

# Discrepância entre o trabalho prescrito e real: o caso dos fiscais de contrato de serviços terceirizados das universidades federais do estado de São Paulo

**Érika Pena Bedin<sup>1</sup>**  
**Andréa Regina Martins Fontes<sup>1</sup>**  
**Daniel Braatz<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Universidade Federal de São Carlos, Departamento de  
Engenharia de Produção, Brasil*

## Resumo

**Objetivo** – O artigo tem como objetivo identificar as especificidades e a complexidade do trabalho de servidores públicos que atuam como fiscais de contrato, por meio da avaliação de seu trabalho prescrito e trabalho real.

**Metodologia** – Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 14 servidores públicos com função adicional de fiscal de contrato de serviços em três universidades federais do estado de São Paulo.

**Resultados** – Os resultados evidenciam a prática da designação de fiscalização de contrato assim que os servidores ingressam no serviço público, mesmo sem experiência prévia ou treinamento específico, ocasionando grandes dificuldades no dia a dia.

**Contribuições** – Deseja-se levar organizações públicas e privadas a refletir sobre sua forma de organização do trabalho, que se encontra engessada pela rigidez das normas institucionais, que causam vivências de sofrimento, medo e doenças ocupacionais, a partir do foco nas políticas de gestão de pessoas e no desenvolvimento humano e comportamental dos trabalhadores. Essas ações se tornam importantes para o desenvolvimento de habilidades que possibilitem maior integração das diversas áreas de conhecimento, com vistas a alcançar resultados para a organização, com menor dispêndio de esforço e desgaste humano nas equipes.

**Palavras-chave** – Trabalho prescrito e real. Serviço público. Fiscais de contrato.

## Recebimento:

10/01/2018

## Aprovação:

03/04/2019

## Editor responsável:

Prof. Dr. João Mauricio Gama  
Boaventura

## Avaliado pelo sistema:

*Double Blind Review*



**Revista Brasileira de Gestão  
de Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v22i2.4055

## 1 Introdução

Apesar das crescentes modificações introduzidas no trabalho e nas formas de produção nas últimas décadas, algumas questões continuam sendo desafiadoras, como o sofrimento, as doenças e os acidentes. Essas questões, além de terem graves consequências para as próprias pessoas, acarretam prejuízos para as instituições e para a sociedade (Nweke, Teh, Muitaba & Al-Garadi, 2019).

A importância de estudos sobre a mobilização dos trabalhadores em suas atividades em organizações públicas se consolida no cenário brasileiro, no intento de suprir necessidades práticas e teóricas (Oliveira, Baldaçara & Maia, 2015). Dentre os variados tipos de instituições públicas, uma unidade de análise de comprometimento dos servidores que tem destaque nas pesquisas científicas são as universidades públicas (Käfer-Schünke & Giongo, 2018).

A universidade brasileira tem passado por profundas transformações e redefinição de seu papel em função das mudanças desejadas pela sociedade atual e da vontade política. Essa instituição passa a exercer cada vez mais um papel estratégico para o desenvolvimento socioeconômico do país. Neste sentido destaca-se o impacto do programa REUNI (Decreto nº 6.096/2007), que expandiu consideravelmente o número de vagas, cursos e instituições públicas de Ensino Superior.

Menezes, Martins e Oliveira (2018) afirmam que a gestão de universidades públicas deve ser considerada como tema de pesquisa, a fim de entender suas especificidades. Embora haja muitas semelhanças entre a gestão de empresas e gestão universitária no que tange a aspectos administrativos, ambas são bastante distintas, principalmente quando se trata das instituições federais, que possuem características singulares. Além disso, Santos e Ferreira (2014) confirmam que as pesquisas em organizações públicas são escassas quando comparadas à quantidade de produções sobre a iniciativa privada, principalmente no que diz respeito às

experiências de sobrecarga e de estratégias de enfrentamento do sofrimento e da insatisfação desses trabalhadores.

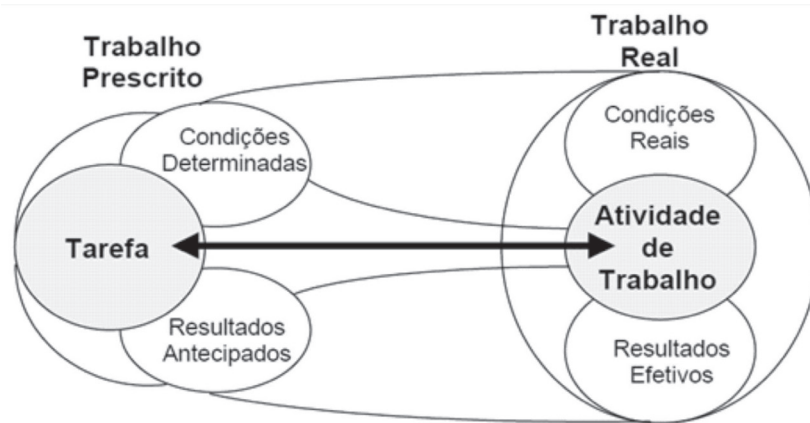
Dentro das universidades públicas, uma das principais carreiras é a dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE). Neste estudo, o objetivo geral foi identificar os impactos que a discrepância entre o trabalho prescrito e real causa aos servidores que atuam como fiscais de contrato, ou seja, aqueles que fiscalizam o andamento e a execução dos contratos estabelecidos por meio de licitação para prestação de serviços por empresas terceirizadas.

Além disso, o estudo do trabalho realizado foi norteado pela seguinte questão-problema: quais são as especificidades e as dificuldades do trabalho dos servidores públicos que atuam como fiscais de contratos em universidades públicas federais no estado de São Paulo?

## 2 Tarefa x atividade

Estudos comprovam que existe um distanciamento entre o que é solicitado ao trabalhador (trabalho prescrito ou tarefa) e o que realmente o trabalhador executa (trabalho real ou atividade) (Bobillier-Chaumon, 2003; Duarte & Vasconcelos, 2014; Silva & Vasconcelos, 2017). O trabalho prescrito pode ser entendido como sendo a tarefa que é imposta ao trabalhador pela empresa. Caso a tarefa seja seguida à risca, o trabalho é inviabilizado (Dejours, Abdoucheli, & Jayet, 1994).

A atividade de trabalho são as manobras feitas pelo trabalhador para se adaptar à situação real de trabalho, ou seja, o trabalho não visível (Dejours, 2014). A diferença entre o prescrito e o real é a materialização das contradições existentes no ato do trabalho: o que é pedido e o que a coisa pede (Maggi, 2006). Nessa perspectiva, Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, (2001) alertam para não se confundir a tarefa com a atividade, conforme mostra a Figura 1, pois a tarefa designa sempre aquilo que é prescrito formal ou informalmente pela empresa aos trabalhadores visando atingir os resultados esperados.



**Figura 1.** Distinção entre o prescrito e o real

Fonte: Adaptado de *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*, de Guérin et al. (2001), São Paulo: Edgar Blucher, p.15.

A tarefa abrange a estrutura física, os mobiliários, equipamentos, procedimentos etc. Pode ser entendida como um meio de se controlar o trabalho, de se eliminar as más condutas, de minimizar o trabalho improdutivo, maximizar o produtivo, definir que gestos devem ser feitos e os tempos de execução (Abrahão, 2000).

O trabalho é usualmente concebido sob o respaldo da divisão de tarefas e baseado na racionalidade técnica em que os critérios de produção, as normas, as regras e os meios de produção são alicerçados nos limites do homem médio realizando uma tarefa estável (Abrahão, 2000; Wisner, 1994).

Conforme apontado por Guérin et al. (2001), tem-se uma diversidade de fontes de prescrição do trabalho que podem ser divididas em prescrições descendentes, derivadas da estrutura organizacional, e prescrições ascendentes, derivadas das características materiais da situação, de maneira que cada operador adaptará a seu modo operatório. A consolidação da prescrição do trabalho pode emergir também dos próprios equipamentos de trabalho ou artefatos que aqui são considerados como dispositivos técnicos (Duarte & Vasconcelos, 2014).

Dejours (2014) afirma que as normas consolidadas atuam como limitadores ou facilitadores da realização da atividade, visto que a singularidade das situações de trabalho faz que a

realidade de execução sempre ultrapasse o modelo idealizado nos dispositivos técnicos.

Durante a realização das atividades de trabalho, o trabalhador estabelece um compromisso entre objetivos de produção, suas características próprias e sua capacidade de atingir esses objetivos. As consequências podem ter impactos positivos, como a aquisição de novos conhecimentos, experiência e qualificação, mas também podem ocasionar impactos negativos, como alteração na saúde do trabalhador (Guérin et al., 2001). Nesse sentido, é fundamental analisar as variabilidades da atividade, uma vez que elas moldam a maneira como o trabalhador opera para atingir os resultados propostos.

### 3 Serviço público e a distinção entre trabalho prescrito e real

Contingentes crescentes de trabalhadores estão envolvidos em tarefas do setor de serviços, em seus mais variados tipos, sejam elas voltadas para o grande público ou restritas a uma mesma estrutura de produção (Jacinto & Ribeiro, 2015). Parte significativa dos projetos de produção e do trabalho no setor de serviços foi baseada na importação dos mesmos paradigmas utilizados na produção industrial clássica, como a fragmentação dos processos e a simplificação das tarefas (Meirelles, 2006). Ao desconsiderar as especificidades das atividades desse setor,

como a complexidade da relação com o cliente e a variação constante da demanda, observa-se a existência de incompatibilidades entre o prescrito e o real na concretização do trabalho, mesmo que os resultados obtidos na prestação de serviços pareçam positivos (Minghelli, 2018).

Essas incompatibilidades podem afetar a saúde do trabalhador, gerando aumento significativo de sofrimento e adoecimento (Nweke et al., 2019) e indo contra leis, normas, certificações e acordos nacionais e internacionais com os quais as instituições, públicas ou privadas, interagem ou estão submetidas. Interessante destacar que essas organizações tradicionalmente possuem perfis diferentes de trabalhadores. As organizações privadas, por meio de seus processos seletivos, têm procurado trabalhadores generalistas, flexíveis, atualizados, criativos, abertos a mudanças, de fácil adaptabilidade, prontos a assumir as mais diferentes tarefas (Käfer-Schünke & Giongo, 2018). Diferente destas, na esfera pública o ingresso se dá na maioria das vezes por concurso público, que considera a formação e o desempenho dos candidatos, com pouca abertura para análises comportamentais e expectativas destes. Em contraste, Menezes et al. (2018) dizem que a atuação no serviço público vem sendo cada vez mais voltada para o alcance de resultados, buscando-se não apenas a eficiência, como a eficácia e a efetividade.

Käfer-Schünke e Giongo (2018) complementam dizendo que a maioria dos servidores presta um serviço do tipo intelectual (caracterizado no processamento de informações, negociações, fiscalização, ensino, pesquisa, policiamento, entre outras) e não braçal (típico das lavouras ou das atividades repetitivas das linhas de montagem das indústrias). E, por mais que as rotinas sejam fragmentadas e estruturadas em ritos processuais rígidos, elas estão ainda alicerçadas sobre normas jurídicas por vezes contraditórias. Exemplo típico disso é a situação na qual um servidor lotado em uma universidade pública pode receber a designação de fiscalizar contratos com empresas que prestam serviços terceirizados à organização, independentemente do setor em que for alocado (Lei n. 8.666, 1993). Destaca-se aqui o fato de que a designação não isenta o servidor

das atribuições inerentes ao cargo, ocasionando assim um acréscimo considerável do trabalho e de seu potencial de ser prejudicial para a saúde do trabalhador (Dejours, 2014). Para melhor compreender tais relações, torna-se necessário o estudo da adaptação confortável e produtiva entre as condições de trabalho e o ser humano (Hubault, 2018).

#### 4 Variabilidade do trabalho

A noção de variabilidade em ergonomia está relacionada à distância entre o previsto e o realizado (Abrahão, 2000). As variabilidades permitem a explicação da determinação da tarefa para a realização do trabalho (Clot, 2007).

A distância existente entre o trabalho previsto e o realizado é tida como variabilidade da atividade (Abrahão, 2000). Tal conjunto de variabilidades permite a explicação da determinação da tarefa para a realização do trabalho (Zamarian & Maggi, 2006).

Por vezes, durante a concepção do trabalho não se conhece a atividade real e, assim, a tarefa ou seus meios de execução desconsideram as variabilidades inerentes ao sujeito ou à organização do trabalho (Béguin, 2008). Ao negligenciar a atividade de trabalho na concepção de dispositivos técnicos, o dispositivo ou o processo corre o risco de ser fonte de numerosas dificuldades (Béguin, 2008).

Como existem diferentes atividades de trabalho com seus objetivos, propósitos, funções e modos de execução, existem também diferentes níveis de variabilidade. Quanto mais próximo da tarefa, mais sistematizada e controlada será a atividade de trabalho e menor será sua variabilidade (Zamarian & Maggi, 2006; Guérin et al., 2001). Gomes e Schwartz (2014) apontam variabilidades inerentes à organização do trabalho como variações nas matérias-primas, nos processos, na demanda, no ritmo de trabalho e nos equipamentos, entre outros. Já em relação aos próprios trabalhadores, estão as variações na competência, diferentes motivações e experiências (Abrahão, 2000; Guérin et al., 2001).

No contexto das empresas podem-se dividir as variabilidades em duas categorias: as

normais, associadas ao próprio tipo de trabalho com variações na matéria-prima (consideradas parcialmente previsíveis para a empresa e para o trabalhador), e as incidentais, associadas a eventos, como uma peça mal lixada ou um equipamento que apresenta mau funcionamento (Durrive, 2011). Para Guérin et al. (2001), as variabilidades tanto normais como incidentais podem se apresentar de forma aleatória e não previsível. Assim, destacam-se variações instantâneas na demanda, incidentes em equipamentos, variações imprevisíveis sobre a matéria-prima e variações no ambiente, entre outros.

As variabilidades incidem sobre a atividade de trabalho, solicitando que os trabalhadores moldem seus modos operatórios para atingir os resultados propostos (Hubault, 2018). Em uma situação real de trabalho, as estratégias que os trabalhadores desenvolvem dependem de três variáveis: as características dos trabalhadores (motivação, idade, treinamento), as características da tarefa (o nível de exigência) e o nível de carga de trabalho associado, que por sua vez estará relacionado à estratégia operatória escolhida (Masculo & Vidal, 2011).

Já a variabilidade inerente ao próprio trabalhador, de acordo com Guérin et al. (2001), é dividida em interindividual (diferenças que existem entre as pessoas: idade, altura, experiência, esforço necessário para determinada tarefa, raciocínio, histórias de vida) e interindividual (diferenças que dizem respeito a cada trabalhador e podem ser variações de curto ou de longo prazo). As variações de curto prazo se devem a acontecimentos ocorridos próximos do dia de trabalho ou nele próprio. Como exemplo, podemos citar problemas de saúde ou familiares, fadiga, questões de transporte, um ofuscamento momentâneo etc. As variações de longo prazo são o envelhecimento biológico e as alterações no organismo em função dos efeitos do meio em que se trabalha ou vive (Durrive, 2011).

Além dessas, a exigência de competências cada vez mais diversificadas aumentam a lista de variações existentes no trabalho. Tais competências aparecem, por exemplo, no caso das universidades públicas, a fim de possibilitar a implantação e a manutenção de políticas e serviços, bem como

a aplicação responsável dos recursos segundo o interesse coletivo (Menezes et al., 2018). Para tanto, o servidor precisa ter conhecimento das normas gerais que regem o serviço público e saber aplicá-las dentro de suas atribuições, considerando também as normas internas da organização (Matias, 2010). Assim, seria pertinente que as universidades elaborassem políticas internas para formação continuada de seus servidores, no sentido de aperfeiçoar a execução dos serviços pela busca da qualidade, para um funcionamento organizacional dotado de efetividade (Menezes et al., 2018). Dejours (2014) comenta que se as empresas conhecerem suas variabilidades, determinando suas causas, é possível reduzir os impactos da incidência por meio do desenvolvimento de projetos.

## 5 Carga de trabalho

A noção de carga de trabalho compreende a carga imposta (solicitações e exigências da situação de trabalho) e suas repercussões sobre o comportamento e as funções do trabalhador (Guérin et al., 2001).

De acordo com Duarte e Vasconcelos (2014), a carga de trabalho depende da tarefa e dos limites de tempo nos quais é executada pelo trabalhador em determinada atividade. O aumento da diversidade e quantidade de tarefas determinadas a cada posto de trabalho aumenta consequentemente a carga de trabalho (Maggi, 2006). O aspecto quantitativo relacionado a unidades de tempo e durante quanto tempo tal atividade é realizada constitui-se um dos fatores determinantes do surgimento da fadiga (Duarte & Vasconcelos, 2014).

O conceito de carga de trabalho pode ser subdividido em carga física e mental, sendo a carga mental subdividida em carga cognitiva e carga psíquica. Em toda atividade, os aspectos físicos, psíquicos e cognitivos estão presentes e inter-relacionados, sendo que toda carga de trabalho pode determinar uma sobrecarga (Hubault, 2018).

A carga física está associada a características ligadas ao corpo do trabalhador, como posturas, esforço físico e repetitividade, sendo que sobre



o corpo atuam também as variáveis ambientais e a atividade de trabalho (Guérin et al., 2001). Segundo Hubault (2018), há uma literatura ampla que não associa essa expressão à realidade das situações de trabalho, pois uma atividade pode ter elevada carga física, mas sem queixas excessivas, ao passo que outras podem ter carga física moderada e queixas evidentes, como em casos de trabalho repetitivo.

De acordo com Dejours (2014), a noção de carga mental mostra que não há atividades físicas sem dimensões cognitivas e psíquicas, principalmente em relação à tomada de decisões. Para Bolis e Sznalwar (2016), a noção de carga cognitiva trata dos processos de recepção e tratamento das informações recebidas pelo trabalhador, dos quais depende a eficácia do trabalho.

Ainda segundo Dejours (2014), a noção de carga psíquica está relacionada aos elementos afetivos e relacionais presentes no trabalho, sendo, portanto, a relação entre a organização e o ser humano a origem dessa carga.

Somam-se à carga de trabalho as diferentes maneiras que os trabalhadores executam um mesmo trabalho prescrito, ou seja, o processo de regulação da atividade, por meio da construção do modo operatório.

## 6 Processo de regulação da atividade

Hubault (2018) coloca que a regulação é um mecanismo que compara os resultados de um processo com a produção desejada e ajusta esse processo em relação à diferença comprovada. A regulação sugere um “ajuste das regras e mesmo uma produção de regras até o desenvolvimento da ação de transformação: num processo, ao agir regula-se a ação” (Maggi, 2006, p.143).

O conceito de regulação é utilizado em ergonomia de acordo com o objeto em que a regulação incide: 1) um sistema, em que o operador desempenha o papel de comparador e regulador de um sistema técnico; 2) a própria atividade humana, em que o operador regula sua atividade de trabalho com o objetivo de evitar repercussões negativas da atividade no estado interno, atingir os resultados finais ou objetivos

da tarefa, ou aprender (Hubault, 2018).

Durrive (2011) afirma que regular o trabalho significa estabelecer as condições nas quais se realiza o processo de trabalho e é inerente à atividade. Assim, para dar conta do trabalho prescrito e da possível inadequação da prescrição, o trabalhador está em constante adaptação entre os objetivos a serem alcançados (pessoais e produtivos) e seu meio de trabalho, entre as variabilidades das condições internas e externas da atividade e seus efeitos, além de seus próprios limites físicos e mentais (Maggi, 2006).

Da mesma maneira, as funções de regulação agirão sobre a tarefa. A comparação entre o desempenho buscado e o desempenho alcançado pode levar à comprovação do não alcance dos objetivos, e, portanto, a uma modificação dos modos operatórios. Já a comprovação do alcance dos objetivos pode resultar, em alguns casos, em modificações da atividade, permitindo margens de manobra e evitando aumento das exigências (Bobillier-Chaumon, 2003).

O distanciamento do trabalho prescrito é fruto de estratégias singulares, experiências incorporadas, regulações adotadas e percepções diferenciadas de cada operador em prol do alcance do sucesso de sua atividade. Todos esses elementos fazem que cada operador tenha um modo operatório específico, culminando em julgamentos diferenciados sobre a melhor forma de se apropriar das regras prescritivas (Baltar, 2013).

Guérin et al. (2001) reforçam o conceito quando mencionam que modo operatório é resultado de um compromisso que leva em consideração os objetivos exigidos, os meios de trabalho e os resultados produzidos. De acordo com Mascuro e Vidal (2011), o modo operatório é o resultado da regulação, pelo trabalhador, entre o que lhe foi prescrito, os meios de trabalho para fazê-lo e o modo como fazê-lo, mediante ajustes de comportamento.

Entre as tarefas prescritas pela organização do trabalho e a atividade realmente executada está a chamada “margem de manobra”, que permite aos trabalhadores reordenar as condições da própria execução e alterar o modo operatório para outro mais favorável a seu bem-estar. Essa margem

diz respeito às demandas internas e externas de regulação das variáveis presentes no processo de trabalho e às possibilidades de flexibilização da atividade, ou dos modos operatórios que configuram sua dinâmica (Baltar, 2013).

Para compreender a atividade, Maggi (2006) utiliza a noção de estratégia operatória de mediação, enfatizando que o indivíduo não é passivo diante do que ocorre entre o contexto em que está inserido, seu estado de saúde e os resultados de sua atividade. Durante a interação entre o indivíduo e a tarefa há exigências físicas, cognitivas e afetivas que, imersas em uma organização do trabalho específica, evoluem dinamicamente, fato que causa impacto sobre a atividade do indivíduo (Hubault, 2018). A estratégia operatória, portanto, é o conjunto ordenado de passos que envolvem o raciocínio e a resolução de problemas, dando possibilidade à ação (Baltar, 2013).

Segundo Bolis e Sznalwar (2016), o espaço de regulação permite que o trabalhador alcance os objetivos estabelecidos pela tarefa. Cabe a ele regular as variabilidades que ocorrem no trabalho. Há situações, porém, nas quais a margem de manobra é muito restrita, restando ao trabalhador apenas algumas intervenções no âmbito de suas operações. É na atividade que a experiência e o saber-fazer do sujeito são colocados em prática na forma de tomadas de decisão, promovendo uma regulação de incidentes e tornando a atividade viável (Gomes & Schwartz, 2014).

Em suma, o processo de regulação permanente dos diferentes determinantes e condicionantes presentes nesse processo é feito pelo próprio trabalhador, e o resultado dessa regulação se expressa pela construção de modos operatórios, que são a combinação de diferentes níveis de organização de atividades.

## **7 Estratégias para lidar com situações negativas**

Nos estudos de Mendes e Tamayo (2001), pode-se identificar que as estratégias de combate, ou estratégias defensivas, surgem para que o trabalhador evite o sofrimento, sendo que, muitas vezes, diante da impossibilidade de modificar a

organização de seu trabalho, há uma busca por certo equilíbrio social e psíquico capaz de permitir a esse trabalhador uma base para que possa se sustentar na organização em que atua e em sua vida pessoal.

De maneira conceitual, entende-se que as estratégias defensivas são um meio utilizado pelo trabalhador para se proteger do sofrimento e poder continuar a trabalhar. Elas podem ser elaboradas individual ou coletivamente (Lancman, Ghirardi, Castro & Tuacek, 2009).

Entende-se, então, que é preciso haver um limite de tolerância ou, até mesmo, negação por parte do trabalhador ao compreender seu sofrimento e as estratégias defensivas desenvolvidas, pois estas permitem que esse trabalhador continue tendo sua moral e seus princípios resguardados (Paiva & Souza, 2012).

Dejours (2014) descreve que a diferença entre o desenvolvimento de estratégias de defesa de forma individual ou coletiva está no fato de que, no campo individual, o que sobressai é o que está interiorizado no trabalhador, ou seja, suas próprias necessidades. Já no campo coletivo ocorrem a valorização e a dependência de condições externas, em que se busca manter o consenso de um grupo de trabalhadores. O trabalho define o sujeito frente à sociedade, ao passo que as esferas políticas ou familiares ficam em segundo plano (Maggi, 2006).

Para Mendes (1997), as estratégias de proteção permitem ao trabalhador suportar o sofrimento, racionalizando as situações causadoras por meio de condutas compensatórias no modo de agir, pensar e sentir. Muitas vezes, o trabalhador consegue evitar o sofrimento se alienando das causas, não agindo nem buscando condutas que levem a mudanças na organização do trabalho.

Segundo a psicanálise, a defesa e os mecanismos de defesa se constituem em processos inconscientes que têm por função evitar o desequilíbrio psíquico. Dessa forma, é possível manter certo controle face às representações e afetos insuportáveis e inaceitáveis (forças pulsionais). Nesse sentido, a defesa e os mecanismos de defesa são fundamentais para a manutenção da saúde psíquica; no entanto, o uso excessivo de tais processos pode comprometer o equilíbrio

psíquico, uma vez que originam sintomas (Laplanche & Pontalis, 2001).

O esgotamento dessas defesas pode ocorrer com o passar do tempo, caracterizando falha no processo de enfrentamento do sofrimento. Com isso, intensificam-se as possibilidades de adoecimento (Mendes, 1997).

## 8 Metodologia

A pesquisa pode ser classificada como descritivo-exploratória, realizada por estratégia de

estudo multicaso, com a finalidade de ampliar os benefícios analíticos.

A proposta desse estudo é identificar as discrepâncias entre o trabalho prescrito e real dos fiscais de contrato. Portanto, dada a finalidade da pesquisa não ser o estudo isolado de cada universidade, optou-se por não fazer a descrição dos casos individuais. O estudo multicaso foi realizado em três universidades públicas federais brasileiras localizadas no estado de São Paulo, conforme a Tabela 1.

Tabela 1

### Caracterização das universidades

Universidade	Data de criação	Campus
UNIFESP	1936	Vila Clementino (São Paulo/SP)
	2004	Santos/SP
	2007	Diadema/SP, Guarulhos/SP e São José dos Campos/SP
	2016	Zona Leste (São Paulo/SP)
UFSCar	1968	São Carlos/SP
	1991	Araras/SP
	2006	Sorocaba/SP
	2011	Lagoa do Sino/SP
UFABC	2006	Santo André/SP e São Bernardo do Campo/SP

A fim de preservar a identidade das universidades nos resultados, elas serão referidas no texto como X, Y e Z, não na mesma ordem de apresentação.

Para obtenção dos dados desta pesquisa foram contatados todos os servidores que

atuam como fiscais de contrato, por e-mail e pessoalmente, para verificar a viabilidade de realização das entrevistas, mas apenas 14 deram retorno positivo (20% do total), conforme a Tabela 2. Com isso, foi possível realizar 11 entrevistas pessoalmente e três por videoconferência.

Tabela 2

### Caracterização dos participantes

Universidade	Total de fiscais	Entrevistados
X	9	5
Y	12	4
Z	47	5
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>14</b>

A análise documental foi realizada examinando-se documentos oficiais e legislações que apontavam para informações relevantes, de modo a poder traçar e apresentar o perfil institucional.

Foram realizadas observações diretas no local de trabalho, nas três universidades do estudo, junto a servidores públicos que atuam como fiscais de contrato, durante oito horas, por dois dias em cada uma.



Além disso, foi realizada observação participante, técnica de investigação social em que a pesquisadora atuou, na medida em que as circunstâncias permitiram, como fiscal de contrato em uma das universidades do estudo. Tal etapa foi realizada a fim de identificar a maneira como o trabalhador procede para alcançar os objetivos que lhe foram atribuídos, bem como o processo de adaptação e regulação entre os vários fatores envolvidos no ambiente de trabalho.

Foi elaborado um roteiro de entrevista com 30 questões. Com o objetivo de avaliar sua adequação, foram realizadas duas entrevistas-piloto com servidores que atendiam aos critérios de escolha dos participantes, para verificar se as perguntas estavam claras, se a sequência era adequada e se as questões atendiam aos objetivos da pesquisa. Após a realização desse procedimento, fizeram-se as alterações necessárias no roteiro.

As entrevistas ocorreram no período entre fevereiro e abril de 2017, sempre após as 18 horas (isto é, fora do horário de trabalho), tanto no formato presencial quanto por videoconferência (por meio do aplicativo Skype®), com quatorze participantes no total, em uma única sessão para cada. A duração das entrevistas variou de 40 a 60 minutos. As gravações foram transcritas na íntegra e os fatores comuns foram comparados, para que se verificasse a existência de dados que comprovam a discrepância existente entre a tarefa e a atividade.

Após a análise das entrevistas, foram identificadas as principais categorias e realizados grupos focais nas universidades estudadas, com a finalidade de obter informações de caráter qualitativo em profundidade. Essa é uma técnica de rápida execução, com possibilidade de fornecer informações sobre o desempenho de atividades desenvolvidas, dentre outras situações. O grupo focal foi realizado com os mesmos servidores entrevistados. A sessão de discussão ocorreu em auditórios das próprias universidades no segundo semestre de 2017 e foi dirigida pela pesquisadora, que adotou a função de moderadora.

Materiais de estímulo foram utilizados para fomentar e sustentar discussões em grupo, de maneira a permitir o intercâmbio de saberes e experiências entre os participantes. Foram realizadas, inicialmente, perguntas genéricas que, a seguir, foram aprofundadas, direcionando para o

foco do estudo e trazendo os resultados apontados pelos próprios entrevistados. A duração da sessão de discussão foi de 1h30. Os participantes foram informados, no início da reunião, pela moderadora, da finalidade e do formato da discussão, do caráter informal da reunião e da necessidade da participação de todos. A sessão foi realizada em ambiente de harmonia apropriado às finalidades propostas.

Procurou-se contribuir para que as naturais divergências de opiniões não interferissem no desenvolvimento da sessão. Os dados obtidos foram gravados, registrando-se a fala de cada participante. Após a gravação, as sessões foram transcritas, procurando-se refletir sobre o conteúdo da discussão. Foram registrados aspectos como opiniões, experiências, ideias e observações dos participantes, a fim de validar o diagnóstico e apresentar apontamentos de melhoria.

Para análise dos dados pertinentes ao estudo, recorreu-se à técnica da categorização. A ferramenta utilizada a fim de facilitar o processo de codificação foi a versão 10 do software NVivo®, que possui um conjunto de funcionalidades para codificação dos dados, gerenciamento das fontes de informação, mecanismos de busca e facilidades para categorização durante o processo de codificação, entre outras. Inicialmente, o projeto foi estruturado na base de dados do software. Para carga de dados, foram utilizadas as transcrições das entrevistas. A partir das categorias de análise, o NVivo® codificou os dados, agrupando-os por tipo de similaridade. Em seguida, ocorreu o processo de codificação e análise dos dados e, em uma última etapa, foram extraídas informações para compor os resultados.

## 9 Apresentação e análise dos resultados

Os fiscais de contrato com empresas terceirizadas são responsáveis pela fiscalização do completo atendimento aos dispostos estabelecidos no contrato. Conforme preceitua a Lei 8.666 (1993), é dever do órgão público fiscalizar os contratos administrativos celebrados com terceiros. A Tabela 3 apresenta uma prescrição do trabalho definida pela Lei 8.666 (1993) ao fiscal de contrato.

Tabela 3

**Prescrição do fiscal de contrato**

Tarefas	Descrição
1	Exigir o cumprimento de todas as obrigações assumidas de acordo com as cláusulas contratuais e os termos de sua proposta.
2	Exercer acompanhamento e fiscalização dos serviços anotando em registro próprio as falhas detectadas e encaminhar os apontamentos à autoridade competente para as providências cabíveis.
3	Notificar por escrito a ocorrência de eventuais imperfeições fixando prazo para sua correção.
4	Não praticar atos de ingerência.
5	Conferir documentação recebida para pagamento e encaminhar para o setor responsável.

*Nota.* Fonte: Recuperado de Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Como trabalho prescrito ascendente, os fiscais entrevistados recebem uma estação de trabalho, composta por uma mesa, uma cadeira giratória e um computador. Os fiscais são locados, geralmente, em salas pequenas e compartilhadas com outros servidores. O sistema do governo federal é disponível através de um link, mas cabe a cada servidor realizar as configurações.

A partir do trabalho prescrito, espera-se que o fiscal de contrato realize o controle e garanta o fornecimento dos serviços/produtos oferecidos pelas empresas, de acordo com o que foi acordado, com qualidade e dentro da legalidade.

Conforme apontado por Duarte e Vasconcelos (2014), visto que a singularidade das situações de trabalho faz que a realidade de execução sempre ultrapasse o modelo idealizado nos dispositivos técnicos, se faz necessário identificar o trabalho real, ou seja, a atividade do fiscal de contrato.

Foram realizadas observações diretas no local de trabalho dos fiscais de contrato, com o objetivo de captar o trabalho de maneira que as entrevistas não conseguem fazê-lo. Em média, cada fiscal é responsável por mais de dois contratos, além de acumular as funções inerentes ao servidor. Além disso, segundo um dos entrevistados, “a fim de conseguir deixar as notas fiscais atestadas de maneira correta, saio quase todos os dias duas horas mais tarde” (Entrevistado 1). Tornam-se necessários longos períodos de trabalho, uma vez que “há falta de servidores, ocasionando sobrecarga ou acúmulo de trabalho” (Entrevistado 2).

Parte das atividades identificadas como trabalho real foi organizada e numerada de acordo com a ordem que acontecem e encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4

**Atividades integrantes do trabalho real do fiscal de contrato**

Atividade	Descrição
1	Acompanhar a execução contratual, em seus aspectos quantitativos e qualitativos.
2	Registrar todas as ocorrências surgidas durante a execução do objeto.
3	Determinar a reparação, correção, remoção, reconstrução ou substituição, às expensas da empresa contratada, no total ou em parte, do objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados.
4	Rejeitar, no todo ou em parte, obra, serviço ou fornecimento executado em desacordo com o contrato.
5	Exigir e assegurar o cumprimento dos prazos previamente estabelecidos.
6	Exigir o cumprimento das cláusulas do contrato e respectivos termos aditivos (verificar a existência de possível subcontratação vedada contratualmente, por exemplo).
7	Aprovar a medição dos serviços efetivamente realizados, em consonância com o regime de execução previsto no contrato (o fiscal jamais deve atestar a conclusão de serviços que não foram totalmente executados).
8	Liberar as faturas.
9	Comunicar à autoridade superior, em tempo hábil, qualquer ocorrência que requeira decisões ou providências que ultrapassem sua competência, em face de risco ou iminência de prejuízo ao interesse público.
10	Receber o objeto contratual, mediante termo circunstanciado assinado pelas partes.
11	Emitir atestados de avaliação dos serviços prestados (certidões ou atestados).

As descrições foram baseadas nas observações realizadas nas três universidades em estudo. Embora haja divergência na ordem das atividades, todas elas ocorrem da mesma maneira entre os casos.

A discrepância de sete atividades entre as elencadas corrobora o proposto por Guérin et al. (2001) de que o trabalho real é construído a partir da tarefa, na busca pelos resultados efetivos (antes resultados antecipados).

Os fiscais enfrentam dificuldades com a estrutura física e os dispositivos técnicos, como pode ser atestado por uma das verbalizações: “não há espaço para arquivos e o mobiliário não comporta a quantidade de documentos e processos correntes necessários à fiscalização” (Entrevistado 3). Esse dado também pode ser observado na Figura 2.

Segundo os fiscais entrevistados, a energia elétrica, a telefonia e a rede de internet sofrem

quedas constantes e os “equipamentos como computadores e impressoras vivem apresentando problemas” (Entrevistado 4). A Figura 3 ilustra a situação de uma estação de trabalho específica de um fiscal de trabalho.



**Figura 2.** Mesa de trabalho durante a rotina de um fiscal de contrato.



**Figura 3.** Equipamentos apresentando problemas.

Além disso, segundo os entrevistados e o que foi observado, em razão da falta de orçamento não é possível adquirir novos suprimentos, como *toner* para impressoras, peças de substituição para os computadores e licenças de software. Em uma das universidades estudadas, um único computador é compartilhado por até quatro fiscais.

Com a distinção entre o trabalho prescrito e real, se torna possível identificar as discrepâncias existentes, que, como coloca Durrive (2011), ocorrem porque, durante a realização do trabalho, as condições determinadas sofrem variações e, conseqüentemente, o resultado antecipado distancia-se do efetivo.

Foi identificado que nas três universidades pesquisadas não existem procedimentos padronizados a fim de determinar a tarefa para a realização do trabalho. Dessa maneira, cada fiscal adota as atividades que considera necessárias para atingir o objetivo proposto. Um exemplo analisado é que a maioria dos entrevistados já enviou nota fiscal para pagamento sem consultar todas as certidões negativas. Além de a nota ser devolvida para realizar a anexação dos documentos, a empresa teve o pagamento adiado e, conseqüentemente, houve atraso no pagamento dos funcionários terceirizados. Essas variabilidades são resultantes dos acontecimentos ocorridos no próprio dia de trabalho.

As entrevistas corroboraram as observações sistemáticas. Os trabalhadores foram questionados sobre o momento de designação como fiscais de

contrato, quais fatores auxiliariam para melhor desempenho das atividades e se conseguiriam identificar as discrepâncias entre o prescrito e real, bem como os impactos que isso ocasionava. As respostas foram organizadas a partir da intencionalidade das investigações propostas pelo questionário e roteiro semiestruturado das entrevistas, orientados, por sua vez, pelo objetivo da pesquisa.

No que tange ao contexto de trabalho, apurou-se que a cobrança por resultado, para a maior parte dos entrevistados, está relacionada ao acúmulo com outras atribuições do setor. “A cobrança é de tamanha desproporcionalidade que estou com problemas de saúde em decorrência de estresse. Sou única no meu setor, faço tudo sozinha. Minha rotina envolve atividades de forma muito intensa e sou cobrada constantemente por resultados o mais perfeitos possível” (Entrevistado 5).

Em relação ao quesito custos no trabalho, observou-se que houve concordância entre os depoimentos. Os profissionais afirmaram que o cansaço se dá em razão da realização de atividades com deslocamentos: “Carrego muitos processos e alguns com vários volumes. Existe uma única impressora para atender todo o andar, então fica distante, ando muito ao longo do dia” (Entrevistado 6).

Quanto ao quesito sentido do trabalho, os relatos foram categóricos em relação às vivências de prazer experimentadas por todos os profissionais, pelo fato de conseguirem resolver os problemas que lhe são confiados: “Eu gosto do meu trabalho, pois o considero importante para a realização da missão da universidade” (Entrevistado 7).

No que toca aos danos no trabalho, os entrevistados foram unânimes em afirmar que são provenientes de um ofício realizado sob forte pressão e alta exigência intelectual: “Por conta do calor extremo eu sofro com dores de cabeça e inchaço nas pernas. Desenvolvi crise de ansiedade, estresse e depressão” (Entrevistado 8).

Esses excertos confirmam a revisão da literatura quando mostram que, dependendo do conteúdo ergonômico da organização do trabalho (exigências físicas, químicas e biológicas), pode haver o risco de aparecimento de uma patologia psicossomática.

O tratamento dos dados e a devolutiva de validação dos resultados com os participantes nos grupos focais permitiram resumir as discrepâncias

e construir a Tabela 5, que traz os impactos gerais identificados pelos entrevistados, de acordo com cada categoria.

Tabela 5

**Impactos das discrepâncias entre o trabalho prescrito e real**

<b>Categoria</b>	<b>Causas</b>	<b>Impactos</b>
Contexto de trabalho	Ambiente físico e recursos inadequados	Ritmo de trabalho intenso
	Má distribuição de tarefas	Cobrança por resultados
	Comunicação deficitária	Falta de integração
	Falta de conhecimento técnico e planejamento	Disputa entre membros da equipe
Custos do trabalho	Departamentos distantes	Deslocamento por longas distâncias
	Acúmulo de trabalho	Longos horários de trabalho
	Dinamismo	Administração de imprevistos
Sentido do trabalho	Reconhecimento	Conhecimento de legislação
	Liberdade para expressar opiniões	Realização profissional
	Situações constrangedoras	Insatisfação no trabalho
	Injustiça	Medo
Danos do trabalho	Conflitos sociais	Insegurança
	Conflitos familiares	Dores de cabeça
	Inadequação entre a vida profissional, familiar e social	Inchaço nas pernas
		Dores musculares
		Problemas respiratórios
		Ansiedade
		Depressão

Todos os entrevistados alegaram que, ao ingressar no serviço público, não receberam o devido treinamento e que lhes foi designada a função de fiscal de contrato de imediato, sem conhecimento prévio de aspectos legais. O plano de trabalho individual é feito pela chefia, sem contato com o trabalhador. Para Lancman e Uchida (2003), é fundamental que os usuários finais participem da identificação e análise de problemas, bem como da formulação e implementação de soluções para o posto de trabalho.

Conforme Lancman e Uchida (2003) apontam, quando as exigências físicas e mentais são exageradas, elas provocam estresse e, somando-se a fatores como carga de trabalho, sentimento de incapacidade, pressões e fatores organizacionais, podem aumentar os problemas físicos e mentais: “Chego em casa nervosa devido à sobrecarga de trabalho e acabo tendo problemas com meus familiares. Além disso, vivo em constante estresse” (Entrevistado 9).

Sobre o enfrentamento das dificuldades vivenciadas em seu campo de trabalho, os fiscais

de contrato citaram como estratégias de combate a separação entre a vida pessoal e a profissional, controle psíquico e busca do equilíbrio pessoal: “Enfrento brigas com o marido em função do horário de voltar para casa. Minha vida familiar e social ficou extremamente prejudicada devido aos problemas enfrentados no trabalho. Se pudesse voltar no tempo, nunca escolheria esta profissão novamente” (Entrevistado 10).

As estratégias adotadas pela maioria dos servidores entrevistados se dão de modo individual, usando a proteção contra as situações do trabalho causadoras de sofrimento. São estratégias que não implicam uma ação sobre a organização ou sobre condutas, que levem à mudança da organização do trabalho. Estratégias nessa direção, de acordo com Mendes (1997), podem surtir efeito momentâneo, já que essas defesas tendem a se esgotar com o passar do tempo, algo que caracteriza falha no processo de enfrentamento do sofrimento e, conseqüentemente, intensificação das possibilidades de adoecimento no trabalho (Mendes, 1997).



Assim, é o servidor fiscal de contratos que articula toda a engrenagem para fazer acontecer as entregas necessárias, mesmo que muitas vezes com recursos escassos, principalmente no que tange a recursos humanos. Dessa forma, a falha na fiscalização de contratos recairá sempre no trabalhador e não na distância que existe entre o ato de planejar/prescrever e o de executar o trabalho.

Ainda segundo Dejours (2014), a função do trabalho real é coordenar de forma cooperativa os trabalhadores para complementar a prescrição do trabalho, pois pequena parte do trabalho real é visível aos olhos da prescrição e da organização do trabalho. A maior parte dele consiste em uma infinidade de comportamentos, sentimentos, pensamentos e atitudes não reconhecidos formalmente nem pela hierarquia, nem pelos consumidores, nem pelos pares, sendo, portanto, invisíveis. Para se captar o lado invisível do trabalho, é preciso ter um olhar clínico, o qual, muitas vezes, o servidor fiscal de contrato não está preparado para ter e a organização do trabalho em seu ambiente organizacional o impede de ter, não restando outra saída senão elaborar, por meio de seus recursos internos, saídas para fazer a produção acontecer.

## 10 Conclusão

Na área de fiscalização de contratos, as alterações na organização do trabalho, somadas à necessidade de controlar e garantir o fornecimento dos serviços/produtos oferecidos pelas empresas de acordo com o que foi acordado, com qualidade e dentro da legalidade, tornam o fiscal de contrato imprescindível aos órgãos públicos. As demandas e pressões por assertividade o tornam potenciais portadores de vulnerabilidade no âmbito da saúde.

A tarefa não abrange vários aspectos invisíveis destacados, como o conhecimento de aspectos legais e técnicos para a realização das atividades. Conforme relatado, os servidores já recebem a designação de fiscalização de contrato assim que ingressam no serviço público. Esse fator, associado ao fato de não receberem um treinamento específico, ocasiona grandes dificuldades no dia a dia. As normas e legislações

pesquisadas permitiram constatar que se exige desse profissional conhecimento especializado e capacitação técnica, pois é necessário aplicar esses conhecimentos, habilidades e ferramentas para gerenciar os diversos tipos de contratos em uma organização.

Sintetizando a percepção dos entrevistados sobre o que é ser um fiscal de contratos, notou-se que, em geral, os profissionais entendem que essa é uma profissão que exige constante aprimoramento e capacitação técnica, diante das inúmeras responsabilidades abarcadas na profissão e por conta da própria natureza do trabalho. Além disso, em geral, os entrevistados consideram que um fiscal de contrato é o profissional responsável por coordenar atividades e recursos, visando atingir os objetivos e as metas traçadas pela organização por meio das empresas contratadas.

Diante da variedade de tarefas que desempenham, os entrevistados neste estudo concordam que as competências e as habilidades humanas exigidas dessa profissão giram em torno da capacidade de resolver problemas, de gerenciar conflitos, de lidar com pessoas e recursos e de realizar planejamento e gerenciamento do tempo. Além disso, é exigida a capacidade de filtrar e processar informações, fazendo que cheguem aos colaboradores de forma eficaz e sirvam de base para o desenvolvimento das operações.

Nesse caso, o cargo apresenta desafios constantes, os quais estão relacionados ao empenho em coordenar diversas atividades com recursos limitados em um curto período. Além disso, exige-se do fiscal de contratos a capacidade de filtrar e processar informações, fazendo que cheguem aos colaboradores de forma eficaz e sirvam de base para o desenvolvimento das operações.

Na realidade, trabalho nenhum está isento da possibilidade de gerar insatisfação ou desgaste físico e mental, mas a natureza do trabalho, a forma como é organizado e as condições em que é realizado podem intensificar, ou não, os quadros de prazer, sofrimento ou adoecimento. Os conflitos que potencializam a carga psíquica imposta pelo trabalho são resultantes dos desejos do trabalhador diante das exigências da organização, advindas da relação do trabalhador com a organização. Dessa

forma, o trabalho na fiscalização de contratos pode desencadear esforços na tentativa de se buscar um equilíbrio que assegure a proteção à saúde física e mental dos servidores. Assim, verificou-se a adoção de estratégias de defesa individuais entre a maioria dos entrevistados como mecanismos de enfrentamento das adversidades e da apropriação mais adequada do trabalho.

Foram identificadas as discrepâncias entre o trabalho prescrito e real. Verificou-se que não existe estratégia adotada por esses profissionais de maneira coletiva, o que pode ser um reflexo do medo das pressões organizacionais, da ausência de cooperação, confiança e integração e da disputa que permeiam as equipes de trabalho em seus ambientes organizacionais.

Em relação às contribuições desta pesquisa, deseja-se levar organizações públicas e privadas a refletir sobre sua forma de organização do trabalho, que se encontra engessada pela rigidez das normas institucionais, que causam vivências de sofrimento, medo e doenças ocupacionais, a partir do foco nas políticas de gestão de pessoas e no desenvolvimento humano e comportamental dos trabalhadores. Essas ações se tornam importantes para o desenvolvimento de habilidades que possibilitem maior integração das diversas áreas de conhecimento, com vistas a alcançar resultados para a organização, com menor dispêndio de esforço e desgaste humano nas equipes.

Pretendeu-se com esta pesquisa ajudar a preencher uma lacuna na literatura sobre a discrepância entre o trabalho prescrito e real em instituições públicas de Ensino Superior. Além disso, buscou-se fomentar a discussão sobre os riscos a que os profissionais se submetem diante das crescentes demandas, da ampliação de exigências por produtividade, da pressão pelos resultados, do gerenciamento do tempo e do ritmo de trabalho, que são tensos e intensos, conforme descritos pelos entrevistados.

Notou-se, ainda, a dificuldade dos entrevistados em responder a determinadas questões propostas, principalmente àquelas que se relacionavam diretamente com a organização onde atuam. Nesse caso, pode-se dizer que os resultados indicam que, embora os entrevistados consigam desenvolver estratégias que os levem

a obter prazer no que fazem, existe um grau de sofrimento no trabalho.

## 10.1 Limitações do estudo

A pesquisa não esgotou a descrição da realidade do fiscal de contrato nem solucionou por inteiro o desafio de esclarecer seu papel nos órgãos públicos, principalmente por ser ainda inicial e pela escassa literatura específica sobre essa questão. Aponta, todavia, possibilidades para promover reestruturações no atual sistema organizacional por parte dos gestores e autoridades competentes no sentido de valorizar o desenvolvimento humano e comportamental desses fiscais de contrato como perspectiva na criação, implantação e disseminação de práticas organizacionais que conciliem a produtividade e a revitalização daquele que produz, ampliando o comprometimento e os vínculos organizacionais.

Outra limitação foi o número de universidades e entrevistados abordados neste estudo: apenas as universidades do estado de São Paulo, com uma amostra de quatorze fiscais de contratos.

## 10.2 Propostas para estudos futuros

Sugere-se que novos estudos sejam realizados para explicitar melhor a realidade do contexto de fiscalização de contratos em outras áreas governamentais, pois é em sua particularidade e complexidade que se constroem as relações e os meios que favorecem a produtividade, a saúde ou o adoecimento.

Outros estudos são sugeridos também considerando-se as diferentes categorias de trabalho, por acreditar na relevância de se escutar e por considerar o significado atribuído pelas pessoas em relação a suas experiências nas organizações, estendendo sua abrangência a um número maior de universidades, e principalmente de entrevistados, buscando reforçar a análise qualitativa dos resultados.

Confia-se que este estudo estimule outros com o objetivo de transformar o trabalho, lembrando a importância do ambiente organizacional na saúde dos trabalhadores.

## Referências

- Abrahão, J. I. (2000). Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: Uma abordagem da ergonomia. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 16(1), 49-54. doi:10.1590/S0102-37722000000100007
- Baltar R. (2013). Desenvolvimento, globalização e trabalho decente. *Cad. CRH*, Salvador, 26(67) 105-122. doi:10.1590/S0103-49792013000100008
- Béguin, P. (2008). Argumentos para uma abordagem dialógica da inovação. *LaboReal*, França, 4(2), 7-82.
- Bobillier-Chaumon, M. (2003). Evolutions techniques et mutations du travail: Émergence de nouveaux modèles d'activité. *Travail Humain*, 66(2), 163-194. doi: 10.3917/th.662.0161
- Bolis, I., & Sznalwar, L. I. (2016). A case study of the implementation of an ergonomics improvement committee in a Brazilian hospital: Challenges and benefits. *Applied Ergonomics*, 53(Part A), 181-189. doi:10.1016/j.apergo.2015.09.012
- Clot, Y. (2007). Trabalho e sentido do trabalho. In P. Falzon. *Ergonomia* (pp. 265-280). São Paulo: Edgar Blucher.
- Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das Universidades Federais Reuni. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)
- Dejours, C. (2014). Work and Self-Development. *Critical Horizons*, 15(2), 115-130. doi: 10.1179/1440991714Z.00000000027
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Duarte, S., & Vasconcelos, R. (2014). Análise da atividade, participação e sustentabilidade da ação transformadora: Reflexões a partir do Projeto Matriosca. *Laboreal*, 10(1), 32-46. doi: 10.15667/laborealx0114sd
- Durrive, L. (2011). A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: Esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. *Trabalho, educação e saúde*. 9(Suppl.), 47-67. doi: 10.1590/S1981-77462011000400003
- Gomes, A. B., & Schwartz, Y. (2014). Psicologia, saúde e trabalho: da experiência aos conceitos. *Psicologia em estudo*, 19(2), 345-351. doi: 10.1590/1413-737222224016
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da ergonomia*. São Paulo: Edgar Blucher.
- Hubault, F. (2018). Le métier d'ergonome, entre intelligence politique et posture clinique. Dossier: Actualité de l'intervention, évolutions, pratiques, transmission. *Education permanente*, 214(1), 75-82.
- Jacinto, P. A., & Ribeiro, E. P. (2015). Crescimento da produtividade no setor de serviços e da indústria no Brasil: Dinâmica e heterogeneidade. *Economia Aplicada*, 19(3), 401-427. doi: 10.1590/1413-8050/ea119450
- Käfer-Schünke, L., & Giongo, C. R. (2018). Atravessamentos políticos: A cultura organizacional e o sofrimento moral no serviço público. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(3), 449-456. doi:10.17652/rpot/2018.3.13870
- Lancman, S., Ghirardi, M. I. G., Castro, E. D., & Tuacek, T. A. (2009). Repercussões da violência na saúde mental de trabalhadores do Programa Saúde da Família. *Revista Saúde Pública*, 43(4), 682-688.
- Lancman, S., & Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: O olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6(1), 79-90.
- Laplanche, J., & Pontalis, J. B. (2001). *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo: Editora Martins Fontes.

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)

Maggi, B. (2006). Critique de la notion de flexibilité. *Revue française de gestion*, 162(3), 35-49. doi:10.3166/rfg.162.35-50

Masculo, F., & Vidal, M. C. (2011). *Ergonomia: trabalho adequado e eficiente*. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO.

Matias, É. P. B. (2010). *Competências gerenciais necessárias para o desenvolvimento de gestores envolvidos em processo negocial em universidades federais brasileiras: o caso da Universidade Federal do ABC – UFABC*. (Trabalho de conclusão de curso). Porto Alegre

Mendes, A. M. (1997). Os novos paradigmas de organização do trabalho: Implicações para saúde mental do trabalhador. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 23(85/86), 55-60.

Mendes, A. M., & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Revista Psico-USF*, 6(1), 39-46.

Menezes, P. H. B., Martins, H. C., & Oliveira, R. R. (2018). The excellence baldrige criteria in the effectiveness of higher education institutions management. *Brazilian Business Review*, 15(1), 21-47. doi:10.15728/bbr.2018.15.1.4

Meirelles, D. S. (2006). O conceito de serviço. *Revista de Economia Política*, 1(26), 119-136. doi: 10.1590/S0101-31572006000100007

Minghelli, M. (2018). A nova estrutura normativa de ciência, tecnologia e inovação

no Brasil. *Encontros Bibli: Revista eletrônica de Biblioteconomia e ciência da informação*, (23), 143-151. doi:10.5007/1518-2924.2018v23nespp143

Nweke, H. F., Teh, Y. W., Muitaba, G., & Al-Garadi, M. A. (2019). Data fusion and multiple classifier systems for human activity detection and health monitoring: Review and open research directions. *Information Fusion*, 46(1), 147-170. doi:10.1016/j.inffus.2018.06.002

Oliveira, L. A., Baldaçara, L. R., & Maia, M. Z. de B. (2015). Afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos federais no Tocantins. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40(132), 156-159. doi:10.1590/0303-7657000092614

Paiva, J. A., & Souza, F. M. C. (2012). Modelo de contrato de terceirização de manutenção: Uma abordagem principal-agente. *Produção*, 22(4), 796-806.

Santos, L. A., & Ferreira, M. C. (2014). Bem-estar no trabalho: Percepção dos trabalhadores de uma universidade pública. *Laborativa*, 3(1), 1-18.

Silva, D., & Vasconcelos, R. (2017). Entre a (pre) determinação e as possibilidades de regulação: Uma proposta metodológica para interpretar a adoção e uso de tecnologias enquanto escolhas organizacionais. *Laboreal*, 13(2), 9-23.

Tamayo, H. V. B. (2007). Características distintivas em la gestion del servicio educativo. *Revista Gual*, 18-24.

Wisner, A. (1994). *A inteligência no trabalho: Textos selecionados de Ergonomia*. São Paulo: Fundacentro.

Zamarian, M., & Maggi, B. (2006). *L'influence des choix organisationnels sur l'intensité du travail*. Toulouse: Octarès Éditions.

## Autores

**1. Érika Pena Bedin Matias**, Mestre em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, Brasil. E-mail:erikabedin@ufscar.br

ORCID

 0000-0001-8613-850X

**2. Andréa Regina Martins Fontes**, Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, Brasil. E-mail:andreaaf@dep.ufscar.br

ORCID

 0000-0002-9670-6221

**3. Daniel Braatz Antunes de Almeida Moura**, Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, Brasil. E-mail braatz@ufscar.br

ORCID

 0000-0001-5769-9666

## Contribuição dos autores:

Contribuição	Érika Bedin	Andréa Martins	Daniel Moura
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	√
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	√
6. Coleta de dados	√		
7. Análise estatística			
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	√
11. Outra (especificar)			