



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS  
ECONÔMICAS (FACE)

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPG/ADM)

**A LÓGICA GERENCIALISTA E A SAÚDE MENTAL DO SERVIDOR  
PÚBLICO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

KELLEN DIONÍSIO DOS REIS

Goiânia-GO

2016

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS  
DE TESES E  
DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico:     Dissertação     Tese

**2. Identificação da Tese ou Dissertação:**

Nome completo do autor: **Kellen Dionísio dos Reis**

Título do trabalho: **A LÓGICA GERENCIALISTA E A SAÚDE MENTAL DO SERVIDOR PÚBLICO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**3. Informações de acesso ao documento:**

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.

  
Assinatura do(a) autor(a)<sup>2</sup>

Ciente e de acordo:

  
Assinatura do(a) orientador(a)<sup>2</sup>  
Prof. Dr. Sérgio Henrique Lemos Lima  
Classif. Professor Adjunto  
FACE/UFG - SIAPE 1545613

Data: 04/07/2017

<sup>1</sup> Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo solicita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

- Casos de embargo:
- Solicitação de registro de patente
  - Submissão de artigo em revista científica
  - Publicação como capítulo de livro
  - Publicação da dissertação/tese em livro

<sup>2</sup>A assinatura deve ser escaneada.

# **A LÓGICA GERENCIALISTA E A SAÚDE MENTAL DO SERVIDOR PÚBLICO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**KELLEN DIONÍSIO DOS REIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa

Goiânia-GO

2016

**AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES  
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS  
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de  
Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Dionísio dos Reis, Kellen  
A LÓGICA GERENCIALISTA E A SAÚDE MENTAL DO SERVIDOR PÚBLICO  
DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR [MANUSCRITO] / KELLEN DIONÍSIO  
DOS REIS – 2017.  
CCXXXV – 135 f.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás.  
Faculdade de Administração (FACE). Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Goiânia, 2017.

Bibliografia. Anexo. Apêndice.  
Inclui: Lista de figuras. Lista de Quadros.

1. Saúde do Trabalhador. 2. Psicodinâmica do Trabalho. 3. Gestão Gerencialista em Instituição de Ensino Superior



### ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO

Aos 25 dias do mês de maio de 2017, no horário de 15 horas às 17 horas, foi realizada, em sessão pública na sala 2110 da FACE, a defesa da dissertação *A lógica gerencialista e a saúde mental do servidor público de uma instituição de ensino superior*, de autoria da discente Kellen Dionísio dos Reis, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM da Universidade Federal de Goiás. A Comissão Examinadora, constituída pelo Professor Sérgio Henrique Barroca Costa, da Universidade Federal de Goiás (UFG)/PPGADM/(Membro Interno/Orientador), Professora Estela Najberg, da Universidade Federal de Goiás (UFG)/PPGADM/(Membro Interno) e pela Professora Luiza Ferreira Rezende de Medeiros, do Instituto Federal Goiano (IFGoiano) (Membro Externo), emitiu o seguinte parecer/recomendações:

Resultado Final:

Aprovado

Reprovado

Recomendações:

Rever elementos de forma e de ortografia.

Eu, Sérgio Henrique Barroca Costa, orientador da discente, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

Sérgio Henrique Barroca Costa

Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa (Orientador/Presidente/PPGADM/UFG)

Estela Najberg

Profª. Dra. Estela Najberg (Examinador Interno/UFG/PPGADM)

Luiza Ferreira Rezende Medeiros

Profª. Dra. Luiza Ferreira Rezende Medeiros (Membro Externo/Universidade de Passo Fundo)

*Dedico este trabalho a todos os meus familiares, amigos, clientes e colegas de profissão que me acompanharam e me incentivaram nesta caminhada.*

*Não posso imaginar que uma vida sem trabalho seja capaz de trazer qualquer espécie de conforto. A imaginação criadora e o trabalho para mim andam de mãos dadas; não retiro prazer de nenhuma outra coisa.*

Sigmund Freud

## **AGRADECIMENTOS**

Durante a caminhada no mestrado foram várias pessoas que estiveram ao meu lado e alimentaram a minha motivação para continuar e finalizar esta etapa de minha formação. Abaixo cito algumas dessas pessoas maravilhosas, mas mesmo que não estejam todas citadas aqui, sou grata a todas que, de alguma forma, contribuíram para a conquista deste objetivo.

Primeiramente, agradeço o apoio do meu esposo e familiares, como meu pai, minha mãe e irmã. Obrigada por compreenderem a necessidade de isolamento em alguns momentos durante estes dois anos de dedicação ao mestrado.

Agradeço também aos amigos que sempre ofereceram palavras de encorajamento e que acreditaram na minha capacidade de superar mais esta etapa de formação, cito em especial Denise Nascimento, Karina Gualberto, Karina Pimentel, Janete Capel, Jordyenne Pereira e Silvana Nunes.

Agradeço à minha assistente no trabalho, Carolina Cardoso, e as parceiras de trabalho, Darlene Carvalho e Stephânia Souza, por estarem ao meu lado, sendo um apoio nos momentos em que mais precisei me afastar das atividades profissionais para elaboração desta pesquisa.

Também agradeço a todos que compõem o Programa de Pós-Graduação da Administração (PPGADM) da UFG. Em especial, agradeço ao meu orientador, Sérgio Barroca, pela oportunidade de aprender um pouco mais sobre a psicodinâmica do trabalho e compreender os aspectos da saúde do trabalhador no universo público. Agradeço às professoras Maria Salete e Josiane Oliveira, pela forma humanizada e diferenciada com que dedicam atenção aos alunos, mostrando que a academia também é um ambiente para construir relacionamentos além da ciência. Também lembro de agradecer aos professores Estela Najberg e Vicente Rocha, por repassarem os conhecimentos ligados ao setor público e lembrar dos desafios a serem superados enquanto papel de cidadã.

Dedico também um agradecimento especial ao Gilson Assis, responsável pela secretaria do PPGADM, por toda a paciência e palavras de incentivo nos momentos mais difíceis que passei dentro do programa: “sempre tem uma solução!”

Agradeço também à enfermeira Ana Lúcia, do serviço de controle de licenças médicas da IES pesquisada, responsável pelas informações epidemiológicas



repassadas para a realização desta pesquisa. A sua participação foi de suma importância para compreender o cenário de saúde dentro da IES pesquisada.

Dedico um agradecimento especial aos servidores que foram voluntários na participação das entrevistas semiestruturadas, pois sem os mesmos esta pesquisa não seria possível. Obrigada pela disponibilidade de cada um em repartir um pouco das alegrias e angústias, bem como das expectativas de melhoria da referida IES.

Por fim, agradeço a todos os colegas da turma do mestrado, que trilharam essa jornada comigo, em especial aos colegas Edy Santos e Artur Cândido, pelo companheirismo e apoio em todos os momentos de dificuldades e ou conquistas.

## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a influência do modelo de gestão na saúde mental dos servidores de uma dada Instituição de Ensino Superior (IES) pública, situada no estado de Goiás. Para tanto, definiu-se três objetivos específicos, a saber: i) identificar a percepção dos servidores sobre a gestão da IES pública estudada; ii) identificar a existência de sofrimento psíquico e as condições de acometimento nos servidores; e iii) evidenciar as estratégias de enfrentamento frente ao modelo de gestão da IES. A base literária foi a reforma do Estado e a psicodinâmica do trabalho (PDT), que trata da saúde do trabalhador. A reforma do Estado se refere às mudanças ocorridas nas IES através do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades (REUNI), no ano de 2007, e se originou do movimento reformista do Estado na década de 1970, conhecido como a Nova Administração Pública (*New Public Management* - NPM), surgido em resposta à crise do *Welfare State*, ou “Estado do bem-estar social”, propondo o enxugamento da máquina pública, difundindo a gestão gerencialista em órgãos públicos, já consolidada em empresas privadas. É uma reforma de fundo ideológico pós-moderno neoliberal, guiado pelos ditos Toyotista da produção flexível e enxuta, que criaram uma onda crescente de precarização do trabalho, subemprego e desemprego mundial. O segundo suporte teórico desta pesquisa foi dado pela escola dejouriana, que analisa a dinâmica existente entre Sujeito/empresa, e como se dá as vivências de prazer-sofrimento do Sujeito diante das incoerências da organização do trabalho (OT). Esta escola também aborda as consequências para o trabalhador quando enfrenta sofrimento insuperável no trabalho, quando adota estratégias de defesa para a preservação da saúde psíquica; e quais complicações ocorrem quando estas falham ou são utilizadas excessivamente pelo Sujeito, ocasionando adoecimento e patologias sociais no ambiente de trabalho. O desenho de pesquisa foi qualitativo, assumindo o fenômeno relacionado ao Sujeito de caráter subjetivo. O viés metodológico foi a Análise Crítica de Discurso (ACD), analisando os enunciados dos entrevistados para a identificação das anunciações ideológicas da cultura social neoliberal. O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista com perguntas semiestruturadas e o público alvo foi escolhido a partir de dados secundários estatístico de licenças médicas de Técnicos Administrativos e Docentes, elegendo as Unidades Acadêmicas (UA) da IES com maior incidência de licenças médicas por Transtorno Mental Comportamental (TCM) no ano de 2015. Os resultados apontaram características do estilo de gestão gerencialista (controle, produtividade, individualidade). Dentro deste contexto, os trabalhadores sentem prazeres ligados à natureza do trabalho que realizam, mas também sofrimentos, momento em quando se utilizam de defesas psíquicas para o enfrentamento. Também se identificou que existem sinalizações de uso excessivo de defesa ou o fracasso de sua utilização, ocasionando patologias sociais no ambiente de trabalho da IES pesquisada. Sugere-se que ocorram novas pesquisas abordando demais motivadores de adoecimento (física, acidentes) destes servidores e também que haja estudos que proponham a implantação de processo de reintegração de servidores que foram afastados por transtorno mental em IES.

**Palavras-chave:** Saúde do Trabalhador; Psicodinâmica do Trabalho; Gestão Gerencialista em Instituição de Ensino Superior.

## ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the influence of the management model on the mental health of the public servants of a higher education institution located in Goiás state. Therefore three specific objectives were defined: i) to identify the perception of the servers on the management of the public HEI studied; li) to identify the presence of psychological suffering and the conditions of affection in the servers; and iii) to confirm the strategies of facing the IES management model. The literary base was the State reform and the psychodynamics of work (PDT), which deals with the worker's health. The State reform refers to changes that has taken place in HEIs through the University Restructuring and Expansion Program (REUNI), in 2007, and originated from the state reformist movement in the 1970s, known as the New Public Administration. New Public Management (NPM), which emerged in response to the Welfare State crisis or "Social welfare", proposing the reduction of the public machine, spreading the managerial management in state bodies, already consolidated in private companies. It is a neoliberal postmodern ideological reform, guided by the Toyotista sayings of flexible and lean production, which have created a growing wave of precarious labor, underemployment and world unemployment. The second theoretical support of this research was given by the "Dejours school", which analyzes the dynamics between the subject and the company, and how does the experience of pleasure and suffering of the individual react before the incoherence of the work organization. This school also approaches the consequences for the worker when he faces unbeatable suffering at work, when he assumes defensive strategies to preserve the psychic health; And which complications occur when these failures are used excessively by the Individual, causing illness and social pathologies in the workplace. The research designed was qualitative, assuming the phenomenon related to the Subjective Subject. The methodological bias was the Critical Discourse Analysis (ACD), analyzing the sets of the interviewees for the identification of the ideological announcements of neoliberal social culture. The research tool used was the interview with semi-structured questions and the target audience was chosen from statistical data secondary medical licenses of Administrative Technicians and Teachers, electing the Academic Units (UA) of HEI with a higher incidence of medical licenses for Mental Disorder Behavioral (TCM) in 2015. The results pointed out characteristics of managerial management style (control, productivity, individuality). Within this context, the workers feel that pleasure is linked to the nature of the work they perform, but also suffering, when they use psychic defenses for confrontation. It was also identified that there are signs of excessive use of defense or the failure of its use, causing social pathologies in the work environment of the HEI studied. It is suggested that new research should be carried out, approaching other motivators of illness (physics, accidents) of these servers and that there are also studies that propose the implementation of a reintegration process of servers that were removed due to mental disorder in HEI.

**Key-words:** Worker's Health; Work Psychodynamics; Managerial Management in Institution of Higher Education.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1 Objetivo Geral .....	22
1.2 Objetivo Específico.....	222
1.3 Relevância do Estudo .....	23
1.3.1 Servidor público de Instituição de Ensino Superior Pública .....	23
1.3.2 Social .....	233
1.3.3 Acadêmico .....	24
<b>2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIAS</b> .....	25
2.1 Reforma do Estado e a Lógica Gerencialista .....	25
2.2 Instituições de Ensino Superior Públicas .....	29
2.3 Psicodinâmica do Trabalho: a subjetividade do sujeito, a organização do trabalho e a saúde do trabalhador .....	34
2.4 A Saúde e o Servidor Público de Instituições de Ensino Superior .....	45
<b>3. MÉTODO</b> .....	52
3.1 Caracterização da Pesquisa .....	52
3.2 Métodos e Instrumentos.....	55
a. Local, População e Amostra .....	56
b. Procedimentos .....	576
3.3 Tratamento e análise de dados.....	57
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	60
4.1 Dados epidemiológicos sobre licença para tratamento de saúde da IES.....	60
4.2 Entrevista semiestrutura.....	654
4.3 Perfil dos Entrevistados.....	65
4.4 Análise dos discursos.....	67
4.4.1 Análise dos discursos e o modelo gerencialista em IES .....	69
4.4.2 Análise dos discursos e o prazer-sofrimento no trabalho.....	86

4.4.3 Análise dos discursos e as estratégias defensivas .....	105
4.4.4 Esgotamento das defesas e o uso excessivo destas, desencadeando patologias.....	109
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>1197</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>131</b>
Anexo A – Parecer consubstanciado do CEP/UFG .....	132
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>131</b>
Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada .....	132

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAPES – Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CID – Classificação Internacional de Doenças

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CT – Condições de Trabalho

DORT – Doenças Osteoarticulares Relacionadas ao Trabalho

IES – Instituição de Ensino Superior

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LTS – Licença para Tratamento de Saúde

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

MEC – Ministério da Educação

NGP – Nova Gestão Pública

NPM – *New Public Management*

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial de Saúde

OT – Organização do Trabalho

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PDT – Psicodinâmica do Trabalho

RADOC – Relatório de Atividades Docente

REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades

SICAD – Sistema de Cadastro de Atividade Docente

TA – Técnico Administrativo

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TMC – Transtornos Mental e Comportamental

UA – Unidade Acadêmica

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Estratégias de Defesas .....	42
<b>Quadro 2.</b> Algumas reações comportamentais em ambiente de trabalho.....	43
<b>Quadro 3.</b> Relação de artigos encontrados .....	48
<b>Quadro 4.</b> Lista de artigos que abordam sobre a saúde de docentes e TA .....	49
<b>Quadro 5.</b> Tempo de duração de LTS de Docente/2015 .....	59
<b>Quadro 6.</b> Tipo de LTS Docente, conforme o CID-10 .....	60
<b>Quadro 7.</b> Tempo de duração de LTS de TA/2015 .....	61
<b>Quadro 8.</b> Tipo de LTS TA, conforme o CID-10 .....	61
<b>Quadro 9.</b> As UA com as maiores incidências de licenças por TCM .....	63
<b>Quadro 10.</b> Frequência de idades dos entrevistados .....	66
<b>Quadro 11.</b> Lista de categorias subcategorias identificadas .....	68

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Fases da pesquisa .....	52
<b>Figura 2.</b> Critérios de inclusão para participação na pesquisa.....	53
<b>Figura 3.</b> Divisão de sexo entre os 12 entrevistados.....	65
<b>Figura 4.</b> Divisão de sexo entre 8 Docentes e 4 TA entrevistados.....	65
<b>Figura 5.</b> Fluxo de Apresentação dos Resultados (Tópico de Categorias) .....	67
<b>Figura 6.</b> Estratégias de Defesas identificadas.....	105
<b>Figura 7.</b> Percepção de estilo de gestão gerencial.....	119
<b>Figura 8.</b> Uso excessivo de defesas e as patologias sociais.....	121



## 1. INTRODUÇÃO

O século XXI trouxe expressivas transformações ao mundo do trabalho, todas decorrentes da complexidade do mundo contemporâneo e em função da velocidade e disponibilidade abundante de informações. O avanço da tecnologia, já crescente desde o século XVIII com a Revolução Industrial, foi impulsionado pela globalização e pelo advento da internet, que ampliou a possibilidade de acesso a informações e, conseqüentemente, com isso a sociedade tornou-se mais exigente, pressionando tanto o mercado produtivo a ser mais eficaz, quanto o Estado a ser mais eficiente em atender às suas demandas (ANTUNES, 2008; BRESSER-PEREIRA, 2012; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Frente a este cenário de mudanças no mundo do trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) fez um alerta em seu último relatório de riscos do trabalho, em 2010, citando três dos principais agravos que afetam a saúde psicossocial do trabalhador. São eles: i) as novas formas de produção com nanotecnologia e biotecnologia, que são colocados em ação antes de sabermos seus efeitos sobre a saúde psicológica do ser humano; ii) alteração nas condições de trabalho, carga horária excessiva de trabalho, infraestrutura precária, autoemprego, emprego informal, terceirização, trabalho temporário; e iii) a precarização da previdência social, dando pouca garantia de aposentadoria digna (OIT, 2010).

Estas mudanças, cadenciadas pelos avanços tecnológicos e pela globalização, tiveram efeito não somente no estilo de vida da população, mas também inseriram uma nova perspectiva na maneira de perceber o trabalho. Dentro das organizações o cenário foi fortemente alterado pela queda no desenvolvimento do capitalismo dos anos 1970, que afetou a lucratividade das empresas, exigindo maior flexibilização do processo produtivo e, claro, desencadeando alterações na forma de pensar as relações de trabalho. E como parte da alteração na relação empresa/trabalhador, evidenciou-se a face mais perversa deste contexto: a crescente valorização e maximização da competitividade, exigindo resultados que podem, muitas vezes, ultrapassar os limites humanos (físico e mental) e os valores sociais (ANTUNES, 2008; ANTUNES, 2009; FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

O efeito deste contexto contemporâneo sobre o serviço público, sob uma perspectiva positiva, ampliou as expectativas da população por prestação de serviços de forma mais adequada, pressionando o Estado a atender as demandas sociais e, pelo menos teoricamente, também garantir a atuação transparente frente à sociedade. Entretanto, esse modelo carrega paradigmas que comprometem a percepção do serviço público para além da métrica dos resultados, podendo ofuscar a importância do cargo público e a sua função social (FRANCO et al., 2010; MOTTA, 2013).

Quando retomada, a linha histórica da administração pública mostra uma série de mudanças que levaram a sucessivos erros e acertos. Na esfera internacional, desde o século XVIII, com a Revolução Industrial, o sistema burocrático veio perdendo sua força com a crise do *Welfare State* (o “Estado do bem-estar social”), quando a máquina pública previa atender a todas as necessidades sociais, mas impunha elevado custo aos cofres públicos. Nesse contexto, a crise do capitalismo também acarretou uma crise na arrecadação de impostos, uma crise fiscal, sendo necessário frear os gastos públicos e reduzir o tamanho do Estado. Iniciado na Europa e, posteriormente, fortalecido nos Estados Unidos, esse movimento teve como característica a crescente crise econômica e social. Paralelamente a estes episódios, na Europa, a população já reivindicava cada vez mais por serviços públicos mais eficientes e que o sistema político ampliasse a democratização dos mesmos (REZENDE, 2004; ANTUNES, 2009; MOTTA, 2013).

Estudos de Joseph Wharton e Woodrow Wilson, no ano de 1887, contribuíram com a discussão sobre as novas práticas para a Administração Pública. Estes autores propuseram a separação da dimensão política da estrutura administrativa pública, pois “estavam conscientes de que a gestão pelos donos do poder, ou por leis, seria insuficiente para a gestão mais eficaz” (MOTTA, 2013, p.83). Essa percepção sobre a Administração Pública, separada da arena política, influenciou a idealização de um setor público que se aproximasse mais do estilo de gestão gerencialista, alterando então a conceituação de Administração Pública para Gestão Pública, tendo como inspiração o modelo de gerencialismo da iniciativa privada (MOTTA, 2013, p.83).

Estudiosos da área de Administração Pública compreenderam que a separação entre política e administração pública era inviável, reconhecendo que esta última não poderia assumir um caráter apenas de controle e neutralidade. Foi então que surgiu,

em 1970, o movimento da Nova Administração Pública, o *New Public Management* (NPM), que em termos práticos chamava os gestores públicos a comprometer-se com a eficácia e eficiência do Estado. O propósito do NPM era impulsionar a Administração Pública para atuar nos moldes de uma empresa privada, característica do gerencialismo, com os objetivos de “adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviço” (GAULEJAC, 2011; DENHARDT, 2012; MOTTA, 2013, p.84).

A lógica da gestão gerencialista, que adere à ideia do liberalismo clássico, integrada à condição do cidadão agir livremente mediante as leis vigentes, e a redução da interferência do Estado, prega também que os trabalhadores devem se adaptar a formatos cada vez mais flexíveis e competitivos de trabalho. Este paradigma, dentro da esfera do Estado, prevê a quebra da lógica burocrática para uma pós-burocrática, rendendo ao pensamento gerencialista resultados (PAULA, 2005; ANTUNES, 2008; GAULEJAC, 2011).

Esta nova relação capital/trabalho diversificou as possibilidades de contratos de trabalho em toda a sociedade. Fato verificado inclusive no setor público que, antes tido como mais estável e regulamentado pela burocracia, passou a conviver com formatos de carreiras flutuantes, flexíveis e “transacionais”, passando também a enquadrar-se fora do que é conservador, adotando formatos de contratação alternativos, como: “terceirização, subcontratação, informalidade” (BALASSIANO, SILVA, 2014, p.3).

Na atualidade, o serviço público brasileiro conta com formas “alternativas” de ocupação do cargo de servidor público, além do oficialmente conhecido como aquele servidor concursado e submetido aos regulamentos da federação do Estado. Acrescentam-se outras formas de atuação no setor: a) o servidor terceirizado, que possui vínculo com empresa privada ou social, sendo mantido em contrato via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); e b) o servidor admitido via contrato temporário, que exerce atividades com prazo determinado de término (DI PIETRO, 2010 *apud* RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

O servidor público exerce papel importante na relação Estado/Cidadão. Desta forma, é fundamental que seja preservada a condição de saúde do servidor público, para que consiga exercer com qualidade a prestação de serviço à sociedade.

Portanto, considerar o bem-estar psíquico, bem como a saúde integral (física, mental e social) do servidor público, reflete não só o respeito por estes agentes, mas também a valorização do trabalho destes profissionais (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

No que se refere aos efeitos do pensamento reformista do Estado e às Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, houve algumas mudanças ao ambiente de trabalho acadêmico, impulsionadas com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), alcançando seu ápice com a implementação do programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096 em 24 de abril de 2007, que é parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (BRASIL, 2007; COUTINHO; MAGRO; BUDDE, 2011; SILVA; CASTRO, 2015).

Por meio do programa REUNI, programa de reestruturação do ensino superior, que visou atender às determinações da política nacional de expansão da educação superior pública brasileira, tendo como metas o acesso de 30% dos jovens ao ensino superior (entre a idade de 18 e 24 anos), altera-se a proporção do número de alunos por professor em formato presencial (18 alunos) e estabelece meta de 90% de alunos que devem concluir o ensino superior em atendimento ao Plano Nacional de Educação (PNE).

Este programa incluiu uma nova dinâmica à gestão do ensino superior, com controle de vagas disponíveis, número de matrículas, metas para redução das taxas de evasão e a ocupação de vagas ociosas, inserindo também novas modalidades de graduação; ampliação das políticas de inclusão e assistência estudantil; articulação da graduação com a pós-graduação e a alteração da estrutura de gestão acadêmica. Tudo isso trouxe modificações significativas na forma de administração dos cursos superiores no Brasil, tanto no formato de estruturação da gestão dos serviços por indicadores educacionais, chamado de *Acordo de Metas*, quanto no que tange à autonomia universitária. Às IES públicas que eram construídas sobre o tripé de atividades – Ensino, Pesquisa e Extensão – foi apresentado um quarto elemento de composição: a Gestão (BRASIL, 2007; COUTINHO et al., 2011; SILVA; CASTRO, 2015; MEC, 2016).

Conforme Leda e Mancebo (2009), o atual plano de reforma da educação superior no Brasil atingiu principalmente as IES públicas, em especial as Instituições

Federais (IFES), que convivem com mudanças crescentes (talvez permanentes) de consolidação do sistema gerencialista, que vem interferindo na gestão do ensino superior público brasileiro nos últimos 30 anos. Tais mudanças na gestão afetam Docentes e Técnicos Administrativos (TA), que são impelidos a atenderem a indicadores de produtividade (aulas, orientações, publicações, projetos, patentes), sobrecarga de demandas, entre outros.

Este cenário provoca alterações no contexto de trabalho dos servidores públicos de IES, como alteração no clima de cooperação no ambiente de trabalho, fomenta o isolamento no trabalho de docentes e TA, reforço da competitividade entre pares e unidades de ensino, comprometendo, assim, a saúde destes trabalhadores (LEDA; MANCEBO, 2009; CHAVES, 2010; FRANCO et al., 2010; NASCIMENTO, VIEIRA, ARAUJO, 2012; VILELA; GARCIA; VIEIRA, 2013; SAMPAIO; CALDAS; CATRIB, 2015).

A rápida expansão do ensino superior também contribuiu para a precarização da força de trabalho dos docentes de IES públicas, sobretudo, quando aumentou as exigências por produtividade e, inversamente, reduziu as condições de trabalho (infraestrutura para o ensino, recursos para pesquisa), além da instituição de formas de contratação provisória ou em formato horistas, contrato de trabalho baseados em horas/aula. Como este é um modelo flexível, copiado das IES privadas e aplicado por algumas IES públicas (federais e estaduais), elimina-se a estabilidade no trabalho e a dedicação exclusiva do docente. Este cenário descrito, de aumento das exigências e competitividade por maior produtividade, atrelado a frágeis condições de trabalho, fomenta um ambiente instável de trabalho, podendo desencadear adoecimento dos servidores, gerando consequências como estresse, depressão, além de outros distúrbios, podendo levar até mesmo ao suicídio (FERREIRA; MENDES, 2003; LEDA; MANCEBO, 2009; BOSI, 2007).

A partir do levantamento bibliométrico, verificou-se que existe limitação de estudos referentes ao adoecimento de servidores públicos de IES, principalmente sob a ótica da teoria da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), relacionado ao contexto de gestão gerencialista. Por isso a importância de estudos sobre os efeitos das correntes mudanças no formato de trabalho de IES pública, bem como sobre o adoecimento dos servidores, tanto do corpo técnico administrativo, quanto docente, pois tais estudos

levam à compreensão de como as demandas de produtividade repercutem em ambos os ofícios (NUNES; LINS, 2009).

Assim, a partir deste contexto de mudanças na gestão de IES públicas, e em função do risco de adoecimento do servidor, torna-se importante investigar os modos de Organização do Trabalho (OT) e as vivências dos servidores nestes ambientes. Para tanto, a teoria da PDT fornece bases para analisar a OT – divisão do trabalho, ritmos impostos, estrutura hierárquica, regras e processos vigentes, relações interpessoais de trabalho, entre outras –, referindo-se às novas estruturações do trabalho imposto às IES públicas, possibilitando a identificação de fatores favoráveis deste modelo à saúde do trabalhador, bem como contradições do trabalho, que ocasionam sofrimento e adoecimento quando em condições adversas, assim como as estratégias de enfrentamento dos servidores na busca do sentido do prazer do trabalho (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007a; MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

Este estudo contará, por meio de entrevistas semiestruturadas, com a coleta dos discursos dos servidores sobre as mudanças na gestão e os possíveis impactos na saúde mental deles. Estas falas serão analisadas à luz da Análise Crítica do Discurso (ACD), desenvolvida por Fairclough, em 1992, compreendida como teoria social da linguagem. Esta teoria compreende a linguagem de forma tridimensional, considerando três elementos numa análise: i) a descrição textual (fala concreta); ii) as possíveis interpretações discursivas sobre a linguagem; e iii) os processos sociais que o engendram (BARROS, 2008; FAIRCLOUGH, 2010, FAIRCLOUGH, 2012).

### **1.1 Objetivo Geral**

Analisar a influência do modelo de gestão na saúde mental dos servidores de uma IES pública.

### **1.2 Objetivo Específico**

Embasado pelo objetivo geral, este estudo adotará os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as percepções dos servidores sobre as características de gestão de uma IES pública;

2. Identificar a existência de sofrimento psíquico e as condições de acometimento nos servidores;
3. Evidenciar as estratégias de enfrentamento frente ao modelo de gestão da IES pública.

### **1.3 Relevância do Estudo**

Serão identificados três pontos de relevância do presente estudo: i) para o Servidor Público de IES; ii) para a sociedade; e iii) para a academia. Estes três pontos serão detalhados mais adiante. No momento, vale ressaltar que todos são perpassados pela importância em compreender o contexto de trabalho dos servidores frente à nova realidade de organização e gestão. Servindo também para evidenciar as compensações e estratégias dos trabalhadores e o possível adoecimento psíquico por esgotamento da “esperança por saúde” dentro deste contexto de mudança de gestão organizacional (DEJOURS, 2007, p.3).

#### **1.3.1 Servidor público de Instituição de Ensino Superior Pública**

A importância deste estudo ao servidor público de IES será oportunizar e ampliar as reflexões sobre as crescentes alterações no espaço de trabalho e seus possíveis impactos sobre a saúde integral dos trabalhadores. Neste trabalho será proposta a reflexão sobre a situação do servidor público em meio a estas mudanças, para saber como ele está sendo tratado e como reage ao contexto de mudanças. Ampliando o conhecimento sobre a realidade vivida por estes trabalhadores, podendo servir também como impulso para futuras ações que visem garantir a devida promoção de condições de bem-estar do servidor público.

#### **1.3.2 Social**

A relevância do estudo da saúde do trabalhador de IES pública à sociedade dá-se por dois motivos. Primeiramente, por este ser um tema oportuno a qualquer ambiente de trabalho, por ser um assunto emergente e que afeta toda sociedade contemporânea. O segundo motivo, e mais significativo em relevância social, está no

fato de o ensino superior público no Brasil ser um serviço público essencial, em que a população emprega grande expectativa quanto à qualidade de prestação de serviços pelos servidores lotados nestas atividades. Por isso, é temerário imaginar alguma indiferença às condições de sofrimento psíquico ligado ao trabalho dos trabalhadores destas instituições, como assédio moral, depressão e até suicídios, provocados por um contexto de trabalho inadequado e permissivo a psicopatologias (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

### **1.3.3 Acadêmico**

Contribuir para a ampliação das investigações acadêmicas ligadas à psicodinâmica do trabalho e ao modelo de gestão gerencial no setor público, dado o escasso número de investigações ligadas à gestão de IES públicas e à PDT.

Oferecer informações para que a área de gestão de pessoas de IES públicas possa rever a atual estrutura da OT, por meio das descrições contidas neste estudo sobre a realidade da gestão atual e os possíveis impactos sobre a saúde mental do servidor público.



## **2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIAS**

O referencial teórico apresentado neste trabalho tratará, primeiramente, do contexto histórico do movimento reformista no Estado brasileiro, seguido de uma discussão, em tópico específico, sobre os efeitos deste movimento e as alterações recentes na gestão pública de IES. Posteriormente, será abordada a teoria da Psicodinâmica do Trabalho, embasando o acometimento de doença mental em postos de trabalho do setor público e, sequencialmente, será apresentado um panorama sobre a saúde mental e a realidade dos servidores públicos de IES.

### **2.1 Reforma do Estado e a Lógica Gerencialista**

As transformações mundiais ocorridas nos séculos XX e XXI, bem como a crise fiscal do Estado, o desenvolvimento tecnológico, a automatização da produção, a redução dos postos de trabalho, a desarticulação sindical e as mudanças tanto da esfera social quanto da política forçaram o Estado a emitir respostas mais contundentes às demandas sociais. Assim, surge o movimento denominado em inglês de *Welfare State*, que compreende um Estado de bem-estar social ou “Estado-Providência”, uma expressão que remete ao setor público responsável pela promoção do bem-estar social e econômico. Esse movimento tomou força após a Segunda Guerra Mundial, entre as décadas de 1950 e 1960, período de forte expansão do sistema capitalista. Desta forma, países como Japão e os pertencentes ao continente europeu adotaram medidas de regulação da economia, dos investimentos industriais, das políticas salariais adotadas pelas empresas e desenvolveram várias políticas sociais de amparo à população (CARVALHO NETO, 1997, MOTTA, 2013).

A partir da década de 1970 a crise financeira assolou muitos países, principalmente os Estados Unidos, que regiam o crescimento das outras economias mundiais. Parte dessa crise foi dada pelos efeitos da nova Revolução Industrial que permitiu a produção de bens duráveis, incentivando a população a adquirir novos produtos, como veículos, produto da moda desse período, que trouxe o endividamento da população que não mais voltava a comprar, descontinuando o ciclo financeiro do capitalismo. Também o movimento industrial transformou a realidade do trabalhador, influenciados pelos movimentos Fordista (controle de tempo) e Toyotismo (produção

flexível e especializada), que alteraram a ordem vigente de trabalho estruturado, instalando uma onda crescente de precarização do trabalho, subemprego e desemprego mundial. Estes e outros acontecimentos nesse período impulsionaram a queda da arrecadação de impostos, necessários para manutenção dos serviços promovidos pelo Estado, surgindo, então, a crise fiscal enfrentada pelo serviço público que se agravou nas décadas seguintes (CARVALHO NETO, 1997, ANTUNES, 2008; MOTTA, 2013, CASTRO; DE ALENCAR PEREIRA, 2014).

Conforme Antunes (2008), o Toyotismo, iniciado no Japão na década de 1960, inseriu no mercado a lógica do trabalhador flexível de multitarefas, surgindo um novo conceito de desqualificação do trabalhador, reforçando, com isso, a lógica racional do trabalho em que o trabalhador é visto como um custo e que deve ter soluções mais racionais para este, adotando estratégias de precarização do trabalho, com postos de trabalhos informais, temporários e subcontratados. Esta lógica foi difundida pela Europa e Américas, fortalecendo o modelo neoliberal, com uma produção enxuta e flexibilização da força de trabalho, expandindo esse pensamento também para a esfera do trabalho nos setores públicos (ANTUNES, 2008)

A solução lançada foi de repensar também a forma da máquina pública se comportar frente às necessidades do mercado. Assim, o movimento da reforma do Estado, que teve início na década de 1980, veio como resposta ao momento de crise financeira, alterando o *Welfare State* para um Estado Concorrencial, que passa a influenciar o mercado de maneira indireta, estimulando a livre concorrência e a competitividade, agindo apenas como um regulador. O movimento *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP) propôs uma nova administração pública, regido pelo discurso da ineficiência das organizações públicas e a supervalorização do modelo gerencialista, pelo qual se impõe a bandeira do progresso e da modernidade com excelência, inspirada na eficiência do setor privado, e da cultura do *management*. A concretização desse pensamento pode ser observada pelas privatizações de estatais e pela reestruturação dos contratos do servidor público (CARVALHO NETO, 1997; PAULA, 2005; SILVA, BALASSIANO, SILVA, 2014).

O movimento de Reforma Administrativa do Estado, de repercussão mundial, buscou repensar a estrutura burocrática da máquina pública. No Brasil, o movimento tomou maior força na década de 1990, quando Bresser-Pereira assumiu o Ministério

da Administração e Reforma do Estado (MARE) no governo de Fernando Henrique Cardoso. A reforma entendeu que alguns serviços ligados ao “poder” de direito do Estado, como a segurança, a área fiscal e o judiciário deveriam ficar sob o comando direto do Estado; entretanto, os serviços tidos como prestação de serviço ao cidadão, como saúde, educação, cultura e pesquisa científica poderiam ser oferecidos por instituições, como Organizações Sociais (OS) sem fins lucrativos, que receberiam o repasse do orçamento provindos da receita do Estado, enquanto que o governo simplesmente assumiria o papel de regulador destas instituições (DOURADO, 2002, REZENDE, 2004; PAULA, 2005; CHAVES, 2010; BRESSER-PEREIRA, 2012).

É importante lembrar que, historicamente, o movimento reformista do Estado já apresentava avanços no ambiente internacional cerca de uma década antes das iniciativas de Bresser no Brasil. Em 1980 já havia forte articulação internacional de avanço da nova administração pública, quando o Reino Unido e os Estados Unidos foram tomados como estipuladores dos novos rumos que a gestão pública tomaria no mundo. As principais ações tomadas, conforme Paula, foram:

(a) descentralização do aparelho do Estado; (b) privatização das estatais; (c) terceirização dos serviços públicos; (d) regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado; (e) uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor público (PAULA, 2005, p.47).

A reforma do serviço público tem como fundo o pensamento racionalista econômico neoliberal. O neoliberalismo, que nasce no século XVIII, defendia a não intervenção do Estado no mercado, tendo a ação plena da “mão invisível” que provê alocações ótimas de recursos, prometendo a eficiência tão desejada no mundo capitalista, defendendo a liberdade individual para empreender e prover lucratividade; em nenhuma dessas ações o Estado é bem vindo, seja como subsidiário ou assistencialista (PAULA, 2005).

Para Bresser-Pereira (2012), a reforma se justificava pela composição de novas demandas das instituições jurídicas e organizacionais do século XX, que pressionava o burocrata a se transformar em um administrador público, com aspectos mais estratégicos. A proposta inicial da reforma foi de enxugamento do aparelho do Estado, devido à “crise fiscal” já instalada na máquina pública desde a década de 1980. Na sequência buscou-se, então, o convencimento da sociedade de que o Estado

gerencialista era o melhor caminho a trilhar, embalado pelas promessas da contemporaneidade de mudanças rápidas e a necessidade de conduta flexível do setor público; e também apelando para o descrédito instalado na eficiência do setor público, que não acompanhava o clamor por mais competitividade e inovação (BRESSER-PEREIRA, 2012; MOTTA, 2013).

A reforma não estava nos planos do país [...] que venceu as eleições de 1994. Quando as novas ideias começaram a ser expostas em janeiro de 1995, a oposição foi, de início, generalizada. Mas, à medida que o debate público prosseguiu, [...] finalmente conquistou servidores de alto escalão (BRESSER-PEREIRA, 2012, p.253).

Para os reformistas, a sociedade que se tornou mais complexa e sedenta por um serviço público mais moderno, estimulou a adaptação do setor público ao modelo de gestão privada, tido como o “ideal” a ser replicado. Essa afirmação se dá pela ordem de efetividade do mundo moderno, em que o setor burocrático público é preterido por ser visto como aquém das práticas administrativas modernas, como o planejamento orçamentário, indicadores de resultados, entre outros modelos já consolidados como prática na administração privada e aceitos como referência de maior resultado (SIQUEIRA, MENDES, 2009; BRESSER-PEREIRA, 2012).

As mudanças mais marcantes instituídas pelo movimento do MARE foram a descentralização do aparelho do Estado, a privatização das estatais, a terceirização dos serviços públicos, a regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado e, principalmente, o uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado. Assim, o Estado passaria a assumir um novo papel, defendendo a ideia do Estado mínimo, trocando o seu papel de executor para o de regulador das implementações de políticas sociais (PAULA, 2005; SILVA; CASTRO, 2015).

Fundamentalmente, a reforma da administração pública atendeu dois propósitos: primeiro, a contenção de gastos públicos e busca por melhor desempenho frente às demandas públicas, buscando colocar o cidadão em primeiro lugar e ampliando a transparência nas ações do poder público; o segundo ponto abordado pela reforma foi o de reavaliar a necessidade ou aplicabilidade do Estado em oferecer todos os bens de serviço à população, possibilitando a reavaliação de que alguns serviços públicos poderiam ser realizados pela iniciativa privada (FARIA, 2005).

Estas mudanças afetaram a realidade do servidor público, que se deparou com o questionamento do perfil burocrata, idealizado por Weber como estilo de gestão perfeito, de conduta técnica, racional, legal e de controle, ou seja, o modelo mais favorável para a administração do Estado. Com o cenário pós-moderno instalado, a estrutura linear, sistemática, constituída de inúmeros papéis a serem protocolados e normas a serem cumpridas, foi colocado à prova, sob o argumento do clamor por velocidade da lógica lucrativa liberalista e das exigências crescentes da população por respostas mais flexíveis e velozes, sem espaço para a morosidade dos processos burocráticos da máquina pública (NUNES; LINS, 2009; CASTRO; DE ALENCAR PEREIRA, 2014).

Sendo assim, é importante refletir sobre à qual modelo de gestão o setor público, especificamente o que aqui será tratado, deve se render? Será que existe somente a inspiração da gestão privada como modelo de sucesso? Essa reflexão não deixa de reconhecer que, notoriamente, existe a necessidade urgente de modernização e aumento da eficiência do Estado, entretanto a questão aqui levantada é a respeito do motivo de não ter um outro modelo alternativo a se seguir além do gerencialista, aplicado às empresas privadas. É preciso compreender que o compromisso do setor público vai além da simples ideia de produção lucrativa, eficaz e voltada para resultados, ele também engloba o papel social frente à entrega de serviços à sociedade (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Assim, pesquisas recentes alertam sobre os avanços alcançados com este estilo de gestão, sejam tecnológicos, processos, qualidade total, mas também destacam as suas consequências negativas, como a elevação de adoecimento e afastamento de servidores do setor público por motivação psíquica. Desta forma, compreendendo que o marco da flexibilização do trabalho, forjado no movimento Toyotista, é chave para a estruturação do sistema de gestão gerencialista, que permitiu formas mais racionais de contratos de trabalhos e controle da produtividade do trabalhador. Por isso, para estudiosos sociais, a flexibilidade está ligada aos meios de precarização das condições de trabalho, que enfoca a intensidade e a produtividade do trabalhador (ANTUNES, 2009; FRANCO et al., 2010; MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

Por fim, vale ressaltar que repensar a gestão no setor público brasileiro faz-se necessário em favor do atendimento adequado das necessidades de políticas públicas

da população. Entretanto, optar por reforma do Estado com modelos de gestão que valorizem a mais valia, a rentabilidade como prioridade, a flexibilização e precarização dos postos de trabalho, sob a justificativa de atendimento de melhores resultados, parece distante do compromisso social ligado ao setor público. É fato que as instituições públicas devem possuir processos adequados, mas não se deve esquecer do investimento necessário na melhoria das condições da organização do trabalho, bem como a valorização e humanização das relações no trabalho. Por isso, a preocupação a respeito da reforma ligada às IES públicas, que associada a aspectos de “mercantilização” ou à “cultura pelo resultado” numérico, entra em conflito com a imagem histórica das universidades, reconhecidas por sua natureza de “instituição” social – centrada na sociedade e que deveria zelar pelo bem-estar de seus servidores (CHAUÍ, 1999; REZENDE, 2004; BOSI, 2007; SIQUEIRA; MENDES, 2009; GOMES; MORAES, 2012).

## **2.2 Instituições de Ensino Superior Públicas**

O reflexo do “novo” modelo de pensar a máquina pública, promovido pelo modelo reformista do Estado, também impulsionou a criação de novas regras de regência do ensino superior brasileiro. As mudanças no ensino superior tiveram o seu marco após a regência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei n. 9.394/1996). Conforme Chaves, os principais aspectos tratados pela LDB são:

- 1) A fragmentação, por meio da diversificação institucional, e a expansão, pela via do setor privado; 2) a formação de oligopólios, no ensino superior privado, com a criação de redes de empresas por meio da compra e (ou) fusão de IES privadas do país, por empresas nacionais e internacionais de ensino superior e pela abertura de capitais destas nas bolsas de valores (CHAVES, 2010, p.483).

O estabelecimento de uma nova estrutura de trabalho do ensino superior vem sendo estruturado desde o governo Fernando Collor de Melo, no início dos anos 1990, com a instituição de atividades de pesquisa e extensão que marcam o aumento do trabalho do docente tanto em extensão como em intensidade (BOSI, 2007).

Outro marco de mudanças vem dos instrumentos de controle e indicadores de resultados das IES públicas e ocorreu após a implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI),

aprovado pelo Ministério da Educação (MEC) por meio do Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007, e teve como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Este programa determinou uma série de metas, como o aumento de vagas para ingresso, a redução das taxas de evasão e das vagas ociosas, a ampliação da mobilidade estudantil e a revisão da estrutura acadêmica, sendo que, para todas essas metas diversos mecanismos foram instituídos para controle e avaliação das políticas públicas vinculadas ao sistema superior de ensino (DOURADO, 2002; BRASIL, 2007; SILVA; GOMES; MORAES, 2012; CASTRO; DE ALENCAR PEREIRA, 2014; CASTRO, 2015).

Assim, mudanças também foram instaladas nas IES públicas, que passaram a acompanhar as reformas da estrutura pública contemporânea (privatização, terceirização, mudanças nos contratos de trabalho e utilização de ferramentas da gestão gerencial na administração pública), instalando um sistema com processos centralizados nas esferas do MEC ou da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES) (DOURADO, 2002).

A defesa da modernização e ampliação do acesso à educação superior parece ser inquestionável. Entretanto, neste processo nota-se um desequilíbrio na forma como aconteceu a explosão do número de IES, tanto públicas como privadas, acelerado pelo emergente plano de expansão do ensino superior. Neste plano foi estabelecido a extensão, tanto em número físico de IES públicas quanto em investimentos ao ensino superior de instituições privadas, via repasses de incentivos públicos através de bolsas oriundas do programa do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies). Desta forma, percebe-se um risco de precarização dos serviços oferecidos pelas IES públicas no Brasil, devido ao número vagas para estudantes ter sido ampliado, favorecendo os dados estatísticos do governo, mas sem a adequação desta expansão com infraestrutura existente ou mesmo com ampliação do quadro de Técnicos Administrativos e de Docentes nestas instituições (DOURADO, 2002; CHAVES, 2010; MARIA CHALFIN; MAGRO; BUDDE, 2011; RIBEIRO, 2012).

Existe uma enorme discrepância nos números da democratização do acesso ao ensino superior brasileiro se compararmos as IES públicas com as privadas. Esse movimento de estímulo ao acesso ao ensino superior, iniciado no governo Fernando Henrique Cardoso, alcançou seu ponto máximo no governo de Luiz Inácio Lula da

Silva. Analisando o período de 1994 a 2011 (17 anos, portanto), observa-se que havia no Brasil, em 1994, 851 Instituições de Ensino Superior, das quais 633 eram privadas e 218 públicas, ou seja, 74% das IES eram privadas e 26% públicas. Em 2011, o número de IES subiu para 2.314, das quais 2.069 eram privadas e 245 públicas, trazendo notoriedade ao expressivo crescimento de 271,91% das IES privadas neste período. Esses dados só reforçam a ideia do ensino superior como um modelo de negócio, pois sobrevive com repasse de verbas do governo por meio do Fies. Assim, as IES privadas consolidam seu modelo produtivo, voltadas para resultados financeiros, inspirando os reformistas do Estado a pensar em modelo similar para as IES públicas (BOSI, 2007; MARIA CHALFIN; MAGRO; BUDDE, 2011, GOMES, 2012).

Esta lógica gerencialista no modelo público influenciou a relação das IES públicas e o Ministério da Educação (MEC), que passou a adotar o modelo de gestão por resultados centrado em exigências de eficiência e eficácia, evidenciando aspectos de resultados, controles, produtividade, custos e metas. O esforço é para alcançar um docente mais “produtivo”, com aproveitamento total de seu esforço de trabalho, como um produto que deve alcançar o máximo equilíbrio entre custo e benefício. Esse estilo de gestão produziu alterações, inclusive na forma de gerenciamento dessas instituições, atrelando o recebimento de repasses financeiros ao cumprimento de metas institucionais e tendência a lançamento de editais de incentivos para pesquisas que atendam maior interesse do capital. Ignorando, com isso, que a produtividade da docência poderia estar mais ligada aos aspectos qualitativos do que quantitativos do seu fazer (CHAUÍ, 1999; BOSI, 2007; CASTRO, DE ALENCAR PEREIRA, 2014).

A implantação da lógica gerencial de administração por resultados no Estado traz o apelo que o serviço público deve respostas à sociedade; para tanto deve ser medido pelos seus resultados no atendimento à sociedade e pela execução de justiça social. Entretanto, é importante questionar a respeito dos possíveis efeitos sobre a saúde do servidor público (SIQUEIRA; MENDES, 2009; DENHARDT, 2012).

Dentro desse cenário de mudanças na gestão das IES públicas é importante voltar a atenção aos cuidados e valorização do servidor público que lida com novas exigências do MEC, como o atendimento da meta de aumentar o número de alunos regularmente matriculados em universidades públicas. Esta alteração gerou a necessidade de maior dedicação dos servidores às IES, visto que ampliou o número



de alunos para uma média de 45 por sala de graduação, sem necessariamente, aumentar o quadro de servidores. Esse aumento de demanda impacta diretamente o volume de trabalho, tanto do docente quanto dos gestores, bem como para todos da equipe técnica operacional ou administrativa dessas instituições (MARIA CHALFIN; MAGRO; BUDDE, 2011; CASTRO; ALENCAR, 2014). “É fundamental conhecer um pouco mais do que está escamoteado nos modelos importados do setor privado, e principalmente as dimensões de controle, especialmente do nível ideológico” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p.245).

Os efeitos dessas reestruturações administrativas sobre os servidores públicos de IES são mais retratados em estudos sobre os professores se comparados às investigações sobre os servidores técnicos de IES. A evidência dessa afirmação será exposta em descrição de levantamento bibliométrico citado em sessão posterior.

Observa-se nas pesquisas sobre o ofício do docente que a atividade do professor universitário vem sofrendo alterações ao longo dos anos, abandonando a visão de que bastava o saber-fazer para poder ensinar, partindo para uma realidade de sobreposição de atividades ligadas à docência; na atualidade, o profissional docente deve manter um tripé que sustente a sua carreira na área de ensino, como: titularidade, elaboração de produções acadêmicas regulares, assumir cargos de gestão acadêmica, domínio das plataformas de gestão da informação dos dados estudantis e, claro, as práticas de extensão (FREITAS, 2007; NASCIMENTO, VIEIRA, ARAUJO, 2012; VILELA; GARCIA; VIEIRA, 2013).

As pesquisas sobre o docente em IES apontam que os mesmos sofrem os efeitos dessa turbulência de mudanças para um cenário mais gerencialista, influenciando no ritmo de exigências por produções acadêmicas, onde indicadores de produtividade sobrecarregam a prática dos docentes, que se equilibram para responderem às diversas demandas que lhe são solicitadas. O efeito de tal manobra é a crescente perda de direitos trabalhistas, banalização da justiça social no trabalho e, o mais perverso, o aumento da violência social no trabalho, o que leva ao aumento de acometimento de doenças psicológicas e psicossomáticas dos trabalhadores (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010; NASCIMENTO, VIEIRA, ARAUJO, 2012). “Esta lógica limita, ou mesmo extingue, as possibilidades do trabalho se

constituir um meio de desenvolver a dignidade, a solidariedade e as potencialidades do ser humano” (FRANCO et al., 2010, p.230).

O que se procurou mostrar até aqui é que a dinâmica das transformações do macrocosmo social, que envolve mudanças econômicas e políticas, vem afetando sensivelmente o microsistema das relações de trabalho e os atores envolvidos nesta realidade. Um exemplo de como esta dinâmica pode ser muitas vezes contraditória pode ser observado na maneira como se dá a imposição social e política do tempo estabelecido ao trabalho – “ritmos, intensidade, regimes de turnos, hora extra, banco de horas...” –, o que é totalmente contraditório ao “biorritmo dos indivíduos, gerando acidentes e adoecimentos” (FRANCO et al., 2010, p.232).

Aqui, especificamente, o que está sendo abordado é a realidade do servidor público de IES, que presencia uma transição no contexto de trabalho, quando a forma como o trabalho está organizado, somado à ausência de apoio afetivo ou social, pode acarretar desgastes ou adoecimento mental.

### **2.3 Psicodinâmica do Trabalho: a subjetividade do sujeito, a organização do trabalho e a saúde do trabalhador**

Existem muitas teorias que discutem a relação homem/trabalho. Destacamos aqui as do grupo das Clínicas do Trabalho por oferecerem luz aos novos dilemas das relações de trabalho no mundo contemporâneo e são constituídas pelas seguintes teorias: a) Psicodinâmica do trabalho; b) Clínica da atividade; c) Psicossociologia; e d) Ergologia. Dentro destas quatro abordagens teóricas encontra-se pontos comuns, como a consideração da relação dinâmica entre homem/trabalho, reflexão sobre as formas de “desmontagem do trabalho”, a percepção da centralidade do trabalho na vida humana e que também são contrárias ao esvaziamento do sentido do trabalho na vida do homem contemporâneo que, muitas vezes, é reduzido a simples troca financeira e garantia de acesso ao consumo. Mas, é importante lembrar que, apesar dos pontos comuns, estas teorias não podem ser consideradas equivalentes, visto que possuem diferenciações em termos epistemológicos, teóricos e aplicação de

metodologia, que muitas vezes dificultam a integração destas em uma situação real de pesquisa (CLOT, 2010; BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p.7).

Sabendo disso, é importante frisar a relevância dos enfoques teóricos citados. Entretanto, numa pesquisa empírica como esta será destacada a teoria da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), por ser compreendida como capaz de tratar da relação homem/trabalho. Esta teoria contribui para a compreensão da dinâmica da relação sujeito/trabalho através do estudo das vivências de prazer-sofrimento, bem como das estratégias de enfrentamento do trabalhador nas condições incoerentes, presentes na Organização do Trabalho. Assim, o aspecto central para o estudo da PDT trata da “problemática da mobilização e do engajamento que a organização do trabalho exige do sujeito trabalhador” (MENDES, 2007a, p.31).

Nesta teoria é traçada também a relação entre o ato de trabalhar e a saúde mental ou psíquica do trabalhador, ou seja, como se dá a construção da subjetividade de cada indivíduo frente ao trabalho. Desta forma, nesta abordagem teórica, o Sujeito é abraçado tanto pelo ponto de vista da psicanálise, dada a origem desta teoria ser a área clínica, quanto pelo aspecto social em que ele se constitui. Assim, é importante destacar que neste processo da construção da subjetividade do Sujeito no trabalho, o Sujeito é visto com “S” maiúsculo, dando evidência à sua particularidade de existência (FERREIRA; MENDES, 2003; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Essa Subjetividade é detalhada por Ferreira e Mendes da seguinte maneira:

A subjetividade é forjada com base no confronto entre o psíquico e o social, ao mesmo tempo, é resultante da mediação em face de uma realidade instituída, implicando uma dialética em que o Sujeito transforma o trabalho e, ao mesmo tempo, é também transformado por ele (FERREIRA; MENDES, 2003, p.36).

A nomenclatura da psicodinâmica vem do grego *psyche* – alma, modos de ser e agir – e *dynamikos* – movimento. Freud compreendia esse conceito como o efeito entre duas forças opostas, inconsciente e consciente, tido como o centro da dinâmica da psique. Para a psicodinâmica aplicada ao trabalho é revelado como destaque a relação entre o sujeito e a realidade do trabalho, sendo essa “realidade”, ou OT, a questão fundamental para explicar a saúde e o adoecimento no trabalho. Sendo assim, a psicodinâmica investiga quais são as estratégias de mediação, individuais ou coletivas, utilizadas pelos trabalhadores para que suportem as incoerências entre o

trabalho prescrito e o trabalho real, evitando, assim, a condição de sofrimento no trabalho (FERREIRA; MENDES, 2003).

A abordagem científica da PDT surgiu em 1990, na França, criada por Christophe Dejours, e foi vista como uma teoria crítica do trabalho, cujo foco é a análise da relação homem/trabalho, observando o grau de mobilização e engajamento que a organização exige dos trabalhadores. A PDT foi reconhecida no primeiro momento como psicopatologia do trabalho e difundida por Christopher Dejours, que se inspirou na psicanálise de Freud. Dejours fez a análise da relação Sujeito/Organização, aproximando a ambivalência da psique humana e seus dilemas de vida e morte aos contextos de prazer e sofrimento vivenciados pelos atores no ambiente de trabalho (MENDES, 2007a, DEJOURS et al., 1994).

Dentro da perspectiva da PDT, o construto prazer e sofrimento nas vivências do trabalho possui três condições concomitantes para ser compreendida na dinâmica Sujeito/Organização. São elas: i) a subjetividade do trabalhador, que contempla a dimensão particular de cada indivíduo e sua história de vida; ii) a Organização do Trabalho, que carrega as características culturais que a constituiu, as regras de convivências e estabelecimento de resultados a serem alcançados; e iii) a coletividade, que trata das relações sociais que permeiam o ambiente de trabalho (superiores, colegas, clientes, entre outros) (MENDES, 2004).

Para a PDT, a subjetividade do Sujeito – trabalhador – é envolvida pelo próprio processo do trabalhar, e é na relação realidade do trabalho e subjetividade do indivíduo que é constituído o desenvolvimento da psicodinâmica. Assim, o trabalho é compreendido como o saber-fazer, uma construção na qual existe o emprego de força física, intelectual e emocional do Sujeito, ou seja, para essa teoria, o trabalho não é uma mera troca de esforço e salário, mas sim o envolvimento de uma contínua mobilização e engajamento da personalidade do Sujeito para responder as tarefas impostas pela organização ou pela sociedade (DEJOURS, 2004; MENDES, 2007a, DEJOURS et al. 1994).

Passado pela perspectiva da subjetividade do trabalhador, avançamos agora para a discussão da dimensão do trabalho, especificamente a OT. Sabendo que o trabalho é o espaço onde o homem insere sua subjetividade dentro de uma coletividade social – chamada de “inteligência do trabalho” por Dejours –, é preciso

enxergar o trabalho muito além da simples tarefa em si. É preciso vê-lo como indo além da tarefa prescrita, ou seja, avançando para uma percepção mais próxima do que consideramos trabalho real, em que é considerado a subjetividade do trabalhador, as relações sociais, o contexto histórico social, entre outros (DEJOURS, 2004, p.30).

O trabalho não é, como se acredita frequentemente, limitado ao tempo físico efetivamente passado na oficina ou no escritório. O trabalho ultrapassa qualquer limite dispensado ao tempo de trabalho; ele mobiliza a personalidade por completo (DEJOURS, 2004, p.31).

Sendo assim, compreende-se que as pressões originadas no ambiente de trabalho são oriundas da chamada “Organização do Trabalho”, compreendida como a divisão das pessoas no trabalho, isto é, o conteúdo das atividades, as responsabilidades e divisões relacionadas a elas, as relações hierárquicas, bem como o controle e o trabalho operatório prescrito. Quando a OT (trabalho prescrito) entra em divergência com a subjetividade do trabalhador, diminuindo a sua adaptação e aumentando sua frustração e ansiedade, afastando-o, assim, de seus objetivos de vida (trabalho real), ocasiona a insatisfação e o sentimento de impotência, ou seja, dá origem a um sofrimento psíquico. É importante diferenciar o conceito de OT de Condições de Trabalho (CT), visto que este último conceito diz respeito às condições para o trabalho apresentada pelo ambiente, a saber: física, química, biológica, higiênica, segurança e condições ergométricas gerais do posto de trabalho (MENDES, 2007a; DEJOURS et al. 1994; MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

Um aspecto importante para a análise da psicodinâmica do trabalhador/empresa é a forma como as relações sociais estão constituídas no contexto de trabalho. Estas relações são partes de uma rede social que ajuda a definir os moldes da OT, sendo composta por colegas de trabalho, superiores, clientes e demais agentes que negociam com a empresa. A perspectiva de Dejours, quando afirma que “trabalhar não é apenas produzir, mas também conviver”, reflete a centralidade destas [relações] na promoção do bem-estar no ambiente de trabalho (DEJOURS, 2012, p.370; MENDES, 2007a).

Assim, refletir sobre a qualidade dessas relações faz-se necessário em tempos de precarização dos postos de trabalho. Neste cenário existe a possibilidade de ocorrência de comportamentos como o “assédio moral”, caracterizado como uma

relação conflituosa, seja entre o trabalhador e o superior hierárquico, ou entre colegas de trabalho que, dada alguma condição de poder, impõem sua força, seja por ter posição privilegiada ou por deter mais recursos que os demais. O assédio moral pode ser identificado a partir de vários comportamentos, como isolar-se dos membros da equipe e não permitir contato, impor tarefas indignas aos subordinados, exclusão por questões de gênero, raça, credo, *bullying*, entre outros comportamentos que fomentam a desconfiança do grupo e o mal-estar geral no ambiente de trabalho (FERREIRA; MENDES; CALGARO; BLANCH, 2006).

Considera-se o assédio moral como parte de uma rede de armadilhas perversas, consentida pelos modos de produção, e instituída em diversos contextos de trabalho. Envolve comportamentos visíveis e invisíveis praticados por gestores, colegas e empresa que levam à desestabilização do trabalhador ao provocar, gradativamente, intenso sofrimento (FERREIRA et al., 2006, p.220).

Nesta condição percebe-se a existência de reações individuais perante os elementos da OT. Assim, sabe-se que alguns trabalhadores encontram meios particulares, próprios de sua subjetividade, para não adoecerem psicologicamente e resistem; entretanto, outros podem ter seus recursos psíquicos esgotados para o mesmo enfrentamento. Desta forma, o centro das investigações da PDT passou a ser investigar as estratégias de enfrentamento dos trabalhadores que visam minimizar a percepção de sofrimento da realidade, dando um ajustamento mais consonante com o idealizado sentimento de prazer ou bem-estar. Aqui é importante lembrar que a PDT compreende que trabalhadores podem vir a sofrer de alguma descompensação psicótica ou neurótica que não esteja inerente ao posto de trabalho, mas sim decorrente de sua história de vida e estrutura de personalidade (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007a; DEJOURS et al 1994).

Dejours admite que “a realidade pode favorecer o surgimento de uma descompensação”, podendo ser desencadeado por três componentes presentes no ambiente de trabalho: 1) fadiga mental; 2) ambiente que não permite a negociação de regras, estimulando raiva e frustração; e 3) contradições presentes na organização do trabalho (DEJOURS, 1992, p.122).

Compreende-se que o trabalho real está muito além do materialismo racional e determinístico de Weber; o trabalho revela uma face subjetiva da psique dos atores

sociais e as relações nos ambientes de trabalho permitem a elaboração de subjetividade ímpar, dando novos sentidos do trabalho ao trabalhador. Por isso, o trabalho torna-se elemento de completude e realização por ser um instrumento de inclusão social do homem no mundo. A tarefa delegada à uma pessoa nunca será neutra pela constituição afetiva do ser humano, visto que este molda o seu espaço ao mesmo tempo em que o espaço molda cada indivíduo em um ciclo contínuo (MARX, 1988; DEJOURS, 1992; SOUZA; MOULIN, 2014).

No entanto, o trabalho que é porta para a edificação da psique humana, também pode adoecê-lo. No que tange ao contexto histórico do trabalho contemporâneo existe um desequilíbrio que compromete a saúde mental e física dos trabalhadores. Este desequilíbrio diz respeito às exigências do capitalismo que, através da produção em massa, imprime ao ser humano a necessidade de superação e atendimento aos padrões impostos continuamente, de maior e melhor produção contínua, conduzindo o ser humano ao esgotamento físico e emocional, comprometendo, assim, a saúde integral. Este fenômeno, também compreendido como “patologia da atividade”, inclui estudos sobre o *stress*, o *burnout*, o *karoshi*<sup>1</sup>, a fadiga e as formas brandas ou graves de problemas psicológicos (DEJOURS, 1992; SIQUEIRA, 2006; DEJOURS, 2007; MENDES, 2007a; BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

O cenário pós-moderno de transformações do mundo do trabalho também trouxe alterações ao ambiente de trabalho do setor público. A reforma administrativa do Estado buscou aplicar as práticas do gerencialismo ao Estado com a promessa de mais eficiência e otimização de resultados ao cidadão. É fato que o serviço público carece de maior qualidade na prestação de serviços conforme as demandas da população, como reduzir a apatia de seus servidores, eliminar a ausência de propósito de alguns cargos e tarefas, ampliar o senso de coletividade e a intercolaboração entre as diversas repartições públicas. Entretanto, afirmar que a forma para proporcionar tal revolução teria como único caminho a importação dos modelos da gestão privada, certamente empobrece as possibilidades de se repensar a particularidade do modelo

---

<sup>1</sup>*Karoshi*: Morte por excesso de trabalho, estatisticamente existem mais registros desse acontecimento no Japão, onde trabalhadores morreram por estresse no trabalho, tendo ataque cardíaco ou derrame.

de cada organização ou instituição, principalmente, em se tratando do trabalho do servidor público (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

À medida que o trabalho se torna um tema central da sociedade capitalista, faz com que trabalhadores vivam a crise da não subjetivação do sentido do trabalho; o trabalho se torna mera troca de serviço pelo capital, sem alcançar esse ideário a respeito do “sentido do trabalho”. As atuais regras de trabalho, regidas pela competitividade e pelo individualismo, afastam as pessoas de obterem condição saudável no exercício do labor, além de provocar a alienação ideológica; quando expostas a um sistema “oculto” de controle social, acabam por afastar-se de formas mais saudáveis e libertadoras de trabalho (ANTUNES, 2008; SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Para a PDT, o trabalho pode gerar prazer e satisfação, mas também sofrimento. A primeira condição ocorre quando trabalhar proporciona condições necessárias ao bem-estar do ser humano, como o recebimento de gratificação, a possibilidade de ter realização, de obter reconhecimento e valorização social pelo trabalho exercido, realizar trabalhos de forma cooperada, sendo reconhecido como importante e útil ao bem comum. O prazer, como um dos sentidos do trabalho, é alcançado quando o trabalhador, através da sua subjetividade, cria estratégias próprias para “dominar seu trabalho e não ser dominado por ele”. Mas, nem sempre este domínio é possível, visto que a OT pode forjar meios de minar a energia criadora do Sujeito, impondo a ele a necessidade de aplicar recursos psíquicos a uma tarefa, muito além do que ele dispõe, expondo-o ao risco de adoecimento mental (FERREIRA; MENDES, 2003; MENDES, 2007a; MENDES, 2007b, p.51; LINS, 2009).

Nessa direção, a saúde do trabalhador depende do equilíbrio entre a sua subjetividade enquanto Sujeito, ou seja, sua maneira de ser e agir, e a estruturação da OT na qual está inserido. O alcance de prazer no trabalho seria a identificação com a tarefa realizada, isto é, um caminho para alcançar a satisfação emocional e intelectual, crescimento pessoal e, por fim, autorrealização. Assim, alcançando a valorização e o reconhecimento, reforçando sua identidade social e pessoal (MEDES, 2004).

Entretanto, quando o ambiente de trabalho, ou seja, a OT, possui fatores de riscos à saúde, como estrutura rígida e mecânica, aplicação de formas meticulosas



de controle, competição exacerbada, divisão social, desempenho medido de forma matemática, desvalorização de manifestações afetivas no ambiente de trabalho e impedimento de processos de transformações, poderá ser fomento para o adoecimento dos trabalhadores. Neste contexto, reforça-se a despersonalização do Sujeito, que passa a não se reconhecer no trabalho que realiza, expondo-o a condições de difícil superação, podendo adoecer por não possuir recursos para se proteger (FERREIRA; MENDES, 2003; MENDES, 2004; MENDES, 2007a).

O sofrimento no trabalho não é o que adocece o Sujeito, visto que este é inerente a qualquer trabalho que envolva desafio, esforço e superação. Conforme este ponto de vista, o sofrimento é um estágio transitório, pois depende da adaptação do Sujeito à cultura da OT e ao estilo das relações sociais exercidas em seu trabalho. Assim, caso o Sujeito consiga reagir com normalidade, de acordo com o uso das estratégias de defesas ou enfrentamento, ele mantém sua saúde mental preservada. Mas, caso contrário, se o Sujeito não dispor de recursos para se proteger, poderá ser acometido por adoecimento provocado pelo trabalho, pois suas defesas cessarão; e o fato de estar diante de uma OT que impõe uma realidade que o mesmo não consegue mais se adaptar, e quando as tentativas de compensação falham, tem-se o desencadeamento de perturbações psíquicas e psicossomáticas (MEDES, 2004; MENDES, 2007a).

Dentro da PDT, e de acordo com o pensamento dejouriano, é apontado a maneira como o trabalhador se protege de situações patogênicas no trabalho, isto é, como ele acessa seus recursos internos ou psíquicos como estratégia para não adoecer mediante as condições que trazem riscos de saúde. A caracterização do sofrimento, segundo este pensamento, possui duas vertentes, o sofrimento *criativo* e o *patogênico*. Compreende-se o sofrimento *criativo* como um indicador de saúde, visto que preserva e ajuda na estruturação e fortalecimento psíquico do indivíduo frente a tarefa imposta. Esta condição permite que o trabalhador chegue a soluções de um problema após um período de “sofrimento” diante de determinada situação, sendo favorável à produção e à saúde do trabalhador (DEJOURS et al., 1994).

Já o sofrimento *patogênico* é desfavorável à produção e também à saúde mental e física do trabalhador. Compreende-se que este sofrimento vivenciado pelo trabalhador não abrange somente o espaço de trabalho, mas transpõe o espaço e o

tempo de trabalho, atrelando-se às multidimensões da vida de cada indivíduo. O sofrimento patológico acontece quando existe no ambiente de trabalho a precarização de sua organização ou da incoerência entre o que está prescrito e o que é real no trabalho (DEJOURS, 2007; MENDES, 2007a; DEJOURS et al., 1994).

Na citação abaixo, Ferreira e Mendes detalham as formas como esse adoecimento mental pode ser identificado:

Características principais do sofrimento: origina-se dos males que o trabalho causa no corpo, na mente e nas relações socioprofissionais [...] manifestam-se por ansiedade, insatisfação, indignidade, inutilidade, desvalorização e desgaste no trabalho (FERREIRA; MENDES, 2003, p.54).

Devido a isso, o trabalhador desenvolve estratégias defensivas para se proteger do sofrimento patogênico, uma vez que este se apresenta de diversas formas. Tais estratégias são reconhecidas como uma reação do psíquico, agindo a fim de minimizar a percepção de sofrimento da realidade e dar um ajustamento mais consonante com o idealizado, como sentimento de prazer ou bem-estar. Estas estratégias são, geralmente, fortalecidas pelo coletivo organizacional, respaldado na cultura das organizações, fazendo com que essas estratégias funcionem como um meio de proteção de todos dentro do grupo (MENDES, 2007a; DEJOURS et al., 1994).

O conceito de estratégias de defesa é originário do pensamento psicanalítico e está relacionado às defesas do Ego exploradas por Sigmund Freud desde 1894, visando compreender a dinâmica de formação da consciência humana, ante as mudanças que ocorrem na vida do ser humano e que o obriga a ter que refrear suas pulsões (instintos). Assim, são descritos alguns destes mecanismos de defesas, como: regressão, racionalização, recalçamento, formação reativa, isolamento, negação/anulação, projeção, sublimação (FREUD, 2006).

Dentro da PDT, os mecanismos mais investigados na dinâmica entre Sujeito/Trabalho apresentam-se através de dois principais elementos, a negação e a racionalização, conforme são descritos em Ferreira e Mendes (2003) e demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1.** Estratégias de Defesas.

<b>Negação</b>	<b>Racionalização</b>
Conceito: Consiste na negação do próprio sofrimento e de outros no ambiente de trabalho.	Conceito: Consiste no comportamento de evitar situações que provoquem angústia ou medo, geralmente recorrendo a uma apatia comportamental.
Caracterização: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturalização da injustiça ou da precarização do trabalho;</li> <li>• Supervalorização de pequenos aspectos de sucesso e prazer e criando justificativas para os desprazeres e sofrimentos como falta de preparo humano.</li> <li>• Comportamentos de isolamento, individualismo, desconfiança.</li> </ul>	Caracterização: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evocação de justificativas “mágicas” para explicar situações desconfortáveis (FERREIRA; MENDES, 2003, p.57);</li> <li>• Comportamento de apatia, conformidade, passividade, entre outros semelhantes.</li> <li>• Necessidade de controlar pessoas que ameacem a estabilidade do sistema, tentando modificar a condição que está causando sofrimento.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Ferreira e Mendes (2003, p.57).

Resumidamente, na estratégia de racionalização o Sujeito evita descobrir a causa do sofrimento, mantendo a situação alienada a respeito da própria situação vivida. Já na estratégia de negação, o Sujeito substitui seus desejos pelo desejo de produção da própria organização, ignorando seus reais desejos em favor do atendimento das metas de produção e alcance do “sucesso” no trabalho, alienando-se de sua subjetividade em detrimento dos direcionamentos da organização (SIQUEIRA, 2006; MENDES, 2007a; SIQUEIRA; MENDES, 2009).

A partir destes dois elementos de estratégia de defesa, podem ser reconhecidas algumas reações comportamentais dos Sujeitos no ambiente de trabalho. Algumas destas reações estão listadas no Quadro 2 abaixo:

**Quadro 2.** Algumas reações comportamentais em ambiente de trabalho.

<b>Defesas contra o sofrimento</b>	<b>Significado</b>
1. Desvincilhar das responsabilidades	Deixar de tomar iniciativa, remetendo as responsabilidades sempre aos escalões superiores, procurando ater suas tarefas ao mínimo possível;
2. Atitude de fechamento, assumindo autonomia máxima	Silenciar diante de hierarquia e aos próprios colegas, adotando uma ideologia do “cada um para si”;
3. Desconfiança sistemática	Tendência a interpretar o comportamento de outras pessoas como hostilidade contra si próprio;
4. Passar por cima do superior imediato	Passar a reportar informações ao nível superior ou máximo da hierarquia, recusando ter contato com o superior imediato;
5. Silenciar	Enfrentar o sofrimento em silêncio, passando a falar somente quando em consultório médico;
6. Não conversar com os colegas	Para evitar que conflitos aconteçam, deixa-se de cumprimentar ou fazer as refeições com os colegas de trabalho;

7. Denunciar os outros do grupo	Consiste em denunciar membros do grupo, ocorrendo a união de pessoas contra um inimigo. Neste momento o grupo se divide em coletivos partidários;
8. Formação de equipes de trabalho diferenciadas	Equipes de trabalho se dividem no ambiente, seja por opções técnicas ou pela organização do trabalho instituída;
9. Ativismo defensivo	Nesta defesa, o Sujeito passa a evitar as discussões acerca do trabalho, mostrando-se desengajado para discussões. Podendo, inclusive, evitar a reunião com os colegas durante as paradas do serviço, passando a trabalhar mais ainda, aumentando o ritmo e o número de horas de trabalho.

**Fonte:** Quadro elaborado pela autora a partir do texto de Dejours et al. (1994, p.90-92).

Essas reações defensivas adotadas pelo Sujeito para equilibrar o seu funcionamento psíquico, exigem elevada mobilização de energia para dominar seus impulsos originais, forjando novos comportamentos para criar defesas contra o sofrimento em contexto de trabalho. O uso excessivo de defesas psíquicas traz consequências ao ambiente social, ocasionando as chamadas patologias sociais (DEJOURS et al., 1994; MENDES, 2007a; MENDES, 2007b).

Mendes (2007b) destaca três destas patologias sociais. A primeira, a patologia da sobrecarga, está relacionada a atual realidade do trabalho precarizado pós-moderno, repleto de adversidades e flexibilidades que podem acarretar adoecimento psicossomático quando o Sujeito busca a adaptação contínua em um ambiente de trabalho que não é adaptável ao ser humano. A segunda patologia é a da violência, tomada por práticas de agressividade contra si mesmo, contra o grupo que pertence ou contra o patrimônio. Pode estar presente em comportamentos como vandalismo, sabotagem, assédio moral e, em casos mais extremos, na tentativa de suicídio. E a terceira, mais sutil e não menos perversa, é a patologia da servidão voluntária, conceito trabalhado primeiramente por La Boétie, e que está relacionada à cultura do desempenho e qualidade, em que o sujeito se aliena na promessa de sucesso e conforto do pensamento neoliberal capitalista. O trecho abaixo de Rossi et al. (2009) descreve bem os sintomas vividos pelo sujeito nesta patologia.

O indivíduo deixa-se envolver emocionalmente, na expectativa de alcançar seus próprios objetivos. A organização joga com seus desejos, fomentando-os habilmente para elevar as metas de produção. O indivíduo deve ser um super-herói, um atleta corporativo invencível, que tudo suporta (ROSSI et al., 2009).

O sofrimento causado pela patologia da violência é fomentado pelo discurso capitalista que estimula a competição no ambiente de trabalho; este contexto de competição, comportamento de individualismo e de isolamento no ambiente de trabalho é intensificado quando existe sobrecarga de trabalho, estresse no exercício das atividades, ambiente de avaliação e fiscalização. Este cenário permite o progresso da insensibilidade e ausência de solidariedade entre as pessoas no trabalho, o que leva a um sofrimento de solidão e paralisia dos atores diante deste contexto de trabalho (MENDES, 2007b; FAIRCLOUGH, 2012).

Para enfrentar o sofrimento e as incoerências na OT, a PDT aponta caminhos para preservar a saúde psicológica do ser humano através de ações coletivas do trabalhador. Essas ações são compreendidas como “espaços públicos de discussão”, em que os trabalhadores tenham oportunidade de “(re)construção dos processos de subjetivação e do coletivo”. Nestes espaços, o trabalhador é estimulado a falar sobre o seu sofrimento, maneira que a PDT defende como forma de transformação da realidade imposta pela OT. A intenção desse processo é que a parte humana do trabalho seja reconhecida e respeitada, e não ignorada, estimulando as organizações a valorizarem o trabalhador além da disciplina e submissão a regras, valorizando as pessoas também por sua inteligência. Esse posicionamento da PDT implica que esta teoria está além dos propósitos restritos da investigação acadêmica, abrindo a possibilidade de transformação em pesquisa-ação e de ser um instrumento para reais mudanças da organização do trabalho (DEJOURS, 1986; DEJOURS, 2004; MENDES, 2007a, p.31; DEJOURS et al. 1994).

Sendo assim, tornar o trabalho saudável é certamente um grande desafio da sociedade contemporânea. Conforme foi exposto, o trabalho pode ser meio de edificação e desestruturação da psique humana. Assim, compreender as atuais mudanças nas IES públicas e seus possíveis impactos no bem-estar de seus servidores, certamente é importante para obter garantias de construção ou (re)construção de um espaço de trabalho saudável, que permita a estes Sujeitos não serem vítimas de adoecimento mental, mas sim de assumirem um sentido de prazer decorrente do trabalho (DEJOURS, 2004; SIQUEIRA; MENDES, 2009).

## 2.4 A Saúde e o Servidor Público de Instituições de Ensino Superior

O conceito de saúde, conforme a Organização Mundial de Saúde (OMS), não se trata apenas de ausência de doença, mas sim um estado de conforto e “completo de bem-estar físico, mental e social” (CEMI, 2016). Tal definição de saúde é considerada por alguns autores como inconsistente, pois é ilusória, uma vez que se considera ser impossível o alcance de tal completude quando se fala de saúde, como uma utopia de “perfeição” (DEJOURS, 1986; SEGRE; FERRAZ, 1997, p.539).

Nesta perspectiva, a psicanálise contribuiu para uma melhor compreensão da saúde integral do sujeito, considerando as dimensões da mente e do soma (corpo), pertencentes a um mesmo sistema integrado. Dejours (1986) é um dos pesquisadores da saúde do trabalhador que segue essa concepção, compreendendo a saúde como um conceito dual, composto por mente e soma, compreendidos nos estudos da psicossomática. A psicossomática investiga os efeitos sobre o corpo de eventos ocorridos como o ser humano, que podem ser impactantes e considerados de difícil superação pela mente, podendo ser exemplificado como impactos ou traumas emocionais (SEGRE; FERRAZ, 1997).

Outro aspecto importante a ser ressaltado sobre o conceito de saúde, tratado na abordagem psicanalítica e em Dejours (1986), é o fato desta ser considerada um processo, um trilhar único, feito por cada ser humano, não necessariamente um estado ou um fim a ser alcançado. Conforme esse argumento, o ser humano está sempre neste processo de busca ou desejo por encontrar o melhor equilíbrio, ajuste físico, mental e social. Assim, cada ser humano caminha em uma direção única e particular de “Desejo” por saúde, ou seja, elaborando continuamente a sua compreensão subjetiva sobre a sua relação com os elementos que compõem a sua caminhada. Conforme definido por Dejours (1986), a saúde é algo particular de cada indivíduo, sendo composto por escolhas individuais: “A saúde é quando ter esperança é permitido” (DEJOURS, 1986, p.4).

O termo “Desejo”, com “D” maiúsculo, é uma herança da psicanálise e está ligado aos aspectos do inconsciente de cada sujeito, às profundas experiências de satisfação acumulada por cada pessoa durante a sua jornada de evolução, desde o período intrauterino. Faz parte da trama psíquica de cada um o Desejo-Prazer, que molda a necessidade *pulsional* de cada pessoa a fim de alcançar o que é considerado,

particularmente, ideal. A psicopatologia do trabalho concentra-se em analisar o refrear deste Desejo do sujeito, que pode se tornar fonte do adoecimento mental, seja ele resposta de sofrimento como de alienação psíquica, desequilíbrio psiquiátrico (neurose ou psicose) ou desencadeamento de processo crônico ou agudo de somatização<sup>2</sup> (DEJOURS, 1986; DEJOURS et al. 1994).

A saúde do trabalhador vem sendo acompanhada pela Organização Internacional do Trabalho, presente em seu último relatório de 2010, em formato de alerta acerca dos efeitos sobre a saúde do trabalhador provocados pelas mudanças contemporâneas no universo do trabalho. A OIT aborda os avanços tecnológicos e as influências destes na realidade de risco à saúde dos trabalhadores; por exemplo, o crescimento de riscos considerados mais subjetivos, como a saúde mental do sujeito. Esta constatação converge com os dados sobre afastamentos por motivos médicos de 2008 a 2010 do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) no Brasil, que apontam os transtornos mentais como a terceira causa de afastamentos do trabalho por auxílio-doença no INSS, com incidência média anual de 9,3% ou 34,9/10.000 segurados, sendo 6,2% desses decorrentes do trabalho (OIT; 2010; RUIZ; ARAÚJO, 2012; CARDOSO; ARAUJO, 2016).

Neste contexto de mudanças e alterações da composição do trabalho, o setor público também vem sofrendo seus efeitos com a inserção do modelo gerencialista originado do movimento reformista do Estado. A lógica gerencialista muitas vezes escamoteia ambientes patogênicos através do argumento de busca por excelência e maior produtividade do serviço público, ocasionando o adoecimento de servidores após sua implementação (FRANCO et al., 2010; MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

Conforme estudo de Mattos e Schlindwein (2015), identificou-se o adoecimento de servidores público federal após a implantação de sistema de gestão, aos moldes da iniciativa privada, que contava com acompanhamento e controle contínuo de metas e ações dos servidores. No excerto abaixo, conforme o estudo de Mattos e Schlindwein (2015), percebe-se como esse estilo de gestão, muitas vezes, retira a autonomia, afetando a satisfação e identificação com o trabalho que se realiza, levando ao adoecimento mental (MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

---

<sup>2</sup>Processo de adoecimento físico desencadeado por fatores psíquicos.

Tais estratégias gerenciais apresentam-se na forma de métodos de dominação sobre os processos e pessoas que interdita o desenvolvimento da autonomia dos trabalhadores, afetando de modo degradante a saúde mental no ambiente de trabalho (MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015, p.322).

Também pesquisas internacionais, como a do sociólogo Gaulejac (2011), crítico do atual modelo ideológico de *manager* e da concepção do *New Public Management* ou Nova Gestão Pública, descrevem que este modelo é caracterizado pela pressão psicológica, de constante cobrança por adaptação, eficácia e apelo constante ao desenvolvimento da performance do trabalhador, apontada em seus estudos como fonte de adoecimento psicológico nos trabalhadores, relatando sintomas idênticos de trabalhadores em todo o mundo, como o constante sentimento de assédio moral, hiperatividade, ansiedade, esgotamento psíquico e físico e até ao suicídio como já foi citado anteriormente (SIQUEIRA; MENDES, 2009; GAULEJAC, 2011).

Em levantamento bibliométrico para identificar pesquisas empíricas sobre a saúde do servidor público, ligando a teoria da PDT diretamente aos servidores de Instituições de Ensino Superior, obteve-se um resultado restrito de número de artigos sobre o assunto, conforme será detalhado a seguir.

O levantamento foi realizado entre os meses de março e abril de 2016; as buscas ocorreram nos repositórios *Scielo* e Capes e cobriu os anos de 1989 até 2015, utilizando na busca as palavras-chave: “psicodinâmica” e “servidor público”. A plataforma *Scielo* retornou 172 artigos, dos quais somente três estavam ligados à referida teoria em IES. Já a plataforma da Capes retornou 226 artigos, dos quais apenas dois pesquisam a psicodinâmica e as IES. Assim, o levantamento bibliométrico nos periódicos Capes e *Scielo* resultou em apenas cinco artigos com a temática de saúde dos trabalhadores de IES, compreendidos entre 1989 e 2015, conforme detalhamento do Quadro 3 a seguir.

**Quadro 3.** Relação de artigos relacionando Psicodinâmica e IES, conforme levantamento bibliométrico no banco Capes e *Scielo*, referentes ao período de 1989 a 2015.

REPOSITÓRIOS	ARTIGOS COM PSICODINÂMICA	ARTIGOS DE PSICODINÂMICA E IES
SCIELO	172	3



CAPES	226	2
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>5</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

É importante citar que um percentual considerável estava vinculado à psicologia e práticas de psicoterapia clínica (*Scielo*, 37% e CAPES, 46%). Também é relevante mencionar que o setor de trabalho com a maior concentração de artigos publicados, baseada na teoria da PDT, foi o setor de Saúde, com 18% encontrados no portal *Scielo* e 11% no portal CAPES.

Foram encontrados cinco artigos abordando a temática de IES e a Psicodinâmica, tendo um percentual de 3%, somando os periódicos Capes e *Scielo*. Destes cinco artigos identificados, quatro deles abordaram a saúde do docente de IES; enquanto o trabalho dos servidores Técnicos Administrativos (TA) não foi evidenciado por nenhum dos artigos encontrados.

E ainda, dos cinco artigos encontrados, somente um foi identificado abordando o trabalho dos TA, sendo pesquisa empírica envolvendo PDT e IES. A pesquisa de Ribeiro (2012), sob o título “O Trabalho do Técnico Administrativo em Instituições Federais de Ensino Superior: análise do cotidiano e implicações na saúde”, presente na *Revista de Políticas Públicas*, aborda a organização de trabalho dos TA na Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Mesmo sendo o fio condutor teórico o materialismo histórico-dialético, este artigo também aborda o assunto da saúde do trabalhador de IES sob o fundo teórico de Dejours, precursor da PDT. Os instrumentos de pesquisa foram um questionário socioeconômico/cultural e entrevista semiestruturada. A pesquisa revelou que esses profissionais possuem vivências tanto de sofrimento como de prazer no trabalho. Essas vivências antagônicas são influenciadas pelas mesmas condições de trabalho: a forma como ocorre a organização, estruturação do trabalho e, principalmente, como os anseios dos profissionais em relação às carreiras eram atendidos (RIBEIRO, 2012).

Os demais artigos são detalhados no Quadro 4, no qual se descreve a investigação do trabalho de Docentes em IES, tendo como fundo a teoria da psicodinâmica do trabalho.

**Quadro 4.** Lista de artigos que abordam a saúde de docentes e TA de IES aos olhos da PDT.

ARTIGOS	REVISTAS	ANO
VIVÊNCIAS DE PRAZER-SOFRIMENTO NO TRABALHO DO PROFESSOR UNIVERSITÁRIO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA	<i>REAd – Porto Alegre</i>	2013
DESAFIOS DA GESTÃO COLETIVA DA ATIVIDADE NA DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA	<i>Psicologia: Ciência e Profissão</i>	2012
MAL-ESTAR DOCENTE COMO FENÔMENO DA MODERNIDADE: OS PROFESSORES NO PAÍS DAS MARAVILHAS	<i>Ciência &amp; Cognição</i>	2006
ENTRE O PRAZER E O SOFRIMENTO:UM ESTUDO SOBRE OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS	<i>Psicologia: Teoria e Prática</i>	2011
O TRABALHO DO TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DO COTIDIANO E IMPLICAÇÕES NA SAÚDE	<i>Revista de Políticas Públicas</i>	2012

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A evidência de poucas pesquisas vinculando a saúde do servidor público às análises da PDT estimula a investigação das alterações ocorridas no mundo do trabalho. Estas alterações já iniciadas desde a Revolução Industrial, com a aceleração do processo produtivo, também influencia a atual reestruturação administrativa do setor público. O levantamento dos artigos sobre IES e PDT apontam alterações na rotina do trabalho do servidor público, como a extensão da jornada de trabalho de seis para oito horas diárias, as estratégias de controle de cumprimento de metas que são informadas eletronicamente ao servidor, os servidores relatam sentimentos de mecanização de suas tomadas de decisão, redução ou extinção do senso de coletividade, precarização e alienação do trabalho do professor. Estas mudanças tidas como de lógica gerencialista dentro do ensino superior, impactaram no clima de cooperação do ambiente de trabalho, imputando uma realidade de competição que compromete a saúde psíquica do trabalhador (OLIVEIRA, 2006; COUTINHO; MAGRO; BUDDE, 2011; NASCIMENTO; VIEIRA; ARAUJO, 2012; VILELA; GARCIA; VIEIRA, 2013; RIBEIRO, 2013; MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015; SAMPAIO, CALDAS, CATRIB, 2015).

Mediante os artigos analisados, é relevante citar que na carreira de professor existem compensações e sentimentos análogos de prazer e sofrimento, sendo o lado

prazeroso a manifestação pela satisfação ao acesso a novos conhecimentos, a liberdade no trabalho e o reconhecimento que o ambiente acadêmico permite. Por outro lado, o do sofrimento, o professor convive com a sobrecarga de trabalho estendendo as suas tarefas para além da sala de aula, prejuízo no clima de trabalho entre os pares, bem como a perda de direitos trabalhistas e desvalorização da carreira como docente (CHAUÍ, 1999; COUTINHO; MAGRO; BUDDE, 2011).

Por fim, é importante lembrar-se da afirmação de Dejours (1986), de inspiração freudiana, reforçando que o trabalhar é condição inerente de saúde ao ser humano, o que deve ser pensado é a forma como o sujeito trabalha, que poderá ser danosa ao seu bem-estar mental. Visto que é através do desconforto ou sofrimento no trabalho que o ser humano encontra a própria energia para buscar o equilíbrio interno ou autorregulação e desta forma encontrar a estratégia necessária à superação dos desafios laborais (DEJOURS, 2004; DEJOURS, 2007, MENDES, 2007a; LHUILIER, 2011).

### **3. MÉTODO**

Nesta sessão será apresentado o desenho geral da pesquisa, detalhando a condução das técnicas qualitativas utilizadas, os instrumentos utilizados na pesquisa, desde a entrevista semiestruturada ao tratamento dos dados via Análise Crítica do Discurso (ACD).

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

O método adotado nesta pesquisa foi qualitativo, dando preferência à técnica de pesquisa que permitisse compreender as vivências dos servidores públicos, docentes e técnicos administrativos efetivos, diante da organização do trabalho. Esta técnica, com recorte transversal, utilizou os seguintes instrumentos de pesquisa para captar informações sobre o fenômeno: 1) análise de dados secundários sobre os registros estatísticos de Licença para Tratamento de Saúde (LTS) do departamento de saúde do trabalhador da IES pesquisada; e 2) realização de entrevistas individuais semiestruturadas (CLOT, 2011).

Na primeira fase foi feita a solicitação de autorização da IES para a pesquisa, bem como a liberação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), que emitiu autorização para a pesquisa sob o número de inscrição no CEP-UFG: 56288416.5.0000.5083. Só então deu-se a liberação das informações epidemiológicas (estatísticas) do ano de 2015 sobre licenças médicas de servidores da IES pesquisada (Anexo A).

Assim, com base na análise das estatísticas de licença médica dos servidores, foram selecionadas as Unidades Acadêmicas (UA) que apresentaram o primeiro e segundo lugares em maior número de licenças por motivos de Transtorno Mental e Comportamental (TMC), tanto de servidores docentes como de Técnicos Administrativos. Em seguida, foram selecionadas quatro unidades diferentes para receberem o convite de participação das entrevistas semiestruturada, duas com os dois maiores índices de licenças por TMC ligados aos docentes e as outras duas com maior índice de licenças por TMC de técnicos. É importante destacar que não houve coincidências na seleção das UA, ou seja, não foram encontrados valores coincidentes de LTS de docentes e TA entre as UA escolhidas.

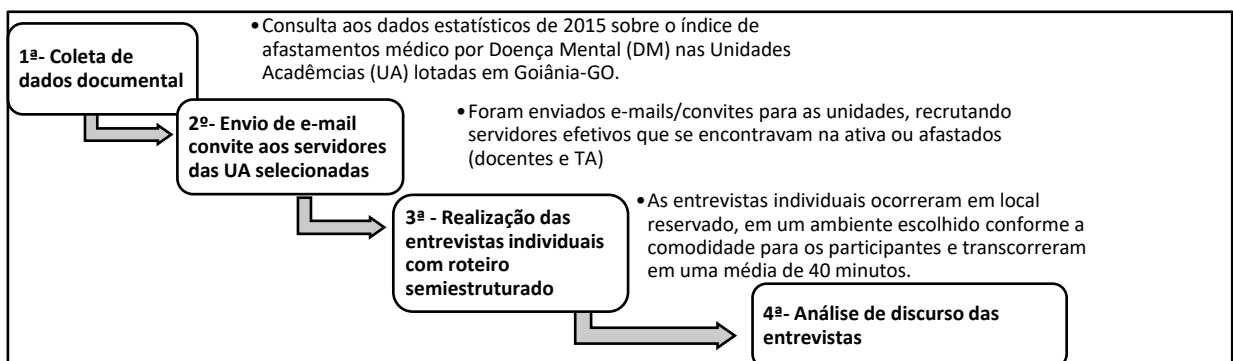
A definição do público alvo da pesquisa, a partir das informações estatísticas das licenças por TMC das UA, deu-se por considerar que a existência de sofrimento e incoerência no contexto da OT podem desencadear maior adoecimento psíquico nos trabalhadores.

Na segunda fase, os servidores foram recrutados via e-mail/convite, por meio de lista de endereço eletrônico cedido pela diretoria de cada unidade selecionada. É importante citar que uma das unidades, com o segundo maior índice de LTS por TMC de TA, não autorizou a realização da pesquisa, ou seja, a pesquisa foi realizada com duas UA para avaliação de docentes e uma para TA. O total de envio de e-mails às UA alvo foi cerca de 42 aos TA e 112 e-mails aos docentes.

No envio do e-mail/convite tomou-se o cuidado de preservar o sigilo da identidade das pessoas que estavam em LTS e não caracterizar qualquer tipo de discriminação. Por isso, foram enviados os convites a todos os servidores efetivos, tanto àqueles em licença como os da ativa. Foram eleitos quatro critérios de exclusão para a participação na pesquisa: 1) servidores que não pertencessem às UA selecionadas com maior índice de LTS por TMC; 2) servidores não efetivos; 3) servidores que não possuíssem endereço eletrônico (com objetivo de manter a impessoalidade do convite); e 4) UA não pertencentes à cidade de Goiânia.

Na terceira fase, a pesquisa prosseguiu para a realização das entrevistas semiestruturadas com aqueles que responderam voluntariamente ao convite por e-mail, não havendo qualquer imposição ou constrangimento no ato do convite. Na quarta fase, os dados coletados foram analisados e inseridos no relatório de pesquisa.

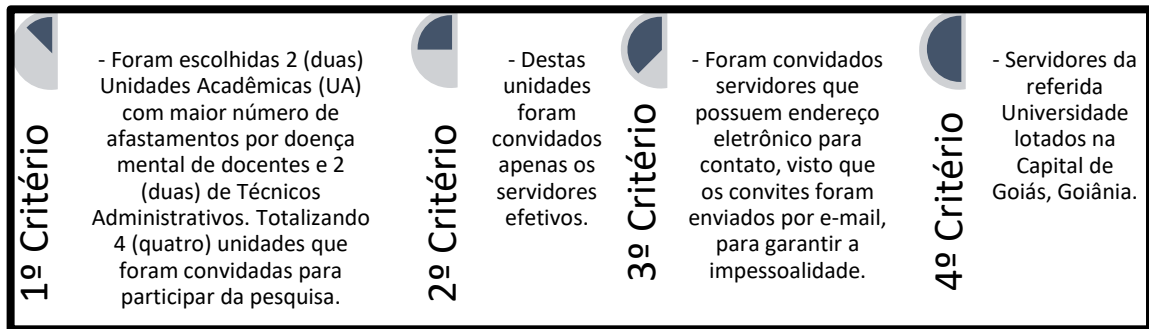
**Figura 1.** Fases da pesquisa.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Na Figura 2 são destacados os quatro critérios de inclusão de participação de voluntários na referida pesquisa, conforme já mencionado anteriormente: pertencer a unidades com maior índice de licenças por TMC; ser servidor efetivo em Unidade Acadêmica (UA); possuir endereço eletrônico; e estar lotado em UA de Goiânia.

**Figura 2.** Critérios de inclusão para participação na pesquisa.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

O número mínimo de entrevistados estabelecido para o estudo foi de 10 (dez) servidores (entre TA e docentes); entretanto, na sessão de discussão será exposto em detalhe o porquê deste número alvo ter se excedido para 12 servidores – basicamente foi devido à aderência maior que o esperado ao convite para participação na pesquisa. As entrevistas semiestruturadas ocorreram em salas reservadas da universidade, escolhidas conforme a comodidade de cada participante. A pesquisadora, que também é psicóloga, conduziu as entrevistas de maneira a garantir pleno amparo aos participantes durante o processo.

No contato por e-mail foi explicitado aos servidores convidados a natureza da pesquisa, bem como a identificação da pesquisadora, do orientador, da característica sigilosa do estudo, ratificando que tanto os nomes dos voluntários e o nome da IES seriam preservados. Também foi informado aos voluntários que o benefício a cada um pela participação na pesquisa seria o de possibilitar a melhor compreensão das condições de trabalho na IES e que os resultados da pesquisa seriam disponibilizados a todos ao término do trabalho.

Na terceira fase ocorreram as entrevistas com roteiro semiestruturado, em horários agendados de maneira que não provocasse o encontro entre os participantes. As entrevistas tiveram duração média de 40 (quarenta) minutos.

### 3.2 Métodos e Instrumentos

Nesta pesquisa foram utilizados tanto os dados sobre o número de licenças médicas da IES, como também um roteiro de entrevista semiestruturado com questões sobre a rotina de trabalho dos servidores, questionando sobre as condições para realizar suas atividades; como procuram se adaptar à realidade de atividades exigidas; a percepção dos mesmos sobre os mecanismos de controle de desempenho da instituição; sobre como se dão as relações entre colegas de trabalho, gestores e alunos. E, finalmente, questionou-se os entrevistados se os mesmos já tinham solicitado afastamento motivado por problemas de saúde. O roteiro foi criado a partir das fontes que tratam sobre a PDT, que detalham as condições de OT, bem como os seus impactos de prazer-sofrimento no cotidiano do trabalhador. O roteiro de entrevistas e a indicação das fontes que propiciaram a sua construção pode ser consultado no Apêndice A deste trabalho.

As questões semiestruturadas serviram como um roteiro e, conforme cada participante, foram guiadas pela lógica qualitativa, uma vez que o trajeto das entrevistas era flexível e as perguntas foram sendo alteradas conforme cada entrevista. Entretanto, todas as perguntas do roteiro foram dirigidas aos participantes, apenas algumas foram acrescentadas, conforme o andamento da mesma.

Este estudo assume-se, portanto, como indutivo empírico, consistindo em uma pesquisa exploratória e descritiva. O estudo teve uma parte composta *a priori*, referente às categorias eleitas nos objetivos específicos e no referencial teórico; e outra *a posteriori*, guiada pelas narrativas das entrevistas. As categorias *a priori*, suportadas pelo referencial teórico explorado no estudo, foram: a) Gestão Gerencialista; b) Prazer-Sufrimento no Trabalho; e c) Estratégias de Defesas. As subcategorias *a posteriori* foram definidas de acordo com as narrativas das entrevistas, quando se buscou elementos para compor a percepção sobre o fenômeno pesquisado, ou seja, a dinâmica entre trabalhador e a organização do trabalho (KANT, 1980; HELOANI; LANCMAN, 2004; COLLINS, HUSSEY, 2005).

### **a) Local, População e Grupo pesquisado**

A pesquisa ocorreu em uma Instituição de Ensino Público situada em Goiânia, no estado de Goiás, com um quadro total de 2.387 docentes e 2.413 TA (conforme dados de 2015, oferecidos pela unidade de saúde do trabalhador da IES).

A escolha de uma IES como local da pesquisa empírica foi motivada pela relevância de promover, efetivamente, a saúde ao ambiente de trabalho acadêmico. Também foi levado em consideração, como incentivo de realizar esta pesquisa, as evidências de limitações de estudos existentes, nos quais sejam analisados a saúde de servidores de IES sob a ótica da PDT e, ademais, pelo fato deste ser um tema emergente em virtude dos movimentos atuais de mudanças das práticas de gestão na educação, marcada pelas ações de gerencialização pública (VILELA, GARCIA, VIEIRA, 2013).

A escolha da cidade de Goiânia deu-se pelo fato de ser o local de maior concentração, no estado de Goiás, de UA da referida IES. As informações sobre as licenças de saúde dos servidores da IES de 2015 foram disponibilizadas pela unidade de controle das licenças médicas, com a condição de que não fossem disponibilizados dados que pudessem identificar os servidores licenciados; assim os pesquisadores envolvidos neste estudo não tiveram qualquer acesso aos nomes de servidores afastados por motivos médicos. Por isso, nesta pesquisa serão apresentados apenas as informações gerais sobre as LTS das unidades ligadas à IES pesquisada, conforme será detalhado no capítulo “Discussão” deste trabalho.

As unidades acadêmicas referentes aos docentes serão tratadas como “A” e “B”, enquanto a unidade “C” se referirá à unidade dos TA entrevistados. Assim, definiu-se as unidades “A” e “B” com os maiores índices de licenças de docentes e a unidade “C” de TA. Entretanto, dois professores desta última unidade solicitaram a participação, o que elevou o número de entrevistas previstas de 10 para 12. Mesmo a unidade em questão não tendo o maior índice de LTS de docentes registrados oficialmente, foi aceita a participação dos docentes por considerar que isso agregaria mais informações sobre o contexto de possível adoecimento da UA, sem prejuízos à pesquisa.



## **b) Procedimentos**

O estudo seguiu os princípios éticos que regem as pesquisas com seres humanos, conforme estabelecidos pelo CEP (Comitê de Ética em Pesquisa), sob o número de inscrição no CEP-UFG: 56288416.5.0000.5083. Seguiu-se rigorosamente as exigências do CEP em guardar absoluto sigilo dos nomes dos servidores voluntários envolvidos, assim como da unidade e da IES participante da pesquisa.

As entrevistas individuais foram realizadas no mês de dezembro de 2016 e as mesmas foram gravadas, conforme aceite e assinatura dos participantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), autorizando tanto a participação na entrevista quanto a gravação das respostas. A média de duração de cada entrevista foi de 45 minutos, posteriormente as mesmas foram transcritas e analisadas.

### **3.3. Tratamento: Psicodinâmica do Trabalho e Análise Crítica do Discurso**

Este estudo adotou a teoria da Psicodinâmica do Trabalho para identificar o prazer-sofrimento ligado ao trabalho dos servidores entrevistados, procurando identificar os elementos desfavoráveis à saúde psicossocial destes, vislumbrando as melhorias no ambiente de trabalho de IES pública. E ainda, a mesma teoria foi utilizada para identificar incoerências na OT, o que colabora para o adoecimento no trabalho, bem como as estratégias de defesas utilizadas pelos servidores para lidar com este contexto de sofrimento e as patologias geradas a partir do seu uso excessivo (MENDES, 2004; DEJOURS, 2007; MENDES, 2007a; VILELA, GARCIA, VIEIRA, 2013).

Aliada à PDT, a Análise Crítica do Discurso (ACD) foi escolhida como método de análise das entrevistas, visando compreender a constituição do discurso dos pesquisados, compreendendo a linguagem como parte constitutiva do sujeito e ao mesmo tempo da sociedade em que este está inserido. Este modelo de interpretação da linguagem percebe os aspectos sócio-político vigentes na realidade em que o Sujeito está inserido, procurando compreender como as relações de poder e controle postos, geradas pelo meio social, são reproduzidas nos discursos dos atores entrevistados (BARROS, 2008; FAIRCLOUGH, 2010; FAIRCLOUGH, 2012).

O discurso pode ser compreendido como o uso regular de um padrão linguístico, de um determinado grupo ou de uma sociedade como um todo, ou seja, o discurso é

a linguagem social compreendida e aceita dentro de um determinado tempo histórico, sendo assim reproduzida e institucionalizada (SPINK; MEDRADO, 1999).

O *corpus*<sup>3</sup> de análise foi composto pelas transcrições das entrevistas realizadas com os servidores, docentes e TA, das unidades acadêmicas de ensino da IES pública de Goiás.

Considerando que os discursos são processos sociais e dialógicos, as análises das entrevistas consideraram tanto os enunciados dos entrevistados, como suas enunciações. Compreendendo enunciado como a dimensão concreta do discurso (a fala, o texto, as expressões dos entrevistados, sons, imagens, entre outros) e a enunciação como a parte subjetiva, contextual e ideológica por trás dos enunciados (GREGOLIN, 1995; NASCIMENTO; OLIVEIRA; TEIXEIRA; CORRIERI, 2015).

É relevante pontuar que os enunciados podem ser repetidos, mas as enunciações não, pois elas se referem a um determinado contexto social e temporal; no caso de estudo refere-se ao movimento gerencialista, iniciado ainda na década de 1970, que influenciou o movimento reformista do Estado a partir de 2005, com Bresser-Pereira, e em 2007 avançou para as IES públicas com a implantação das novas regras do REUNI (PAULA, 2005; COUTINHO et al., 2011)

Desta forma, Fairclough (2012) propõe uma operacionalização da ACD para detectar os padrões da linguagem de um grupo ou sociedade, composto por uma tríade que visa dar sentido a este discurso: i) aspecto linguístico (descrição do texto); ii) a prática discursiva por trás da linguagem (interpretações); e iii) aspecto ideológico-cultural por trás do discurso (explicação), ligado às práticas de dominação e poder presentes no contexto social dos servidores públicos de IES. Este estudo se preocupará em analisar os aspectos simbólicos por trás da linguagem concreta e os aspectos de dominação e controle do contexto social dos servidores. Desta forma, integrando as interpretações da teoria da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) à ACD, se compreenderá as formas de reações, defesas, resistências e adesão, que estes atores adotam para se protegerem da possibilidade de adoecimento no trabalho (MENDES, 2007a; BARROS, 2008; FAIRCLOUGH, 2012).

---

<sup>3</sup> Referente a *corpus* linguístico e diz respeito a um conjunto de textos e registros orais em determinada língua.

Para isso, o que está em pauta não é somente a linguística em si, mas também outros tantos elementos presentes no contexto social, como as relações de poder, a institucionalização de identidade social, o processo inconsciente ideológico e como as diversas manifestações sociais não se descolam da subjetividade de cada pessoa, ou seja, conforme citado por Melo (2009, p.15): “não há discurso sem sujeito e não há sujeito sem uma ideologia” (BERGER; LUCKMANN, 1993; SPINK; MEDRADO, 1999; CAREGNATO; MUTTI, 2006).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta sessão será apresentada a discussão a respeito das informações epidemiológicas disponibilizadas pelo setor de controle das licenças médicas da IES e a Análise Crítica do Discurso (ACD) das entrevistas realizadas. Os discursos serão selecionados e detalhados de acordo com as categorias eleitas *a priori*. Conforme o propósito da ACD, as análises buscarão revelar os discursos dos servidores e explicar as formas de resistências e de “adesões” à gestão posta, identificando as possíveis evoluções patogênicas.

### 4.1 Dados epidemiológicos sobre licença para tratamento de saúde da IES

As informações epidemiológicas sobre as Licenças para Tratamento de Saúde dos servidores da IES do ano de 2015 foram disponibilizadas pela área da referida IES responsável por este controle. No Quadro 5 são apresentadas informações sobre a divisão dos tipos de licenças dos Docentes, classificados como de curta (até 5 dias) e longa duração (mais de 5 dias), bem como a quantidade de docentes afastados, o número de episódios e a duração destes em número de dias.

**Quadro 5.** Tempo de duração de LTS de Docente/2015.

Tipo duração de LTS	Quantidade de Servidores LTS	Número de Episódios LTS	Duração em dias de LTS
Licenças de curta duração	18	29	76
Licenças de longa duração	114	149	8234

**Fonte:** Unidade de controle das licenças para tratamento médico da IES pesquisada.

Conforme o quadro acima, é possível observar que os episódios de licenças de curta duração ocorrem em um número inferior às LTS de longa duração; no caso dos docentes, este fato pode evidenciar que as mesmas podem ocorrer de maneira informal, sendo acomodadas dentro da própria UA,

Ainda no Quadro 5 as licenças de longa duração possuem uma média assombrosa de 72 dias ou dois meses e meio de afastamento por servidor, sendo

importante destacar que as licenças por TMC são os tipos de licenças que detêm um maior tempo de afastamento dos servidores.

No Quadro 6 são apontados os tipos de LTS dos Docentes da IES pesquisada, apresentando os tipos de doenças que motivaram os afastamentos, conforme a Classificação Internacional de Doenças (CID). Neste, os Transtornos Mental e Comportamental (TMC) têm a segunda maior frequência no quadro geral de afastamentos, 14%, representando 19 docentes de um total de 136 em LTS, ficando atrás apenas de licenças por Lesões, 15,4%. De acordo com o CID-10, os afastamentos por TMC foram F30-F39 ou F40-48, Transtorno de Humor e Transtornos Neuróticos, que são transtornos relacionados com o estresse e transtornos somatoformes, respectivamente.

**Quadro 6.** Tipo de LTS de Docente, conforme o CID-10

<b>DOCENTES - LTS</b>		
<b>Capítulo CID-10</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Lesões	21	15,4
Mental	19	14,0
Muscular	17	12,5
Infecção	12	8,8
Sem informação	12	8,8
Fatores	11	8,1
Neuro	2	1,5
Digestivo	9	6,6
Neoplasias	8	5,9
Geniturinário	8	5,9
Circulatório	4	2,9
Respiratório	4	2,9
Metabólicas	3	2,2
Olho	3	2,2

Sintomas	2	1,5
Dermatológico	1	0,7
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Unidade de controle das licenças para tratamento médico da IES pesquisada.

No Quadro 7 são apresentados dados de LTS geral dos TA. Neste, consta o número de servidores licenciados, os episódios e a duração em dias. Nota-se também que a duração em dias é superior ao número de episódios, levando também a percepção da elevada perda de dias de trabalho por episódio de adoecimento destes servidores.

**Quadro 7.** Tempo de duração de LTS de TA/2015.

<b>Tipo de LTS</b>	<b>Quantidade de Servidores LTS</b>	<b>Número de Episódios LTS</b>	<b>Duração em dias de LTS</b>
Licenças de curta duração	327	658	1304
Licenças de longa duração	386	652	24301

No Quadro 8, apresenta-se as classificações de licenças médicas por TMC ligado à TA, sendo que esta categoria de licença aparece em quinto lugar nos dados de 2015, totalizando um grupo de 8,9% de um total de 986 servidores TA, ou seja, 88 servidores em licenças por TMC. Conforme o CID-10, os afastamentos ocorreram por motivos de F00–F09 (Transtornos mentais orgânicos, inclusive os sintomáticos), F10–F19 (Transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso de substância psicoativa), F20–F29 (Esquizofrenia, transtornos esquizotípicos e transtornos delirantes), F30-F39 (Transtorno de Humor) e ou F40-48 (Transtornos neuróticos, transtornos relacionados com o estresse e transtornos somatoformes).

**Quadro 8.** Tipo de LTS de TA, conforme o CID-10

<b>Capítulo CID-10</b>	<b>TA - LTS</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>
Fatores	142	14,4
Muscular	109	11,1

Infecção	104	10,5
Sem informação	95	9,6
Mental	88	8,9
Lesões	80	8,1
Digestivo	66	6,7
Respiratório	63	6,4
Geniturinário	51	5,2
Olho	41	4,2
Circulatório	38	3,9
Sintomas	38	3,9
Neuro	18	1,8
Neoplasias	16	1,6
Ouvido	13	1,3
Dermatológico	12	1,2
Metabólicas	9	0,9
Causas externas	3	0,3
Total	986	100,0

**Fonte:** Unidade de controle das licenças para tratamento médico da IES pesquisada.

Nos quadros apresentados nota-se um número superior de registros de licenças dos servidores TA se comparado ao número de licenças de docentes, visto que o quadro de profissionais efetivos das duas categorias possui número aproximado ao número de TA, tendo apenas uma pequena diferença de 26 servidores no quadro de TA. Uma explicação para este fato, conforme a unidade de controle de licenças da IES em questão, seria porque alguns docentes, quando acometidos por alguma doença, tendem a não recorrer à unidade de saúde da IES para solicitar a licença formal, sendo a situação de adoecimento dos mesmos acomodadas dentro das próprias unidades. Por exemplo, negocia-se a condição deste profissional repor suas aulas posteriormente ou estas serem assumidas por coordenadores.

Para fazer a escolha das unidades alvo da pesquisa elegeu-se aquelas UA que tiveram maior incidência de licenças por TCM no ano de 2015, sendo duas UA com maior representação de licenças médicas de docentes e duas de licenças de TA.

No Quadro 9 é detalhado a incidência das quatro unidades eleitas, sendo aqui tratadas como unidades acadêmicas “A”, “B”, “C” e “D”. Observa-se no quadro que foram escolhidas duas unidades de maior incidência de licenças por TCM entre docentes e duas referentes aos TA.

**Quadro 9.** As UA com as maiores incidências de licenças por TCM

Unidades Acadêmicas (UA)	LTS por TCM		
	Número de episódios	Dias de LTS	%
UA “A” – docentes	5	630	10,4
UA “B” – docentes	3	583	4,7
UA “C” – TA	5	136	12,2
UA “D” – TA	5	24	11,9

**Fonte:** Unidade de controle das licenças para tratamento médico da IES pesquisada.

No Quadro 9, o que chama atenção são os dias perdidos ligados aos docentes; mesmo sendo pouco o registro “formal” de licenças, este é um grupo de trabalhadores que ficam com maior número de dias “perdidos” de trabalho. É curioso perceber que a expressão “dias perdidos”, corriqueiramente utilizada pela área de saúde do trabalhador, mostra o aspecto pejorativo como a ausência do trabalhador ao ambiente de trabalho, por motivo de saúde, pode ser vista como um peso ou algo que não foi cumprido ou foi “perdido”, como se o momento de saúde não fosse último para manutenção do ser humano no trabalho.

Outro aspecto que deve ser lembrado é que a UA “D” foi convidada, mas recusou a participação neste estudo. A incompletude dos dados que formam a estatística das LTS da referida IES foi um problema apontado pelo setor de controle destas licenças, compreendendo que os adoecimentos na IES pesquisada tendem a ser superiores aos números apresentados.



## **4.2 Entrevista semiestruturada**

Para Dejours et al., a análise da psicodinâmica entre o ser humano e o trabalho possui “via de acesso à vivência subjetiva e intersubjetiva do trabalho, [e] passa exclusivamente pela palavra dos trabalhadores” (1994, p.142). Por mais que observações externas possam ser minuciosas e captar a operação do trabalho, não alcançarão a compreensão das estratégias criadas pelo trabalhador para vivenciar a sua realidade no trabalho, a menos que se busque a compreensão deste contexto via discurso de seus atores.

Por isso, a importância da entrevista semiestruturada individual. Primeiramente, porque ela oferece liberdade de expressão ao Sujeito para se posicionar frente ao fenômeno pesquisado; e em segundo lugar, pela oportunidade de análise das respostas, tendo como base o sentido dos discursos, procurando compreender a maneira como os atores reproduzem padrões linguísticos ligados ao contexto sócio-político capitalista vigente. Assim, na entrevista individual foi possível captar os discursos na perspectiva de compreender os repertórios comuns ao contexto temporal estudado, contemplando os aspectos das mudanças ocorridas na administração de uma IES pública, ligados ao movimento gerencialista e as implicações sobre a saúde mental dos servidores (SPINK; MEDRADO, 1999).

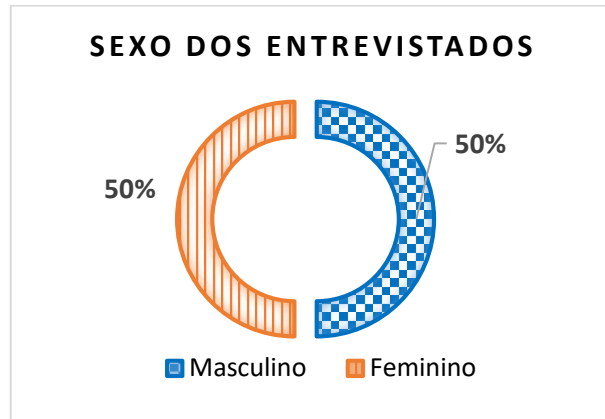
## **4.3 Perfil dos Entrevistados**

Nas entrevistas individuais, além das perguntas abertas, semiestruturadas, foram solicitados aos participantes alguns dados de identificação, tendo o cuidado para preservar o sigilo sobre a identidade dos mesmos. A seguir seguem informações sobre o perfil dos participantes: sexo (docentes e TA), sexo por função, sendo separados os docentes e TA, frequência de idade dos participantes e o tempo de serviço na IES, respectivamente.

Conforme exposto nas figuras 3 e 4 a seguir, os voluntários que participaram das entrevistas individuais foram 12 servidores efetivos, sendo 8 docentes e 4 TA. A participação de servidores do sexo masculino e feminino foi idêntica no plano geral, ou seja, 6 femininos e 6 masculinos. Existiu diferenciação dentro dos subgrupos de docentes e TA; do total de 8 docentes entrevistados, 6 eram do sexo masculino e 2

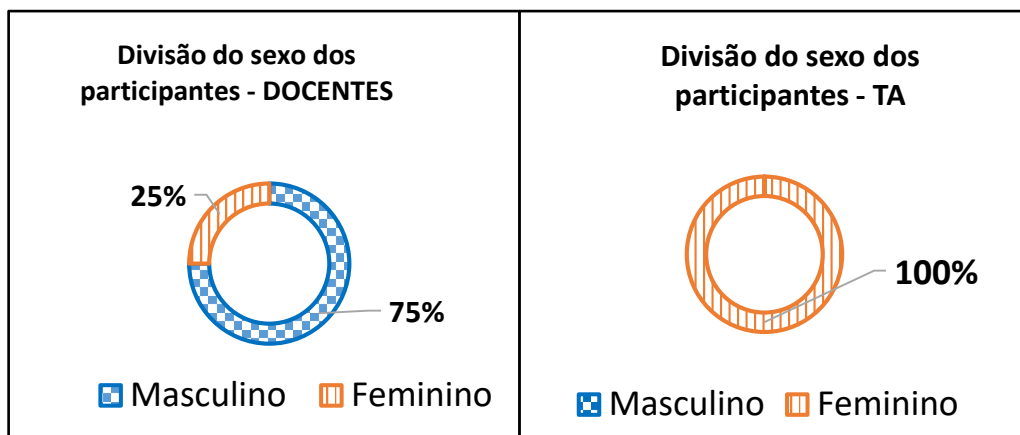
do sexo feminino; e um total de 4 TA, lotados na unidade, tratada aqui como “C”, foram do sexo feminino.

**Figura 3:** Divisão de sexo entre os 12 entrevistados.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

**Figura 4:** Divisão de sexo entre 8 Docentes e 4 TA entrevistados.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

É importante destacar que a nacionalidade predominante dos participantes é brasileira, exceto a de um dos docentes (Docente 5) que não é brasileiro.

Adiante, no Quadro 10 é informado a idade dos participantes das entrevistas da pesquisa, no qual também se teve o cuidado para não identificá-los.

No referido quadro é possível perceber que a idade mínima dos participantes, integrando docentes e TA, foi de 27 anos e a máxima de 53 anos. Quando separadas

por funções, temos as faixas de 32 até 53 anos (docentes) e 27 até 41 anos (TA). Para manter o sigilo da identidade dos participantes, ao nomear os trechos das entrevistas foram utilizados os termos “docente” e “TA”, sendo numerados como: 1, 2, 3, 4, 5 e assim sucessivamente.

O Quadro 10 também mostra o tempo de trabalho dentro da IES pesquisada de cada entrevistado.

**Quadro 10.** Perfil de Gênero e idade dos entrevistados.

CARGO	SEXO	IDADE	TEMPO DE TRABALHO
DOCENTE- 1	Masculino	44 anos	6 anos
DOCENTE- 2	Feminino	36 anos	6 meses
DOCENTE- 3	Masculino	32 anos	3 anos
DOCENTE- 4	Masculino	53 anos	12 anos
DOCENTE- 5	Masculino	48 anos	3 anos
DOCENTE- 6	Masculino	41 anos	8 anos
DOCENTE- 7	Feminino	41 anos	4 anos
DOCENTE- 8	Masculino	38 anos	6 anos
TA- 1	Feminino	41 anos	4 anos
TA- 2	Feminino	27 anos	8 meses
TA-3	Feminino	31 anos	2 anos
TA-4	Feminino	34 anos	6 anos

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O tempo de trabalho dos docentes apresentou variação de 6 meses até 12 anos, enquanto o referente aos TA participantes tiveram tempo de serviço menor, desde recém-contratados (8 meses) até 6 anos. A média de tempo de serviço entre os docentes foi de 5 anos e 3 meses, no grupo de TA foi de 3 anos e 2 meses.

Todos os entrevistados estão no quadro de servidores ativos, ou seja, não responderam ao convite para participar da pesquisa os servidores que se encontravam afastados por licença de saúde.

#### 4.4 Análise dos discursos

Para analisar as falas dos servidores entrevistados foram utilizadas várias teorias para alcançar o sentido dos discursos por trás do enunciado das entrevistas.

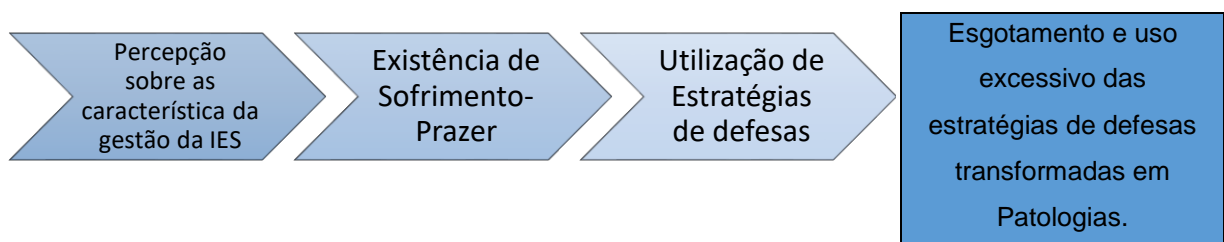
A teoria de Fairclough, que embasa a metodologia da ACD permeou toda a discussão, identificando a partir dos anúncios dos Sujeitos os sentidos dos discursos ou as enunciações influenciadas pela ideologia corrente contemporânea neoliberal (GREGOLIN, 1995; BARROS, 2008; FAIRCLOUGH, 2010; FAIRCLOUGH, 2012).

As teorias principais da discussão foram o gerencialismo público (racionalização de recursos, sistema de controles e indicadores de resultados) e da Psicodinâmica do Trabalho (PDT). Nesta última teoria foram analisadas as características de sofrimento e prazer no trabalho, as estratégias defensivas individuais (negação e racionalização) ou coletivas, o movimento de engajamento/mobilização/alienação, assim como as patologias geradas neste ambiente de trabalho (DEJOURS, 1986; FERREIRA; MENDES, 2003; DEJOURS, 2004; MENDES, 2007a; DEJOURS et al., 1994).

Conforme a PDT, para se ter a real compreensão da relação dinâmica Sujeito/trabalho, é fundamental dar voz ao trabalhador. Por isso, nesta pesquisa, após identificadas as categorias, as subcategorias foram escolhidas a partir das entrevistas, adotando a partir daí uma análise *a posteriori*, afim de dar esclarecimento sobre o prazer-sofrimento e o potencial de adoecimento deste contexto a docentes e TA (MENDES, 2007a).

As análises serão divididas em quatro sessões. As três primeiras serão compostas pelas categorias definidas *a priori*, guiadas pelos objetivos específicos deste estudo: a) identificar as características de gestão de uma IES pública; b) identificar a existência de sofrimento-prazer psíquico relacionada a OT; e c) evidenciar as estratégias de enfrentamento frente ao modelo de gestão da IES pública. A quarta sessão, inserida *a posteriori*, é a análise que apontou a presença de patologias sociais no ambiente de trabalho dos servidores pesquisados.

**Figura 5.** Fluxo da apresentação dos resultados (Tópico de Categorias).



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Na sequência da apresentação das categorias (percepção do modelo de gestão; sofrimento-prazer; uso das estratégias de defesas) serão apresentadas as subcategorias, identificadas *a posteriori* na coleta das falas dos entrevistados, conforme descritas no Quadro 11 a seguir:

**Quadro 11.** Lista de categorias e subcategorias identificadas

<b>Categorias e Subcategorias <i>a priori</i></b>	
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Percepção do Modelo de Gestão	a) Sobre carga dos docentes e a racionalização de recursos; b) Flexibilidade e o discurso da adaptação aos docentes; c) Discurso da produtividade e eficácia na IES; d) Métrica da avaliação de desempenho.
Sufrimento-Prazer	a) Desestabilização das relações no ambiente de trabalho; b) Docência, o ofício da “solidão”; c) Sofrimento vinculado ao controle; d) Condições de Trabalho (Estrutura e financiamento de pesquisa); e) Prazer no trabalho dos servidores.
Uso das estratégias de defesas	a) Estratégia de racionalização; b) Estratégia de isolamento; c) Estratégia de denúncia e divisão de grupos;
<b>Categorias e Subcategorias <i>a posteriori</i></b>	
Esgotamento e uso excessivo das estratégias de defesas transformadas em Patologias.	a) Adoecimento psicossomático; b) Patologia social da sobrecarga; c) Patologia da violência social; d) Patologia da servidão voluntária.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

#### **4.4.1 Análise dos discursos e o modelo de gestão da IES**

Dadas as mudanças das últimas décadas acerca da gestão do setor público e crescente prática gerencialista, as IES públicas passaram a conviver com elementos que caracterizam o estilo de gestão gerencialista, bastante aderente aos propósitos do programa REUNI, voltado para a medição de desempenho, racionalização de recursos, uso de mecanismos de controle, repasse de verbas atrelado a indicadores e resultados, entre outros. Assim, os trechos deste ponto serão analisados procurando identificar como essa realidade impacta na rotina dos servidores públicos da IES

pesquisada (OLIVEIRA, 2006; ANTUNES, 2008; COUTINHO et al., 2011; NASCIMENTO et al., 2012; MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015; SAMPAIO et al., 2015).

Nesta perspectiva, serão pontuados abaixo alguns trechos que refletem o contexto racionalista crescente dentro dos espaços da IES pesquisada.

**a) Sobrecarga do docente e a racionalização dos recursos – “O dia a dia é um desafio a cada dia”.**

No ambiente de trabalho das IES públicas, como reflexo de sua alteração produtiva, ampliaram-se as exigências sobre os docentes, refletido no volume de atividades assumidas por eles. No caso dos docentes entrevistados, nota-se a maior concentração de tarefas, principalmente para aqueles que assumem também atribuições administrativas ligadas à gestão universitária. Muitas destas atividades são realizadas por docentes em atendimento aos novos controles exigidos pelo REUNI, que está além das costumeiras atividades já realizadas por este público, como o ensino, a pesquisa e a extensão, conhecidas como o tripé acadêmico (BRASIL, 2007; COUTINHO et al., 2011; SILVA; CASTRO, 2015; MEC, 2016).

Nos estudos de Silva e Castro (2015), utilizando procedimentos metodológicos quali-quantitativos, com pesquisa bibliográfica, documental e análise de dados estatístico sobre a expansão do ensino superior na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, ficaram evidenciadas as várias modificações na gestão da IES após a implantação do REUNI, que determinou o atendimento de metas de produção e a aplicação de novos controles ao estilo de gestão gerencial. As autoras ressaltam a evolução dos aspectos quantitativos destas modificações – por exemplo, o aumento de alunos matriculados, redução de taxa de evasão, aumento de atividades de pesquisa e extensão –, citando que muitas metas foram atendidas, quase que na sua totalidade, enquanto algumas foram ultrapassadas. No entanto, em relação à qualidade, alertaram que não houve avanços, uma vez que houve um aumento substancial do número de alunos atendidos pela IES, mas o acesso a recursos não acompanhou este crescimento; ao contrário, houve a ampliação da racionalização dos recursos humanos e da estrutura física existente (SILVA; CASTRO, 2015).

No trecho destacado abaixo, a Docente 7, fala de sua rotina fazendo menção às novas incumbências, via reestruturação do processo produtivo das IES pelo REUNI,

que parece ter afetado, principalmente, os docentes vinculados a cursos de pós-graduação. Neste aspecto, a docente entrevistada oferece um nome alternativo ao tripé Ensino, Extensão e Pesquisa, chamando-o de “quartopé”, referindo-se às atividades da gestão universitária.

Nos dois últimos trechos da entrevista da docente, também é possível detectar um contexto de perversidade existente, no qual há a estipulação de metas, ao mesmo tempo em que é preciso a racionalização dos recursos para pesquisa, ou pela estipulação de carga horária menor para alguns cursos de graduação, conforme últimas resoluções do MEC:

Agora o que vem junto com o cargo de professor de universidade é o tripé: ensino, pesquisa, extensão. E administração, que aí vira quatro, não é três na verdade. Então hoje, a minha principal atividade é sala de aula, professor, na parte de extensão eu coordeno um projeto de extensão e participo de outros projetos, de mais dois projetos de extensão [...]. Na área de pesquisa eu sou professora na pós-graduação, tenho três alunos de mestrado e um de doutorado. E na administração eu acabei de entrar como vice-coordenadora do curso de graduação (**nome do curso**) e sou membro do núcleo docente estruturante. Então assim, se a gente for parar para pontuar eu acho que é uma carga pesada.

Eu acho que hoje o que mais pesa das atribuições é a pós-graduação, não pelo fato de eu orientar aluno, mas pelo fato da situação que o país está vivendo, porque você não tem projeto de pesquisa aprovado facilmente, você não tem a contrapartida da universidade, e você tem que orientar e produzir.

Hoje é assim, a maior dificuldade que percebo na sala de aula... Você até tem a infraestrutura mínima necessária. Você tem um quadro, giz, projetor. Você tem não mais nada que te ofereça alguma facilidade, ou alguma... Uma forma diferente de ensinar o aluno. Outra coisa, hoje a gente trabalha com uma carga horária mínima, ou seja, eu tenho que sentar para montar minhas aulas e tenho que pensar: “eu só posso falar o que é estritamente necessário para aquele aluno” porque eu não tenho tempo de construir um conhecimento com o que eu acho que o aluno deveria sair sabendo, porque não tem tempo. Quando eu fiz faculdade, (**nome do curso**), meu curso de graduação era de 5200 horas em quatro anos. Hoje é de 3200 horas. É resolução do MEC.

[...] hoje eu tenho que enxugar muito mais para o aluno a informação do que a que eu tive durante a faculdade. Eu acho que o impacto é ruim, porque não estou formando um profissional, estou formando um técnico de nível superior. Isso eu vejo como ruim para o aluno.

**Docente-7, feminino, 41 anos.**

Conforme se percebe, a ideologia do gerencialismo está impregnada pela ideologia capitalista pós-moderna de produção, pautada por um processo enxuto e veloz conforme o modelo Toyotista (ANTUNES, 2009). Desta forma, o discurso gerencialista se materializa, inclusive, nos currículos universitários, reduzindo a carga horária em sala de aula para “escoar” mais a produção de mão-de-obra para o mercado e acumulando tarefas ao professor-gestor que é pressionado a assumir outras funções gerenciais na universidade. O docente que assume atividades de gestão (graduação ou pós-graduação), parece ser o mais pressionado pelo aumento de novas demandas, via movimento gerencialista concretizado pelo REUNI, tendo como evidência a carga horária de dedicação às atividades extra sala de aula. Conforme trecho da entrevista do Docente 8, que detalha uma longa lista de atividades reconhecidas pelo mesmo como uma rotina de um “desafio absurdo”.

[...] são o dia a dia de professor mesmo, de preparação de aula, eu ministro aula tanto na graduação quanto na pós-graduação. Eu reduzi bastante a carga horária de graduação e de pós também, em função da coordenação. Mas ainda ministro aulas, ministro aulas sempre, diminuí bastante, mas ministro aula. Então preparação de aulas, tem o desafio de assumir disciplinas novas para um outro curso então o foco da disciplina tem que ser um pouco diferenciado, então preenchimento de diário, preenchimento de frequência, plano de ensino, preparação de plano de ensino, essas atividades, correção de prova, correção de trabalho, atendimento ao aluno, então como professor a gente tem esses desafios. Na coordenação é um pouco maior né o desafio em função de que nós passamos pelo reconhecimento do curso em 2014 do MEC, só que com a visita do MEC nós montamos, assim, o que a gente tinha entendido que o MEC tinha avaliado como negativo, a gente está buscando corrigir, e com isso envolve a correção do Plano Pedagógico de Curso (PPC), então isso é uma coisa bastante trabalhosa também [...]. A coordenação também envolve reuniões de conselhos de classes com os alunos, envolve reuniões pedagógicas com os professores para saber o andamento do curso. Eu também participo do NDE que o Núcleo Docente Estruturante do Curso, a coordenação tem que participar desse núcleo que é avaliando como é que o curso está funcionando e tudo. Fora as coisas diárias de curso, né? Aluno, pedido de segunda chamada, processo [...], colação de grau especial, no início de semestre é cancelamento de matrícula, cancelamento de disciplina, ou inclusão de disciplina, então sempre tem período que acontece mais, por exemplo, no início do período é quebra de pré-requisito, inclusão ou exclusão de disciplina, [...] passou essa leva começa a



pontuar a atividade complementar, os alunos estão entregando atividade complementar.

Vai chegando mais para o final do ano, aluno que está graduando, vendo outros alunos que estão precisando, uma disciplina ou outra que está faltando. A gente vai ajudando nesse sentido né, mas aí vem documentação, buscar documentos desses alunos, encaminhar para colação de grau especial, ou participar da colação final, juntar os documentos que pede, que ficaram faltando. Então, **no dia a dia é um desafio a cada dia**. Receber os alunos, né? eu tenho isso muito tranquilo, eu recebo os alunos em qualquer lugar, não só quando estou na coordenação, às vezes eu tenho um horário disponível para atender aos alunos [...], então isso demanda bastante tempo também. **É um desafio absurdo**, eu levo todo dia trabalho para casa.

**Docente-8, masculino, 38 anos.**

O Docente 8 ainda complementa, lembrando de mais um detalhe de seu trabalho, sobre as produções científicas que completam a sua rotina de trabalho. Chama atenção o fato de que o docente trata da atividade de produção científica como um “complemento” após descrever todas as suas atribuições. A produção científica deve ser parte central em IES pública e na ideologia revelada pelo docente, mostra como esta atividade tem sido vista como um dever acessório da docência e que, muitas vezes, é realizada no período que deveria ser de descanso do professor. A produção científica é ponto chave para os indicadores de produtividade estabelecidos pelo REUNI, entretanto, torna de difícil a conciliação com as demais atividades docentes:

Além disso, como professor, eu também sou pesquisador, então eu tenho alunos, oriento alunos de mestrado, doutorado, então eu tenho ao todo quase 10 alunos sob orientação. Tenho 4 alunos de doutorado, tenho 3 alunos de mestrado, tenho alunos de iniciação científica, e sou pesquisador do CNPq. Então assim, para eu manter esse *status*, não sei se seria um *status*, mas essa posição de pesquisador pelo CNPq eu tenho que manter minha produção. Então isso envolve corrigir os artigos dos alunos, hoje mesmo eu estava corrigindo uma dissertação de um aluno, dissertação não, trabalho de TCC que vai defender, então assim, para cada aluno, eles entregam relatórios semestrais, dissertação corrigida, publicar os manuscritos, né? produtos da dissertação e tudo isso passa por minha orientação né, pela minha revisão.

**Docente-8, masculino, 38 anos.**

Neste trecho, o Docente 8 descreveu as alterações crescentes na rotina dos docentes, especificamente para aqueles que possuem cargos de chefias, que são mais demandados pelas novas resoluções do MEC direcionadas às IES. O artigo de Bosi (2007), “A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos”, trata justamente da reestruturação produtiva das IES que atingiu o “fazer” do docente, marcada, desde o governo Collor de Melo, pelo aumento do trabalho do docente tanto em extensão como em intensidade. Nos relatos anteriores pode ser identificado que o “fazer do docente em cargo de gestão” é o mais afetado pelas recentes reestruturações produtivas das IES, que acumula a centralidade do docente em educar, atribuindo, também, as atividades de gestão universitária (BOSI, 2007, p.1507).

Em um estudo realizado com 52 docentes da Faculdade de Educação de uma universidade pública de Belo Horizonte, Vilela et al. (2013), identificaram, após a aplicação da Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIPST) e realização de entrevista, que existe maior sobrecarga e fadiga ligada aos docentes que assumem funções de coordenação e chefia. Esse dado é corroborado pelas falas dos Docentes 1 e 8.

Por exemplo, um professor que dá 8 horas semanais como eu, não estou em nenhum programa de pós, ainda, provavelmente quem está em algum programa de pós já se torna mais pesado, porque além do programa de pós tem que dar aula na graduação que é o mínimo.

**Docente-1, masculino, 44 anos.**

[...] tanto é, que a gente vê assim, você compara, tem professores que não estão envolvidos com a pós-graduação e levam uma situação muito mais tranquila com muito menos compromissos do que quem acaba assumindo essas funções, então isso dá um desconforto às vezes, eu não fico alimentando isso não, pensando “ah! fulano está trabalhando menos do que eu”, eu faço porque me envolvo mesmo e acabo fazendo, mas isso não me agrada, é um desconforto. Eu percebo isso com outros colegas também.

**Docente-8, masculino, 38 anos.**

Coutinho et al. (2011) analisaram as características de mudanças no processo produtivo do professor universitário e os possíveis danos a qualidade do trabalho e a saúde destes servidores. O estudo, que foi realizado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), identificou que as características do gerencialismo trouxeram a precarização do trabalho do docente, via alteração do processo de gestão organizacional e flexibilização do trabalho, exigindo do docente vinculado a cargos de gestão extensa jornada de trabalho. Neste formato, o docente assemelha-se ao conceito de “multitarefa” citado por Antunes (2008, p.52), fazendo menção aos novos ditos contemporâneos do trabalho, que se rendeu ao processo de produção rápida e enxuta da lógica neoliberal. Conforme a ACD, tais características distanciam o trabalhador de um processo emancipatório, limitando o acesso ao questionamento e aos sentidos do seu produzir (ANTUNES, 2008; ANTUNES, 2009; COUTINHO et al. 2011; FAIRCLOUGH, 2012).

**b) Flexibilidade e o discurso da adaptação aos docentes – “Sempre é hora de trabalho”.**

Conforme Fairclough (2012), o sentido de flexibilidade no meio social é carregado de elementos de regulação do comportamento. Trazendo essa afirmação para o contexto aqui analisado, o Sujeito docente é forjado no discurso da flexibilidade e este torna-se um mecanismo de controle do seu comportamento, tanto dentro do trabalho como em sua vida pessoal. Sendo assim, o termo flexibilidade é dotado de sentidos ligados à economia neoliberal. Este é um termo empregado facilmente em diversos meios sociais, como empresarial, político, acadêmico, familiar, dentre outros.

As características do processo produtivo da atualidade são descritas por Antunes (2009) no livro *Novos Sentidos do Trabalho*, no qual aborda as influências do modelo de múltiplas tarefas (Toyotista) e das transformações tecnológicas vividas pelo trabalhador contemporâneo. Este contexto, na atualidade do trabalho dos docentes, influencia o trabalho dos mesmos, considerando as variadas funções do cargo (ensino, pesquisa, extensão e também gestão) e a presença de recursos tecnológicos que permitem o trabalho remoto, caracterizando o trabalho destes profissionais como “flexível”, vistos, em um primeiro momento, como positivos por alguns docentes, como é o caso dos Docentes 2 e 3:

[...] eu tenho essa flexibilidade de me ausentar da (**nome da IES**) e ir para casa para cuidar seja de uma questão, enfim por alguma atividade que ele tenha que fazer, então eu tenho essa flexibilidade. Eu até, como mulher, pra mim isso é muito bom. Então assim, eu tenho naturalmente as rotinas para cumprir, aulas, estar em sala de aula em horários específicos, algumas reuniões, eu tenho que estar em horários específicos, mas, assim, eu, fora essas rotinas, eu tenho uma flexibilidade e aí com o computador portátil, *notebook*, internet em casa, é muito comum, eu tenho esse hábito até de trabalhar muito em casa.

**Docente-2, feminino, 36 anos.**

Em geral, eu trabalho mais em casa, e lá separa, todo o dia o ideal é fazer alguma coisa da atividade de ensino e fazer alguma coisa da atividade de pesquisa. Quando venho para cá é mais difícil, o rendimento é menor, mas eu venho aqui por conta das reuniões, para dar aula, para atender aos alunos, então quando eu venho aqui então venho em geral 2 ou 3 dias por semana pra cá. Esses dias rendem menos o trabalho. Rende mais em casa. Rende menos aqui por ser um pouco desconfortável o ambiente, então me sinto um pouco menos a vontade de ficar trabalhando aqui.

**Docente-3, masculino, 32 anos.**

Entretanto, por trás do discurso da flexibilidade “benéfica” ao trabalhador, pode se esconder a precarização da OT, sabendo que este discurso sustenta a possibilidade de o professor ser capaz de abarcar múltiplas e diversificadas tarefas, tendo em vista o fato de o mesmo usufruir tais condições de trabalho. Além deste fato, a suposta “liberdade” no trabalho é acompanhada da pressão social existente, construída pelo pensamento dominante capitalista da busca por excelência e do desempenho.

Estes dois pontos, “liberdade” e “pressão social por excelência”, conforme Mendes (2007b), compõem um “jogo de dominação social”, que pode levar o trabalhador a se expor à sobrecarga e precarização do trabalho, o que leva ao sofrimento e uso extenuante de defesas psíquicas. Nesse cenário, podemos resgatar a informação referente ao número de licenças para tratamento de saúde dos docentes da IES pesquisada, que aponta uma omissão de licenças formais dos docentes, tanto de curta como de longa duração, passando a ser licenças “flexibilizadas”, conforme as coordenações de cursos, para que o docente mantenha a sua “produtividade”,

revelando a impregnação desta ideologia (MENDES, 2007b, p.55). Conforme descrito pela Docente 2, a atual forma de produção da carreira de docente a impede de ter folga do trabalho:

[...] a gente tem diferentes momentos ao longo do semestre, né? você tem um semestre iniciando em aceleração, quando chega no fim do semestre, isso eu digo até pelo relato de uma professora, que foi no final do semestre para cumprir todas as atribuições de pesquisa, de mestrado, que ela tinha orientados, graduação, as aulas, entregas das provas, isso consumia um tempo muito grande dela no semestre. Eu fiquei até pensando, se ela tivesse tido algum problema de saúde naquele momento isso seria um problema, ou se ela tivesse qualquer tipo de problema que a impedisse de realizar aquelas tarefas que eram exclusivas dela, que necessitavam dela como um orientado, aluno do mestrado, doutorado, no final do período, corrigir prova, entregar prova, entrar no sistema, fechar sistema ali, eu acho que há uma sobrecarga principalmente nos finais de período né, você tem essa sobrecarga.

**Docente-2, feminino, 36 anos.**

Nesse sentido, pôde-se perceber uma certa unanimidade dos professores entrevistados ao afirmarem que, neste modelo flexível, não conseguem ou têm dificuldade de separar a jornada de trabalho da vida pessoal; assim, o trabalho nestes moldes acaba por prejudicar as horas de descanso ou de relacionamento familiar. Os Docentes 3, 7 e 8 falam sobre o sentimento em relação às diversas atribuições, transparecendo uma certa resignação quanto ao não vislumbre em poder optar por um outro formato alternativo de viver o trabalho.

O que mais demanda tempo, de fato, são as atividades de ensino, mas eu sinto que ela é mais tranquila de fazer. A questão é: as atividades de pesquisa demandam muito tempo também. Enquanto as atividades de ensino, você sabe muito bem o que tem que fazer, na atividade de pesquisa não. Então pode ter resultado como pode não ter. Então a gente acaba trabalhando muito mais na atividade de pesquisa do que na atividade de ensino. Porque ela é bem, é até rotineira, é bem tranquila. Eu não sei precisar realmente quantas horas a gente gasta fazendo atividade de pesquisa, como o produto é incerto, a gente acaba, a gente trabalha aqui e trabalha... A gente está sempre trabalhando. É dedicação exclusiva, tantas horas semanais, mas no meu caso pelo menos você não tem tempo assim para não fazer nada. **Sempre é hora de trabalho.**

**Docente-3, masculino, 32 anos.**

**[Sobre o impacto na vida pessoal]** Lógico! Afeta! De maneira de que meu trabalho não acaba, vou para a segunda jornada. Em casa eu tenho horário de corrigir prova, isso não dá para ser feito nas oito horas diárias, correção de provas, correção de projetos de mestrado, de doutorado, correção de dissertação, correção de *paper*, avaliação de trabalhos científicos que vem de outras revistas, tudo isso eu faço extra (**nome da universidade**), porque você não tem tempo para fazer tudo, acaba que você compromete o seu horário de descanso não é tão descanso assim. Ah... você tem que pensar assim “uma hora pra isso, uma hora para aquilo, um dia da semana para isso, outro pra aquilo, hoje não vou fazer, mas amanhã eu sento e faço”, e você tem que ir levando, não tem outro jeito.

**Docente-7, feminino, 41 anos.**

É um desafio absurdo, eu levo todo dia trabalho para casa, é impossível chegar em casa, eu posso não trabalhar em casa porque eu optei por não trabalhar naquela noite, entendeu? Mas porque eu fale assim “estou muito bem, não tem nada pra fazer”. Impossível! Eu nunca vou não precisando fazer alguma coisa, pelo contrário, quando eu decido não fazer é porque realmente hoje estou muito cansado e aí opto por não fazer.

**Docente-8, masculino, 38 anos.**

Dejours (2012) aborda sobre o comprometimento da vida pessoal devido à rotina profissional, apontando um processo de alienação e comprometimento integral da subjetividade psíquica do Sujeito, a fim de aprender a tarefa e alcançar o prazer em sua realização. Alcançar este prazer exige do Sujeito muito sofrimento, e assim, a vida pessoal do Sujeito pode ser consumida sem que este se dê conta. Nos discursos dos Docentes 2, 4 e 8, é possível verificar a ambivalência de sentimentos ligados à forma como se dá a OT do docente:

Positivamente e negativamente. Positivo porque imprevistos podem ocorrer e isso pra mim é muito bom, o fato de eu ter que sair, não ter que dar uma satisfação para o chefe, né? aquele chefe direto, “oh! fulano, eu preciso sair com meu menino que não está bem de saúde e tal”, esse é sem dúvida o lado positivo. A autonomia que essa flexibilidade me dá. Por outro lado, eu acho que isso exige uma disciplina muito grande da gente, porque senão eu passo o dia distraída com outras coisas e aí eu sei que na próxima semana eu vou ter que dar aula e eu vou ter que preparar a aula de madrugada, vou ter que acordar muito cedo, dormir muito tarde para poder conseguir cumprir as minhas atribuições. Então tem esse lado positivo, a flexibilidade é muito bom, mas, eu acho que exige uma disciplina e

uma maturidade muito grande pra conseguir lidar com ela, pra conseguir cumprir também de forma positiva todas as atribuições que são cabíveis.

**Docente-2, feminino, 36 anos.**

Às vezes sim, às vezes não. Eu gosto muito de pensar que o trabalho de professor tem uma flexibilidade de horário. Então por exemplo, se hoje eu não me dediquei a um quantitativo de horas que eu penso que seja adequado a minha função de trabalho, eu posso fazer isso no domingo à tarde que eu estou tranquilo. Eu não me culpo ou cobro por trabalhar no domingo porque eu sei que na quarta-feira eu decidi ou diante de outras situações eu não realizei aquilo que eu poderia realizar. Mas, às vezes, me incomoda não ter um espaço, eu gostaria muito de ter um espaço para ficar aqui. Porque quando estou em casa eu sou submetido a algumas dispersões, né? Tem a flexibilidade do horário, mas trabalhar em casa tem uma dispersão na concentração, então isso não é uma culpa, mas é quase um incômodo, e aí eu gostaria de ter um espaço melhor aqui nesse momento não é possível.

**Docente-4, masculino, 53 anos.**

Eu tenho 2 filhos, um que está fazendo 4 anos agora e uma que está fazendo 2 anos [...]. eu tento fazer com que esses prejuízos sejam menores, mas eventualmente o prejuízo acontece. Tem semana que fica mais prejudicada porque estou numa correria maior, às vezes uma agitação, às vezes me pego agitado demais, e às vezes eu fico agitado com as crianças **[filhos]**, porque elas são agitadas demais, e aí eu tento me cobrar que eu não posso descarregar nelas o que eu estou cansado do meu dia de trabalho. Mas, eventualmente, eu me pego cansado e brigando com as crianças em função de estar eventualmente estressado. Ou mesmo que eu não esteja fazendo o que eu tenho que fazer, mas a minha cabeça está nos compromissos que tenho que entregar e aí a gente fica mais vulnerável a se estressar com criança esse tipo de coisa.

**Docente-8, masculino, 38 anos.**

No estudo de Coutinho et al. também destaca-se o impacto do trabalho “flexível” na vida dos docentes, evidenciando nos relatos das entrevistas como o trabalho formal é fundido em suas vidas particulares, ocasionando desgastes físico e mental. Tal fato é atribuído ao estilo de trabalho intenso e “multifacetado” do docente e conduzido pelo clamor por maior produtividade, marca do estilo gestão gerencial (COUTINHO et al., 2011, p.158).

Dando sequência à análise da flexibilização do trabalho do docente e como a vida deste é moldada por esta condição, nota-se no trecho da fala da Docente 6 uma “adesão” às exigências postas pelo sistema: *“e você tem que ir levando, não tem jeito”*. Fairclough cita a conhecida expressão de Margareth Thatcher: “Não há alternativa”, fazendo menção ao “inquestionável” modelo neoliberal (FAIRCLOUGH, 2012, p.317). Assim como a Docente 6, a Docente 2 também revela em sua fala um discurso de busca por adaptação, destacando que esta deve ser uma jornada particular de enquadramento ao irresistível sistema, fugindo do temível fracasso de não alcançar o pretendido espaço social dominante:

[...] essa coisa do professor ter flexibilidade isso acaba afetando. Essa falsa falta de rotina. Acaba afetando. No meu caso, por ter criança pequena que acaba exigindo muito da gente, então você acaba levando trabalho para casa, isso me prejudica, às vezes, **mas eu sei que eu preciso me policiar, é uma coisa muito pessoal.**

**Docente-2, feminino, 36 anos.**

Na contramão do discurso da subserviência, o Docente 8 lança uma questão: a possibilidade de questionar os limites da lógica da produtividade no meio acadêmico, abrindo a possibilidade de “resistir”, abrindo espaço para a possibilidade emancipatória enquanto ser humano.

Eu divido o trabalho com outro colega, o laboratório e é costume da gente se queixar, que está cansado, que foi dormir 02:00 horas da manhã, acordou as 04:00 para acabar de ler material, então é comum isso, e eu já vi pessoas me falando “nossa você está com uma cara de cansado”, e eu estava de férias e a pessoa falando que eu estava com cara de cansado! Eu falei: – Ah! São as crianças... mas, quer dizer, isso provavelmente tem um impacto, sabe? a gente vê pessoas que já estão mais avançadas, já terminando a carreira perto de aposentar e fala assim: “nossa, não aguento mais”, “já tive o ritmos que você tem hoje, eu não aguento mais”. E, é claro, que ninguém aguenta ficar 30 anos dentro de uma universidade com o mesmo pique o tempo inteiro. Porque a demanda é muito grande [...]. Mas, às vezes, eu fico me perguntando se a gente tem que executar todas as atividades, entendeu? Essa talvez seja meu maior questionamento da estrutura.

**Docente-8, masculino, 38 anos.**



Assim, na esfera da PDT, as incoerências presentes na forma como está estruturada o “fazer” do docente, repleta de incoerências entre o trabalho real e o prescrito, desencadeia sofrimento que pode estar além do que as estratégias de defesas destes servidores possam elaborar, passando assim, a ter desgastes e desencadear um processo de adoecimento (FERREIRA; MENDES, 2003; BOSI, 2007, p.1504; MENDES, 2007b).

**c) Discurso da produtividade e eficácia na IES pública – “Qual professor está produzindo mais? Qual está produzindo menos?”**

Dando sequência à análise sobre o atual modelo de gestão de IES e as suas possíveis implicações sobre o trabalho dos servidores, destaca-se a seguir trechos de entrevistas que abordam a produtividade e controle presentes nas vivências de docentes e, posteriormente, de TA.

O discurso gerencialista, proveniente do modelo Toyotista que marca o pensamento neoliberal pós-moderno, é interpretado no estudo de Mattos e Schindwein (2015) como uma lógica que pode escamotear ambientes patogênicos através do argumento de busca por excelência, qualidade e maior produtividade do serviço público, ocasionando o adoecimento de servidores após a sua instalação (ANTUNES, 2009; MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

O estudo de Mattos e Schindwein (2015) identificou o adoecimento de servidores públicos federais após a implantação de estratégias gerenciais, de controles e apontamento de produtividade dos servidores, afetando a autonomia destes. Aos olhos da PDT, as práticas de controles podem distanciar o Sujeito da possibilidade de se reconhecer e de construir a sua subjetividade a partir do trabalho, desencadeando um processo de adoecimento. Para a ACD, é o processo que aprisiona os atores sociais, alienando-os e afastando a possibilidade de uma emancipação social (SIQUEIRA; MENDES, 2009; FAIRCLOUGH, 2012; MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

Já em relação aos sistemas de controle e avaliação da produtividade do docente da IES pública pesquisada, existem dois sistemas considerados importantes no controle: 1) Sistema de Cadastro de Atividade Docente (SICAD), que controla as atividades do docente (atividades em sala de aula, congresso, pesquisa, gestão, entre

outras); e 2) Relatório de Atividades Docente (RADOC), que permite a agregação e/ou complementação do cadastro de todas as atividades institucionais. Estes pontos foram citados por alguns docentes, conforme detalhado no trecho da entrevista abaixo, como a Docente 2:

[...] existe um sistema eletrônico que o SICAD que é onde a gente entra com os dados administrativos, com o trabalho que foi realizado de uma forma geral ao longo do ano, então a gente tem um sistema eletrônico, tem lá o que foi realizado de produção científica, de horas aulas dada, é um sistema que foi padronizado para todos os professores, e aí ao longo do ano deve-se então preencher esse sistema com seus dados e no final do ano isso vai passar por um processo de avaliação dentro da unidade em que eu estou inserida, e aí essa soma dessa avaliação de todos os professores da unidade também vai ser redirecionado para instâncias superiores da universidade para também avaliar a unidade em si.

**Docente-2, feminino, 36 anos.**

Então a gente tem avaliações, esse mesmo sistema que gera um relatório, classificado como RADOC, esse é um relatório anual das atividades do professor, à medida que eu vou alimentando ele até um prazo final – parece que agora até próximo de dezembro, não tem uma data específica – mas esse relatório então ele é fechado e isso é entregue ao diretor da unidade que depois vai emitir de todos os professores para as instâncias superiores na universidade. Como todo relatório e programa é um questionário fechado, um sistema fechado, tem ali as abas no menu a ser preenchido. Eu acho muito positivo pois você consegue criar parâmetro de comparação, você precisa comparar. Todos nós temos atribuições semelhantes, como professor as atribuições são as mesmas e aí aquele sistema permite comparações da parte mais burocrática mesmo, resolver os problemas burocráticos. **Qual professor está produzindo mais? Qual está produzindo menos? Qual unidade dentro da universidade está produzindo mais e qual está produzindo menos?**

**Docente-2, feminino, 36 anos.**

Neste cenário de controle das atividades dos servidores, dentro dos moldes da iniciativa privada, o gerencialismo pode expô-los a um ambiente de exaustiva competição, conduzindo ao individualismo, desarticulando as estratégias de defesas coletivas, degradando a coletividade e a solidariedade entre os membros de um grupo. Conforme relata a pesquisa realizada por Gaulejac, que descreve como o modelo gerencial, caracterizado pela pressão por adaptação e excelência, pode ser fonte de adoecimento psicológico, sentimentos de isolamento no ambiente de trabalho,

assédio moral, hiperatividade, ansiedade, esgotamento psíquico e físico e até ao suicídio (GAULEJAC, 2011).

No relato abaixo, a Docente 7, mesmo defendendo o sistema de controle e avaliação, afirmando que “você é aquilo que você publica”, deixa escapar a percepção de incoerência do processo avaliativo, sutilmente destacando a perversidade do sistema que compara pessoas em condições desiguais de trabalho: “porque é uma cobrança rigorosa, porque eu tenho que atender um padrão que é fixo. Seja em Goiás, São Paulo, Rio de Janeiro, seja no Rio Grande do Sul”. E diz também:

E o SICAD deixa para a gente muito claro o que fez ou não. E você está sendo pontuado pelo o que realmente está fazendo. Então isso te estimula, pra mim, eu vejo como estímulo. Se eu quiser pontuar bem eu vou ter que fazer por onde, para ter um preenchimento do SICAD à altura e ter uma avaliação boa. Então, hoje eu vejo isso muito bem, isso com relação a graduação, ao trabalho. Com relação a pós-graduação você é aquilo que você publica, se você não publica, você não consegue permanecer na pós, não pode ter aluno. Então, aí a cobrança é muito maior. Eu acho que às vezes chega a ser cruel, na pós-graduação. O temo certo não é nem ser cruel, é ser muito dura, pesada, rigorosa. Porque é uma cobrança rigorosa, porque eu tenho que atender um padrão que é fixo. Seja em Goiás, São Paulo, Rio de Janeiro, seja no Rio Grande do Sul.

**Docente-7, feminino, 41 anos.**

Mendes traduz o cenário de flexibilidade do trabalho somado ao discurso de produtividade como uma composição de um “jogo da dominação social” (2009, p.55). Este jogo configura a ideologia do desempenho, em que o Sujeito se rende, assumindo a responsabilidade por atender às demandas externas que lhe são impostas. As narrativas dos docentes 6 e 3 refletem como os mesmos mobilizam a suas energias psíquicas ou a subjetividade para atender às demandas por produtividade, e revelam isso em falas como: “*acaba sempre assumindo um pouco essa pressão*” (Docente 6), e “*eu me sinto obrigado a fazer as coisas*” (Docente 3), revelando, com isso, um processo de rendimento ao sistema, passando a assumir as exigências sobre si mesmo:

[...] produzi dois artigos de congresso. Isso é pouco? Isso é suficiente? Poderia ser melhor? Está bom, mas pode ser melhor? Está ok? Está fraco, mas não está tanto. Eu não tenho essa referência [...]. Eu sei que a universidade dá uma ideia, dá uma tabela de pontuação, eu tenho uma pontuação todo ano, mas essa pontuação é pouca? É

bom? É suficiente? Eu sei que em nível de progressão é suficiente, normalmente eu ultrapasso, mas eu sei que a exigência para progressão também não é tão grande, então não é isso que é cobrado, é cobrado muito mais. Não é evidente pra gente, então a gente acaba sempre assumindo um pouco essa pressão, será que estou atrapalhando ou ajudando o grupo? Então isso acaba criando uma sensação ruim.

**Docente-6, masculino, 41 anos.**

Até onde eu sei, o nosso desempenho é mensurado pelo SICAD, esse programa que a gente mesmo preenche lá, mas assim, cobrança, eu me sinto obrigado a fazer as coisas, mas ninguém realmente me cobra.

**Docente-3, masculino, 32 anos.**

No ensaio intitulado “REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente”, Leda e Mancebo utilizam o conceito de heteronomia para alertar sobre a obediência passiva que os servidores das IES, principalmente docentes, vêm tomando mediante os novos ditos da resolução da reforma do ensino superior, reconhecendo que, mesmo que o ambiente seja “hostil à crítica” (2009, p.61), deve ser estimulada a resistência (individual ou coletiva) e lutar para que a IES não atenda às demandas do projeto neoliberal.

**d) Métrica da avaliação de desempenho – “Eu dou dez porque se meu colega ou chefe me der uma nota baixa somada com dez na média eu tenho dez e eu passo”**

Dando continuidade à análise sobre os instrumentos de avaliação ligados aos servidores da IES pesquisada, foi citada a avaliação de desempenho como instrumento de mensuração de performance, tanto para docentes como para técnicos administrativos, tida para estes últimos como um meio de progressão salarial dentro da IES.

No estudo de Vilela et al. (2013) identificou-se a percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho como um instrumento confuso e incoerente, que não trazia contribuições reais ao trabalho, mas sim, confundia o ambiente de trabalho. Mendes reforça os dados de que este instrumento pode trazer problemas ao clima organizacional, visto que acirra a competitividade, podendo estimular a violência social no trabalho, bem como o isolamento de grupos e a solidão afetiva, desestruturando,

com isso, a possibilidade das defesas coletivas ao empregar o lema do “cada um por si” (2007b, p.57).

A avaliação foi descrita por alguns servidores como um instrumento distante da rotina real de trabalho; assim, para lidar com esta frustração, os servidores criam estratégias para conseguir driblar as incoerências de um instrumento tido apenas para “cumprir protocolo”, conforme relata o TA 1:

Eu já vi colegas que falam: “eu vou me dar dez de cima a embaixo, porque se eu não me der dez quem vai? Eu dou dez porque se meu colega ou chefe me der uma nota baixa somada com dez na média eu tenho dez e eu passo”. Então eu não vejo que seja melhoria para ninguém, eu acho que o sistema pode ser melhorado sim, mas o sistema falho nisso, a partir do momento ou como que o próprio indivíduo encara aquela avaliação, ele não encara aquilo como avaliação que realmente pode ser produtiva, porque no sistema, se você não tiver uma avaliação de sete você não pode ter progressão, porque essa avaliação serve justamente para progressão na carreira, então, quem vai falar “eu realmente não sou um bom servidor, não sou um bom colega, eu vou me dar cinco nisso”, ele vai ser reprovado e não vai ter progressão, eu acho que tem que ser revisto esse papel dessa avaliação, porque aí ela não é avaliação do real, porque às vezes ele se auto avalia, mais positivamente do que realmente ele é, e aí eu acho que cabe a direção superior da universidade rever uma forma que seja a mais real possível.

**TA-1, feminino, 41 anos.**

Essa é a única forma de avaliação que tem. Eu não sei se é a melhor forma de avaliação, porque muitas vezes os tópicos são repetitivos, são os mesmos tópicos pra mim, pra avaliar meu chefe e para avaliar a equipe, eu não sei se engloba tudo que precisaria, eu acho uma coisa meio seca, fria. Depois que passa esse período eles disponibilizam a média das suas notas no site. O que eu vi, normalmente as pessoas nem se atentam muito a preencher isso, os chefes imediatos, também tem muita coisa para fazer e acabam dando “ou é muito bom” ou “não tem muita coisa para reclamar e dá 10”, não sei, pode ser também uma forma de o chefe descontar alguma coisa que o seu técnico direto fez de errado.

**TA-2, feminino, 27 anos.**

Para Dejourns, a avaliação de desempenho tem “bases científicas incorretas”, dotada de incoerências da avaliação de desempenho individual, que favorece a destruição da cooperação e solidariedade entre as pessoas de um grupo. Não é estranho, conforme essa visão, que esta avaliação seja tida como incoerente sob o

ponto de vista do trabalho real do Sujeito, isto é, aquele em que o mesmo precisa mobilizar energia intelectual única para cada solução. Dadas as incoerências do trabalho, tem-se um ambiente patogênico propício ao acometimento de doenças psicossomáticas (2012, p.370).

Por fim, os danos desta prática de gestão em IES pública podem ir além dos possíveis impactos à saúde de seus servidores; esta instituição também pode se perder neste discurso neoliberal e não se afirmar como espaço de fomentação de criticidade social. Desta forma, na crítica sobre o gerencialismo público, Paula (2005) descreve este modelo como inspirado nas empresas privadas que, dotado de símbolos de sucesso social e status de poder social econômico, passa a ser desejado como de desempenho ideal para todos os indivíduos, que são por sua vez, multiplicados pela mídia e invade a formação de ideias da sociedade, tanto nas esferas material, intelectual e espiritual. Somando a mesma linha de pensamento, Chauí (1999), ao tratar dos impactos deste estilo de gestão nas IES públicas, argumenta que isto afeta a natureza social destas instituições. Longe de querer defender que as IES públicas devam ser incompetentes, ou seja, que não atendam às demandas da sociedade, a autora defende que as necessidades do cidadão sejam atendidas, não somente por uma promessa de eficácia e de referência de sucesso. Defende que a instituição de ensino superior seja para a sociedade uma referência intelectual de valores e de crítica, ao contrário de uma organização privada, que fixa as suas ações em objetivos próprios por meio de um processo de livre competição de mercado.

#### **4.4.2 Análise dos discursos e o prazer-sofrimento no trabalho**

Na perspectiva da PDT, o prazer-sofrimento na vivência do trabalho é constituído a partir da dinâmica Sujeito/Organização. O prazer ou o sofrimento percebido no trabalho pode estar vinculado a três aspectos: i) a própria subjetividade do Sujeito (história de vida); ii) a maneira como o trabalho está estruturado, conhecido como OT; e iii) pela maneira como ocorrem as relações sociais no ambiente de trabalho (MEDES, 2004).

Sobre o sofrimento é importante lembrar que este é parte inerente a todo trabalho; para a PDT, o Sujeito é forjado a partir da intensa relação com as demandas

do trabalho. Assim, quando o trabalhador investe sua inteligência para prover soluções às demandas ligadas ao trabalho, ele alcança prazer ao cumprir um objetivo, tendo satisfação e identificando-se com o seu labor. No entanto, o sofrimento que causa adoecimento ocorre quando o trabalhador não consegue romper as barreiras do sofrimento do trabalho, fracassando ao se utilizar de estratégias de defesas para se proteger, gerando o adoecimento. Para Ferreira e Mendes (2003, p.54), as principais causas do adoecimento estão ligadas às condições patológicas nas relações de trabalho e às condições estruturais para o exercício do trabalho.

Na subcategoria a seguir serão destacados alguns trechos das entrevistas que confirmam a condição de sofrimento ligada à fragilidade das relações sociais na IES pesquisada e o sofrimento quanto às condições de trabalho. Todos os servidores das três UA pesquisadas relataram o sofrimento ligado às relações sociais.

**a) Desestabilização das relações no ambiente de trabalho – “*Eu acho que esse clima acirra uma inimizade*”.**

Mendes (2004) fala da cultura organizacional como parte da OT, posto que a cultura é o resultado da contínua interação dos seus Sujeitos com as regras contidas nesta organização. Esta relação molda os valores que regem a empresa e quando estes são voltados à cooperação e solidariedade tendem a estabelecer uma estrutura afetiva sólida. O contrário disso é quando a competição e o individualismo criam condições afetivas instáveis no ambiente de trabalho, tornando-o suscetível ao adoecimento mental dos trabalhadores.

Nas falas dos Docentes 4, 5 e 3 foi possível perceber como estes percebem a qualidade das relações nas UA pesquisadas. Assim, nota-se o sofrimento diante de uma OT incoerente, desencadeando conflitos, como competição, intolerância, violência verbal ou física presentes nestes contextos de trabalho:

No meu curso [...] eu já participei de reuniões que a professora disse: “a minha produção vale mais que a sua”, para um outro professor. É uma professora que se esforçou, então fez todas as etapas de qualificação dela, produz sim, mas isso não dá direito de ela falar que a produção dela vale mais que a do outro [...]. **Eu acho que esse clima acirra uma inimizade** entre professores, um espírito de competição muito grande, às vezes eu fico me perguntando se as pessoas escondem as informações, as ideias, e isso realmente

acontece [...]. Então eu acho que esses condicionantes de produtividade interferem na saúde, na minha saúde, e no relacionamento entre os professores.

**Docente-4, masculino, 53 anos – Unidade B.**

[...] dinâmica da lógica da CAPES, da produtividade, a urgência da produtividade, mas trabalhamos também com pensamentos, então isso tem efeito negativo, criar justamente uma concorrência entre colegas, essa concorrência que leva a também a uma guerra de egos, então quando eu falo pra você, entre nós, é pavor mesmo, insensibilidade que faz fora da área dele.

**Docente-5, masculino, 48 anos – Unidade B**

Eu tive atrito com um professor aqui, foi até um ataque físico que foi feito contra mim. Foi feita sindicância, processos administrativos, isso está rolando a mais de um ano.

**Docente -3, masculino, 32 anos – Unidade A**

Durante as entrevistas com estes professores, pôde-se perceber que eles estavam tensos e agitados. O Docente 3 insistia em perguntar se realmente os dados não seriam divulgados de forma que ele pudesse ser identificado, alegando que tinha receio de aumentar ainda mais a perseguição dos colegas sobre ele. O Docente 4 estava mais alterado emocionalmente, transparecendo frustração e indignação pela situação vivida.

O estado crítico de intolerância nas relações no contexto relatado pelo Docente 3, após sofrer uma agressão física nos corredores da IES, levou-o a fazer uma denúncia contra o professor agressor e, assim, foi aberto uma sindicância na IES sobre o caso. O Docente 1, lotado na mesma unidade do Docente 3, também cita o evento da agressão física nos corredores da faculdade:

[...] aí eu fiz uma denúncia. Está sendo apurado, só que é um ano trabalhando nisso, o pessoal me abordando nos corredores, e isso com certeza me afetou. A gestão me mudou de sala, [...] Mas basicamente foi isso que deu pra fazer. Nos últimos três meses foi mais tranquilo porque o professor foi afastado por uma licença capacitação, mas até ele ser afastado eu vinha todo dia para o meu trabalho sabendo que poderia encontrá-lo no corredor e ele fazer



alguma gracinha. Então a gente já vem trabalhar preocupado, não é prazeroso.

Comecei a sentir que fiquei isolado. As pessoas foram me isolando, e para mim, eu já esperava, do meu ponto de vista, está bom, se querem fazer isso comigo, façam, mas isso afeta a gente. Eu entendo que o problema, eu tentei me aproximar, não deu certo, então eu abri mão dessa parte dos colegas professores, abrir mão de tentar conversar com eles, então de vez enquanto esse atrito aparece nas reuniões.

**Docente-3, masculino, 32 anos – Unidade A.**

Sobre não ter problemas com a rotina de trabalho, mas sim com a qualidade do relacionamento com os pares, o Docente 1 diz o seguinte:

A rotina de trabalho não. Não tem não. Só a questão da relação... questão do ambiente de trabalho com colegas. Pelo menos... meu modo de interpretar alguns conflitos, eu acho que isso é inerente talvez a toda e qualquer tipo de instituição, é um conflito, talvez seja até positivo, mas, assim, tivemos um caso recente de um colega agredir outro aqui dentro, esbarrar com o ombro, bater o ombro nele, porque não concorda com o outro. Abriu até sindicância [...]. Eu sinto. Eu acho que poderia ser melhor. Eu acho que o ambiente de trabalho não é tão harmonioso quanto se pensa [...]. Então isso gera algum conflito nas entrelinhas, não um conflito aberto, direto.

**Docente-1, masculino, 44 anos – Unidade A.**

Conforme Dejours (1994), a denúncia é um mecanismo de defesa que tende a provocar no grupo um agravamento das tensões, formando grupos de tendências que reagem de forma agressiva contra um inimigo comum, como é descrito pelo docente no processo de “isolamento” sofrido pelo grupo, aumentando ainda mais o sofrimento do Sujeito.

Também entre os técnicos administrativos da unidade “C” foi possível perceber desestabilização nas relações sociais. As TA 1 e 2 relatam a vivência de conflitos entre os dois cargos; a narrativa revela um contexto de disputa por poder, com as TA reivindicando sua importância enquanto membro social da IES e questionando o *status quo* de dominância da classe de docentes sobre os TA.

Os trechos abaixo demonstram como os conflitos têm sido provocados a partir de uma disputa entre os dois cargos. As TA 1 e 2 argumentam que são tratadas com injustiça, visto que os docentes detêm privilégios ligados ao cargo, seja de controles

ligados a cada cargo ou de benefícios dentro da IES. Nota-se que a TA 2 busca quebrar o discurso dominante de inferioridade dos TA perante os docentes, exigindo ser tratada como igual, como uma “servidora da IES”:

Outro problema é que a frequência de técnico administrativo e docente é diferente, docente não tem que assinar ponto, o controle de frequência dele é diferente e a gente sabe que isso é injusto, a gente sabe e isso é visível para qualquer uma pessoa e quem falar que não, está dizendo uma inverdade, nem todos docentes cumprem carga horária, mas eles falam que a carreira é diferente, isso é fato, é diferente, e que eles justificam horas de orientação, horas de projetos, horas de reunião e fazem o tal do SICAD que é onde eles controlam a frequência, mas o papel aceita qualquer coisa e aí tem docente que não entra para sala de aula para dar aula, ele manda o aluno de mestrado e doutorado dele dar aula, isso não é certo. E aí acaba que ele, tem a hora que ele diz que deu a aula, mas que ele não deu, mesmo que o aluno dele tenha que passar por estágio docente, o docente tem que estar junto supervisionando e ele não está lá dentro. O aluno de mestrado e doutorado é que está dando a aula, aí ele pode estar em outra reunião, na verdade ele vai ser dois, vai estar em dois lugares ao mesmo tempo.

**TA-1, feminino, 41 anos.**

E isso é o conflito maior que não só eu como também outros técnicos acham. Regra não tem. Não sei se tem algo escrito, eu acho que não tem nada escrito que somos subordinados, então se não tem a gente entende que é igual então dessa maneira que a gente pensa. O pior, porque todos que estão aqui dentro técnicos e professores são servidores, não existe funcionário, os que são funcionários é o terceirizado da portaria da guarda, segurança, limpeza, esse é o funcionário, dentro daqui todos somos servidores, os técnicos e os professores são servidores, e muitos professores chamam os técnicos de funcionários como se fossem funcionários deles e nós não somos. Nós somos servidores igualmente ao servidor docente, então é assim que se trata servidor docente e servidor técnico administrativo, ninguém é funcionário de ninguém aqui. Todos nós somos servidores da (**nome da universidade**) e não funcionário de uma pessoa ou outra.

**TA-2, feminino, 27 anos.**

Conforme alguns relatos, um outro aspecto de conflito estaria ligado ao duelo entre as categorias – docente e TA –, intensificado pelo contexto político de mudanças direcionadas às IES públicas, o que ocasionou greves de servidores em todo o Brasil nos últimos anos. Neste sentido, é bom lembrar que durante o período de entrevistas, entre novembro e dezembro de 2016, os TA estavam em greve. Sobre este aspecto

causador de conflitos, o Docente 8 e o TA 2, ambos da unidade “C”, apontaram que o que tem ocorrido no macrossocial também tem afetado as relações no microssocial da IES.

O Docente 8 registra os prejuízos que percebe com a ausência dos TA durante a greve, acarretando sobrecarga ao seu trabalho; e a TA 2 percebe as consequências sobre o clima de trabalho ligadas a não aderência ao movimento de greve por todos da universidade:

[...] não vejo como positivo não. Inclusive porque, ontem nós tivemos uma reunião, você percebe nitidamente que está criando um grupo contra o outro. Porque, o professor continua trabalhando, a secretaria para no sentido de que não tem mais um técnico atendendo, mas por outro lado o aluno me procura: “professor preciso de uma declaração que eu vou concluir o curso porque eu preciso fazer uma prova de mestrado”. Eu não vou negar isso para esse aluno porque, senão eu vou atrasar a vida dele um ano, então eu faço. A situação é desconfortável e desagradável.

**Docente-8, masculino, 38 anos**

[...] sempre tem algum tipo de conflito, principalmente pelo fato de alguns técnicos terem entrado de greve [...]. E aí em relação a isso eu vi que fica um clima ruim, porque os professores não aderiram à greve, os técnicos aderiram, muitos não concordam com o motivo e foi bem explícito isso.

**TA-2, feminino, 27 anos.**

No ensaio de Franco et al., que trata das novas relações e do adoecimento mental no trabalho precarizado, resgata-se a ideia da estrutura econômica vigente, com foco no acúmulo do capital, como resposta ao empobrecimento da lógica social do trabalho, o que aumenta a violência social no meio, causando o que as autoras denominam de “despertencimento social e desenraizamento em relação à natureza” (2010, p.243). Para as autoras, este fenômeno é gerado pela soma do atual avanço tecnológico e pela presença de políticas de gestão voltadas ao pensamento capitalista, ditadas pelo discurso da produtividade, flexibilidade, precarização dos contratos de trabalho, competitividade, eficácia entre outros. Tudo isso conduz à fragilidade dos laços sociais, empurrando-os em direção à ordem de produtividade vigente, distanciando os trabalhadores do ritmo de sua natureza enquanto seres humanos.

**b) Docência, o ofício da “solidão” – “entrei aqui eu passei praticamente dois anos de solidão”.**

As características imputadas ao trabalho do docente têm sido estudadas por alguns autores, que identificaram a produção individualizada (plano de aula, escritos acadêmicos, estudos de conteúdos) como uma “suposta” marca da carreira deste profissional. Freitas (2007), em artigo com o sugestivo título de “A carne e os ossos do ofício acadêmico”, argumenta que as últimas transformações ocorridas na gestão de IES, que converteram a qualidade pela quantidade, é algo que ameaça quando somada a esta característica de trabalho da categoria, dado o aumento da demanda por contabilidade de volume de horas de cursos, publicações e outras atividades protocolares que podem levar a categoria ao isolamento social e à sobrecarga de atividades (FREITAS, 2007).

Nas entrevistas com os docentes, o conceito “solidão” foi citado por alguns, afirmando que ao entrar na IES não tinham a expectativa de viver em “solidão”, muito embora pareceram rendidos a esta condição imposta de produção individualizada. Falando sobre essa “solidão” no trabalho, os Docentes 1 e 6 destacam:

[...] eu senti um baque muito grande, porque era eu na sala, sozinho, então eu me senti muito sozinho, me senti... foi bem difícil para mim. Porque eu gosto muito de conversar, de desenvolver alguns trabalhos de forma conjunta com alguns colegas, né? então foi difícil pra mim me adaptar a esse ambiente isolado.

**Docente-1, masculino, 44 anos – Unidade A.**

Hoje está até um pouco mais fácil, nos primeiros anos que entrei aqui eu passei praticamente dois anos de solidão, eu senti muita saudade inclusive dos meus colegas da [nome de outra IES, privada] [...]. Eu lembro que quando eu entrei eu tive esses momentos de solidão e alguns momentos de quase pânico porque não sabia o que acontecia, o que eu tinha que fazer, ninguém dizia, ninguém ensinava nada, mostrava nada, basicamente você tinha que descobrir tudo.

**Docente-6, masculino, 41 anos – Unidade C.**

Em uma pesquisa realizada com professores universitário em Portugal, Sampaio, Caldas e Catrib (2015) revelaram que na realidade da docência superior existe uma mudança imposta pelo Estado, inclusive naquele país, com a inserção crescente da lógica de competição capitalista ao ensino superior. Na pesquisa, os

autores identificaram que a atual estrutura de carreira dos docentes impede a associação e a cooperação, tornando a carreira do professor uma atividade solitária em busca de crescimento profissional e resultado pessoal.

Sobre esse ponto, os Docentes 2, 3 e 6 comentaram que, havendo mais espaço para a integração e realização de atividades mais coletivas entre os professores, haveria ganhos:

Eu posso falar na minha rotina. A minha rotina é você seguir com trabalho do início até o fim, pra você fazer uma boa pesquisa você tem que ter parceiros, você tem que ter colegas de trabalho que compartilhem ali daquela mesma dúvida, né? daquele mesmo problema de pesquisa, então essa é uma dificuldade. Você pegar sozinho (para mim), pegar sozinho um artigo do início até o fim, eu tenho dificuldade porque às vezes eu quero ouvir opinião do colega da área, eu não sei se é cabível aquilo que estou dizendo, se aquela referência daquele trabalho que estou referenciando é o mais adequado pra tratar daquele problema, então a solidão, digamos assim, pra mim é uma barreira.

**Docente-2, feminino, 36 anos.**

[...] o lado que é positivo aqui, que é menos produtivo, mas a gente vê as pessoas do nosso trabalho, a gente conversa, dialoga, então, capta bastante coisa que pode ajudar na sua atividade de pesquisa, na sua atividade acadêmica, na sua atividade de extensão. Por um lado, eu sei que atrapalha ao que me proponho fazer, estando aqui. Mas, também, tenho contato com os outros, esse é o lado positivo. Em casa, eu fico mais isolado, rende mais o trabalho, mas não tem essa interação, ela é importante também.

**Docente-3, masculino, 32 anos.**

SICAD é uma coisa que o professor que chega novo lá e tem que descobrir nas conversas de reuniões, ele não fica sabendo. Então acaba que isso cria um pouco essa sensação de pânico principalmente... Eu vim pra cá sem conhecer ninguém, eu não conhecia nenhum professor, eu vim novato, então foi um ambiente bastante tenso. Hoje, claro, alguns anos você acaba conhecendo, isso acaba se tornando um pouco mais fácil. Mas mesmo assim, eu tenho alguns contatos, mas pouco envolvimento.

**Docente-6, masculino, 41 anos.**

Quebrar a lógica da produção individualizada é a recomendação feita pelos autores Sampaio, Caldas e Catrib (2015) na conclusão do estudo; para eles é necessário que haja estímulo para um novo sistema de trabalho que reforce o viver-

junto e que não seja um completo sofrimento e solidão, mas que se compartilhe saberes e experiências.

**c) Sofrimento vinculado as incoerências na OT e sentimento de injustiça –**  
*“chegar e bater o ponto não quer dizer que ele vai ser produtivo”.*

O sentido do trabalho, conforme perspectiva marxista, é compreendido como fator central da constituição da vida humana, compreendendo que o Sujeito ao produzir também tem a sua subjetividade moldada por esta relação com o trabalho. Esta relação Sujeito/trabalho, tida como uma dinâmica para a PDT, é quando existe a identificação do trabalhador com o que produz, oferecendo condições para que ele tenha saúde no trabalho, adquirindo o desenvolvimento intelectual, a socialização e a própria humanização (MARX, 1988; DEJOURS, 1992; RIBEIRO, 2012; SOUZA; MOULIN, 2014).

Nesse sentido, o estudo de Ribeiro (2012), realizado com 21 técnicos administrativos da Universidade Federal do Maranhão, concluiu que algumas características do trabalho destes profissionais (rotinas burocráticas, ausência de infraestrutura adequada, desvalorização da carreira, falta de perspectiva de desenvolvimento profissional, entre outros) podem levá-los ao adoecimento mental, uma vez que estas características são como um empecilho à geração de identificação com o trabalho, gerando sentimento de desvalorização nestes servidores.

No que tange ao presente estudo na IES de Goiás, as TA descreveram a rotina de trabalho como mais burocrática, voltada para controles de processo e documentos. Alguns dos entrevistados realizam atendimento aos alunos, dando suporte na utilização de equipamentos de laboratório de pesquisa, conforme trecho da fala das TA 1 e 4:

A minha atividade que ocupa mais tempo aqui nesse laboratório é a parte administrativa, é a parte de gestão do laboratório, por exemplo, escrever procedimentos de uso de equipamento, controlar agenda de uso dos equipamentos e uma outra atribuição que me foi dada aqui é fazer parte dos processos de compra da unidade tanto equipamentos como consumíveis [...], eu faço mais a parte de gestão e burocrática do laboratório, de estar vendo normatizações, mais essa, e às vezes para lidar com alguma situação eventual de conflito, usual, para usar equipamento, para gerenciar isso, questão de horário, fazer esse corpo a corpo para fazer os ajustes que precisam.

**TA-1, feminino, 41 anos.**

[...] atribuições relacionadas ao ensino porque eu acompanho os alunos de iniciação científica, mestrado, doutorado, quando eles entram aqui no laboratório, sou eu que sou responsável por apresentar toda rotina, dar os cursos introdutórios de biossegurança, e acompanhar mesmo esses alunos.

**TA-4, feminino, 34 anos.**

Houve mudanças recentes na jornada de trabalho dos burocratas, direcionando-os a alguns órgãos públicos, após o decreto da Lei nº. 11.907/2009. Esta lei, influenciada pelo novo modelo de gestão, alterou a jornada de trabalho destes servidores de seis horas/dia, vigente há algumas décadas, passando a exigir o cumprimento de quarenta horas semanais ou oito horas/dia, conforme os trechos de entrevistas das TA 2 e 1:

[...] é que normalmente, aqui, faziam seis horas, agora todos fazem quarenta horas.

**TA-2, feminino, 27 anos.**

[...] tenho que trabalhar 40 horas por semana, se eu cheguei atrasada porque tinha um compromisso pessoal, depois eu faço essa reposição. E nos é cobrado isso, diferente de outras unidades que não é cobrado, que fica mais livre. A gente assina uma folha de ponto com horário de entrada e de saída, horário de entrada de manhã e saída para almoço e horário de entrada após o almoço e saída à tarde.

**TA-1, feminino, 41 anos.**

Essa alteração na jornada de trabalho, mesmo que ocorrida há alguns anos na IES pesquisada, ainda traz interferência no clima de trabalho da unidade, conforme relato da TA 1. Esta faz um questionamento sobre a incoerência entre o que é cobrado e o que realmente deve ser valorizado no trabalho:

O que tem acontecido aqui é a questão da gestão da frequência, isso tem gerado muita reclamação entre os colegas, muitos conflitos entre os colegas, porque a gestão da frequência dos técnicos administrativos tem sido diferente dos outros locais. Então, está sendo bem conflituoso desde quando a diretora assumiu a gestão em que ela implementou esse controle de frequência [...]. Não é uma coisa que se fazia na universidade, não se assinava ponto, não se controlava ponto.

[...] aquele servidor que chegar e bater o ponto rigorosamente no horário não quer dizer que ele vai ser produtivo, não quer dizer que ele vai começar a trabalhar exatamente naquele horário e ser produtivo,

**produtividade não está diretamente relacionada com a pontualidade.** No nosso caso, nem sempre está relacionado a isso.

**TA-1, feminino, 41 anos.**

Este contexto, que foi alterado, sofreu um impacto quando servidores contratados recentemente, já no regime de quarenta horas semanais, passaram a cumprir a carga horária, enquanto alguns dos profissionais veteranos negligenciam as regras de trabalho. Assim, a TA 1 relata a incoerência na OT percebendo nesta vivência uma injustiça:

Toda essa situação começou porque tinha técnicos que vinham e trabalhavam duas horas por dia e iam embora e tinha que trabalhar oito horas por dia. Onde que gera o problema? O servidor que entrou novo, trabalha as oito horas por dia e tem serviço para trabalhar oito horas por dia. Aquele servidor que está aí há quinze anos, trabalha duas horas por dia, só faz uma ação naquele dia, pronto, vai embora.

**TA-1, feminino, 41 anos.**

Assim, o sofrimento não é caracterizado necessariamente pelo fato do controle do ponto, mas sim, pelas incoerências presentes no trabalho, quando vivenciam o controle rigoroso da frequência e da pontualidade; ao mesmo tempo não percebem coerência nesta ação (trabalho prescrito) com o sentido real de suas atividades (trabalho real). Outro aspecto de sofrimento está relacionado à percepção de injustiça quanto ao afrouxamento de cumprimento de horário para alguns servidores em detrimento de outros. Para Dejours et al. (1994), esta divergência diminui as chances de adaptação do trabalhador, aumentando as frustrações e a ansiedade, ocasionando sofrimento psíquico. Conforme narra a TA 1:

E esse que é o mais problemático [...], porque todos os servidores que é novo cumpre o horário, o antigo não cumpre, aí, instituiu o ponto, para controlar o ponto de todos [...]. Aí você sabe qual foi o resultado disso? Vários colegas pediram aposentadoria, é claro! Eles não iriam conseguir cumprir isso. E os que não pediram... Não cumprem. Eles conseguem driblar com facilidade, vem assina o ponto vai embora, depois volta assina de novo, na saída, isso aí todos veem e todos sabem. Mas o ponto está registrado lá, aí cabe a quem ir lá e falar isso? O chefe direto não fala, sabe aquela cultura do que é errado, mas que todos fazem, todo mundo sabe, todo mundo vê.

**TA-1, feminino, 41 anos.**



Para Siqueira (2006) e Siqueira e Mendes (2009), a lógica gerencialista age fundamentalmente sobre a gestão de pessoas, por meio de ferramentas de domínio e controle, geradas desde o período fordista, difundidas na iniciativa privada. Esta lógica alcançou o Estado via movimento reformista, sendo tratada por Siqueira (2006, p.151) como tendo reflexo na aplicação de ferramentas “modistas” que aproveitam o ambiente de competição estimulada pelo capitalismo. Tais ferramentas são utilizadas para a vigilância e suposta garantia de “produtividade” e acabam por reafirmar o domínio da instituição sobre as pessoas. Gaulejac complementa esse argumento acrescentando o discurso da produtividade e racionalidade que, geralmente, desemboca “em exigências insensatas, disfuncionais e inúteis” (2011, p.91).

É possível perceber isso conforme o relato da TA 3, quando menciona os moldes deste controle aplicados à iniciativa privada,

[...] parece que com essa cobrança de instituir o modelo do privado no serviço público, principalmente em relação à carga horária, rotinas e tudo, essa divisão ficou mais acirrada, até pela forma de cobrança, que a gente até teve uma reunião essa semana, que dos técnicos são cobradas a carga horária a fio, com a folha de ponto mesmo.

**TA-3, feminino, 31 anos.**

Por fim, Ribeiro (2012), após a pesquisa com os TA da Universidade Federal do Maranhão, constatou que esta categoria é mais facilmente vitimada pelo desestímulo ao trabalho, visto a característica burocrática do trabalho, geralmente com baixa remuneração e com impossibilidades de crescimento na carreira, o que gera um descompasso entre os interesses pessoais destes Sujeitos e as condições de trabalho encontrada. Sendo assim, foi sugerido que houvesse a criação de um espaço aberto para a discussão e negociação da OT com estes trabalhadores, oportunizando chances de maior identificação e sentido sobre o trabalho realizado por estes servidores.

**d) Condições de trabalho: financiamento de pesquisa, adequação de espaço físico e instrumentos de trabalho**

As Condições de Trabalho, caracterizadas como os aspectos “físicos do ambiente, o ambiente químico, biológico, as condições de higiene, segurança e características antropométricas do posto de trabalho (ergonomia)”, são tidas como

essenciais para a manutenção da saúde do trabalhador; quando não são garantidas podem desencadear o adoecimento desse trabalhador, pois, além de fragilizá-lo também dificulta o mesmo de recorrer às suas estratégias de defesa frente às incoerências do trabalho (MENDES, 2007a).

No que se refere às condições de trabalho, duas unidades (“B” e “C”) apontaram situação limitante em relação à infraestrutura da UA. Exemplos como o do Docente 7 revelam investimento pessoal para conseguir produzir suas pesquisas (compra de materiais); o mesmo é revelado pelo Docente 8, que afirma ter comprado seu próprio computador e cadeira de trabalho na Unidade “C”; isso comprova o problema relacionando às condições ideais de trabalho:

O mais difícil é verba para produzir, [...] se eu quiser produzir um artigo científico de um produto de meu laboratório eu preciso ter um kit diagnóstico, eu preciso ter um equipamento que faça o exame que eu quero, eu preciso coletar material e tudo isso demanda muito dinheiro. Se eu não tenho o dinheiro pra comprar esse equipamento, esse kit, eu vou entrar em contato com outros docentes, eu vou fazer parcerias, só que essas parcerias chegam um momento que não são suficientes, você precisa do que é seu para poder produzir, por mais que você tenha laboratórios multiusuários, você tem situações de rede que você cria, a gente acaba criando isso entre os professores, mas chega uma hora que você tem que ter a sua contrapartida, você não tem um projeto de pesquisa aprovado, se você não tem dinheiro para desenvolver aquilo você começa a parar, estacionar, ou então você tira dinheiro do bolso. Eu, por exemplo, estou tirando 12 mil reais do meu bolso para publicar dois trabalhos científicos. Os 12 mil reais que está saindo do meu salário não estão saindo de verba nenhuma da universidade, vou pedir ressarcimento, vou. Mas até vir, é muito demorado, é moroso.

**Docente-7, feminino, 41 anos.**

O computador que eu uso até hoje é o meu, meu *notebook* que eu uso, não tenho *notebook* da instituição, a cadeira, quem comprou foi eu. Então assim, a gente não tem... e até entendo que o recurso quando chega é curto, então ele é feito mais tentando atender o coletivo do que uma cadeira para um professor. Por exemplo, todo mundo reclama que precisa de autoclave, foi comprado autoclave, uma fortuna, está instalando agora, atende o coletivo mas, e o computador para o [nome do professor] trabalhar? E a mesa?

**Docente-8, masculino, 38 anos.**

Os TA da Unidade “C” também relatam dificuldades nas condições de trabalho, apontando a precariedade, a falta ou os equipamentos muito antigos:

Nesse laboratório, como estamos em uma forma improvisada eu acho que o físico tem condições para ser melhorado [...]. O laboratório é muito barulhento, quando tem muitas pessoas, muitos equipamentos ligados, fica muito barulhento, muito cansativo, se eu tenho que fazer um relatório, um parecer, alguma coisa, aquilo me dispersa, às vezes eu não consigo fazer por conta do barulho, realmente uma coisa que desgasta fisicamente a gente e às vezes a condição mesmo, às vezes, não ter um local para lancher.

**TA-1, feminino, 41 anos – Unidade C.**

O prédio em si não é novo, é antigo que aí vai se adaptando as atividades conforme o tempo vai passando. Então se precisa adaptar a sala de um jeito, tenta chamar aqui o responsável pela **[universidade]** para fazer uma minirreforma para adaptar aquele local, então assim, não são más condições, mas não são condições ideais, são salas bem antigas com pisos antigos, estruturas antigas, armários e equipamentos antigos que muitas vezes dão problema. Os equipamentos em si são bem antigos e sempre dá manutenção devido à idade do equipamento e ao grande de fluxo de uso.

**TA-2, feminino, 27 anos – Unidade C.**

A TA 4 ironiza sobre as condições de trabalho, falando que pelo menos a sala tem “ar condicionado, uma mesa e uma cadeira que são minhas”:

Eu acredito que a mesa não é ideal, a mesa que eu trabalho não é ideal considerando que eu não tenho uma cadeira do tamanho ideal, computador vive estragando, então eu trago *notebook* próprio para poder ter acesso mais fácil, então assim, realmente se eu pudesse ter um computador de mesa que fosse só meu seria bom porque eu não precisaria providenciar um *notebook* para poder trazer, eu não preciso, porque ninguém me exige isso, mas eu necessito de computador para trabalhar, e às vezes computador estraga, então os alunos também precisa e às vezes fica mais complicado, então uma mesa que fosse mais adequada, mas assim no geral até que eu não posso reclamar eu tenho uma sala com ar condicionado, uma mesa, uma cadeira que são minha, então (*risos*).

**TA-4, feminino, 34 anos – Unidade C.**

Referente à Unidade “B”, também foram descritas as limitações quanto à estrutura para os docentes, que não têm um espaço de trabalho dentro da IES, e das condições precárias para ministrar as aulas:

[...] o laboratório de pesquisa que também tem uma infraestrutura bem interessante. Uma condição bem legal de trabalho, na perspectiva tanto da pesquisa quanto da parte administrativa eu consigo trabalhar bem. No ambiente da **[nome da UA onde ocorrem as aulas]** propriamente dito é muito carente, como eu te disse eu dei muita sorte, eu cheguei a ser coordenador de graduação lá por três anos e meio,

eu nunca usei a sala de coordenação porque é inviável, é um cubículo de 2 m<sup>2</sup> praticamente, sem ar condicionado, sem janela, sem nada.

**Docente-6, masculino, 41 anos – Unidade B.**

Esse edifício pra mim não é um edifício feito para pessoas, não é um edifício que tenha espaços de convivência. É um grande edifício de monumento, essa sala que é dita de professores e muitas outras salas, elas foram adaptadas enquanto os outros edifícios não, foram construídos, foram adaptadas para receber a gente, então um laboratório [...] não tem condições espaciais específicas para receber as máquinas de costuras, as tomadas elétricas são colocadas na parede, mas num laboratório em um ambiente de costura industrial, de um ateliê as tomadas são aéreas, então tem algumas dificuldades e o fato de ter tomadas na parede elas não são suficientes para a quantidade de máquinas que a gente tem [...]. Aí o que eu vejo muito é uma falta de adequação nesse espaço para receber os professores, a gente tem um grande espaço coletivo, algumas salas são próximas da janela, então tem uma iluminação adequada, uma ventilação, mas o restante da sala é um espaço escuro, essa iluminação artificial não é uma iluminação que para mim propicia o conforto na leitura, é uma sala que está sujeito a todo momento entrar um professor, olhar o que tem no escaninho e sair.

**Docente-4, masculino, 53 anos – Unidade B**

O estudo de Vilela et al., realizado com 52 docentes da Faculdade de Educação de uma Universidade pública de Belo Horizonte, após a aplicação da Escala de Indicadores de Prazer-sofrimento no trabalho (EIPST) e realização de entrevistas, detectou que o esgotamento mental dos docentes está relacionado à sobrecarga e variação de demandas direcionadas ao docente; isso “inclui cada vez mais novas demandas”, sendo estas condições associadas a um ambiente de trabalho deficitário (ausência de limpeza das salas de aula, falta de espaço físico e recursos para pesquisas, entre outros) (2013, p.530).

Léda e Mancebo traduzem como perigoso o atual ritmo de precarização das condições de trabalho em instituições públicas, envolto pela lógica gerencialista neoliberal, que visa enxugar custos e prover receita. Para os autores, as IES públicas têm caminhado para uma “privatização interna na captação crescente de recursos externos compensatórios” (2009, p.52). Tudo isso configura a realidade de um Estado que se isenta da responsabilidade em oferecer um ensino público de qualidade à população, passando apenas a ser um regulador. Conforme Chauí (1999, p.4), a transformação da “instituição” de educação superior em uma “organização”, gera uma

mudança que confronta com a “natureza social” da universidade, condicionando a mesma a ser apenas uma formadora de profissionais aptos ao trabalho.

O Decreto nº 6.096/2007 do REUNI aborda no Artigo 1 os indicadores de desempenho para a aferição das metas do programa, que são: a taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais e a relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor, conforme estabelecido pelo MEC. Para Léda e Mancebo (2012), o risco do atrelamento de repasse de verbas ao cumprimento destas metas privilegiam os cursos tidos como de mercado, que têm mais facilidade para ampliação de vagas, abertura de cursos noturnos, redução do custo por aluno, flexibilização de currículos, combate à evasão, dentre outros mecanismos que levam à expansão do sistema de educação superior. Do outro lado, estão os cursos de ensino integral ou que envolvem aulas em laboratórios; estes podem não ter tantas condições de fazer os enxugamentos previstos pelo decreto.

Neste estudo pôde-se identificar que as unidades “B” e “C” da IES pesquisada possuem cursos que exigem laboratórios, experimentos e exercícios práticos para os alunos, alguns exigindo do aluno dedicação integral. Já na unidade “A”, que detém cursos reconhecidos como de mercado, as aulas são facilmente realizadas, exclusivamente em salas de aula, e se adaptaram bem às atividades no período noturno.

Nesta terceira unidade (“A”), os servidores relataram que estão satisfeitos com a estrutura física, consideram adequada e com o mínimo necessário para que executem o trabalho da melhor forma possível. É importante salientar que a Unidade “A”, dentre as três unidades pesquisadas, é a única que possui verbas próprias, conforme liberação do MEC, via comercialização de cursos de especialização *lato sensu* para a comunidade; as verbas são revertidas em investimentos na estrutura de trabalho da unidade. Conforme Léda e Mancebo (2009), isso reflete no estímulo da produtividade e alcance de metas, fortalecendo linhas de estudos acadêmicos que, por sua vez, fortalecem o pensamento neoliberal.

[...] aqui é bom, as salas são arejadas, tem ar condicionado, durante o calor, né? quando está muito quente é importante. Instrumentos basicamente que eu uso é a internet, eu tenho o hábito às vezes de usar a internet na sala, às vezes preparo aulas no *Power Point*, e aí eu uso, tenho o que preciso, tanto o computador lá quanto o projetor.

Aqui também nas salas eu acho o ambiente confortável. Tudo, tudo sempre muito limpo, muito arejado.

**Docente-2, feminino, 36 anos – Unidade A.**

[...] são excelentes, um ambiente de trabalho muito bom. A estrutura da sala, do ar condicionado, perfeito também, a internet que é um problema. O **[nome do diretor da UA]** está olhando isso para resolver. É um gargalo ainda aqui na nossa unidade.

**Docente-3, masculino, 32 anos – Unidade A.**

A lógica gerencialista na IES parece consolidada no trecho da fala do Docente 6, que se conforma com a condição imposta sobre o repasse de verbas atrelado ao cumprimento de metas; assim, a estrutura produtiva dos servidores é forjada a partir do discurso de aumento da produtividade e o recurso limitado de verbas do atual cenário sócio-político:

[...] sempre com o argumento, se a gente não conseguir isso, a gente não consegue vagas, a gente tem o nosso prédio, na verdade foi construído 2/3 ainda falta 1/3 dele e cada dia que passa a esperança que esse 1/3 diminua por conta das próprias políticas do Brasil, mas não só por isso, a pressão para que a gente consiga verbas está relacionado também a essa questão de produção, o que acaba sobrecarregando a gente nesse aspecto.

**Docente-6, masculino, 41 anos.**

Ao contexto de repasse de verbas às universidades soma-se o fato deste estar ligado ao alcance de metas pelas unidades; a TA 2 relatou a sua preocupação quanto às recentes reformas nas contas públicas do ano de 2016 e dos marcos políticos ocorridos no mesmo ano, como *impeachment* da presidenta Dilma Roussef, corrupção na Petrobrás, operação Lava-Jato, recessão nas contas públicas...:

A reivindicação agora é realmente contra a PEC 241/55 que foi para o Senado que é contra a limitação dos gastos da saúde e educação sendo corrigida somente pela inflação do ano anterior [...]. Então se já está difícil agora, imagina com as limitações desses gastos, porque a cada ano se criam mais vagas nas universidades, como que vai ficar?

**TA-2, feminino, 27 anos – Unidade C.**

Para Freitas (2007), é incontestável a necessidade da academia oferecer satisfação à sociedade sobre os seus resultados; entretanto, o que a autora ressalta é a crescente ênfase aos aspectos quantitativos e à redução dos aspectos de qualidade vinculados à educação pública.

**e) Prazer no trabalho dos servidores** – *“Assim, apesar de todos os pontos negativos que já falei eu sinto uma satisfação pessoal de trabalhar aqui”.*

O prazer é um dos sentidos do trabalho, visto que é um caminho para viabilizar a saúde do trabalhador, permitindo a ressignificação de situações incoerentes na OT e que causam sofrimento. Por isso Mendes (2007a, p.42) se refere à passagem “do sofrimento ao prazer” reconhecendo o sofrimento como parte integrante de qualquer trabalho, mas que deve ser visto como um “drama” superável pela subjetividade e inteligência do Sujeito (MENDES, 2007a).

Assim, quando a dimensão humana do trabalhador é reconhecida e respeitada, e o mesmo é valorizado em sua integralidade, vai-se além da disciplina e submissão a regras. Dejours (2004) traduz a transformação do sofrimento em prazer como o processo de ressignificação da psicanálise, em que os trabalhadores tomam mão de sua Subjetividade para transformar os fatores que trazem sofrimento, permitindo o resgate de sentido do trabalho.

Abaixo é descrito o prazer dos TA e docentes, de forma diversa, mas todos passando pelo que Mendes (2007a, p.43) chama de “dinâmica do reconhecimento”, referindo-se à recompensa “simbólica” ofertada ao Sujeito como resposta ao seu investimento de inteligência subjetiva. Os docentes relataram como fonte de prazer questões ligadas à tarefa de ensinar pessoas e a gratificação deste trabalho. Neste momento da entrevista pôde-se perceber que todos respondiam com uma voz mais entusiasmada e cheia de otimismo:

Satisfação? Formação dos alunos. A produção de conhecimento. Aqui quando a gente consegue produzir os materiais e a gente consegue os ver sendo usados é muito legal.

**Docente-6, masculino, 41 anos.**

Mas assim, a parte de dar aula me dá muita satisfação, gosto de ter contato com alunos, gosto de ter contato com gente jovem.

**Docente-2, feminino, 36 anos.**

Então, o que me dá prazer nas atividades é dar minhas aulas, pesquisar os assuntos que eu entendo, assim as minhas atividades de pesquisas e ensino, elas são muito próximas, eu posso dar aulas e pesquisar.

**Docente-3, masculino, 32 anos.**

Eu gosto muito do que eu faço, então um aluno aprovado em uma prova isso me faz satisfeito, saber do reconhecimento do aluno “olha gostei muito da disciplina”, eu gosto, eu me sinto realizado sabe, um artigo que sai publicado, um aluno defendendo um doutorado, eu me sinto realizado sim, acho que esse é o meu salário, fora o financeiro, acho que é isso que me deixa motivado.

**Docente-8, masculino, 38 anos.**

A satisfação ligada à identificação da tarefa é reforçada em vários estudos sobre o trabalho do docente, e também tem sido ratificada por diversos estudos empíricos sobre o trabalho do professor. Vilela et al. (2013) identificaram no seu estudo que o prazer dos docentes está associado ao orgulho do que fazem, a identificação com as tarefas, a liberdade no trabalho, ao contato com alunos, a produção de conhecimento, a possibilidade de usar de criatividade é apontada como meios de se ter prazer no trabalho; o sofrimento ocorre quando não há valorização nem reconhecimento sobre o seu *fazer*.

Quando questionados sobre a satisfação com a remuneração, também revelaram satisfação, não apresentando queixas quanto a isso. A Docente 2 declara abertamente sua satisfação salarial:

[...] eu trabalhava na universidade não é privado, só que eu era autônoma lá dentro, eu tinha uma empresa, um CNPJ e eu fornecia os meus serviços da minha empresa para esse centro de pesquisa. E assim, a gente não tinha um sistema de progressão de carreira como tem na iniciativa privada, coisa fechadinha, tinha uma flexibilidade, mas por exemplo, você só ganhava mais se tivesse fazendo mais projeto, se tivesse assumindo mais responsabilidade, se você tivesse angariando mais projeto. Não tinha por exemplo, como aqui, de 3 em 3 anos você tem uma chance de progredir e me parece que mesmo que você não cumpra ali as exigências você vai progredir, foi isso que eu entendi. Qual a pressão disso? Do meu ponto de vista, nenhuma. Comparativa a que eu tinha lá, os momentos que eu tive aumento de salário foram os momentos que eu tinha mais projetos, mais responsabilidades. Em nenhum momento, chefe veio me dar correção da inflação do meu teto ali do meu salário, base, isso durante 8 anos. Então eu não consigo ver nenhum tipo de pressão aqui. Eu acho que a remuneração é suficiente com as minhas atribuições. Eu digo isso sempre em uma escala comparativa. Perceba aí a nossa realidade no Brasil. Acho que aqui está bom até demais.

**Docente-2, feminino, 36 anos.**



Percebe-se na fala da Docente 2 que a mesma compara a situação da IES atual com a de uma outra IES pública em que trabalhou como autônoma. Nesse aspecto, a fala da professora é influenciada pelo discurso da servidão voluntária, que ao sair de uma condição tida como inferior ou precária, passa a emitir discurso conformado diante do cenário precário que conhece.

A TA 2 destaca como ponto principal de sua motivação e prazer em trabalhar na IES os aspectos subjetivos, transparecendo no discurso o orgulho por alcançar um grande objetivo; enquanto a TA 4 afirma ter seu trabalho reconhecido pelos alunos:

**Assim, apesar de todos os pontos negativos que já falei eu sinto uma satisfação pessoal de trabalhar aqui** porque eu estudei aqui, fiz minha graduação aqui, continuo meus estudos aqui, então é um ambiente que eu gostava, eu passei no concurso e fiquei um longo período esperando para trabalhar aqui, então era um desejo pessoal.

**TA-2, feminino, 27 anos.**

Assim, eu sinto uma valorização dos alunos comigo... Igual, no momento de greve quando estou ausente quando retorno: – Nossa que bom que você voltou! – Agora esse laboratório tem gerência! Mas, eu sinto que é porque eles querem uma pessoa que cuida do laboratório, o laboratório está bem organizado está funcionando bem.

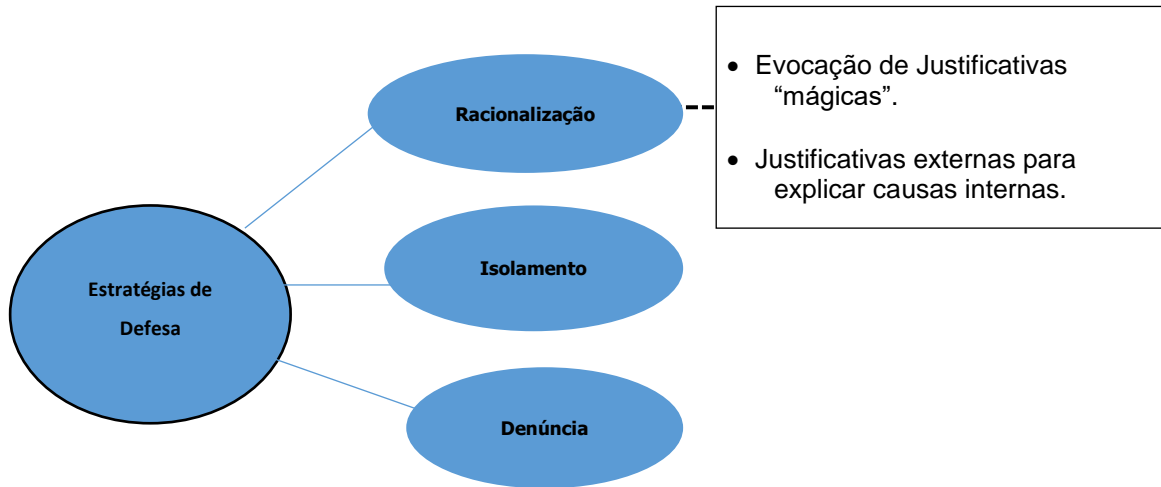
**TA-4, feminino, 34 anos.**

O resultado das vivências de satisfação atende ao desejo do trabalhador ao reconhecê-lo por determinado esforço físico, psíquico, permitindo a identificação do Sujeito com a tarefa. Do contrário, não é possível constituir um ambiente saudável de trabalho quando o aspecto de prazer é negligenciado ou impedido (FERREIRA; MENDES, 2003).

#### **4.4.3 Análise dos discursos e as estratégias defensivas**

As defesas são proteções que ajudam a preservar as condições de saúde do “pensar, sentir e agir” diante de situações que geram sofrimentos ligados à OT ou às CT, uma vez que o trabalhador pode recorrer a estratégias por um período limitado de tempo (MENDES, 2007a, p.38). Algumas estratégias de defesa foram evidenciadas nos discursos dos servidores. Foi possível identificar três tipos de estratégias: i) estratégia de racionalização; ii) estratégia de isolamento; iii) estratégia de denúncia. Segue abaixo esquema com as estratégias de defesa identificadas:

**Figura 6.** Estratégias de Defesas identificadas



**Fonte:** Elaborado pela autora.

### a) As estratégias de racionalização

- Invocar justificativas “mágicas” para se desvencilhar dos problemas ligados à dinâmica de trabalho: *“eu me sinto um pouco sortuda”*.

[...] eu me **sinto um pouco sortuda** por ter pessoas que são educadas, pessoas próximas a mim que me tratam bem, nunca tive nenhum tipo de conflito assim tão difícil de resolver [...]. Eu tento não me introduzir muito nesses conflitos, eu fico um pouco afastada, como se eu fingisse que não acontece.

**TA-2, feminino, 27 anos – Unidade C.**

Eu me considero **bastante sortudo**, porque logo que eu entrei pra **[nome da UA]** eu tive a oportunidade de vir pra cá, e aqui, principalmente no período que eu entrei havia um investimento muito grande na EAD, então acabou que a gente conseguiu um ambiente de trabalho bastante propício assim, sempre consegui desenvolver bem, eu tenho uma sala com equipamentos, tudo à disposição.

**Docente-6, masculino, 41 anos – Unidade B.**

O conceito de “sorte” mencionado pela TA 2, enquanto fala das condições das relações interpessoais na UA, pode ser compreendido como a não existência de conflitos relacionais no trabalho, visto como algo fatalístico e voltado para a ideia de destino individual. Também o Docente 6 se refere à palavra “sorte” quando analisa o fato de estar em uma parte da unidade considerada como diferenciada, e mesmo por

ser uma estrutura à parte da unidade, faz parte da mesma, entretanto está em uma estrutura física diferente e possui outras relações hierárquicas.

Esse comportamento remete a uma defesa em relação ao sofrimento presente neste ambiente de trabalho, ou seja, recorre-se à uma explicação “mágica”, não tomando parte da realidade que o cerca; trata-se de um recurso de negação e sobrevivência. Dessa forma, distancia-se do real causador dos conflitos, que é o ambiente patogênico de trabalho, individualizando-se em relação aos conflitos e afastando-se da esfera coletiva como um resultado das características inerentes à própria servidora (FERREIRA; MENDES, 2003, p.57).

- Justificativas externas para explicar desconfortos quanto à dinâmica interna do trabalho: *“colegas que são mais velhos de casa, são mais individualistas”*.

É possível perceber nos discursos da TA1 que a mesma tenta dar uma explicação sobre o individualismo atribuído aos colegas de trabalho mais antigos. Para Dejours et al. (1994, p.58), esse tipo de comportamento é uma tentativa de racionalizar e tornar inteligível o individualismo presente no trabalho. Desta forma, ocorre um processo tido como “naturalização da causalidade”, ou seja, o individualismo deixa de ser explicado como sintoma da constituição patogênica da OT e passa a ser atribuído a um aspecto cultural ou geração vigente.

[...] a minha percepção é **que esses colegas que são mais velhos de casa, são mais individualistas**, não trabalho com muitos deles, mas o que eu vejo de outros setores porque acaba que não interage muito colega de um setor com outro, mas o que eu visualizo olhando de fora é que são mais individualistas do que aqueles que entraram recentemente, às vezes tem um ambiente de trabalho que mescla os mais antigos com os mais novos, eu vejo que os mais novos são mais pro-ativos do que os que já estavam antes, os antes são mais resistentes a mudanças, resistente a uma nova estrutura, a uma nova proposta de trabalho do que os que estão chegando, são pessoas mais jovens com uma visão de mundo diferente, e eu acho que a interação não é tão tranquila assim não

**TA-1, feminino, 41 anos.**

**b) A estratégia de isolamento** – *“eu abri mão dessa parte dos colegas e professores”*.

A defesa do isolamento está relacionada à existência de condições desfavoráveis quanto às relações de trabalho. O Sujeito neste ambiente de sofrimento tende a eleger a estratégia do isolamento e do silêncio perante os colegas que causam sofrimento, reforçando o que Dejours et al. (1994, p.90) chamam de ideologia do “cada um para si” e da atitude defensiva ligada à desconfiança em relação à intenção dos colegas. Na fala do Docente 3, percebe-se que o mesmo não só optou pelo isolamento e silêncio em relação a alguns colegas, como se utiliza da voz de um outro colega, com quem tem proximidade, como seu porta voz secreto:

Eu entendo que o problema, eu tentei me aproximar, não deu certo, então **eu abri mão dessa parte dos colegas professores**, abrir mão de tentar conversar com eles, então de vez enquanto esse atrito aparece nas reuniões. Eu sei que muitos colegas me contradizem na reunião não por conta do que eu disse, mas por eu ter dito. E há experiências que a gente já fez, por exemplo, em vez de eu propor um projeto eu falo para um colega propor, aí nessa linha esse projeto é aprovado porque outro falou agora se sou eu que proponho você levanta um monte de objeções porque sou eu que estou propondo. Então isso é uma coisa permanente, não tem solução.

**Docente-3, masculino, 32 anos.**

Na fala da Técnica 2 encontra-se a negação, “resignação e desencorajamento”, também característicos deste mecanismo de defesa. A mesma descreve que, desta forma, sua reação diante de uma situação que não gera prazer é negar e demonstrar que não se vê capaz de combater ou agir para eliminar tal comportamento; isso pode ser descrito, conforme Dejours (1994, p.58), como “fatalidade natural” em que nada pode ser feito, retirando a possibilidade de ressignificação do contexto de sofrimento, descrito com uma forma de alienação.

[...] eu tento não me introduzir muito nesses conflitos, eu fico um pouco afastada, como se eu fingisse que não acontece, eu lido com oito professores que eu ajudo a preparar o material para as aulas deles, então, assim, se eu vejo que são oito professores, dentre eles tem alguns que não se dão muito, não se dão muito bem e aí eu simplesmente.

**TA-2, feminino, 27 anos.**

**c) Denúncia e divisão de grupos** – *“acaba se criando esse conflito, um grupo ficando contra o outro, eu tenho percebido isso nitidamente”.*

A estratégia de denúncia é tida como ação radical de defesa. Nesta estratégia, conforme constatado em estudos de Dejours et al., ocorre uma divisão entre o grupo, chamado de “formação de tendência” (1994, p.91). Neste cenário, o ambiente de trabalho é alterado pela formação de grupos que se posicionam a favor e contra a situação causadora da denúncia, além da intensificação de uma “desconfiança sistemática” em relação ao grupo (1994, p.90).

Por exemplo, denúncias, por exemplo, um professor que não estava na instituição de manhã aí apresenta uma denúncia de que ele não compareceu para trabalhar. Só que o professor tem atividade fora do seu gabinete de trabalho, o professor participa de banca, tem dias mesmo que eu estou lá na veterinária porque eu participo do programa de pós-graduação lá, aí você chega aqui meio dia com a mochila nas costas o pessoal acha que você está vindo de casa ou do clube, e você não está, eu estava na reunião que começou as oito da manhã e fiquei até meio dia, entendeu? [...] **acaba se criando esse conflito, um grupo ficando contra o outro**, eu tenho percebido isso nitidamente.

**Docente-8, masculino, 38 anos.**

Às vezes me incomoda os outros funcionários ficarem te vigiando. No começo foi pior, hoje já está mais amenizado, acho que cada um já entendeu o papel. Eu não me sinto cobrada, vigiada, mas se você perguntar para outras pessoas pode ser que elas se sintam mais incomodadas com esse tipo de situação, mas pra mim eu não tenho nenhum problema com isso, não é uma coisa que me faz perder tempo ou despender minha atenção pra isso.

**Docente -6, masculino, 41 anos.**

As estratégias defensivas são tomadas pelo Sujeito para equilibrar o seu funcionamento psíquico diante das contradições do contexto de trabalho. Estas defesas exigem elevada mobilização de energia dos atores no ambiente de trabalho. O uso excessivo destas defesas traz consequências, como o adoecimento psicossomático e do ambiente social, tidos como patologias sociais, conforme será abordado na próxima sessão (DEJOURS et al., 1994; MENDES, 2007a; MENDES, 2007b).

#### **4.4.4 Esgotamento das defesas e o uso excessivo destas, transformadas em patologias**

As defesas psíquicas funcionam como uma proteção temporária para o não adoecimento mental do Sujeito diante das condições adversas do trabalho. Quando

estas condições se prolongam no contexto de trabalho, as estratégias podem não ser suficientes para manter o equilíbrio psíquico do trabalhador, levando ao adoecimento. O esgotamento das estratégias de defesas pode levar a doenças psicossomáticas, como o adoecimento por doenças ocupacionais como as Doenças Osteoarticulares Relacionadas ao Trabalho (DORT) ou perturbações psíquicas de traços neuróticos, síndrome do esgotamento profissional (*burnout*) e depressão (FERREIRA; MENDES, 2003).

O uso excessivo destas estratégias também pode desencadear um processo de alienação dos Sujeitos, processo descrito como “patologia social”, reconhecida como um processo de adoecimento inerente não somente ao Sujeito, mas também a toda a sistêmica social que o envolve (MENDES, 2007b, p.55). Desta forma, Mendes (2007b) destaca que as patologias sociais ainda precisam ser mais amplamente estudadas, devido ao seu crescente aparecimento no contexto de trabalho. Lista-se quatro destas patologias/adoecimento por fracasso ou uso excessivo das defesas: a) adoecimento psicossomático (fracasso das defesas); b) patologia social da sobrecarga; c) patologia da violência social; e d) patologia da servidão voluntária (uso excessivo de estratégias defensivas).

#### **a) Esgotamento das Estratégias de defesas – adoecimento psicossomático**

A teoria da PDT afirma que o adoecimento psíquico do trabalhador pode não estar ligado, exclusivamente, ao contexto de sofrimento vivido no trabalho. Este aspecto faz com que sejam consideradas determinadas características de personalidade ou de subjetividade de cada Sujeito (história de vida) como interferindo em menor ou maior grau na suscetibilidade de adoecimento (MENDES, 2007a; MENDES, 2007b).

Entretanto, Ferreira e Mendes (2003) reconhecem que uma OT patológica é um dos maiores responsáveis pelo desencadeamento de um processo de adoecimento que esteja potencializado em um trabalhador.

Neste sentido, a TA 4, única entrevistada que já esteve afastada por motivo de TMC, reconhece que também tinha motivações pessoais, isto é, um momento de “fragilidade” que estava passando na vida, retorno da licença maternidade, mas reconhece que o contexto de sofrimento no trabalho potencializou o adoecimento:

Acho que eu já estava fragilizada emocionalmente pela fase da minha vida, pós-gestação, e aí juntou tudo, né? Trabalho novo, concurso novo, o local aí depois a minha função, estava trabalhando lá como técnica de enfermagem e arquivista aí isso foi, eu estava tendo crise de choro no trabalho, problemas com horário que eu não estava conseguindo cumprir, não foi fácil. [...] De ordens, tipo assim, eu sou a chefe, observação na folha de ponto que lá existia, eu colocava um horário, a gestão nem estava lá, eu acho que uma folha de ponto tão engessada ela deveria ser filmada, porque como eu chego e assino num horário e a pessoa fala “não você não estava aqui nesse horário” e assinava na frente e colocava o horário que ela queria, teve corte de ponto.

**TA-3, feminino, 31 anos.**

O Docente 4 também assume possuir diagnóstico de problemas psíquicos, mas decorrentes de momentos anteriores ao trabalho na IES; entretanto, aponta a sua dificuldade em conviver com a doença dentro de um ambiente de hostilidade e de ausência de amparo da universidade quanto à orientação e melhor direcionamento de pessoas com TMC:

Bem, eu confesso que sou uma pessoa com problemas de depressão, então eu, às vezes, consigo trabalhar isso com terapia, [...] eu já pensei pedir um afastamento por isso, mas é difícil se dizer uma pessoa com depressão. Uma pessoa com depressão aqui não é uma pessoa bem vista, então uma pessoa depressiva aqui, não sou eu, mas lembro de 3 colegas, 2 professoras e um professor, em situações semelhantes, são as pessoas mal faladas, são as pessoas que não querem, não produzem os artigos, chegam atrasadas.

**Docente-4, masculino, 53 anos.**

O artigo de Nardi e Ramminger (2012), que trata dos avanços das políticas públicas ligadas ao adoecimento mental do trabalhador, aborda o tema retomando a *Conferência Nacional de Saúde do Trabalhador*, realizada em 1986. Este evento pautou-se pela formulação de conteúdos para a Política Nacional de Saúde do Trabalhador, incorporados na Constituição Federal de 1988 (Lei nº 8080/1990). Assim, os autores fazem um balanço sobre os avanços quanto ao tratamento do adoecimento mental no trabalho, apontando alguns desafios: a) a existência de dificuldades de estabelecimento denexo causal (adoecimento mental e contexto de trabalho); b) as empresas cumprirem, conforme definido em lei, ações educativas sobre o tema no ambiente de trabalho. Nesse aspecto, os autores argumentam que o contexto de produção pautado pela produtividade, velocidade, individualismo, clamor

ao sucesso e ao Sujeito produtivo, diverge da temática do adoecimento mental no trabalho, e que por isso o tema ainda é negligenciado.

Quando a TA 3 realizou a entrevista para esta pesquisa, a mesma já se encontrava transferida da unidade de onde solicitou a licença por TMC. Entretanto, para que esta transferência se efetivasse, a mesma relatou que teve que tomar a iniciativa e buscar um novo posto de trabalho na IES e solicitar a sua transferência. Este fato demonstra a negligência como assunto da TMC ligado ao trabalho, caracterizando a falta de políticas públicas em IES para acompanhar o retorno digno de profissionais pós-licenças por doença mental. Conforme estudo de Nardi e Ramminger (2012), é fato que a falha na condução de regresso de licenciados por TMC ao trabalho não é exclusiva do seguimento de IES; infelizmente, é uma realidade de todos os segmentos do mercado. A TA 3 e o Docente 4 desabafam sobre o sentimento de solidão e ao desamparo da IES nas questões de adoecimento mental no trabalho:

Olha o tanto que isso é engraçado, **quando um servidor passa por isso, ele tem que tomar as atitudes sozinho**, eu tive que tomar essa atitude e tive que ir atrás do meu novo local de trabalho. Porque, tipo assim, não existe, se você achar alguém que te quer [...] não, não retorna para o mesmo local, porque não iria mudar, não possibilitava essas mudanças. Acho que não iria conseguir manter lá.

**TA-3, feminino, 31 anos.**

Uma coisa que eu vejo, é que é assim, não sei se é a instituição ou programas institucionais iriam resolver, mas eu me sinto sozinho.

**Docente-4, masculino, 53 anos.**

A maioria dos entrevistados nunca tirou licença por TMC; entretanto, relatos sugerem que alguns servidores já são acometidos por falhas nas estratégias de defesa, apontando para um dos primeiros sinais para o adoecimento psíquico:

O que tem me causado problemas é o seguinte: toda vez, a gente entra de férias, aproveita bem as férias, aí quando eu venho pra cá normalmente eu fico um pouco deprimido. Não é porque vou ter que voltar a trabalhar, é porque vou voltar a trabalhar nessas condições que estão colocadas. Então, eu sei, que toda reunião que eu vou se tiver que discutir alguma coisa, será discutido com ataques, então mais uma vez eu voltei de férias ou de um recesso prolongado, minha imunidade cai, eu fico depressivo nos primeiros dias, isso é comum.

**Docente-3, masculino, 32 anos.**



O Docente 8 finaliza concluindo que deve existir um limite de mobilização de energia ao trabalho devido às possíveis “consequências” desta condição:

[...] a gente nesse ritmo, eu não sei até quando eu aguento ficar nesse ritmo. Sabe, eu estou bastante atarefado desde que eu entrei na universidade, e eu percebo que assim, talvez no período que eu estou trabalhando e agora talvez isso tenha uma consequência um pouco mais pra frente sabe. Tanto é por exemplo, na coordenação já decidi que março/2018 eu termino. Não consigo ficar mais tempo do que isso.

**Docente-8, masculino, 38 anos.**

Referente ao esgotamento dos docentes, o estudo de Vilela et al. (2013, p.530), realizado com docentes de uma IES pública, localizada no município de Belo Horizonte, apontou que houve “esgotamento profissional” destes servidores. Para os autores, isso seria “fruto de uma gestão que cada vez mais se aproxima da lógica empresarial”. O estudo apontou também consequências, como sofrimento por sobrecarga, esgotamento e estresse e uso de estratégias defensivas.

Já o estudo de Ribeiro (2012, p.428), com TA da Universidade Federal do Maranhão, mesmo não abordando as estratégias de defesas deste grupo, apontou em seus resultados que os sentimentos de “frustração e impotência”, vivenciados por estes servidores, decorrentes do trabalho burocrático e das constantes inferiorização da carreira de TA perante a de docente, é tratado na conclusão como um caminho para a alienação e o adoecimento.

### **b) Patologia social da sobrecarga**

A patologia social da sobrecarga está ligada ao hiperesforço físico somado a condições de trabalho precarizado e imposição de carga e ritmo excessivo de trabalho, contrários ao ritmo biológico humano. Este contexto somado ao contexto de desemprego, subemprego, competitividade em busca do êxito e do sucesso profissional faz com que o trabalhador se conforme a condições de trabalho mesmo que não sejam favoráveis à sua saúde. Conforme descrito pela TA2 e Docente 1 e 7, referente à Unidade “C”, descrita como uma UA com condições de trabalho sofrível, relata as dificuldades e a busca individual em driblar as patologias:

[...] eu acabo indo em muitas consultas. Vou porque, às vezes fico muito tempo sentada, alguma coisa assim, e eu sinto dor nas costas, o ambiente de trabalho em si não é adequado ergonomicamente, as cadeiras não são adequadas, as mesas também, a altura, então assim, quando tenho que ficar muito tempo sentada eu sinto bastante dor nas costas, porque eu atribuo a essa, uma má posição minha a não ter uma cadeira adequada e uma mesa de altura adequada, nesse período que passou eu fui várias vezes em ortopedista fazer acupuntura, fisioterapia.

**TA-2, feminino, 27 anos.**

Sim. Eu vejo assim, há um desgaste muito grande ao preparar aulas, eu tenho duas hérnias de disco, por exemplo, é uma sobrecarga muito grande nessas hérnias de disco, na região lombar. Então eu tenho que... isso me incomoda muito.

**Docente-1, masculino, 44 anos.**

Eu tenho dor no braço de mouse e computador. Mas primeiro por excesso de tempo na frente do computador e por não ter uma cadeira apropriada para sentar em nenhuma mesa. **[Neste momento mostra sua sala compartilhada com outras pessoas, que disputam lugar com diversas pastas de arquivo, sua mesa em um pequeno canto e cadeira são simples (cadeira não giratória). Ela mostra que existem livros embaixo do notebook para elevar o computador e ficar na altura dos olhos, explica].**

**Docente-7, feminino, 41 anos.**

A fala do Docente 8 materializa o discurso da super-eficiência do trabalhador produtivo e que supera inclusive o seu ritmo biológico e ainda produz. Este é o trabalhador padrão que o sistema neoliberal almeja, ou seja, aquele que negligencia suas limitações físicas, psicológicas e sociais (ROSSI et al., 2009):

Afastamento médico não. Não, geralmente a gente tem só uma indisposição, eu não costumo ficar em casa não. Eu venho assim, às vezes até me sentindo mal, os alunos falam pra eu ir embora, os próprios alunos falam que não estou em condições de estar ali, aí de repente fica prejudicado, agora ficar em casa, nem me lembro exatamente se fiquei ou quantas vezes fiquei realmente foram raras.

**Docente-8, masculino, 38 anos.**

Para Rossi et al., no estudo feito a partir de quatro entrevistas clínicas com trabalhadores do setor bancário do estado de Goiás, os efeitos das tecnologias de gestão pregam o controle e qualidade plena (Toyotismo, reengenharia, qualidade total, avaliação contínua) ao ambiente de trabalho, criando a cultura da automatização e controle produtivo, passando a ser incorporado também aos comportamentos dos

atores sociais. Nessa pesquisa concluiu-se que as tentativas de utilização de estratégias de defesa, para mitigar o sofrimento causado pela sobrecarga, fracassou. Assim, os profissionais pesquisados foram vitimados por adoecimento psicossocial como LER/DORT, uma vez que “sob a promessa do reconhecimento, aumentavam sua submissão às exigências do trabalho (2009, p.328).

### **c) Patologia da violência social**

A patologia da violência social é fomentada por ambiente de competição acirrada, tão presente no cenário neoliberal contemporâneo. Dentro do contexto do trabalho, as consequências desta patologia podem ser de atitudes de violência em geral, como a agressividade verbal ou física, vandalismo, sabotagem, instalação de cinismo e dissimulação, geração de boatos, denúncia para instâncias superiores de comportamentos negativos dos pares, vivência de injustiça, tensões entre equipes, que podem chegar até a conflitos abertos, ausência de reuniões do grupo envolvido no trabalho (alienação), individualismo no trabalho, sofrimento quanto aos processos de controle e destruição da confiança recíproca (DEJOURS, 1994; MENDES, 2007b; DEJOURS et al. 1994).

Esta patologia é gerada quando é instalado sofrimento decorrente de desestabilização das relações sociais no ambiente de trabalho. Os servidores pesquisados relataram vivências de sofrimentos ligados às relações no ambiente de trabalho, como já citado anteriormente, exigindo destes trabalhadores a adoção de estratégias de enfrentamento para se protegerem do adoecimento. Entretanto, com a utilização excessiva destas estratégias, como da negação ou racionalização, com comportamentos baseados em “cada um por si” ou o de “tapar os olhos”, além da alienação que torna o trabalhador um defensor do formato opressor de trabalho, todas essas defesas geram a violência patológica (MENDES, 2007b, p.57; MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

É possível observar essa violência no relato do Docente 5, materializando em seu discurso a percepção de violência social em sua unidade acadêmica (MENDES, 2007b, MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015):

[...] dinâmica da lógica da CAPES, da produtividade, a urgência da produtividade, mas trabalhamos também com pensamentos, então

isso tem efeito negativo, criar justamente uma concorrência entre colegas, essa concorrência que leva a também a uma guerra de egos, então quando eu falo pra você, entre nós, é pavor mesmo, insensibilidade que faz fora da área dele.

**Docente-5, masculino, 48 anos – Unidade B**

O estudo de Franco et al., articulado com dados secundários sobre as condições sócio econômicas (nacional e internacional), que relaciona o adoecimento mental à precarização e violência social e do trabalho, evidencia a “sutileza” pelo qual o discurso de dominação imputa a realidade de competição violenta ao sistema de gestão contemporâneo (2010, p.238).

Segundo Fairclough, a ACD fala da influência de uma ideologia corrente sobre o comportamento dos Sujeitos; neste caso, os enunciados dos servidores dão notícias da enunciação da influência do sistema de competição neoliberal instalado (GREGOLIN, 1995; FAIRCLOUGH, 2010; FAIRCLOUGH, 2012).

Desta forma, o trabalho competitivo e individualizado conduz a um ambiente de trabalho dotado de maior violência social, em que o sucesso do colega se transforma em uma potencial ameaça, e o comportamento do “cada um por si” fica instaurado, conforme identificado na realidade de trabalho destes servidores, impossibilitando a reflexão coletiva ou emancipação do Sujeito, ou mesmo resistência frente ao formato de relacionamento instalado no trabalho (DEJOURS et al., 1994; MENDES, 2007b; DEJOURS, 2012).

#### **d) Patologia da Servidão Voluntária**

A patologia da servidão voluntária é constituída, basicamente, pela instalação de dois elementos do discurso neoliberal: a necessidade de emprego *versus* desemprego instalado e a necessidade de consumo para gerar vivência de conforto financeiro e sensação de sucesso pregado na ideologia presente (MENDES, 2007b).

Rossi et al. explicam o fenômeno criado a partir do pensamento sócio-econômico neoliberal: submissão da subjetividade dos trabalhadores ao sistema econômico, comportamento de aceitação (alienação) diante da promessa de receber recompensas (emprego, salário, consumo, sucesso, entre outros), forjando as atitudes do Sujeito, que passa a adotar padrão social massificado, limitando a emancipação deste, reduzindo-o a sujeito/objeto. Isso se materializa nos discursos dos Docentes 3

e 7, seja no primeiro, que reduz o seu tempo ao exercício do trabalho, seja no segundo, que materializa o discurso da irresistível “sedução” da servidão voluntária (ROSSI et al., 2009, p.313).

A gente está sempre trabalhando. É dedicação exclusiva, tantas horas semanais, mas no meu caso pelo menos você não tem tempo assim para não fazer nada. Sempre é hora de trabalho.

**Docente-3, masculino, 32 anos.**

Ah... você tem que pensar assim “uma hora pra isso, uma hora para aquilo, um dia da semana para isso, outro pra aquilo, hoje não vou fazer, mas amanhã eu sento e faço”, e você tem que ir levando, não tem outro jeito.

**Docente-7, feminino, 41 anos.**

O Docente 4 resiste em favor de sua emancipação, mostrando resistência ao projeto neoliberal dentro da IES. No entanto, devido às incoerências percebidas no ambiente de trabalho, tende a adoecer neste cenário. Conforme descrito por Gaulejac, a ação de resistência, ativa ou consciente é tida como “custosa”, entendendo que este contexto exige grande mobilização de energia psíquica para lidar com um sistema de trabalho “paradoxal”, ou seja, um trabalho que é ao mesmo tempo garantia de sustento, mas que impõe vivências de sofrimento que podem conduzir ao adoecimento do trabalhador (2011, p.94).

A forma como isso é dito pra gente é na intimidação (você não fez!), em outras palavras chega até: você vai ser punido por isso! A unidade não vai conseguir pontos suficientes para conseguir verbas para lutar para aquisição de vagas para professores. Então essa é minha percepção e diria de muitos outros professores também. Só que alguns, para bem ou mal, elogio ou não elogio, eles conseguem se submeter a essa lógica da produção.

**Docente-4, masculino, 53 anos.**

Para a ACD, a chave da emancipação do Sujeito está na forma de resistência diante da ideologia presente. Para Fairclough, a alteração do discurso corrente não é um processo fácil; muitas vezes é necessário se apropriar da necessidade de mudança e resistir de maneira mais aberta ou velada, mas sempre, consciente da necessidade de mudança. Assim, é preciso “jogar o jogo”, atuar conforme os ditos do sistema, mesmo sem aceitá-lo e, paralelamente, buscar construir alternativas coerentes (2012, p.316).



## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo analisar os impactos do modelo de gestão sobre a saúde mental dos servidores de uma IES pública, partindo de três objetivos específicos: 1) identificar as percepções dos servidores sobre as características de gestão de uma IES pública, 2) analisar as situações de sofrimento-prazer nas vivências de TA e docentes dentro deste contexto; e 3) apontamento de estratégias de enfrentamento utilizadas por estes servidores diante das incoerências da OT. Para tanto, optou-se por uma pesquisa qualitativa, tendo como instrumento uma entrevista com perguntas semiestruturadas, cujas respostas foram analisadas via metodologia da Análise Crítica do Discurso (ACD) e da teoria da Psicodinâmica do Trabalho.

Assim, sob essa perspectiva foram investigadas as vivências de prazer-sofrimento dos servidores da referida IES e os possíveis impactos decorrentes das recentes mudanças no estilo de gestão do trabalho sobre a saúde dos servidores.

Os resultados deste estudo contribuem para o avanço teórico no campo da PDT, bem como oportunizam a utilização da metodologia da ACD para auxiliar na interpretação dos discursos dos atores diante do cenário pós-moderno neoliberal. Este estudo também contribui para ampliar o conhecimento a respeito das vivências de prazer-sofrimento de servidores públicos, especificamente os de IES públicas, diante do contexto de mudança para gestão gerencialista. E ainda, como principal contribuição, possibilita a investigação da saúde mental de servidores de IES públicas, sob o olhar da PDT, diante do cenário atual da gestão gerencialista e das condições de saúde/adoecimento para os servidores públicos. Relembrando que foi detectado, em levantamento bibliométrico neste estudo, um número limitado de pesquisas com esta caracterização.

Nestas considerações finais, optou-se por detalhar inicialmente os objetivos específicos identificados, para, posteriormente, relatar se o objetivo geral foi atingido, visto que este último depende da análise dos objetivos específicos.

Primeiramente, a respeito da percepção do estilo de gestão gerencialista presente nas UA pesquisadas, foi possível detectar a materialização desta gestão a partir do enunciado dos entrevistados, visto que as enunciações destes evidenciavam a ideologia neoliberal instalada e ligada ao gerencialismo. Enunciados sobre a rotina

de trabalho revelaram que o contexto da IES pública é regido por moldes de dominação, controle e avaliação, conforme detalhados na Figura 7 abaixo, na qual se observam elementos como: a) Processo Produtivo com sobrecarga em cargos de gestão; b) flexibilidade e adaptação no trabalho do docente; c) instrumentos de controle (gestão da frequência); e d) Acompanhamento de produtividade (SICAD, RADO, Avaliação de Desempenho). Estes elementos materializaram o discurso gerencialista, revelado pelos enunciados de “produtividade”, “sobrecarga”, “flexibilidade”, “competitividade”, reforçando o discurso de poder e dominação do sistema hegemônico.

**Figura 7.** Percepção de estilo de gestão gerencial.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Quanto à análise das vivências de sofrimento-prazer dos servidores, o sofrimento foi constatado nas falas dos servidores referindo-se às contradições ligadas à OT. Um primeiro destaque destas contradições dá-se pelas evidências de desestabilização das relações sociais no trabalho, como o isolamento de grupos, sentimento de solidão no cargo, agressão física, clima de intimidação; estas evidências materializam a ideologia social capitalista, revelando o “individualismo” social e a banalização das relações sociais, reduzindo as possibilidades do Sujeito em



buscar estratégias coletivas para se proteger do adoecimento ou até mesmo impedindo de criar resistência coletiva frente a estas condições.

Outras contradições na OT, como inadequada definição de regras, assédio moral entre colegas e também de coordenadores com subordinados (docentes e TA), também ficaram marcadas nos enunciados dos servidores. Da mesma forma, evidenciou-se a omissão de alguns gestores sobre a existência de justiça no ambiente de trabalho; e ainda, a identificação de CT precário (estrutura física e equipamentos), tanto para as TA como para docentes da Unidade “C”, que relataram ausência de espaço, móveis e equipamentos adequados para trabalhar ou ministrar aulas. Os docentes da Unidade “B” também relataram precariedade nas condições de trabalho ao se referirem ao espaço de trabalho como inadequado aos “humanos”, seja pela estrutura das salas de aula ou das salas dos docentes que, frequentemente, ficam vazias em virtude das condições impróprias.

O prazer no trabalho foi detectado na vivência dos docentes pela própria natureza do trabalho, visto que a carreira de professor tem por excelência a multiplicação de conhecimento e o contínuo aperfeiçoamento. Os docentes foram unânimes em dizer que o grande prazer, além do “salário” ou da recompensa pela atividade desempenhada, vem do reconhecimento dos alunos por sua dedicação.

Em relação aos TA foi destacado como fonte de prazer no trabalho o fato de trabalharem em um ambiente educacional, e este ser tido como modelo para eles. Relataram que era um ideal trabalhar na instituição em que estudaram, como um “sonho realizado”. Também evidenciaram o prazer no contato com os alunos e o reconhecimento pelo trabalho bem cumprido.

Referente ao sofrimento diante das incoerências presentes na OT, nota-se que TA e docentes recorrem a algumas estratégias de defesas, como a racionalização, as justificativas “mágicas” ou de percepção do sofrimento como sendo de causa externa à dinâmica do trabalho. Também foi possível identificar as estratégias de isolamento e de denúncia dos docentes que vivenciam clima de “solidão” e “competitividade”; e dos TA que relataram incoerência quanto à maneira como a “gestão da frequência” é feita, com alguma injustiça, segundo eles, que adotam estratégias de denúncia ou de silêncio, visto a impotência percebida no papel da direção das unidades.

Desta forma, frente ao sofrimento instalado no ambiente de trabalho, o Sujeito lança mão destas defesas psíquicas para se defender do adoecimento; entretanto, estas podem fracassar ou serem utilizadas excessivamente, conduzindo, assim, o trabalhador ao adoecimento.

Quando as defesas fracassam, ocorre o adoecimento psicossomático, conforme pôde ser evidenciado pelo volume de licença por TMC: segundo lugar em licenças entre os docentes (14%) e quinto lugar entre os TA (8,9%). Transtornos estes, descritos na CID como: Transtorno de Humor e Transtornos neuróticos, transtornos relacionados com o estresse e transtornos somatoformes, respectivamente.

Também ligado ao adoecimento psicossomático estão as doenças musculares associadas à sobrecarga de trabalho, com declarações de docentes com dores em braços, região lombar, como hérnia na coluna e até afastamento por TMC (doença psicossomáticas), tudo associado às incoerências no CT ou da precariedade das CT.

Quando ocorre a utilização excessiva de defesas psíquicas, ocasionam-se patologias. Conforme a perspectiva da PDT, temos: a) patologia da sobrecarga; b) patologia da violência social; e c) patologia da servidão voluntária. A Figura 08 apresenta um esquema destas patologias:

**Figura 8.** Uso excessivo de defesas e as patologias sociais.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

A patologia da sobrecarga foi identificada nos docentes que acumulam atividades de gestão, submetendo-se a uma sobrecarga psíquica e física. Para estes docentes, que relataram acerca da “flexibilidade” do trabalho, com expressões como “toda hora é hora de trabalho”, mostra-se difícil a divisão entre o que é trabalho e o que é descanso; isto está associado à ideologia social de produção e excelência, “dominação social”, o que leva à patologia da sobrecarga.

Quanto à patologia da violência social, caracterizada pela presença de agressividade social, competitividade no ambiente de trabalho, individualismo, acirramento da competitividade, desconfiança entre pares e grupo e até agressões físicas, como no caso do relato do Docente 3 da unidade “A”, foi possível perceber a presença da ideologia do “cada um por si” instaurado entre os entrevistados. A declaração dos entrevistados dos sentimentos de “solidão”, “abandono”, de “clima que acirra inimizade”, de “ambiente de desconfiança” e baixa cooperação entre os pares confirma a presença dessa patologia.

A terceira e última patologia é a mais sutil e perversa, visto que a mesma é frequentemente impregnada pela ideologia neoliberal, tida como “normal” e adaptada ao contexto de IES públicas. A servidão voluntária, mesmo ainda carente de pesquisas e investigações científicas, é o fenômeno que força o trabalhador a aderir às imposições feitas sob os “acenos” de recompensa vindos do sistema (estabilidade, retorno financeira, conforto, reconhecimento entre pares). Desta forma, o jogo atribuído pelo REUNI às IES públicas, atrelando o recebimento de verbas à produtividade, é regido por esta ideologia, que submete o Sujeito às trocas financeiras, conforme a fala da Docente 7, quando diz: “você tem que ir levando, não tem outro jeito”. O Sujeito segue alienado de sua condição e se distancia de sua emancipação, rendendo-se à “sedução” das recompensas e submetendo-se a esta pressão (ROSSI et al., 2009, p.328).

Portanto, admite-se que o objetivo geral deste estudo, que foi analisar os impactos do modelo de gestão sobre a saúde mental dos servidores de uma IES pública, foi atendido. Além de ter caracterizado o estilo gerencialista em vigor na IES, bem como descrever os sofrimentos e defesas psíquicas desencadeados a partir deste estilo de trabalho, também foi possível identificar, *a posteriori*, a sinalização de instalação de patologias sociais neste contexto de trabalho.

Este estudo apresenta algumas limitações em sua realização. A primeira diz respeito a existência de falhas no número de registros das licenças médicas pelo departamento de saúde do trabalhador da IES pesquisada, não sendo possível compreender neste estudo as motivações destas falhas. Neste aspecto é indicado investigação futura para maior esclarecimento, o que não foi investigado nesta pesquisa por ser divergente de seus objetivos.

Outra limitação está ligada ao episódio de greve dos TA, que coincidiu com o período das entrevistas, ocasionando a não adesão plena das unidades convidadas. Registrando-se aqui a participação de apenas três unidades dentre as quatro convidadas. Mais um aspecto de limitação foi o fato de não ter tido a resposta de nenhum servidor que estava em licença por motivos de doença mental; dada a exigência de respeito ético e não discriminação destes servidores, foi mantido o convite em aberto para todos, mas somente aqueles que não se encontravam afastados se manifestaram.

As sugestões para futuras pesquisas dá-se pela possibilidade de continuar investigando os demais motivos de adoecimento dentro desta IES e os elevados índices de afastamentos por TMC da mesma, bem como aprofundar o estudo sobre as patologias sociais vinculadas ao ambiente de trabalho público. Outra oportunidade de pesquisa seria a respeito do retorno dos servidores afastados ao trabalho, retratando como ocorre a reintegração destes profissionais ao trabalho na IES; ou ainda, a proposta da criação (pesquisa-ação) de uma política interna para essa questão tão importante.

Por fim, ao contrário de querer pregar contra as mudanças e inovações na gestão do setor público, este estudo vem questionar a que bem se destina tais alterações. Fazendo votos para que sejam a favor da sociedade e dos servidores públicos, não sendo apenas replicações de modelos da iniciativa privada, que seguem a ideologia de produção de “ensino” capitalista, entendendo este modelo ideológico como contrário ao propósito do serviço público, que é, ou deveria ser, o da promoção da crítica e da qualidade intelectual e social em uma IES pública.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** São Paulo: Cortez, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009, p.31-36.
- BALASSIANO, Moises; TAVARES, Elaine; PIMENTA, Roberto da Costa. Estresse ocupacional na administração pública Brasileira: quais os fatores impactantes? **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p.751-774, jun. 2011.
- BARROS, Dulce Elena Coelho. Análise do Discurso Crítica: pesquisa social e linguística. **1ª JIED–Jornada Internacional de Estudos do Discurso**, 2008.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis P. Andrea. Introdução às Clínicas do Trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis P. Andrea. (Orgs.). **Clínicas do Trabalho:** novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Editora Atlas, 2011, p.03-21.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. A. **Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes. 1993.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. **Construindo o Estado Republicano:** democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- BOSI, Antônio de Pádua. A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 28, n. 10, p.1503-1523, dez. 2007.
- BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Diretrizes Gerais do Decreto nº 6.096 - REUNI -Reestruturação e Expansão da Universidades Federais**, de 24 de abril de 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2016.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Aldershot, UK.: Ashgate Publishing Co., 2001.
- CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. O Estado Concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 1, n. 2, p.24-35, ago. 1997.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, dez. 2006.
- CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; DE ALENCAR PEREIRA, Raphael Lacerda. Contratualização no ensino superior: um estudo à luz da nova gestão pública. **Acta Scientiarum. Education**, v. 36, n. 2, p.287-296, 2014.

CEMI. **Conceito de Saúde segundo OMS / WHO.** Disponível em: <<http://cemi.com.pt/2016/03/04/conceito-de-saude-segundo-oms-who/>>. Acesso em: 01 de out. 2016.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior Brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 481-500, jun. 2010.

CLOT, Yves. O início de uma história? In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis P. Andrea. (Orgs.). **Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade.** São Paulo: Editora Atlas, 2011, p.01-03.

CHAUÍ, M. A universidade operacional. **Folha de S. Paulo**, São Paulo: 9 mai, 1999. Disponível em: <[http://www1.folha.uol.com.br/fol/brasil500/dc\\_1\\_3.htm](http://www1.folha.uol.com.br/fol/brasil500/dc_1_3.htm)> Acesso em: 14 ago. 2016.

COLLIS, J., & HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, S. H. B. Bem-estar dos trabalhadores de escola de samba: realidade ou fantasia? **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n 11, p.137-154, mai./ago. 2011.

COUTINHO, Maria Chalfin; MAGRO, Márcia Luiza Pit Dal; BUDDE, Cristiane. Entre o prazer e o sofrimento: um estudo sobre os sentidos do trabalho para professores universitários. **Psicol. Teor. Prat.**, São Paulo , v. 13, n. 2, p. 154-167, ago. 2011.

DEJOURS, Christophe. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.14, n.54, p.7-11, abr./ jun.1986.

\_\_\_\_\_. **A Loucura do Trabalho.** 5ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 1992.

\_\_\_\_\_; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. **Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p.27-34, dez. 2004.

\_\_\_\_\_. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: TORRES, Ofélia de L. S. (Org.). **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas.** São Paulo: Editora Atlas, 2007, p.149-173.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: MENDES, A. M (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo: Casa do psicólogo, 2007, p.13-19.

\_\_\_\_\_. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 17, n. 3, p.363-371, Set. 2012.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2012, p.27-54.

DOURADO, Luiz Fernandes. Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 23, n. 80, p.234-252, set. 2002.

FARIA, C. A. P. De. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 59, p.97-110, out. 2005.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 35, n. 122, p.229-248, dez. 2010.

FAIRCLOUGH, N. A dialética do discurso. **Revista Teias**, v. 11, n. 22, p.225-234, 2010.

\_\_\_\_\_. Análise crítica do discurso como método em pesquisa científica. **Linha d'Água**, n. 25 (2), p.307-329, 2012.

FERREIRA, M. C. Bem-estar: equilíbrio entre a cultura do trabalho prescrito e a cultura do trabalho real. In: TAMAYO, Alvaro (orgs.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.181-207.

FERREIRA, M.C; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira. Brasília: Ler, Pensar, Agir, 2003.

FERREIRA, João Batista; MENDES, Ana Magnólia; CALGARO, José Cláudio Caldas; BLANCH, Josep M. Situações de assédio moral a trabalhadores anistiados políticos de uma empresa pública. **Psicol. rev.** (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 12, n. 20, p.215-233, dez. 2006 .

FREITAS, M. E. A carne e os ossos do ofício acadêmico. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, p.187-191, 2007.

FREUD, Anna. Os Mecanismos de defesa. In: \_\_\_\_\_. **O ego e os mecanismos de defesa**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.37-43.

GOMES, Alfredo Macedo; MORAES, Karine Nunes de. Educação superior no Brasil contemporâneo: transição para um sistema de massa. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 33, n. 118, p.171-190, mar. 2012.

GAULEJAC, Vincent. A NGP: a Nova Gestão Paradoxal. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis P. Andrea. (Orgs.). **Clínicas do Trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Editora Atlas, 2011, p.22-58.

GREGOLIN, Maria do Rosário Valencise. A análise do discurso: conceitos e aplicações. **ALFA: Revista de Linguística**, v. 39, 1995.

HELOANI, Roberto; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Prod.**, São Paulo, v. 14, n. 3, p.77-86, dez. 2004.

KANT, I. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Abril Cultural, 1980 (Os pensadores).

LÉDA, Denise Bessa; MANCEBO, Deise. REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente. **Educação & Realidade**, v. 34, n. 1, p.49-64, 2009.

LHUILIER, Dominique. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In: \_\_\_\_\_. **Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Editora Atlas, 2011, p.22-58.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**. Trad. Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. 3ª Ed. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

MATTOS, Cristiane Brum Marques de; SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel. “Excelência e Produtividade”: Novos imperativos de gestão no serviço público. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 27, n. 2, p.322-331, ago. 2015.

**MEC – Ministério da Educação. Site Prouni – Ministério da Educação**. Disponível em: <[http://siteprouni.mec.gov.br/tire\\_suas\\_duvidas.php#conhecendo](http://siteprouni.mec.gov.br/tire_suas_duvidas.php#conhecendo)>. Acesso em: 14 ago. 2016.

MELO, I. F. Análise do Discurso e Análise Crítica do Discurso: desdobramentos e intersecções. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Linguística e Literatura**, ano 5, n. 11, 2009.

MENDES, Ana Magnólia. Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, Alvaro. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004, p.59-76.

MENDES, Ana Magnólia. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a, p.29- 47.

\_\_\_\_\_. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007b, p.49-61.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Rev. adm. empresa**, São Paulo, v. 53, n. 1, p.82-90, fev.2013.

NARDI, Henrique Caetano; RAMMINGER, Tatiana. Políticas públicas em saúde mental e trabalho: desafios políticos e epistemológicos. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 32, n. 2, p.374-387, 2012.

NASCIMENTO, Elvia Lane Araújo do; VIEIRA, Sarita Brazão; ARAUJO, Anísio José da Silva. Desafios da gestão coletiva da atividade na docência universitária. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 32, n. 4, p.840-855, jun.2012.

NASCIMENTO, Marco C. R.; OLIVEIRA, Josiane Silva; TEIXEIRA, Juliana Cristina; CORRIERI, Alexandre de Pádua. Com que Cor Eu Vou pro Shopping que Você me Convidou? **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 19, n. 3, p.245-268, out. 2015.



NUNES, Aline Vieira de Lima; LINS, Samuel Lincoln Bezerra. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p.51-67, jun. 2009.

OIT, ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación.** 2010. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_124341.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_124341.pdf)>. Acesso em: 25ago. 2016.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. O trabalho do técnico-administrativo em instituições federais de ensino superior: análise do cotidiano e implicações na saúde. **Rev. Pol. Públ.**, São Luiz, n. especial, p.423-432, 2012.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 33, n. 1, p.192-207, 2013.

ROSSI, Elisabeth Zulmira et al. Sedução e servidão em um caso de LER/DORT: diálogo entre a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica. **Rev. psicol. polít.**, São Paulo, v. 9, n. 18, p.313-330, dez. 2009.

RUIZ, Valéria Salek; ARAÚJO, André Luís Lima de. Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais. **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, v. 37, n. 125, p.170-180, jun. 2012.

SAMPAIO, Patricia Passos; CALDAS, José Manuel Peixoto; CATRIB, Ana Maria Fontenelle. A (des)estabilização das redes sociais e o impacto na saúde do professor universitário: o caso português. **Cad. saúde colet.**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p.239-244, set. 2015.

SEGRE, Marco; FERRAZ, Flávio Carvalho. O conceito de saúde. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 31, n. 5, p.538-542, out. 1997.

SILVA, Josélia Rita da; BALASSIANO, Moisés; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 1, p.01-19, fev. 2014.

SILVA, Josielle Soares da; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Políticas de Expansão para o ensino superior no contexto do Reuni: a implementação do programa na UFRN. **HOLOS**, [S.l.], v. 6, p.206-224, fev. 2015.

SPINK, Mary J. P.; MEDRADO, Benedito. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas.

In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 1999, p.41-61.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional**. Goiânia: Editora da UCG, 2006.

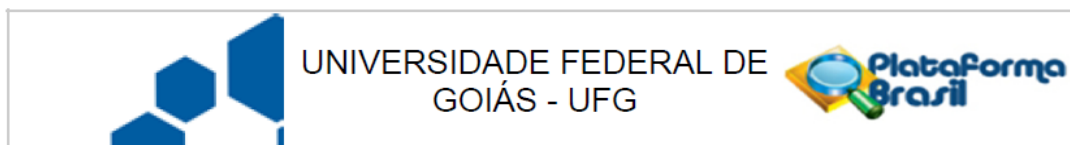
SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 60, n. 3, p.241-250, set. 2009.

SOUZA, Sheila Ataíde Domingues de; MOULIN, Maria das Graças Barbosa. Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 17, n. 1, jun. 2014.

VILELA, E. F.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. **REAd**. Revista Eletrônica de Administração, v. 19, n. 2, p.517-540, 2013.

**ANEXO**

## Anexo A – Parecer consubstanciado do CEP/UFG



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A saúde psicológica do servidor público frente as reformas da administração pública..

**Pesquisador:** Kellen Dionísio dos Reis

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 56288416.5.0000.5083

**Instituição Proponente:** Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.609.799

#### Apresentação do Projeto:

Projeto de pesquisa desenvolvido no mestrado em administração da UFG. Trata-se de estudo qualitativo realizado com 10 servidores da UFG que serão recrutados por email. A pesquisa, em tres fases, pretende relacionar a saúde psicológica do servidor com as reformas da administração pública. Para tanto, fará uso de entrevista semiestruturada gravada, tendo como base a teoria da psicodinâmica do trabalho.

#### Objetivo da Pesquisa:

O objetivo é conhecer as vivências subjetivas no trabalho de servidores de Instituição de Ensino Superior (IES) frente as reformas da gestão pública, identificando as condições favoráveis e desfavoráveis para a saúde psicológica destes trabalhadores.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os entrevistados correm o risco de constrangimento emocional ou psicológico, para isso será organizado horários de entrevista de maneira que os voluntários não se encontrem. Também será providenciado sala com total isolamento e reserva, para que os mesmos se sintam a vontade para responder as perguntas. A pesquisadora que irá conduzir as entrevistas é psicóloga e também garantirá que haja condução adequada das entrevista

**Endereço:** Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131

**Bairro:** Campus Samambaia

**CEP:** 74.001-970

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3521-1215

**Fax:** (62)3521-1163

**E-mail:** cep.prpi.ufg@gmail.com



Continuação do Parecer: 1.609.799

para evitar qualquer constrangimento.

**Benefícios:**

Os benefícios aos voluntários da pesquisa será de receber os resultados da pesquisa, conhecendo as vivências psicológicas dos trabalhadores da IES, referente ao ambiente de trabalho. Para a IES que cederá espaço para a pesquisa, também receberá os resultados de pesquisa, que poderão nortear ações futuras de manutenção das condições favoráveis à saúde psicológica no ambiente de trabalho, como também, eliminar algumas condições desfavoráveis a saúde psicológica do trabalhador.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O protocolo de pesquisa está em conformidade com as premissas éticas para realização de pesquisa com seres humanos. Os objetivos são claros e a metodologia de pesquisa é adequada. observa-se no entanto que, o instrumento de coleta de dados, qual seja a entrevista semiestruturada, não contempla a relação entre saúde psicológica e reforma da administração vez que não identifica os elementos da reforma administrativa e não traz nenhuma questão relacionada a mesma.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Apresenta folha de rosto assinada, termo de compromisso dos pesquisadores, carta de anuência da instituição, TCLE com objetivos da pesquisa, garantias de voluntariedade, sigilo, tratamento de dados.

**Recomendações:**

Sugere-se uma reformulação da entrevista semiestruturada deixando mais claro a relação entre a saúde psicológica com a reforma administrativa, a fim de aproximar dos objetivos pretendidos.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

conclui-se pela aprovação do protocolo de pesquisa

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Informamos que o Comitê de Ética em Pesquisa/CEP-UFG considera o presente protocolo APROVADO, o mesmo foi considerado em acordo com os princípios éticos vigentes. Reiteramos a importância deste Parecer Consubstanciado, e lembramos que o(a) pesquisador(a) responsável deverá encaminhar ao CEP-UFG o Relatório Final baseado na conclusão do estudo e na incidência de publicações decorrentes deste, de acordo com o disposto na Resolução CNS n. 466/12. O prazo para entrega do Relatório é de até 30 dias após o encerramento da pesquisa, prevista para abril de 2017.

**Endereço:** Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131

**Bairro:** Campus Samambaia

**CEP:** 74.001-970

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3521-1215

**Fax:** (62)3521-1163

**E-mail:** cep.prpi.ufg@gmail.com



Continuação do Parecer: 1.609.799

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_721664.pdf	18/05/2016 19:39:14		Aceito
Outros	termo_compromisso.pdf	18/05/2016 19:38:42	Kellen Dionísio dos Reis	Aceito
Outros	Termos_anuencia_pesquisa.pdf	18/05/2016 19:37:07	Kellen Dionísio dos Reis	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Saude_trabalhador.doc	18/05/2016 19:28:35	Kellen Dionísio dos Reis	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_saude_trabalhador.docx	18/05/2016 19:28:05	Kellen Dionísio dos Reis	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	18/05/2016 19:26:16	Kellen Dionísio dos Reis	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	18/05/2016 19:26:03	Kellen Dionísio dos Reis	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

GOIANIA, 28 de Junho de 2016

---

**Assinado por:**  
**João Batista de Souza**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131

**Bairro:** Campus Samambaia

**CEP:** 74.001-970

**UF:** GO

**Município:** GOIANIA

**Telefone:** (62)3521-1215

**Fax:** (62)3521-1163

**E-mail:** cep.prpi.ufg@gmail.com

## APÊNDICE

## Apêndice 1

### Roteiro de Entrevista Semiestruturada

#### 1. Abertura da Entrevista – Informações Repassadas aos Entrevistados

- a) Agradecimento pela participação individual ou coletiva;
- b) Apresentação da pesquisa e objetivos da entrevista;
- c) Comunicação da gravação da entrevista e possível interrupção;
- d) Modo de tratamento e divulgação dos dados;
- e) Comunicação do sigilo das informações e da ética do pesquisador;
- f) Questionamento da existência de alguma dúvida para o devido esclarecimento.

#### 2. Roteiro Básico de Perguntas da Entrevista

- a) Quais são as atividades de sua rotina de trabalho?
- b) Como você avalia as condições para você realizar o seu trabalho:
  - Instrumentos e equipamentos?
  - Espaço físico?
  - Qualidade das relações (superiores, colegas, alunos, comunidade)?
  - Normas e controles existentes?
- c) Como você avalia a forma como o seu desempenho é medido pelos seus superiores e instituição de ensino?
- d) Você se sente valorizado e reconhecimento pelo seu trabalho?
- e) Qual a sua satisfação no trabalho que realiza?
- f) Como se dá a integração de sua vida pessoal com a sua rotina de trabalho?
- g) Você já foi afastado do trabalho por motivo médico? Se sim, qual foi a queixa?

#### 3. Fechamento

- a) Agradecimento pela disponibilidade e participação;
- b) Perguntar se existe algum outro assunto que não foi falado e desejam comentar;
- c) Falar que estamos à disposição para outras informações, sugestões e críticas.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET (1994), FERREIRA e MENDES (2003), DEJOURS (2007), MENDES (2007<sup>a</sup>, 2007<sup>b</sup>).