graduação da UFRPE. Em conformidade com Amaral, Mendes e Facas (2019), entende-se que em nome do engajamento de sua subjetividade, o Secretário espera conseguir contribuir para a melhoria da organização do trabalho e por conseguinte para sua própria melhoria, por intermédio do aperfeiçoamento de sua subjetividade. De tal modo, “Considero meu trabalho importante” foi o sentido encontrado nas falas, coadunando com a certificação real desse engajamento.

Mais uma vez a figura do discente aparece em evidência nas respostas, desta vez cancelando a importância do trabalho do Secretário: “o Secretário é o pilar disso tudo (...) o Secretário acaba sendo o elo entre o aluno e a coordenação. Então ele tem um papel importantíssimo (...) é muito forte, então o Secretário tem um papel primordial nisso”(S5).

Destarte, o Secretário possui absoluta certeza da importância do seu trabalho, uma vez que existe, uma dinâmica contribuição-retribuição simbólica intrínseca por parte dos discentes, relatado na fala: “saber que meu trabalho refletirá positivamente na opinião deles e nas suas formações profissionais é grandioso” (S4). Sendo retribuído pelo seu engajamento, o Secretário demonstra não só saber do valor da realização do seu trabalho, como também da marca pessoal que imprime a ele, quando afirma “creio que nenhuma coordenação de curso existe sem o técnico” (S2).

É o julgamento da utilidade de seu trabalho, que pode ser meramente técnico ou social, ou seja, da contribuição do sujeito à organização do trabalho. Esse julgamento proferido pelo aluno, beneficiário da qualidade de seu trabalho, lhe confere um status na organização para a qual ele trabalha e, além disso, um status na sociedade (DEJOURS, NETO, 2002), e por conseguinte lhe concede reconhecimento.

Sentindo seu trabalho importante, mais uma vez o Secretário não precisa se utilizar de estratégias defensivas, pois o cenário é de apoio aos seus esforços, num sentido para si do trabalho que realiza, podendo inclusive, transformar o sofrimento em prazer e, ativamente, lutar pela sua saúde mental quando do trabalho. Os constrangimentos intrínsecos no exercício da função, não afloram na categoria desta análise, não por não existirem, mas por sobressair nas falas o produto findo da mobilização do Secretário: o prazer advindo do sentido encontrado no trabalho.

4.3.2.6.2 Categoria Organização do Trabalho

Sob a óptica da Psicodinâmica do Trabalho, o ato de trabalhar leva necessariamente o sujeito a se deparar com a fase prescrita do trabalho, ou seja, os procedimentos, normas, prescrições etc., que dividirá com seus pares e se utilizará para colaborar com uma hierarquia organizacional. Uma relação social que demanda a confrontação entre subjetividade, coletivo de trabalho e organização do trabalho (GERNET; DEJOURS, 2011).

No que diz respeito a organização do trabalho e as prescrições a que os Secretários são submetidos, existe uma particularidade, já explicitada aqui ao longo da discussão. A PREG, setor que seria responsável pelas prescrições e padronizações do trabalho do Secretário, além de o deixar fora do organograma da Coordenação dos Cursos, também não emitiu prescrições acerca do seu *modus operandis*.

Face ao exposto, quando da investigação sobre a organização do trabalho do Secretário Ihe foi indagado: ao se realizar a pesquisa teórica foi verificado que não consta na PREG nenhum documento prescrevendo as tarefas do Secretário da Coordenação do Curso de Graduação. O que você pensa a respeito disso? As falas denotam de forma sobressalente algumas inquietações, porém uma se mostrou de forma mais relevante: “acho um descaso para conosco, além de gerar muitos conflitos, má distribuição de competências, o que favorece a alguns coordenadores oportunistas, que usam os Secretários a realizar o seu trabalho.” (S3).

O Secretário vivencia, em alguns casos, o não comprometimento dos seus coordenadores, ou de outros docentes, no que concerne às suas atribuições. Que se atenua com a falta de prescrições. O sentimento em relação a isso não é de passividade, mesmo que se mostre o descontentamento, levando o Secretário a assumir demandas que não são suas. O sentido principal que se levanta é: “estamos o tempo todo no meio de um dilema, entre assumir demandas que não são nossas ou prejudicar a vida de alguém.”

De tal modo, neste caso, o Secretário se utiliza, de forma individual, de uma estratégia defensiva, modificando o sentido desse sofrimento, o fazendo ter conotação de “se eu deixar de fazer o maior prejudicado será o discente” (S1). Ou seja, minimiza ou esconde sua dor, na justificativa de que terceiros não serão prejudicados. O problema é que assim como toda estratégia defensiva, este processo é puramente mental e por conta disso não altera a realidade e a gênese patogênica da ação imposta pela falta de prescrição na organização do trabalho e do impacto nas relações profissionais que isso acarreta.

Ao pensar no Secretário e sua relação com a organização do trabalho, uma das hipóteses a ser considerada é quão conflituosa ela poderia ser, partindo do pressuposto que, de um lado está, a expectativa do Secretário e, do outro, a rigidez sobre o modo de funcionamento da organização do trabalho, uma vez que é uma instituição pública, o impedindo, inclusive, de atribuir um sentido particular ao seu trabalho. De tal modo, a investigação nesta direção foi feita através da sentença: quando você executa as suas tarefas diárias se depara com normas rígidas e inflexíveis?

As respostas dos secretários caminharam para a direção de “são poucas as tarefas que estão sob regime normativo rígido” (S7). Não foi pontuada essa rigidez impeditiva. Não sendo a inflexibilidade uma condição, mesmo quando admite-se ser

submetido à burocracia e as suas disfunções e a legislação: “até o momento trabalho de forma bastante tranquila” (S3). Assim sendo, não se criou um núcleo de sentido, por não se caracterizar um ponto principal de análise.

No que se refere à Categoria organização do trabalho, a falta das prescrições da função do Secretário e as relações com a hierarquia e alguns constrangimentos advindos dessa relação, trouxe ao Secretário, mesmo que não acredite trabalhar em um ambiente inflexível, a utilização de estratégia defensiva individual. Ainda não apareceu nas falas o adoecimento originado neste contexto, o que denota que as estratégias defensivas estão cumprindo seu papel, como afirma Dejours (1999, p. 35), “se o sofrimento no trabalho não é sempre seguido de adoecimento, é porque foram desenvolvidas estratégias de defesas eficazes para lidar com esse sofrimento.”

4.3.2.6.3 Categoria Vivências Prazer/Sufrimento

Durante a pesquisa e o levantamento sobre o contexto de trabalho dos Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação, possíveis constrangimentos foram verificados. De forma a constatar a sua real existência esses pontos foram trazidos em forma de perguntas na categoria vivências prazer/sofrimento.

Uma das inquietudes demonstradas pela categoria técnica que exerce a função de Secretário, é justamente essa dicotomia técnico administrativo/secretário. De tal modo foi feita a seguinte pergunta: como você se enxerga? Um apoio administrativo da Coordenação ou um Secretário? O ecoar das respostas trouxe o latente núcleo de sentido: “Não somos Secretários”!

Segundo Siqueira, Mendes e França (2011), por ocupar lugar central na vida dos sujeitos, o trabalho é contexto de satisfação libidinal. Por sua vez, o discurso organizacional apodera-se dessa necessidade que a libido tem de ser saciada. Com a finalidade de instigar no trabalhador uma identificação narcísica com sua organização do trabalho, engendra-o com mensagens subliminares sedutoras e o envolve afetivamente com os procedimentos de trabalho. Essa apropriação do discurso tem como resultante a gratificação, que é vivenciada como prazer.

Porém essa dinâmica, alerta os autores, nada mais é que ilusão num processo análogo ao que ocorre no uso de entorpecentes e representa a dificuldade do sujeito

em aceitar a castração, necessária para a entrada no princípio da realidade e para a produção de prazer via emancipação.

Trazendo para o contexto dos sujeitos desse estudo, o status de “Secretário”, há muito nutrido pela Organização, capturou, e não se pode afirmar que não mais captura, a subjetividade dos técnicos administrativos, que foram seduzidos a se apropriar voluntariamente da ideologia do “hierarquicamente diferenciado”. O “Secretário”, canalizando seu desejo para o servir ao desejo da organização, buscava nas entrelinhas promessas de reconhecimento.

Porém, tais promessas se mostraram insustentáveis, o que se constata nas falas dos entrevistados: “não somos Secretários, não ganhamos gratificação de Secretários, não estamos protegidos legalmente como Secretários e assumimos tarefas próprias de Secretários, sendo um Assistente em Administração” (S6). “Na prática a gente faz muita atribuição de Secretário, na teoria somos técnicos administrativos”(S5).

Assim sendo, hoje, aqueles que fazem o coletivo de trabalho ensaiam uma reação frente à mobilização de suas subjetividades pelo discurso organizacional, a ponto de alertar quando solicitado a participar desta pesquisa: “a entrevista fala de Secretários quando na verdade somos Assistentes em Administração” (S3).

Vê-se a mobilização subjetiva sendo utilizada como estratégia de resistência, no sentido de transmutar os efeitos deletérios dessa atribuição que não gera bônus de via dupla, através da rejeição das regras impostas pela Organização ao seu coletivo de trabalho. Para ganhar voz, ela, a mobilização, se utiliza do espaço de discussão, que veremos mais adiante na análise. “A (re)construção dos processos de subjetivação e do coletivo se torna possível nesse espaço público” (SIQUEIRA; MENDES; FRANÇA, 2011, p.7).

A motivação desse comportamento dos Secretários está no núcleo de sentidos encontrado nas respostas da pergunta: você acha o trabalho do Secretário visível/reconhecido por suas hierarquias, pelos discentes e pela sociedade? Então, da reflexão sobre a visibilidade e o reconhecimento, o ressoar veio na afirmação: “temos atuação desconhecida.”

Não tem como admitir se sentir Secretário, quando “a PREG não tem consciência dos serviços desse setor. Em 10 anos de atuação em coordenação de curso nunca recebemos sequer uma visita de Pró-Reitor ou Pró-Reitora (...) nos tratam como incapazes e mal sabem que efetuamos boa parte dos trabalhos que eles julgam

não termos competência para efetuar (...) para as demais instâncias temos atuação desconhecida” (S1).

Ademais, se o discurso organizacional fala desse “status” diferenciado, como explicar que “não temos assentos em colegiados, nem em alguns órgãos de representatividade”? Nessas ponderações efetuadas paralelamente ao que quer transmitir a organização do trabalho a respeito da função de Secretário, foi trazido o desencanto com a nomenclatura, ao mesmo tempo em que face ao sofrimento o Secretário se mostrou capaz de ressignificá-lo, de resgatar seu sentido.

Porém, diante do cenário exposto, o investimento sublimatório e a ressonância simbólica demandados para o encontro com o prazer no trabalho, tem espaço delimitado devido os constrangimentos impostos pela organização do trabalho. Ainda assim, o Secretário se mobiliza, e isto é visto quando ele demonstra utilizar outro recurso, a inteligência astuciosa, quando traz à tona o núcleo de sentido: “ser veículo de solução de problemas.”

“O ponto forte do meu trabalho é poder ser veículo de solução de problemas.” “(...) ouvir e entender as necessidades e dificuldades e realizar tarefas burocráticas buscando agilizar e solucionar esses problemas” (S3). É nesse momento que o Secretário acrescenta de si (sua capacidade de sentir, de criar) para suplantar o que está prescrito e imprime seu saber fazer particular para dar conta do trabalho real.

“Sinto que sou responsável por atender ou tentar solucionar as demandas apresentadas pelos discentes da maneira que for possível e nos limites da instituição” (S2). Engajando seu corpo, através do pensamento racional, aciona a inteligência prática na resolução dos problemas, por vezes transgredindo regras prescritas que não conseguiram prever ou resolver algumas situações.

“(...) mais importante é a ponte que fazemos em relação às demandas dos discentes com a Instituição” (S6). Percebe-se que é dado mais valor aos resultados da atuação, do que aos meios para os alcançar. Como dito no tópico acima, o Secretário não percebe rigidez na organização do trabalho, o que possibilita o exercício da sua inteligência criadora. No entanto, o que a valida e o que autoriza a obtenção do prazer através de seu uso, é o reconhecimento, segundo afirma Dejours (2011).

Porém esse reconhecimento, como já visto também, não vem da sua hierarquia, nem vem da sociedade em geral, embora seja o Secretário um servidor público e a prestação de serviços sociais sua missão. O reconhecimento vem dos

discentes, segundo o núcleo de sentidos que mais teve representatividade durante as falas: “discentes sim, são os únicos que nos reconhecem.”

O Secretário, através de depoimentos e gestos por parte dos discentes, os principais clientes da sua prestação de serviços, sente o total reconhecimento por parte deles. Também, acreditam ser apenas os discentes os que dão crédito a sua prestação de serviços, ao seu trabalho. “Bem, o trabalho do Secretário é percebido de uma forma mais intensa pelos alunos, porque é um contato diário (...) a gente serve, eu brinco, como ‘muro de lamentações’ para os alunos, é um contato mais próximo” (S5).

O Secretário, em contato com um contexto de trabalho não inflexível, e diante dos desafios impostos pela não prescrição das suas tarefas, mobiliza sua subjetividade através do uso da sua inteligência prática e tenta resolver os problemas à sua maneira, mesmo que nos limites da organização. Não encontra reconhecimento fora dos muros da instituição e nem das suas hierarquias, porém se vale do reconhecimento advindo daqueles que são seus “clientes” diretos. Tal reconhecimento vem de forma direta, no discurso dos estudantes, mas também de forma indireta: “a qualidade do meu atendimento reverbera na avaliação final do curso, haja vista que o discente pontua essa qualidade no questionário do Enade que integra a nota final do curso.”

Este reconhecimento, segundo Dejours (2004), se caracteriza pela retribuição moral simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho. Em outros termos, a contrapartida pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência no trabalho. De tal forma, o reconhecimento possibilita que o sofrimento no trabalho seja convertido em prazer, bem como em realização. O Secretário se sente realizado ao ver no reconhecimento do discente todos os seus esforços recompensados.

Quando se fala em vivência de sofrimento no contexto do trabalho do Secretário, dois temas vieram à baila durante a pesquisa: eficiência na prestação de serviços e as disfunções burocráticas. O confronto dos dois, por vezes, pode resultar em constrangimentos. Assim sendo, foi perguntado aos Secretários sobre essas temáticas específicas. Em um primeiro momento foi perguntado: o fator eficiência na prestação de serviços é algo fácil de realizar em um dia qualquer da sua rotina de trabalho? Logo em seguida perguntou-se: As rotinas burocráticas presentes nos

processos e procedimentos da UFRPE e Coordenação do Curso é algo fácil de realizar em um dia qualquer da sua rotina de trabalho?

“Eu tento apenas fazer o meu melhor” definiu o núcleo de sentidos das falas que versaram sobre a experimentação da necessidade de eficiência em meio aos ditames da burocracia. Ao perceber a diferença entre o trabalho prescrito e o real do trabalho, um dos Secretários afirma: “você tem que preencher as lacunas” (S1). O sentimento de fazer o seu melhor, nesta ocasião, foi exposto na fala “faço meu trabalho como se estivesse me auto atendendo. Não deixo pontos para ser contestado” (S1).

Ao se deparar com as limitações, o sentimento é de tentar a eficiência. Em outras palavras, os Secretários utilizam como estratégias de enfrentamento, a postura de: “procuro realizar o melhor dentro das funções de Técnico” (S6). Ou, entende que “o meu trabalho, assim como dos meus colegas, é fundamental para o cumprimento e andamento dos serviços da coordenação de forma eficiente” (S2).

Por conseguinte, as estratégias de enfrentamento, diante da impossibilidade de mudanças, são utilizadas como defesas para lidar com a expectativa elevada acerca de seu rendimento e com as contradições impostas pelas particularidades de uma organização do trabalho pública. É uma estratégia defensiva de caráter individual, pois apesar de ser um problema comum a todos, não foi levado à pauta do coletivo de trabalho. Desta forma, cada Secretário lida com o problema de modo singular. “Aquele que realmente tem compromisso, (...) ele vai conseguir driblar e vai conseguir ser eficiente na medida de suas limitações” (S5).

No intuito de dar continuidade nas análises das vivências sofrimento/prazer foi indagado aos Secretários: em algum momento você considera ou já considerou o seu trabalho prazeroso/sofrido? O sofrimento, segundo Dejours (1999), é inerente ao trabalhar. Também, conforme Amaral, Mendes e Facas (2018), a lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real, bem como o inesperado e o inusitado que o real comina, pode ocasionar fatores desestruturadores nos sujeitos. A forma como o trabalhador responde diante dessa lacuna vai influenciar nos destinos do sofrimento no trabalho. No caso dos Secretários, ficou bastante evidenciado que o sofrer no trabalho é de caráter subjetivo, não aparecendo um núcleo nas falas que pudesse unificar em um sentido só o sofrer de todos, muito embora os constrangimentos pontuados durante a discussão são sofridos pelo grupo estudado.

“Quando me deparo com muitos docentes que não querem fazer o mínimo que suas atribuições pedem” (S4), ou “quando ele se torna exclusivamente burocrático” (S1). São respostas que levam a caminhos diferentes. Perspectivas diversas sobre o mesmo labor, muito embora as estratégias de enfrentamento possam ser comuns a todos, ou mesmo esse sofrimento de cada um estar submetido à psicodinâmica do reconhecimento para ter conferido sentido e valor, ele é experimentado de forma singular.

“Eu sofri um aborto, e tenho certeza que um dos motivos foi a sobrecarga de trabalho, então considere sim, em muitos momentos, meu trabalho sofrido” (S5), ou “por questões pessoais prefiro não especificar” (S7), denota muito a parcialidade da vivência do sofrer. Um Secretário expõe de forma dolorosa sua vivência, com relato bem íntimo, enquanto outro não acha prudente essa exposição. Existem também indícios de sofrimento patológico, o que indica que as estratégias defensivas podem ter falhado. De tal modo, a análise, neste caso, foca nas estratégias que podem modificar o destino desses sofrimentos e favorecem ou não sua transformação. Mais adiante será conferido o impacto sobre o adoecimento ou não.

Já no que concerne às vivências prazerosas no exercício de sua função, é ponto pacífico nas falas dos Secretários, que encontram prazer através do retorno positivo de sua prestação de serviços na vida dos discentes durante e até após a graduação. Pois incutem a missão, enquanto bastidores e atividade-meio, de guiar, de forma humanizada, o discente durante a sua vida acadêmica. O saldo é regozijador para eles. “Mesmo levando o trabalhador ao sofrimento e ao adoecimento, o trabalho pode constituir-se em fonte de prazer e de desenvolvimento” (MERLO; BOTTEGA; PEREZ, 2014).

“(...) quando vemos os alunos do curso colando grau. É gratificante saber que mesmo nos bastidores pudemos contribuir” (S7). “Meu maior prazer é ver que colaborei na vida do formando. Principalmente quando os vejo ingressando em mestrado ou passando em concurso público” (S1). Percebe-se, através das falas, que na visão do Secretário sua função é uma tarefa com significação humana, mote para o júbilo narcísico, um sentimento de utilidade, inclusive altruísta. Trazendo o sentido “sempre que humanizo o meu trabalho.”

Num balanço sobre as vivências de prazer-sofrimento dos Secretários, apesar de toda a questão de não ter sua função e atuação validadas pela hierarquia e não se sentirem “Secretários”, pode-se dizer que tem saldo positivo e resume-se na fala: “já

senti que o meu trabalho é gratificante. Quando, por exemplo, te agradecem ou veem que o seu trabalho reflete na vida das pessoas, de alguma forma. Daí você percebe que o seu esforço não foi em vão” (S2).

O “superávit” dessa vivência do Secretário, coaduna com a explanação de Dejours (1999, p. 34):

quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento. O reconhecimento do trabalho, ou mesmo da obra, pode depois ser reconduzido pelo sujeito ao plano da construção da identidade. E isso se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d'alma ou até de elevação.

Entende-se que o Secretário usa como combustível o reconhecimento advindo dos discentes e toda a dinâmica propínqua a ela. Estando no caminho certo para transformar o sofrimento decorrente do trabalho em prazer, em fortalecimento do ego e da identidade.

4.3.2.6.4 Categoria Estratégias Defensivas/ Mobilização Subjetiva

Em face do sofrimento e dos constrangimentos, como visto na composição teórica desta pesquisa, o ego não fica passivo, ele se defende. Se o sujeito enxerga possibilidades de realizar ajustes, alterações e adaptações para execução do trabalho real, de forma potencial a vivência prazerosa se apresenta. Isso ocorre pela dinâmica de transpor os constrangimentos e limites do real através da mobilização de sua inteligência.

Foi indagado aos Secretários sobre essa questão específica: quando você se depara com alguma dificuldade para realizar suas tarefas tem liberdade para realizá-las de outra forma, aprimorando-as? De forma sugestiva, foi adicionada a pergunta a questão de melhorias, pois entende-se que não se usa a inteligência para desagregar valor a uma tarefa.

Os Secretários trouxeram em suas reflexões o sentido “liberdade de executar meu serviço”, pois percebem certa flexibilização, que pontuam como liberdade, de executar suas tarefas de forma aprimorada, quando encontram alguma dificuldade. Essa liberdade permite que os Secretários se engajem no trabalho e se mobilizem subjetivamente.

Ao usar da “liberdade” e fazer atuar a sua inteligência, podem os Secretários, inclusive, evitar o uso de estratégias defensivas, uma vez que não precisam lidar com a necessidade de esconder ou minimizar o sofrimento quando dos constrangimentos impostos pelo real do trabalho. O que demonstra a fala: “a liberdade de executar o meu serviço é o principal motivo de não solicitar troca de setor” (S1).

Porém a inteligência prática, para ser mote da mobilização subjetiva, precisa passar por uma validação social, ou seja, o reconhecimento da hierarquia, através do julgamento da utilidade e dos pares, através do julgamento de beleza. No que concerne à hierarquia, os Secretários não percebem diretamente esse julgamento positivo, o que foi visto na análise do núcleo de sentidos “temos atuação desconhecida”. Muito embora, quando se trata de utilidade, os objetivos alcançados e submetidos às hierarquias se não úteis, seriam expurgados os meios. Como não há relato disso, crê-se útil o fruto do engajamento da inteligência. Numa validação, assim por dizer, indireta.

No entanto, quando se fala do reconhecimento dos pares, os Secretários a partir do ano de 2019 contam com um espaço de discussão que viabiliza isso. É o grupo institucional DRCA x Coordenações. Apesar de não ser um espaço elaborado para uma intervenção clínica, por assim dizer, propiciou a visibilidade, a reflexão das vivências de prazer-sofrimento da função de Secretário e por tabela, o resgate do sentido do trabalho.

O propósito inicial do grupo era repasse e troca de informações, mas findou em um lugar onde os Secretários puderam subverter alguns efeitos deletérios de seu labor. Confiança, solidariedade e cooperação são guia nesse espaço de fala e conduz, de forma bastante natural, à dinâmica de reconhecimento entre os pares. Assim sendo, foi interrogado aos Secretários: o que você achou da criação do grupo DRCA X Coordenações no *WhatsApp*?

O núcleo de sentidos sobressalente foi “nos dá apoio e segurança”, o que denota logo o sentido da cooperação presente no grupo. “A minha dúvida, dificuldade ou angústia pode ser compartilhada com outras pessoas que vivenciam ou já tiveram a experiência de trabalhar na coordenação”(S2). O grupo dá vazão a um sentimento de pertencimento e reciprocidade ao mesmo tempo em que “virou um escape para frustrações diárias e também um local de pedir socorro quando alguma demanda chega e não tenho conhecimento técnico para resolver” (S4).

Por conseguinte, o grupo DRCA X Coordenações, revestido de características de um espaço público de discussão, pode ser visto como um mecanismo de mobilização subjetiva dos Secretários, uma vez que representa o espaço da fala, da expressão coletiva e da busca de mecanismos de transformação dos constrangimentos da organização do trabalho.

Esse clima de cooperação é levado também para outra dimensão: “reajo sempre, procuro ajuda” (S6). Os Secretários não demonstram ser uma categoria passiva diante os constrangimentos da organização do trabalho. Tanto de forma individual, como de coletivo de trabalho. Aspectos que foram aparecendo sempre durante a pesquisa.

O foco da investigação aqui proposta é saber se os Secretários se mobilizam ou não, e se sim de que forma. Para aprofundar um pouco mais a análise foi perguntado: quando você encontra dificuldades para realização de seu trabalho, como faz para enfrentá-las ou superá-las? Você reage ou ignora? O sentido sobressalente foi: “sempre reajo. Ignorar nos leva a viver parados na mesma estação”

O enfrentamento é peculiar aos Secretários. São reativos e isso percebe-se através do discurso uníssono: “sempre reajo. Tenho medo da inércia, porque tudo tem consequências, então prefiro encarar o presente que esperar a reação do futuro” (S1). O sentimento partilhado por todos é de que reagir é sempre a melhor opção. Tanto através de iniciativa própria, quanto através de ajuda. Preferem não desanimar e se precaver de situações inoportunas no futuro.

De tal modo, as imposições e pressões do trabalho que possam gerar instabilidades psicológicas, quando se apresentam são enfrentadas e isso coaduna com a transformação do sofrimento, que tem viés criativo, em prazer. A subjetividade é mobilizada no momento da reação, tendo a gênese no próprio ato de trabalhar, onde a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações tem vez.

O enfrentamento também tem no entusiasmo a esperança de finais satisfatórios: “tento visualizar que aquilo será solucionado de alguma forma” (S2), bem como a certeza de que existe uma rede de colaboração: “conversando com outros colegas e trocando experiências. Sempre reajo. Ignorar nos leva a viver parados na mesma estação e, conseqüentemente, ao desânimo” (S3). O entusiasmo ajuda na mobilização da inteligência prática e ajuda a enfrentar o sofrimento e uma vez lançado mão da cooperação, o Secretário se vê valorizado, imprimindo sua marca pessoal e fortalecendo sua identidade.

Assim, o que se pode extrair desta categoria em especial, ainda independente de uma reflexão mais holística, é que os Secretários mobilizam mais a sua subjetividade, através do uso da inteligência prática e da cooperação, em detrimento de estratégias defensivas que minimizem ou ignorem o sofrimento. Eles se mostraram reativos e com entusiasmo de transpor os constrangimentos e munidos do reconhecimento advindo de seus pares.

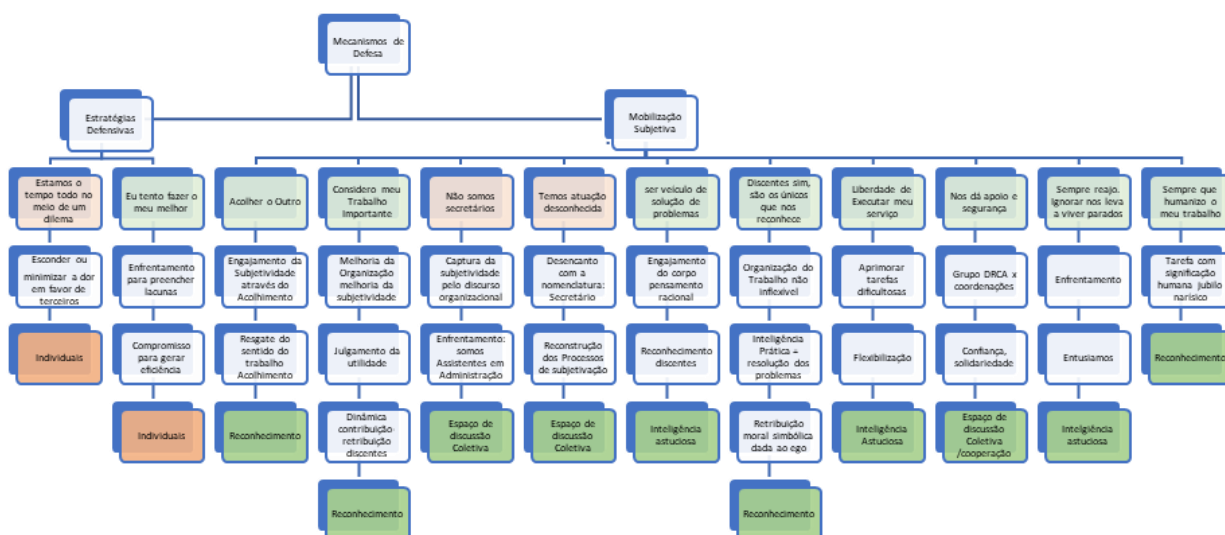
4.3.2.6.5 Resultados sobre adoecimentos advindos do trabalho

No que concerne a evidências de adoecimentos do Secretários, advindos do trabalho, não foi elaborada uma pergunta específica na entrevista, porém o entrevistado pontuou se foi afastado ou não das suas atividades laborais por tal motivo. Por conseguinte, 71,4% dos entrevistados na segunda etapa da pesquisa nunca se afastaram do trabalho por doenças originadas dele.

Coadunando com Mendes (2007), qualquer percentual de adoecimento psíquico relacionado ao trabalho já demanda motivo de preocupação e de tentativa de solução por parte da organização do trabalho. Qualquer mente adoecida importa. Porém, pode-se presumir tanto pelo percentual, quanto pelas falas e seus núcleos de sentido analisados, que os mecanismos de defesa utilizados pelos Secretários têm sido eficazes na maioria dos casos.

4.3.2.7 ANS – Visão Holística

Figura 6 – Visão Holística da Análise dos Núcleos de Sentido



Legenda: Laranja claro = Núcleo de sentidos = reações negativas diante o sofrimento/constrangimentos
 Verde claro = Núcleo de sentidos = reações positivas diante o sofrimento/constrangimentos
 Laranja escuro = tipo de estratégia defensiva usadas pelos Secretários
 Verde escuro = tipos de mobilização subjetiva usadas pelos Secretários
 Fonte: autora (2021)

O panorama da ANS na figura 6 acima, traz, em síntese, que os Secretários se utilizam de mecanismos de enfrentamento ao sofrimento psíquico no trabalho para o tão almejado “equilíbrio” mental, seja pelo uso de estratégias defensivas, que tencionam negar, minimizar ou controlar o sofrimento, ou pelas estratégias de mobilização subjetiva, que auxiliam na ressignificação do sofrer e tendem a transformar as situações produtoras de sofrimento em situações produtoras de prazer.

Os núcleos de sentido “estamos o tempo todo no meio de um dilema” e “eu tento fazer o meu melhor”, revelaram estratégias defensivas individualizadas por parte dos Secretários. Os demais núcleos de sentido, no total de dez, indicaram a mobilização subjetiva como estratégia de defesa, passando por todas as suas dimensões, desde o uso da inteligência astuciosa, até à cooperação. Em síntese, esse “placar” denota um coletivo de trabalho ainda atuante na luta pela sua sanidade mental, pela busca de sua identidade enquanto categoria, se recriando perante os constrangimentos da organização do trabalho.

As estatísticas que trouxeram a questão do adoecimento, nesta etapa da pesquisa, indicaram que ele ainda não é dominante, portanto, as estratégias defensivas individuais ainda cumprem seu papel, bem como a mobilização da subjetividade e seus mecanismos estão colaborando com a saúde mental dos Secretários, mesmo que ainda não se tenha uma intervenção por parte da Gestão, para aprimorar o contexto e as condições de trabalho.

No que concerne a essa intervenção, um dos suportes necessários para tomadas de decisão está justamente na análise dos indicadores que trouxe oportunamente o ITRA nesta pesquisa. De tal forma, no próximo tópico será debatido o cenário em índices confrontado com os achados nas falas dos Secretários. Uma construção necessária para que a organização do trabalho não dependa apenas da utilização de estratégias defensivas, pois se falham pode levar ao adoecimento do Secretário.

4.3.3 Convergências e Divergências dos Resultados Quali-quantitativo

A pesquisa aqui proposta foi realizada em duas etapas, a primeira trouxe abordagem quantitativa, através de um instrumento psicométrico elaborado e validado por Mendes e Ferreira (2007) chamado Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento. O intuito da utilização desse inventário é traçar o pano de fundo, o cenário do contexto de trabalho, da organização do trabalho. A segunda parte, e mais importante, por se tratar do método recomendado para quem quer inferir análises através da PDT, veio numa abordagem qualitativa de dados com entrevistas semiestruturadas.

As análises estatísticas e dos núcleos de sentidos no geral trouxe a ideia de uma Organização não tão rígida e por isso as estratégias de defesas estão ainda surtindo efeito no que diz respeito ao equilíbrio psíquico desse coletivo de trabalho, mesmo diante de alguns constrangimentos bem pontuais.

As estatísticas apontaram na análise dos indicadores relacionados ao contexto de trabalho, que os Secretários avaliaram como crítica a organização do trabalho e as relações Socioprofissionais. Pode-se observar nas falas o mesmo direcionamento analítico, pois foram pontuados o descontentamento com a falta de prescrição, com a divisão de tarefas não bem assinalada e a falta de limite entre as obrigações de Coordenadores e Secretários, que se confundem.

O fator mais crítico da organização do trabalho apontado no inventário, foi “existe divisão entre quem planeja e quem executa”, coadunando com a fala de que a PREG não reconhece a atuação dos Secretários e de tal modo os exclui do planejamento. Essa percepção foi apontada estatisticamente no ITRA através do item do fator relações socioprofissionais: “os Secretários são excluídos das decisões”, avaliado como crítico. Porém na prática, eles se encontram “o tempo todo no meio de um dilema, entre assumir demandas que não são deles ou prejudicar a vida de alguém.”

Salutar ressaltar que da organização do trabalho, e dos itens que a compõem, depende o uso bem-sucedido das estratégias defensivas para suportar ou ressignificar o sofrimento e transformá-lo no prazer. De tal modo, estatisticamente e verbalmente ela apontou ter as falhas acima e por mais que os Secretários ainda se encontrem mobilizados, a situação se não for revertida pode acabar adoecendo um percentual maior de sujeitos da categoria.

Quando analisado através das lentes do ITRA, no que concerne ao fator Custo Cognitivo, um dos itens que o compunha indicado como grave pelos Secretários foi: “ter que resolver problemas”. No mesmo viés as falas trouxeram essa visão nos núcleos de sentido: “ser veículo de solução de problema” e “eu tento fazer o meu melhor”. O uso da inteligência astuciosa validada pelo reconhecimento dos discentes, numa organização do trabalho não avaliada como rígida, acaba por colaborar para que esse fator ainda não seja indicador de adoecimento mental por parte dos Secretários.

Contudo, o constrangimento da situação é percebido como grave, sendo um incômodo que demanda bastante dispêndio intelectual. A atividade psíquica requerida nas resoluções dos problemas ao ser obrigado a lidar com imprevistos, fazer previsão de acontecimentos por falta de devidas prescrições e o desenvolvimento de macetes para que o trabalho seja realmente realizado pode provocar desgastes e desmobilização.

Em se tratando do fator Custo Afetivo, os Secretários quando perguntados na primeira parte da pesquisa, o elegeram como um ponto crítico e que demanda atenção. Da mesma forma, ter controle das emoções e disfarçar os sentimentos foram situações implícitas nas narrativas de falas, tanto que a chegada de um grupo no *WhatsApp* virou um meio de “desabafos”.

Lidar com a falta de reconhecimento por parte das instâncias superiores e ter que assumir tarefas de outrem, ao mesmo tempo em que se segue em frente, é afetivamente custoso aos Secretários. É deveras constrangedor. Apesar de ser um dispêndio emocional exigido nas interações socioprofissionais, é outro ponto que converge nas duas fases da pesquisa e causa alerta, pois se não controlado e em excesso pode potencializar o sofrimento no trabalho e levar à descompensação.

Quando da investigação das vivências prazer/sofrimento no trabalho, algumas convergências entre as duas fases da pesquisa foram identificadas. O ITRA, no fator “liberdade de expressão” os Secretários elegeram satisfatórios todos os itens que compunham essa condição, sendo “liberdade para usar minha criatividade” e “cooperação entre os Secretários e demais colegas os pontos mais fortes dessa vivência prazerosa.

Nos núcleos de sentido eleitos das falas dos Secretários, a presença do uso da inteligência criativa foi pontuada ao se constatar a “liberdade de executar meu

serviço”, bem como foi autuada a possibilidade da reação, do enfrentamento das dificuldades a partir do uso da inteligência astuciosa.

O item cooperação foi trazido nas falas através do núcleo de sentido “nos dá apoio e segurança” que aborda o grupo de *WhatsApp* institucional, onde solidariedade e confiança também são premissas desse convívio. Essa vivência de liberdade para pensar, organizar e sobretudo de falar sobre o trabalho que executa é caminho fértil para a mobilização subjetiva e para a ressignificação do sofrimento o transmutando em prazer.

Quando se fala de Realização Profissional, um dos fatores medidos pelo ITRA, os Secretários avaliaram como um aspecto crítico e os itens que mais levaram a esse cenário são “valorização” e “reconhecimento”. De modo correlato a análise das falas trouxe os núcleos de sentido “temos atuação desconhecida” e “não somos Secretários”.

Os Secretários traduziram nas falas a realidade dos índices. Foi pontuado pelo grupo a insatisfação com a falta de reconhecimento tanto social, quanto em relação à PREG e algumas outras instâncias da UFRPE, o que condiz com as queixas também de valorização. A categoria que trabalha para a PREG, inclusive tem lotação lá, não está nem em seu organograma, nem em suas prescrições.

No que se refere à mobilização subjetiva, o mecanismo mais saudável para resistir ao sofrimento no trabalho, a dinâmica do reconhecimento é fator crucial, inclusive para o equilíbrio mental e a segurança identitária. Segundo Gernet e Dejours (2011), ao ter reconhecido seu trabalho o sujeito também tem a realização do “eu” no campo social.

De tal modo, se o fator reconhecimento é fundamental nos processos de construção identitária e da saúde e prazer no trabalho, sua falta pode levar a processos de sofrimento, despersonalização e adoecimento dos Secretários. O que demanda bastante atenção, bem como novo reposicionamento da organização do trabalho, pois é fator crítico em um ponto fulcral da relação do Secretário com seu trabalho e por conseguinte, com sua harmonia mental.

Ainda na categoria Realização Profissional do ITRA, as estatísticas apresentaram dois itens “satisfação” e “orgulho pelo que faço” como satisfatórios na visão dos Secretários. Apresentados também nas falas através dos núcleos de sentido “Considero meu trabalho importante” e “Acolher o outro”.

Orgulho pelo que faz e da forma que faz é presente nas verbalizações dos Secretários. O senso de utilidade social, a sensação de contribuição à organização do trabalho e o acréscimo pessoal dado às atividades, trazendo soluções, inclusive de forma humana, também nutrem o júbilo narcísico e transforma em satisfação toda energia pulsional investida. “Reconhecer-se no que fez é estar seguro tanto da utilidade social do objeto ou serviço, como de sua qualidade.” (CLOT, 2010, p. 289).

Ao mesmo tempo em que reconhecimento foi pontuado como crítico no inventário, a falta dele não foi. Paradoxalmente essa estatística chamou a atenção, porém o esmiuçar através das falas trouxe a motivação do resultado. A equação do reconhecimento tem como variáveis, submetidas a julgamentos da utilidade e da beleza, o reconhecimento das hierarquias, dos pares e no caso específico dos Secretários: os dos discentes.

Ficou explicitado através dos núcleos de sentido “discentes sim, são os únicos que nos reconhecem” e “nos dá apoio e segurança”, que tantos os pares, quanto o maior alvo da prestação dos serviços dos Secretários os reconhecem. Até o momento o resultado dessa equação tem sido positivo, refletindo inclusive no índice que compôs o cenário da organização do trabalho. Além de que o próprio Secretário dá-se o crédito devido, inclusive enfrentando as lacunas do real do trabalho.

O ITRA, em sua última escala de avaliação, expôs os índices “Danos Sociais” e “Danos Físicos” como fatores críticos do ponto de vista dos Secretários. Os danos físicos apontados como dor de cabeça, dores no corpo e nas costas junto com outro item crítico apontado no fator esgotamento profissional, que é o estresse, aponta um Secretário que na fala fez surgir o núcleo de sentido “estamos o tempo todo no meio de um dilema” (S1).

Esconder ou minimizar a sua dor em benefício do “eu tento fazer o meu melhor” pode estar ocasionando reações corpóreas e já envoltas em algum dano psíquico. Nesse caso é ainda mais necessária a reavaliação de alguns pontos dessa relação de trabalho e dessa organização do trabalho.

No que concerne aos Danos Sociais, os itens “vontade de ficar sozinho” e “impaciência com as pessoas em geral” foram assinalados como preocupantes. Em algumas falas pontuais, que não chegaram a criar um núcleo de sentidos nas análises, a falta de paciência foi trazida como reflexo do trabalho em home office na pandemia da Covid 19.

“Esse olhar mais humano que a gente passaria a ter ao trabalhar em casa junto aos nossos filhos, eu não percebi da instituição” (S5), de tal modo, relegados à própria sorte e enfrentando a organização de dois períodos acadêmicos remotos trabalhando em casa, muitos viram algumas válvulas de escapes implodir.

Por fim, quando examinados sobre os Danos Psicológicos no ITRA, os Secretários afirmaram estar em níveis satisfatórios. Nas falas nada foi assinalado sobre. No que diz respeito aos adoecimentos ocasionados pelo labor que geraram afastamentos, licenças de saúde, houve uma divergência entre a primeira etapa da pesquisa e a segunda.

Relembrando, na primeira etapa 22 dos 23 Secretários responderam. Foi um recrutamento geral, com apenas uma abstinência. Na segunda fase, que era de caráter voluntário, apenas 7 responderam. O primeiro grupo trouxe um grupo de 9 pessoas, 40,9%, que declararam afastamento por problema de saúde relacionado ao trabalho. No segundo grupo, 3 pessoas estiveram nessa condição, correspondendo a 28,6%.

No geral, a maioria nunca se encontrou adoecida por causa do trabalho, 59,1%, o que mais uma vez se relaciona com o uso eficaz dos mecanismos de defesas, ou seja, o uso das estratégias defensivas e a questão da mobilização subjetiva. Porém das 9 pessoas que se disseram adoecer pelo trabalho, apenas 3 vieram de forma voluntária falar sobre. Assim sendo, é preciso rever os espaços de discussão, pois de algum modo esses 6 que não se posicionaram precisam evidenciar onde estão os problemas, para que a organização do trabalho evite os efeitos deletérios de sua constituição.

4.3.4 Limitações da Pesquisa

Parte-se do pressuposto que nenhum estudo científico é isento de limitações (VARGAS, MANCIA, 2019), no entanto a empolgação durante a pesquisa e o gosto pela temática e seus direcionamentos, por vezes levaram à autora a muito otimismo e confiança nos resultados e a tratar as limitações como efeitos colaterais contornáveis. De tal modo, confio o julgamento desse mérito aos leitores.

No que concerne ao universo de pesquisa, o almejado era abarcar todos os Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação da UFRPE, em todas as suas unidades acadêmicas. Um estudo mais robusto, com mais vozes. Porém,

apresentou-se um problema de viés burocrático: a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE, ao responder a solicitação de informações, feitas pelo portal de transparência, sobre quem seriam os sujeitos em exercícios nas Coordenações dos Cursos, não apontava a presença de Secretários na maioria das Coordenações fora da SEDE Recife.

Retornou-se com o pedido algumas vezes, mas sem sucesso, pois a informação era que o sistema suporte para extração desses dados não apresentava nada além do que já estava sendo informado à autora do estudo. Na tentativa de solucionar essa questão foi procurada a PREG, na pessoa do Secretário Hugo, bastante atencioso e prestativo, porém, ele informou que na ocasião a Pró-Reitoria só detinha informações dos Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação da SEDE. De tal modo, mediante prazo de conclusão de estudo e recorrentes informações sobre a dificuldade de uma lista contendo todos os sujeitos, partiu-se para a investigação só com os Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação SEDE/Recife.

A falta de pesquisas anteriores sobre o recorte do tema abordado, também, pode ser apontada como uma limitação desse estudo (VARGAS, MANCIA, 2019). De forma introdutória, foi feita uma tentativa de revisão da literatura pertinente aos estudos com servidores públicos e quiçá com a categoria de apoio administrativo da área educacional. Os resultados foram abaixo do estimado.

Ao proceder com pesquisa bibliográfica a partir do ano de 2000, na base de dados SciElo, que se autointitula como “uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros”, colocando as palavras-chaves “Psicodinâmica do Trabalho” e “serviço público”, apenas retornaram 09 (nove) artigos publicados no Brasil, do ano de 2015 até 2018. Ao repetir a busca retirando o termo “serviço público”, retornaram 199 (cento e noventa e nove) artigos publicados no Brasil, do ano de 2004 até 2019. Em percentuais tem-se aproximadamente 4,5% de artigos voltados ao estudo do servidor público, pela ótica da Psicodinâmica do Trabalho. Usado o termo “servidor público” em conjunto com o termo “Psicodinâmica do Trabalho”, não houve resultados.

A mesma tendência se replicou em outras bases de dados, ao seguir com a pesquisa avançada no Google Acadêmico, colocando as palavras-chaves “Psicodinâmica do Trabalho” e “serviço público”, apenas retornaram 03 (três) artigos publicados no Brasil, do ano de 2013 até 2020. Em contrapartida, ao retirar o termo

“serviço público”, 7.420 (sete mil, quatrocentos e vinte) publicações foram exibidas, a partir de 2005. Neste caso a representação percentual foi insignificante. Mais uma vez, usado o termo “servidor público” em conjunto com o termo “Psicodinâmica do Trabalho”, não houve resultados. De tal modo, utilizar a temática de modo exploratório foi a alternativa viável.

De forma generalizada, talvez não se possa pontuar como fator limitante, porém decerto desafiador, efetuar a pesquisa em cenário pandêmico da COVID-19 não trouxe, assim por dizer, facilidades. Desde a busca de informações institucionais, o fator tempo disponível da autora, as pressões psicológicas das crescentes atribuições entre quatro paredes além da função estudante, até a não possibilidade de reuniões presenciais com os entrevistados, o caminho se tornou mais íngreme e mais longínquo. Não menos prazeroso, que se pontue com bastante relevância, pois o caminho foi em muitos trechos acalentado, guiado e instruído por generosos amigos-anjos: alguns educadores do departamento de trabalho da autora e alguns amigos especiais da vida e do mestrado.

Por fim, como dito no início do tópico, o entusiasmo foi guia e a autora, de forma edificante e edificada, conduziu a pesquisa além da percepção limitante. Tentou-se contornar os pontos elencados a fim de não ser prejuízo a conclusão e qualidade do trabalho aqui apresentado. Deixo o malhete nas mãos dos leitores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho analisou a vivência e a organização do trabalho dos Secretários de Coordenações de Curso de Graduação da UFRPE - SEDE e as estratégias defensivas que os mobilizam, ou não, quando dos constrangimentos presentes no exercício de sua função, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. A autora do trabalho, por ser da mesma categoria investigada, se sentiu provocada a examinar a organização do trabalho de seus pares e contribuir, através de um estudo, para reflexões e possíveis mudanças de impactos positivos na saúde mental dos Secretários.

Partiu-se da premissa que para a Psicodinâmica do Trabalho a “normalidade” do sujeito, ou seja, o seu equilíbrio mental no trabalho, é uma conquista resultante da criação de estratégias de defesas individuais e coletivas no que concerne ao sofrimento no trabalho. Alvitrou-se então a seguinte questão: através de quais estratégias defensivas se mobilizam, ou não, os Secretários das Coordenações dos Cursos de Graduação da UFRPE-SEDE, para que mantenham sua saúde mental diante os constrangimentos impostos pela organização do trabalho?

Para responder tal pergunta foi efetuada uma pesquisa em duas etapas. A abordagem quantitativa, através do Inventário de trabalho e riscos de adoecimento – ITRA, aplicado em questionários, que trouxe uma “fotografia”, o cenário da organização do trabalho a que são submetidos os Secretários. Em outros termos, a representação do real do trabalho na dimensão perceptível e partilhada pela maioria dos Secretários.

Já a abordagem qualitativa, capturada através de entrevistas semiestruturadas, trouxe os núcleos do sentido retirados das falas, que permitiu explicar os aspectos simbólicos e reais do processo de interação do Secretário com sua realidade do trabalho. Foram identificados, também, os sentimentos advindos do trabalhar e a forma de enfrentamento deles.

A base teórica que deu sustentação a este estudo, bebeu na fonte da Psicodinâmica do Trabalho, de forma preliminar, mas pela extensão da discussão e das implicações temáticas foi trazido Max Weber e sua burocracia; Merton e as disfunções burocráticas, Bresser Pereira e a Reforma do Estado brasileiro e Peter Evans e o debate sobre o Estado como problema e solução. Também foi feita uma

digressão teórica reflexiva sobre o sujeito da pesquisa, principalmente no que concerne à “normalidade” de Dejours, o pai da PDT.

De sorte, ou baseada em uma boa observação da realidade, a problemática ideada se mostrou totalmente pertinente durante toda a pesquisa. Os constrangimentos presentes no exercício da função de Secretário estavam, em grande parte, bastante latentes e em outras foram se apresentando no decorrer da investigação. Os esforços empreendidos em adequar os métodos foram recompensados, pois os resultados trouxeram o mapeamento das condições da organização do trabalho dos Secretários e os fatores de risco, bem como a dinâmica subjacente a eles. Foram exaustivamente comentados no capítulo 4, os resultados obtidos.

Para além dos subsídios teóricos, deve-se muito aos achados preliminares no grupo institucional do *WhatsApp* DRCA x Coordenações. Gênese desta investigação, os desabafos e compartilhamento dos percalços da função feitos pelo coletivo de trabalho no grupo, guiaram a estruturação da investigação. Acendeu na pesquisadora a vontade em conhecer com profundidade, como e o porquê de, apesar dos constrangimentos impostos pela organização do trabalho, em particular a PREG, os Secretários prestarem serviços de excelente qualidade, inclusive ultrapassando de sua carga horária diária?

Assim, sob a luz da Psicodinâmica do Trabalho, foi descoberta uma categoria abalada e desejosa por soluções, porém reativa e firme no servir. Uma categoria que sabe nomear seus constrangimentos, desde o se sentir invisível até a imposição de uma função não reconhecida. No entanto, capaz de resgatar o sentido do seu trabalho na perspectiva social de ação.

O perfil traçado dos Secretários, que se ocupam da atividade-meio da universidade, e da sua relação com a organização do trabalho, mostrou quão é importante estender as pesquisas sobre o equilíbrio mental de quem fica nos bastidores do serviço público em educação, mas atua como coadjuvante na missão de educar cidadãos e entregá-los à sociedade brasileira e engrandecê-la.

Pode-se concluir que o estudo atingiu seus objetivos, uma vez que constata que a “normalidade” é adquirida através de estratégias defensivas utilizadas, de forma individual, em duas situações pontuais: quando o Secretário tenta fazer o seu melhor, independente das condições impostas e quando está assumindo demandas que nem sempre são suas, só para não prejudicar os discentes. Nesse momento eles se

percebem sozinhos e acabam por ignorar, reduzir ou esconder sua percepção sobre a realidade do seu trabalho e todo o custo humano e sofrimento que demanda. Não foi demonstrado conformismo, porém ainda paira uma passividade inquietante, que não os permite, até o presente, modificar a realidade.

Ao usarem essas estratégias defensivas, a investigação desvelou que elas ainda estão produzindo o efeito desejado, ou seja, os Secretários dão conta do trabalho não-prescrito (aspecto singular a que sua atuação é submetida), corresponderem às expectativas da organização do trabalho e dos discentes e não adoecem. Porém, o que se levanta também e o que se quer chamar a atenção após os resultados, é até quando essa eufemização do sofrer vai cuidar e dar um destino saudável a esse sofrimento?

De forma preocupante as estatísticas e os núcleos de sentido exteriorizaram quanto de angústia diária experimenta o Secretário sem respaldo das hierarquias e nem da sociedade em geral. Assim, é preciso intervir nesta organização do trabalho, para que essa categoria, hoje reativa, não se aliene e se imobilize inviabilizando a vivência de prazer e criação de uma identidade a partir de seu trabalho. Pelas lentes da universidade, também seria onerosa essa situação, pois poderia provocar prestação de serviços desprovidos de eficiência e consultório psiquiátrico lotado.

Porém, nem só do uso de estratégias defensivas é feita a experiência do real do trabalho do Secretário, eles se mostraram capazes de mobilizar sua subjetividade em grande parte das situações constrangedoras impostas pela organização do trabalho. Respondendo à pergunta da pesquisa se se mobilizam ou não, eles demonstraram em muitos momentos sair do campo da passividade e serem capazes de se utilizar dos recursos psicológicos e espaços públicos de discussão, no caso o grupo institucional do *WhatsApp*, e procurar a solução de conflitos peculiares ao seu trabalho, transformando a experiência de sofrimento em prazer.

Essa conversão de sofrimento do trabalho em prazer, a pesquisa demonstrou ser oportunizada tanto pelo reconhecimento do seu trabalho, que o Secretário recebe do discente, quanto pelo reconhecimento recebido através dos seus pares. O grupo institucional do *WhatsApp* proporciona cooperação e solidariedade, ao mesmo tempo em que é refúgio e lugar de discussão acerca das dificuldades e contratempos do ofício.

Enquanto se sente útil ofertando um atendimento humanizado aos discentes, até mesmo o acolhendo, a pesquisa mostrou que o Secretário utiliza sua inteligência

prática, preenchendo as lacunas entre suas tarefas impostas e suas atividades reais, de forma a fazer o seu melhor e reagindo, isso mesmo, reagindo aos reveses com o entusiasmo de quem se identifica com seu trabalho e tenta validá-lo socialmente com a melhor de suas performances.

Mediante a constatação de que tanto as estratégias defensivas neutralizantes do sofrer, quanto a experimentação do prazer através da mobilização da sua subjetividade, são demandas por uma série de constrangimentos, que estão, em particular, engendrados à PREG, esse estudo começa suas conclusões com a recomendação que essa Pró-Reitoria reveja organograma, resoluções, falta de prescrição e devido reconhecimento do trabalho do Secretário, principais veículos do sofrer da categoria.

Não se ocupou esta pesquisa das motivações da PREG, que talvez pudesse amenizar em parte a crítica feita aqui. Porém, sob a luz da Psicodinâmica do Trabalho, adverte-se que mesmo não se mostrando inflexível, a organização do trabalho gera insatisfação. Contudo, para mudar esse contexto de trabalho que demanda sofrimento, não se necessita de grandes inferências ou grandes empreendimentos.

A organização justa do Organograma, a oficialização em documento das normas e regras, inclusive as que possam traçar a linha firme entre o que é de responsabilidade do Secretário e do seu Coordenador, bem como regulação e legitimação da categoria ou desobrigação do estereótipo de Secretário, são tomadas de decisões tão necessárias, quanto simples e poderiam já ter sido adotadas se encontros e espaços de discussão, entre a PREG e o coletivo de trabalho, fossem oportunizados de forma corriqueira. O que já configura outra recomendação.

Abrindo um parêntese, antes de prosseguir com as conclusões, é salutar elucidar que esta pesquisa trouxe a nomenclatura que a organização do trabalho elegeu para a categoria: Secretário. No entanto, a grande maioria do coletivo não reconhece essa denominação e mostra, sobretudo, indignação a respeito da dinâmica em torno dela. Também é importante evidenciar que o grupo de Secretários é formado, em sua maioria, por profissionais pós-graduados e bastante capacitados, e que a ressalva sobre “ser Secretário” vai além de competência, residindo, sobretudo, em questão de adequação e justiça.

Fechando o ciclo de recomendações no tocante à reorganização do contexto de trabalho em benefício da saúde mental dos Secretários, este estudo constatou que é necessário um reposicionamento do discurso organizacional, proferido sobretudo

pelas instâncias superiores, no que tange à desqualificação das atividades-meio de caráter meramente administrativo. De certo, as atividades fins da instituição, que são ensino, pesquisa e extensão, são as estrelas e devem ser exaltadas, inclusive, em proteção e combate ao desmantelamento da educação pública superior.

Entretanto, os fins são extremamente dependentes de meios eficientes, neste caso em especial. Os bastidores de uma graduação não se sustentam sem suporte técnico e isso pode até ser mote de pesquisas e estudos futuros. A categoria docente, pela importância da sua prestação de serviços, é alvo de holofotes e não possui problema de não ser ouvida em suas demandas. Natural e inquestionável esta questão da valorização dos docentes, no entanto, não se deveria encerrar só nela o ouvir institucional.

Para se ter um exemplo, da boa prestação dos serviços de um Secretário qualquer de Coordenação de Curso de Graduação, dele pode depender um dos índices mais problemáticos da Gestão das Ifes: a retenção estudantil. Óbvio que diversas variáveis compõem esse índice, mas uma delas é a adequada informação sobre os processos e procedimentos acadêmicos aos discentes, bem como seu eficiente direcionamento e acompanhamento. Meios que podem atrapalhar os fins.

A UFRPE, durante a gestão da Ex-reitora Maria José de Sena, ganhou um apelido de “ruralinda” com base no bom clima organizacional. A comunidade acadêmica se reconhece como “ruralindos”. Alguns avanços foram tomados nessa gestão em relação ao crescimento profissional dos técnicos administrativos, que se capacitaram, e muitos, inclusive Secretários, formam uma força de trabalho singular e diferenciada.

De tal modo, esse estudo reivindica, além do reposicionamento do discurso organizacional, um reconhecimento não só da função, mas do profissional em si, enquanto detentor de conhecimentos que pode ajudar à organização do trabalho na consecução de seus principais propósitos.

Tomando por base a fala do Secretário S5 entrevistado, uma das formas mais justas de se fazer isso é ceder assentos em colegiados e comissões de representatividade. Outrossim, a criação de espaços coletivos de discussão é algo recomendável não só por este estudo, como pela própria Psicodinâmica do Trabalho, para que se possa tirar da obscuridade o trabalho dos Secretários. Um espaço de fala mediado por alguém que apreenda das verbalizações dos sujeitos as inquietações, reivindicações, sugestões e o mais importante: o que lhe causa sofrimento no

trabalho. Promovendo, sobretudo, a dinâmica da reflexão, que vai além de uma discussão grupal, estimulando à apropriação de uma inteligibilidade coletiva, em vistas a debater normas e acordos e se necessário modificá-los ou implementar novos.

Mudando um pouco o foco da organização do trabalho propriamente dita, o estudo traz recomendações para a área de promoção e atenção à saúde mental do servidor. Foi evidenciado pelo Secretário S2 na entrevista a falta de “um serviço de suporte com atendimento psicológico, acompanhamento médico, escuta (...)”. De tal modo, mesmo existindo algumas iniciativas por parte da UFRPE, como no caso do Núcleo de Cuidado Humano, que auxilia pessoas da comunidade universitária em situação de sofrimentos e vulnerabilidades emocionais, contando com profissionais capacitados em escuta pelo Centro de Valorização da Vida (CVV), a sugestão é uma ação mais específica e voltada para a qualidade de vida, que pudesse discutir as condições de trabalho prevenindo chegar ao sofrimento patológico.

Recomendações postas, este estudo alcança o seu objetivo, bem como reforça o conhecimento sobre o tema, ao mesmo tempo em que incentiva novos ensaios e discussões sobre a importância da saúde mental no trabalho e dos mecanismos de defesas subjetivos, individuais ou coletivos de categorias técnicas administrativa atuando no serviço público superior, e quiçá de outros mais coletivos de trabalhos que mereçam atenção especial.

Contribui, também, para a evolução das discussões na área de Gestão Pública, suscitando debates e políticas públicas que abarquem a importância da centralidade do trabalho na vida dos sujeitos, bem como compreendam os aspectos relacionados à saúde mental no trabalho, a sua promoção e a prevenção dos efeitos deletérios dos diversos e contemporâneos modelos de organização do trabalho.

Espera-se que o conhecimento aqui produzido, debatido e reflexionado possa contribuir para formação de Gestores Públicos conscientes e Organizações do Trabalho mais saudáveis. Mais, que conscientize, provoque, e isso é algo bem ambicioso, porém legítimo, os sujeitos, em suas raridades existenciais, a lutar e construir suas verdades, se apoderando delas e não se deixando assujeitar ou capturar por um sistema que desumaniza, ao mesmo tempo em que se aproveita das estratégias de defesa e de sobrevivência dos sujeitos para benefício próprio.

6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Eduardo Carvalho. **Análise das disfunções da organização burocrática e suas implicações para a qualidade de vida no trabalho (qvt): o caso de uma unidade de segurança pública, em Mato Grosso do Sul, Brasil.** 2013. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas, Rio de Janeiro, 2013.
- AMARAL, Grazielle Alves. **Escuta clínica do trabalho e (re)significação do sofrimento de professoras readaptadas.** Orientador: Ana Magnólia Mendes. 2018. 235 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília - UNB, Instituto de Psicologia, Brasília, 2018.
- AMARAL, Grazielle Alves; MENDES, Ana Magnólia; FACAS, Emílio Peres. (Im)possibilidade de mobilização subjetiva na clínica das patologias do trabalho: o caso das professoras readaptadas. **Revista Subjetividades**, Fortaleza, v. 19, n. 2, 2019.
- ANTLOGA, Carla Sabrina Xavier. **Qualidade de Vida no Setor Público Brasileiro.** 2017. Apresentação (Curso Capacitação) - Enap - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2017.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana.** 11. ed. rev. Porto Alegre: Forense universitária, 2010. 407 p. ISBN 9788521804567.
- AREOSA, João. Comentário ao artigo “A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho”: Christophe Dejours e a Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, Lisboa, v. 33, n. 2, p. 29-41, 2013.
- AREOSA, João. O mundo do trabalho em (re)análise: um olhar a partir da Psicodinâmica do Trabalho. **Laboreal**, Setúbal, v. 15, n. 2, 4 jun. 2021. Disponível em: <https://journals.openedition.org/laboreal/15504>. Acesso em: 30 maio 2021.
- ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, F. P. A. (2010). Aproximações da ergonomia ao estudo das exigências afetivas da tarefa. *In* D. M. R. Glina & L. E. Rocha (Orgs.), **Saúde Mental no Trabalho: da teoria à prática** (pp. 210-228). São Paulo: Roca.
- ATHAYDE, M. DEJOURS C. Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho [resenha]. **Cad Saúde Pública**. 2005, v. 21, n. 3, pp. 989-990.
- AZEVEDO, Anabela Paiga; LOBO, Fátima. Prazer e sofrimento no trabalho. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES. 1. ed. Braga, 2013. p. 163-176.
- BADIOU, Alain. **A aventura da filosofia francesa: por anos 1960.** Paris : La Fabrique éditions, 2012
- BARBARINI, Neuzi. **Saúde do Trabalhador e Psicopatologia do Trabalho.** [S. l.], 23 maio 2018. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/x11v85x>. Acesso em: 30 maio 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** 1. ed. Lisboa: Edições 70, 1977. 225 p. ISBN 9724408981. Disponível em: <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitat%20e%20qualitat%20-%20IFES/Bauman,%20Bourdieu,%20Elias/Livros%20de%20Metodologia/Bardin%20>

-%201977%20-%20An%C3%A1lise%20de%20Conte%C3%BAdo.pdf. Acesso em: 30 maio 2021.

BASTOS, Maria Clotilde Pires; FERREIRA, Daniela Vitor. **Metodologia científica**. 1. ed. Londrina: KLS, 2016. 222 p. ISBN 9788584824373.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001

BERTONCINI, Elizabeth Maria Oliveira Luti. **A gestão participativa e a humanização do ambiente organizacional**. 2002. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras de Assis, São Paulo, 2002. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/97673>. Acesso em: 30 maio 2021.

BOUYER, Gilbert Cardoso; SZNELWAR, Laerte Idal; BIRRO, Maria José Birro. Subjetivação e sofrimento no trabalho: o "si" que "se" produz na atividade. **Memorandum**, Belo Horizonte, p. 43-58, 11 out. 2006.

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons>.

BRASIL. (1995). **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília.

BRASÍLIA: ENAP- Escola Nacional de Administração. 2017

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. *In*: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do estado patrimonial ao gerencial. *In*: PINHEIRO, Wilhelm e Saches (org.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia das Letras, 2001. p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Instituições, bom estado, e reforma da gestão pública. *In*: BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo (org.). **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Campus Elsevier, 2004. p. 3-15.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, estado social e reforma gerencial. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 112-116, 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Teoria novo-desenvolvimentista: uma síntese. **Cadernos do desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 19, p. 145-165, jul. dez. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Estado, estado-nação e formas de intermediação política. **Lua Nova**, São Paulo, n. 100, p. 155-185, 2017.

BRITO, Jussara Cruz. Trabalho prescrito. *In*: PEREIRA, Isabel Brasil & LIMA, Julio César (orgs.). **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. RJ, 1. edição, p.453-459, 2008.

BUENO, Marcos; MACÊDO, Kátia Barbosa. A Clínica Psicodinâmica do Trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **ECOS: Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v. 2, n. 2, 2012.

CARNEIRO, Carla Maria Santos; MACÊDO, Kátia Barbosa. Gestão de pessoas: prevenindo riscos psicossociais no meio ambiente do trabalho. **Gestão de pessoas: desafios do século xxi**, Goiânia, p. 81-103, 2018. Disponível em: https://www.fsstgo.com.br/wp-content/uploads/2018/10/coletanea-de-artigos_miolo.pdf. Acesso em: 30 maio 2021.

CARVALHO, Eneuton Dornellas Pessoa. O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores: DE 1930 AOS DIAS ATUAIS. In: CARDOSO JR, José Celso (org.). **Burocracia e ocupação no setor público Brasileiro**: Diálogos para o Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2011. v. 5, cap. 2, p. 47-89. ISBN 97885781111052.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**: abertura da 26ª Reunião Anual da ANPED, Poços de Caldas, 5 out. 2003.

COLTRO, Alex. **Teorias burocrática e estruturalista**: Apostila. 1. ed. São Paulo, abr. 2005. 44 p. v. 1.

COSTA, Jean Mário Araújo. **A política de educação básica brasileira instituída pelo plano de desenvolvimento da educação**: Relações intergovernamentais no contexto da nova gestão pública. 2014. 218 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Da Bahia Faculdade De Educação Programa De Pesquisa E Pós-Graduação Em Educação, Salvador, 2014.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n. 5, p.829-874, set./out. 2008.

COPATTI, Carina; ANDREIS, Adriana Maria. Políticas públicas educacionais no Brasil pós-redemocratização: percursos à cidadania? **Geopauta**, [s. l.], v. 4, ed. 1, p. 69-91, 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010, 296 p.

DAL-FARRA, Rossano André; LOPES, Paulo Tadeu Campos. Métodos mistos de pesquisa em educação: pressupostos teóricos. **Nuances**: estudos sobre Educação, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 67-80, set. dez. 2013.

DARDOT, P.; LAVAL, C. A nova razão do mundo. **Ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**: Estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5. ed. amp. São Paulo: Cortez, 1992. 168 p. ISBN 9788524901010.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do Trabalho**: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação de prazer, sofrimento e trabalho. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 145 p. ISBN 9788522410613.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da Injustiça Social**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999. 160 p. ISBN 978522502668.

DEJOURS, Christophe. Christophe Dejours: entrevista concedida a Marta Rezende Cardoso. **Ágora**, v. 4, n. 2, p. 89-94, 1 set. 2001.

DEJOURS, Christophe. Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas no trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (org.). **Christophe Dejours: da psicopatologia do trabalho à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2004. cap. 9, p. 277-299.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, Set./Dez. 2004.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. 104 p. ISBN 978522502218

DEJOURS, Christophe. **Fator Humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007. 104 p. ISBN 978522502218.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHALAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: Dimensões Esquecidas**. V. 1. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2007. p. 150-173.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho Vivo - Tomo I: Sexualidade e Trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2012. 214 p.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho Vivo - Tomo II: Trabalho e Emancipação**. Brasília: Paralelo 15, 2012. 222 p.

DEJOURS, Christophe; NETO, Gustavo A. Ramos Mello. Psicodinâmica do Trabalho e Teoria da Sedução. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, Jul./Set. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/ZCgmnvttLdFqdzFb3tdZ3zt/?lang=pt#>. Acesso em: 30 maio 2021.

DEJOURS, Christophe. Sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, Franco, v. 33, n. 2, p. 9-28, 2013.

DEJOURS, Christophe. Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do Manager? In: MACÊDO, Kátia Barbosa *et al.* **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar**. Goiânia: Da PUC Goiás, 2016. cap. 15, p. 317-331. ISBN 9788571039162.

DEJOURS, Christophe (dir.). **Psicodinâmica do Trabalho: Casos Clínicos**. 1. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2017. 144 p. ISBN 9788583180906.

DUARTE, Fernanda Sousa; MENDES, Ana Magnólia. Da servidão à escravidão voluntária: perspectivas para a clínica do trabalho no Brasil. **Farol: Revista de estudos organizacionais e sociedade**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 71-134, 2015.

EBERLE, André; BRUNING, Camila. Prazer e sofrimento nas organizações: um resumo introdutório à teoria Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Organização Sistêmica**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 21-34, jul. dez. 2013.

EVANS, Peter. O Estado como problema e solução. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 28-19, p. 107-157, 1993.

FACAS, Emílio Peres. **Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho**: Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho. Orientador: Ana Magnólia Mendes. 2013. 193 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília - UNB, Instituto de Psicologia, Brasília, 2013.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.

FERREIRA, Mário César; BARROS, Paloma Castro Rocha. (In)Compatibilidade Trabalho Prescrito - Trabalho Real e Vivências de Prazer-Sofrimento dos Trabalhadores: Um Diálogo entre a Ergonomia da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Alethéia**, Canoas, 2003.

FERREIRA, Mário César. Bem-estar: Equilíbrio entre a Cultura do Trabalho Prescrito e a Cultura do Trabalho Real. In: TAMAIO, Álvaro (org.). **Cultura Organizacional e Saúde**. São Paulo: Artmed, 2004. p. 2-25.

FERREIRA, Dirce Nazaré Andrade; PRANDO, Ana Amélia Fabres. Diagnosticando a disfunção burocrática do papelório: o desafio da eficiência na gestão pública (o caso de uma autarquia federal). **Desafio Online**, Campo Grande, v. 4, n. 3, p. 1-24, set. dez. 2016. Disponível em: <http://www.desafioonline.com.br/publicações>. Acesso em: 30 maio 2021

FILHO, Kleber Prado; MARTINS, Simone. A subjetividade como objeto da(s) psicologia(s). **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, n. 3, ed. 19, p. 14-19, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/NJYycJNvX58WS7RHRssSjjH/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 30 maio 2021.

FOCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. 318 p.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 25, n. 122, p. 229-248, 4 jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/TsQsX3zBC8wDt99FryT9nnj/?lang=pt#>. Acesso em: 30 maio 2021.

FRANCO, Tânia. A CENTRALIDADE DO TRABALHO NA VISÃO DA PSICODINÂMICA DE DEJOURS. **Caderno CRH**, Salvador, v. 17, ed. 41, p. 309-321, 2 jun. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/18497/11873>. Acesso em: 30 maio 2021.

FREIRE, Paulo. Conscientização. **Teoria e Prática da Libertação**: uma introdução ao Pensamento de Paulo Freire. 3ª ed. São Paulo: Moraes, 1980.

FREITAS, Lêda Gonçalves. **Saúde e processo de adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual**. Orientador: Ana Magnólia Mendes. 2006. 235 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília - UNB, Instituto de Psicologia, Brasília, 2006.

FONSECA, João César de Freitas. Visões da organização do trabalho: burocracia, taylorismo-fordismo, Psicodinâmica do Trabalho e a Proposta da Comissão de Procedimentos Operacionais da Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte – BHTRANS1. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, Belo Horizonte, v. 14, n. 54, p. 217-243, 2009.

GAMA, Laene P. *et al.* (Im)possibilidade de investimento pulsional no trabalho: análise de um caso em clínica do trabalho. **Trivium**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 113-122, jan. jun. 2019.

GAULEJAC, Vicent. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 3. ed. São Paulo: Ideias e Letras, 2007. 331 p. ISBN 9788598239972.

GEMELLI, Catia Eli; OLTRAMARI, Andrea Poletto. Voluntariado e formação da identidade: reflexões a partir da Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 20, p. 956-962, jan. mar. 2020. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n1/v20n1a13.pdf>. Acesso em: 30 maio 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5.

GOMES, William B. Perspectivas e dilemas na pesquisa em história da psicologia no Brasil. **Psicologia da Educação**, São Paulo, n. 22, p. 163-171, jun. 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-69752006000100008#ast. Acesso em: 30 maio 2021.

HELOANI, José Roberto Montes. Histórico das relações de trabalho e seu reflexo na organização e gestão laboral. *In*: MACÊDO, Kátia Barbosa *et al.* **Organização do trabalho e adoecimento**: uma visão interdisciplinar. Goiânia: Da PUC Goiás, 2016. cap. 3, p. 67-92. ISBN 9788571039162.

HELOANI, Roberto; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do Trabalho: O método clínico de intervenção e investigação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 77-86, Set./Dez. 2004.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 209 p.

KOLHS, Marta. **Prazer e sofrimento dos trabalhadores que atuam em um centro de atenção psicossocial álcool e drogas iii**. 2017. 129 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul Escola De Enfermagem Programa De Pós-Graduação Em Enfermagem, Porto Alegre, 2017.

KOVALESKI, Douglas Francisco. Das Tecnologias do eu às Tecnologias Sociais: a Ideia Comunista como referencial teórico da transformação social. **Saúde & Transformação Socia**, Florianópolis, v. 3, n. 3, p. 11-16, 2012.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Brasília, v. 6, p. 79-90, 2003.

LESSA, Carlos. Alberto. A qualidade total trazendo um novo enfoque para a burocracia. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 71-80, jul./set. 2000.

LINHARES, Antônio Roziano; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Um diálogo entre a Psicodinâmica do Trabalho e a sociologia clínica no universo da modernidade líquida. **Gerais**: Revista Interinstitucional de Psicologia, Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 7, n. 1, jan. jun. 2014.

LOUREIRO, T.; MENDES, G. H. S.; SILVA, E. P. Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 97-105, 2017.

LHUILIER, Dominique. A invisibilidade do trabalho real e a opacidade das relações saúde-trabalho. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 13-38, jan. abr. 2012.

MARTINS, Humberto Falcão. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **RSP**: Revista do Serviço Público, ano 48, n. 1, p. 42-78, jan. abr. 1997.

MARTINS, Soraya Rodrigues. Subjetividade e adoecimento por Dorts em trabalhadores de um banco público em Santa Catarina. *In*: MENDES, Ana Magnólia (org.). **Psicodinâmica do Trabalho**: Teoria, Métodos, Pesquisas. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. cap. 6, p. 96-104.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23. ed. .São Paulo: Malheiros, 1998.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de direito administrativo**. 30. ed. rev. São Paulo: Malheiros, 2013. 1136 p. ISBN 9788539201662.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia**: Ciência, Profissão, Brasília , v. 15, n. 1-3, p. 34-38, 1995 . Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931995000100009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 maio 2021.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. **Psicodinâmica do Trabalho**: Teoria, Métodos, Pesquisas. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. 270 p. v. 1.

MENDES, Ana Magnólia; FERREIRA, Mário César. Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos de trabalho. *In*: Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, Métodos, Pesquisas. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. cap. 5, p. 74-85.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra; ARAÚJO, Luciane Kozicz Reis; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Prática Clínica em Psicodinâmica do Trabalho: Experiências do Brasil. *In*: BENDASSOLLI, Pedro F; SOBOLL, Lis Andrea P. **Clínicas do Trabalho**: Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 9, p. 169-185. ISBN 9788522487776.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. **Desejar, Falar, Trabalhar**. 1. ed. Porto Alegre: Editora fi, 2018. 139 p. ISBN 9788556963956.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra; DUARTE, Fernanda Souza; FACAS, Emílio Peres. **Psicopolítica e Psicopatologia do Trabalho**. 1. ed. Porto Alegre: Editora fi, 2020. 217 p. ISBN 9786559170128.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; LAPIS, Naira Lima. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da Psicodinâmica do Trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 61-68, jan. abr. 2007.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MENDES, Ana Magólia. Perspectivas do uso da Psicodinâmica do Trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.

MERLO, Alvaro Roberto Crespo; BOTTEGA, Carla Garcia; PEREZ, Karine Vanessa (org.). **Cartilha para profissionais do Sistema Único de Saúde - SUS: Atenção ao sofrimento e ao adoecimento psíquico do trabalhador e da trabalhadora**. Porto Alegre: Evangraf, 2014. 28 p. ISBN 9788577276523.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Sofrimento psíquico e atenção à saúde mental. *In*: MACÊDO, Kátia Barbosa *et al.* **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar**. Goiânia: Da PUC Goiás, 2016. cap. 10, p. 199-220. ISBN 9788571039162.

MERTON, Robert K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. 1. ed. São Paulo: Mestre Jou, 1968. 758 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MYRDAL, Gunnar. **Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Textos de economia contemporânea, 1960. 208 p.

MOLINIER, Pascale. Psicodinâmica do Trabalho e relações sociais de sexo: Um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, ed. Especial, p. 14/26, Set./Dez. 2004.

MONTALVÃO, Luciano Alvarenga. Marxismo e Psicodinâmica do Trabalho: aproximações possíveis. **Trabalho (en)cena**, Palmas, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2018.

MOROSINI, Marília Costa *et al.* A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores. **RBE: Revista Brasil Educação**, v. 21, n. 64, p. 13-37, 2016.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 83-90, jan. fev. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76JxCM/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 30 maio 2021.

MOUSQUER, Francis. Reconhecimento e invisibilidade. **Congresso Estadual de Teologia**, São Leopoldo, v. 2, p. 127-140, 2015.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. **Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, art. 1, p. 585-604, 2011

NASCIMENTO, Bruno Marcello Ferreira. **Mobilização Subjetiva**: do sofrimento ao vier criativo no trabalho. 2015. 126 f. Helder Pordeus Muniz (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense Centro De Estudos Gerais Instituto De Psicologia Programa De Pós-Graduação Em Psicologia, Niterói, 2015.

NASCIMENTO, Monique; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. ENTRE A obrigação e o prazer de criar: uma análise psicodinâmica do prazer-sofrimento no trabalho artístico. **REad**: Revista eletrônica de Administração, Porto Alegre, n. 2, ed. 24, p. 135-166, mai. ago. 2018.

NETO, Oswaldo França. O que seria um sujeito político para Alain Badiou? **Revista Subjetividades**: O Contemporâneo à Luz da Psicanálise, Belo Horizonte, ed. Especial 2, p. 1-10, 2020.

NUNES, Edson Oliveira. **Gramática política do Brasil**: Clientelismo, corporativismo e insulamento burocrático. 4. ed. São Paulo: Garamond Universitária, 2003. ISBN 9788576171874.

OLIVEIRA, Clarice Gomes. **O servidor público brasileiro**: uma tipologia da burocracia. Revista do Serviço Público, vol 58(3), jul-set, 2007, p.269-302

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government** . Reading, Addison-Wesley, 1992.

PEYON, Eduardo Rodrigues; "A Psicodinâmica do Trabalho: Pulsão e Trabalho", p. 170 -308. In: **Sobre o Trabalho Contemporâneo: Diálogos entre a Psicanálise e a Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Blucher, 2018.ISBN: 9788580393552.

PRZEWORSKI, Adam. **Estado e economia no Capitalismo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

PEREIRA, Camila Potyara. **Proteção social no capitalismo**: Contribuições à crítica de matrizes teóricas e ideológicas conflitantes. 2013. 307 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Política Social - PPGPS/Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2013.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. **XXXVII Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, p. 1-15, 7 a 11 set. 2013.

ROIK, Anderson; PILATTI , Luiz Alberto. Psicodinâmica do Trabalho: uma perspectiva teórica. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**: A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão, [s. l.], p. 2-11, out. 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_105_696_14074.pdf. Acesso em: 30 maio 2021.

ROSA, Sandra Regina Bernardes de Oliveira; FILIPAK, Sirley Terezinha. Paulo Freire: Educação como transformação social. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ano 4, v. 6, ed. 12, p. 131-141, dez. 2019. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/paulo-freire>. Acesso em: 30 maio 2021.

SAFATLE, Vladimir; JÚNIOR, Nelson da Silva; DUNKER, Christian. **Neoliberalismo: como gestão do sofrimento psíquico**. 1. ed. São Paulo: Autêntica, 2021. 291 p. ISBN 9786588239810

SEGNINI, Marina Petrilli; LANCMAN, Selma. Sofrimento psíquico do bailarino: um olhar da Psicodinâmica do Trabalho. **Laboreal**, São Paulo, v. VII, n. 1, p. 42-55, 2011.

SZNELWAR, Laerte Idal; UCHIDA, Seiji; LANCMAN, Selma. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social: revista de sociologia da USP**, São Paulo, v. 23, n. 1, 2011.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Racionalidade e Organização: as múltiplas faces do enigma. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1107-1130, out. dez. 2008.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; MENDES, Ana Magnólia; FRANÇA, Alessandra. Discurso organizacional e instrumentalização do prazer no trabalho. **III encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, João Pessoa, p. 1-12, 20 a 22 de novembro 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR236.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

SOLDERA, Lucas Martins. Breve compêndio conceitual e metodológico da Psicodinâmica do Trabalho e da Psicossociologia. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 19, n. 2, p. 243-253, 2016. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1516-37172016000200009. Acesso em: 30 maio 2021.

SOUZA, Paulo César Zambroni de; ATHAYDE, Milton. A contribuição da abordagem clínica de Louis Le Guilliant para o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho. **Estudos e Pesquisa em Psicologia**, Rio de Janeiro, ano 6, ed. 1, p. 6-19, 1º semestre 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4518/451844611002.pdf>. Acesso em: 30 maio 2021.

SOUZA, Sheila Ataíde Domingues de; MOULIN, Maria das Graças Barbosa. Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. 1, p. 49-65, jun. 2014.

SZNELWAR, Laerte Idal. **Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo do trabalho**. 1. ed. São Paulo: Blucher, 2015. 132 p. ISBN 9788580390957.

TOREZAN, Zeila C. Facci; AGUIAR, Fernando. O sujeito da psicanálise: particularidades na contemporaneidade. **Revista Mal-estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 11, n. 2, p. 525-554, 2011.

UFRPE. WWW.UFRPE.BR. Página da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Disponível em: <http://www.ufrpe.br/br>. Acesso em: 30 mai 2021.

VASCONCELOS, Yumara. Alicerces da precarização existencial no mundo do trabalho. **Revista Espaço Acadêmico**, [s. l.], n. 221, p. 67-80, mar. abr. 2020.

VASCONCELOS, Ana Cláudia Leal; MUNIZ, Hélder Pordeus. O Corpo Psíquico e Histórico no Trabalho: Corpo Subjetivo e Corpo-Si. **ECOS: Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, Goiânia, ano 7, v. 2, 2020.

VILELA, Elena Fátima; GARCIA, Fernando Coutinho; VIEIRA, Adriane. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. **REad**, Porto Alegre, n. 2, ed. 75, p. 517-540, mai. ago. 2013.

XAVIER, Sandra Cândida Silva. **Manual de procedimentos para secretarias de coordenação de cursos de graduação**: sistematização da prática na Universidade Federal Rural de Pernambuco. 2019. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco - Mestrado em Gestão Pública, Recife, 2019.

APÊNDICE A – INVENTÁRIO DE TRABALHO E RISCOS DE ADOECIMENTO – ITRA



Seção 1 de 6

INVENTÁRIO DE TRABALHO E RISCOS DE ADOECIMENTO – ITRA

Esse inventário é composto por 4 (quatro) etapas e tem por objetivo coletar informações de como o secretário dos cursos de graduação da UFRPE percebe seu trabalho atual.

Faz parte de uma pesquisa que pretende identificar quais estratégias, para evitação do sofrimento e a busca de prazer, os secretários de coordenações de curso de graduação da UFRPE utilizam quando das dificuldades presentes no exercício de sua função.

Por se tratar de uma temática subjetiva, que é a saúde do trabalhador e os fatores que a acometem, esse instrumento de coleta não esgota a necessidade de uma investigação qualitativa e mais pormenorizada, nem pretende fazer algum diagnóstico. Dito isso, esclareço que o objetivo central do ITRA é o de bússola, ou seja, apontar algumas direções estatísticas, para que se possa aprofundar mais o exame com uma metodologia pertinente.

As informações prestadas por você são absolutamente sigilosas e serão analisadas em conjunto com as demais informações fornecidas por outros secretários.

Sinta-se confortável e tranquilo para responder as perguntas do inventário e em nenhum momento você precisará se identificar.

O preenchimento total do questionário demanda em torno de 12 minutos.

Importante: Esta é a primeira parte da investigação, irei entrar em contato posteriormente para uma entrevista.

Agradeço desde já a sua participação e colaboração para que essa pesquisa ganhe vida!

Ladice Almeida
Discente do programa Mestrado em Gestão Pública - MGP/UFPE

AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DO TRABALHO × ⋮

Nesta etapa iremos avaliar o seu contexto de trabalho, ou seja, as representações relacionadas à organização, às relações socioprofissionais e às condições de trabalho.

Você irá ler as opções abaixo e respondê-las conforme sua opinião. Siga as instruções fornecidas no enunciado.

Marque o número que melhor corresponde à sua avaliação sobre seu ambiente e suas condições de trabalho. Assinale apenas um número por linha. *

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

1. O ritmo de trabalho é excessivo
2. As tarefas são cumpridas sob pressão de tempo
3. Existe forte cobrança por resultados
4. As normas para a execução das tarefas são rígidas
5. Existe fiscalização do desempenho
6. O número de pessoas é insuficiente para executar as tarefas
7. Os resultados esperados estão fora da realidade
8. Existe divisão entre quem planeja e quem executa
9. As tarefas executadas sofrem descontinuidade
10. As tarefas não estão claramente definidas
11. A autonomia é inexistente
12. A distribuição das tarefas é injusta
13. Os Secretários são excluídos das decisões
14. Existem dificuldades de comunicação entre Coordenadores e Secretários
15. Existem disputas profissionais no local de trabalho
16. Falta integração no ambiente de trabalho
17. A comunicação com os demais servidores é insatisfatória
18. Falta apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional
19. As informações que preciso para executar minha tarefa são de difícil acesso
20. As condições de trabalho são precárias
21. O ambiente físico é desconfortável
22. Existe muito barulho no ambiente de trabalho
23. O mobiliário existente no ambiente de trabalho é desconfortável
24. Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas
25. O posto/estação de trabalho são inadequados para executar as tarefas
26. Os equipamentos necessários para realizar as tarefas são precários
27. O espaço físico para executar as tarefas é inadequado
28. As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas
29. O material de insumo é insuficiente
30. Falta tempo para realizar pausas no trabalho

AVALIAÇÃO DO CUSTO HUMANO NO TRABALHO



Nesta etapa iremos avaliar o custo humano no trabalho, ou seja, as representações relacionadas ao custo físico, cognitivo e afetivo do seu trabalho.

Você irá ler as opções abaixo e respondê-las conforme sua opinião. Siga as instruções fornecidas no enunciado.

Marque o número que melhor corresponde à sua avaliação sobre as exigências decorrentes do seu contexto de trabalho. Assinale apenas um número por linha. *

1	2	3	4	5
NADA EXIGIDO	POUCO EXIGIDO	MAIS OU MENOS EXIGIDO	BASTANTE EXIGIDO	TOTALMENTE EXIGIDO

1. Ter controle das emoções
2. Ter que lidar com ordens contraditórias
3. Ter custo emocional
4. Ser obrigado (a) a lidar com a agressividade dos outros
5. Disfarçar os sentimentos
6. Ser obrigado (a) a elogiar as pessoas
7. Ser obrigado (a) a ter bom humor
8. Ser obrigado (a) a cuidar da aparência física
9. Ser bonzinho/boazinha com os outros
10. Transgredir valores éticos
11. Ser submetido (a) a constrangimentos
12. Desenvolver macetes
13. Ter que resolver problemas
14. Ser obrigado (a) a lidar com imprevistos
15. Fazer previsão de acontecimentos
16. Usar a visão de forma contínua
17. Usar a memória
18. Ter desafios intelectuais
19. Fazer esforço mental
20. Ter concentração mental
21. Usar a criatividade
22. Usar a força física
23. Usar os braços de forma contínua
24. Ficar em posição curvada
25. Caminhar
26. Ser obrigado (a) a ficar em pé
27. Ter que manusear objetos pesados
28. Fazer esforço físico
29. Usar as pernas de forma contínua
30. Usar as mãos de forma repetitiva
31. Subir e descer escadas
32. Ser obrigado (a) a sorrir

AVALIAÇÃO DOS DANOS RELACIONADOS AO TRABALHO

Nesta etapa iremos avaliar os efeitos do trabalho para a sua saúde, ou seja, as representações relacionadas às consequências em termos de danos físicos, psicológicos e psicossociais.

Você irá ler as opções abaixo e respondê-las conforme sua opinião. Siga as instruções fornecidas no enunciado.

Os itens a seguir tratam dos tipos de problemas físicos, psicológicos e sociais que você avalia como causados, essencialmente, pelo seu trabalho. Marque o número que melhor corresponde a frequência que eles ocorreram em sua vida nos últimos 6 (seis) meses. Assinale apenas uma opção por linha.

0	1	2	3	4	5	6
NENHUMA VEZ	UMA VEZ	DUAS VEZES	TRÊS VEZES	QUATRO VEZES	CINCO VEZES	SEIS VEZES OU +

1. Liberdade com a chefia para negociar o que precisa
2. Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas
3. Solidariedade entre os Secretários e demais colegas
4. Confiança entre os Secretários e demais colegas
5. Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho
6. Liberdade para usar minha criatividade
7. Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias
8. Cooperação entre os Secretários e demais colegas
9. Satisfação
10. Motivação
11. Orgulho pelo que faço
12. Bem-estar
13. Realização Profissional
14. Valorização
15. Reconhecimento
16. Identificação com as minhas tarefas
17. Gratificação pessoal com as minhas atividades
18. Esgotamento emocional
19. Estresse
20. Insatisfação
21. Sobrecarga
22. Frustração
23. Insegurança
24. Medo
25. Falta de reconhecimento do meu esforço
26. Falta de reconhecimento do meu desempenho
27. Desvalorização
28. Indignação
29. Inutilidade
30. Desqualificação
31. Injustiça
32. Discriminação

1. Dores no corpo
2. Dores no braço
3. Dor de cabeça
4. Distúrbios respiratórios
5. Distúrbios digestivos
6. Dores nas costas
7. Distúrbios auditivos
8. Alterações do apetite
9. Distúrbios na visão
10. Alterações do sono
11. Dores nas pernas
12. Distúrbios circulatórios
13. Insensibilidade em relação aos colegas
14. Dificuldades nas relações fora do trabalho
15. Vontade de ficar sozinho
16. Conflitos nas relações familiares
17. Agressividade com os outros
18. Dificuldade com os amigos
19. Impaciência com as pessoas em geral
20. Amargura
21. Sensação de vazio
22. Sentimento de desamparo
23. Mau-humor
24. Vontade de desistir de tudo
25. Tristeza
26. Irritação com tudo
27. Sensação de abandono
28. Dúvida sobre a capacidade de fazer as tarefas
29. Solidão

INFORMAÇÕES PESSOAIS



Para finalizar preencha os seguintes dados complementares abaixo.

Idade *

- ☐ Até 30 anos
- ☐ De 31 a 40 anos
- ☐ De 41 a 50 anos
- ☐ De 51 a 60 anos
- ☐ Acima de 60 anos

Gênero *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Homem Transgênero
- ☐ Mulher Transgênero
- ☐ Homem Transexual
- ☐ Mulher Transexual
- ☐ Cisgênero
- ☐ Não sei responder
- ☐ Prefiro não responder
- ☐ Outros

Escolaridade *

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-doutorado

Estado Civil *

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)
- ☐ Outros

Tempo de Serviço na UFRPE *

- ☐ Menos de 3 anos
- ☐ De 3 até 10 anos
- ☐ Acima de 10 anos
- ☐ Auxiliar em Administração
- ☐ Assistente em Administração
- ☐ Técnico em Assuntos Educacionais
- ☐ Outro cargo de nível superior

Tempo de serviço na função de Secretário de Curso de Graduação *

- ☐ Menos de 3 anos
- ☐ De 3 até 10 anos
- ☐ Acima de 10 anos

Já participou de algum Exame Médico Periódico do Departamento de Qualidade de Vida? *

- ☐ Nenhuma vez
- ☐ De 1 a 3 vezes
- ☐ Mais de 3 vezes

:::

Já teve algum afastamento do trabalho por problema de saúde relacionado ao trabalho? *

- ☐ Nenhuma vez
- ☐ De 1 a 3 vezes
- ☐ Mais de 3 vezes

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-COLETA VIRTUAL

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) referente à pesquisa intitulada Mobilização Subjetiva e estratégias defensivas: um estudo sobre os Secretários dos Cursos de Graduação de uma Ifes à luz da Psicodinâmica do Trabalho desenvolvida pela estudante Ladice Almeida do Programa de Mestrado em Gestão Pública - MGP.

Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pelo Professor Doutor Denilson Marques, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail denilson.marques@ufpe.br ou desejando posso também entrar em contato com a pesquisadora Ladice Almeida, através do e-mail ladice.costa@ufrpe.br ou WhatsApp/fone: 81 996559094.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é identificar quais estratégias, para evitação do sofrimento e a busca de prazer, os Secretários de Coordenações de Curso de Graduação da UFRPE utilizam quando das dificuldades presentes no exercício de sua função.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, do Comitê de Ética em Pesquisa - CEP da UFPE. O qual, em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, poderei consultar no endereço: Avenida da Engenharia s/n – 1º Andar, sala 4 - Cidade Universitária, Recife-PE, CEP: 50740-600, ou através do Tel.: (81) 2126.8588 ou e-mail: cephumanos.ufpe@ufpe.br.

Fui informado (a) que todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a minha participação.

De tal modo, minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada a ser executada a partir da assinatura desta autorização.

O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e/ou seu orientador.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Também estou ciente dos riscos da pesquisa, que são: Invasão de privacidade; Responder a questões sensíveis relacionadas à hierarquia ou em relação aos pares de trabalho; Discriminação e estigmatização a partir do conteúdo revelado e/ou Divulgação de dados confidenciais (registrados no TCLE) e para que não venha a se confirmar em fato, a pesquisadora irá: Garantir o anonimato total e irrestrito dos participantes; minimizar desconfortos, garantindo liberdade para não responder questões constrangedoras; garantir a não violação e a integridade dos documentos (danos físicos, cópias, rasuras); e Assegurar a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento para participar da pesquisa. Declaro também ter lido o termo de consentimento livre e esclarecido - TCLE e que concordo com a entrevista e o uso dela para fins da pesquisa em tela:

() Sim, aceito participar da pesquisa

() Não aceito participar da pesquisa

APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Roteiro das Entrevistas

Fala inicial da entrevistadora:

- Neste momento eu iniciarei uma série de perguntas. Gostaria que se sentisse confortável em responder ou não as questões que vou lhe fazer. Em se tratando de respostas pessoais, que podem envolver terceiros ou não, garanto o seu anonimato e amplo e irrestrito sigilo. De tal modo, em nenhuma ocasião seu nome ou algo relacionado a você, que possa lhe identificar ou lhe expor será publicado. Bem como, se em algum momento decidir por não continuar a participar da entrevista ou da pesquisa, pode se sentir à vontade para comunicar sua decisão, sabendo que será acatada de imediato. Assim gostaria de sua permissão para gravar a partir de agora a nossa conversa, tudo bem?

Primeiro Bloco – Trabalho e subjetividade

- 1) De que forma sua história de vida se cruza com seu trabalho atual?

Segundo Bloco – Organização do Trabalho

- 2) Fale-me algo que considere importante sobre o seu trabalho como Secretário na coordenação de um Curso de Graduação da UFRPE.
- 3) Ao realizar a pesquisa teórica verifiquei que não consta na PREG nenhum documento prescrevendo as tarefas do Secretário da Coordenação do Curso de Graduação. O que você pensa a respeito disso?
- 4) Quando você executa as suas tarefas diárias se depara com normas rígidas e inflexíveis? Comente brevemente.

Terceiro Bloco – Vivências de Prazer / Sofrimento

- 5) Como você se enxerga: um apoio administrativo da Coordenação ou um Secretário? Comente brevemente.
- 6) Você acha o trabalho do Secretário visível/reconhecido por suas hierarquias, pelos discentes e pela sociedade? Comente brevemente.
- 7) O fator eficiência na prestação de serviços é algo fácil de realizar em um dia qualquer da sua rotina de trabalho? Como lida com isso?
- 8) As rotinas burocráticas presentes nos processos e procedimentos da UFRPE e Coordenação do Curso é algo fácil de realizar em um dia qualquer da sua rotina de trabalho? Como lida com isso?
- 9) Em algum momento você considera ou já considerou o seu trabalho prazeroso? Quer especificar?
- 10) Em algum momento você considera ou já considerou o seu trabalho sofrido? Quer especificar?

Quarto Bloco - Estratégias Defensivas e Mobilização Subjetiva

- 11) Quando você se depara com alguma dificuldade para realizar suas tarefas tem liberdade para realizá-las de outra forma, aprimorando-as?

- 12) Quando você encontra dificuldades para realização de seu trabalho como faz para enfrentá-las ou superá-las? Você reage ou ignora?
- 13) O que você achou da criação do grupo DRCA X Coordenações no WhatsApp?
- 14) Caso queira acrescentar algo que seja importante e que não foi mencionado durante a entrevista, pode o fazer agora.
- 15) Encerrando, gostaria de solicitar alguns dados complementares:

Idade:

Escolaridade:

Estado civil:

Gênero:

Tempo de Serviço da Instituição:

Tempo de Serviço nas Coordenações de Cursos: