

## Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: a contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro

José Marçal Jackson Filho<sup>1</sup>

*Engagement at work, organizational impediments and illness: the contribution of Activity-centered Ergonomics in the Brazilian public sector*

<sup>1</sup> Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho. Curitiba, PR, Brasil.

**Contato:**

José Marçal Jackson Filho

**E-mail:**

[jose.jackson@fundacentro.gov.br](mailto:jose.jackson@fundacentro.gov.br)

Trabalho não apresentado em reunião científica e não resulta de trabalho de dissertação ou tese.

Este trabalho não recebeu financiamento.

O autor declara não haver conflitos de interesses.

### Resumo

**Objetivo:** analisar e discutir a contribuição da pesquisa e da prática da Ergonomia da Atividade para compreender os problemas de saúde dos servidores e para transformar o trabalho realizado nos serviços públicos no Brasil nos últimos 20 anos. **Métodos:** foi realizada análise a partir da pesquisa brasileira disponível na literatura científica. O critério adotado para escolha dos textos foi a utilização, como referencial metodológico, da análise ergonômica do trabalho. **Resultados e discussão:** as pesquisas mostram a importância do engajamento do trabalho nos serviços, o que contraria a imagem negativa, difundida socialmente, sobre os servidores, que seriam privilegiados e que 'não trabalham'. Todavia, uma série de impedimentos ao engajamento individual e coletivo, de natureza organizacional, se apresenta, tornando-o inócuo e colocando em risco a saúde dos servidores, fator evidenciado pela Ergonomia da Atividade no Brasil. Discute-se a contradição dos novos métodos de gestão que afirmam buscar maior qualidade e eficiência, mas não enfrentam os critérios políticos para a nomeação de cargos, a falta de recursos e a baixa capacidade de atendimento. **Conclusão:** a Ergonomia da Atividade no Brasil evidenciou a associação entre possibilidade de prestar serviços públicos e a saúde dos trabalhadores públicos. Argumenta-se pela necessidade de sua integração no desenho das políticas públicas.

**Palavras-chave:** Saúde do Trabalhador; política pública; setor público; trabalho.

### Abstract

**Objective:** to analyze and discuss the contribution of Activity-centered Ergonomics research and its practice to understand the health problems of civil servants and to transform the work in public services in Brazil in the last 20 years. **Method:** an analysis was conducted on the Brazilian research available in the scientific literature. The criterion adopted to choose the studies was the utilization of ergonomic work analysis as the methodological framework. **Results and discussion:** the studies show the importance of engagement at work, which contradicts the widespread negative image about civil servants, that of being privileged and not working. However, there are many impediments to individual and social engagement, making the work ineffective and endangering the health of civil servants. It discusses the contradiction of new management methods that claim to seek greater quality and efficiency, but do not face the political criteria for the appointment of positions, lack of resources, and low capacity of attendance. **Conclusion:** activity-centered Ergonomics research in Brazil has shown the association between the possibility to provide public services and the health of civil servants. The need to integrate Ergonomics to the design of public policies is discussed.

**Keywords:** Occupational Health; public policy; public sector; work.

Recebido: 08/08/2013

Revisado: 11/03/2015

Aprovado: 12/03/2015

## Introdução

Os serviços públicos constituíram-se nos últimos 20 anos como um espaço importante de intervenção e de pesquisa para as disciplinas que estudam a relação trabalho e saúde. Vários estudos foram realizados em diversos setores – saúde, educação, justiça, segurança pública, por exemplo – em resposta à demanda social, que se exprime desde o final dos anos 90 por meio de absenteísmo e problemas de saúde dos servidores nos níveis municipal, estadual e federal. Dentre eles, podem ser citados: a prevalência de problemas musculoesqueléticos em trabalhadores da saúde (BARBOSA et al., 2012), prevalência de disфония (JARDIM et al., 2007), transtornos mentais em professores da rede pública em Belo Horizonte (GASPARINI et al., 2005), afastamentos de servidores nos estados do Ceará (NOGUEIRA et al., 2010) e Alagoas (SILVA et al., 2012).

O contexto dos anos 90 ajuda a entender o surgimento dessa demanda social para a Ergonomia e outras disciplinas do campo da Saúde do Trabalhador e das Ciências Humanas. De um lado, a difamação pública dos servidores públicos aliada às reformas administrativas implantadas criaram situações de tensão nos serviços diante das cobranças da gestão e da população (GUIMARÃES, 2009; RIBEIRO; MANCEBO, 2013); de outro, observou-se o aumento da demanda nos serviços por cidadãos em busca de seus direitos recém-formalizados pela Constituição de 1988.

Na década de 2000, o cenário de crescimento e desenvolvimento econômico favoreceu a retomada da “ocupação no serviço público” (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011), mas talvez tenha sido insuficiente diante da alta demanda por serviços. Em contrapartida, a intensificação do trabalho em setores do público tem sido descrita (no caso da educação, ver ASSUNÇÃO; OLIVEIRA, 2009; na saúde, ver ASSUNÇÃO; JACKSON FILHO, 2011).

Diante disso, iniciativas foram tomadas pela administração pública para enfrentar os problemas de saúde dos servidores públicos, como é o caso do município de São Paulo (CARNEIRO, 2006) e do Governo Federal, que reconheceu, logo no início do primeiro mandato do presidente Lula, os problemas de saúde dos servidores públicos federais, lançando as bases para implantar um programa de assistência e prevenção (PONCE, 2014).

O que explica o adoecimento, o absenteísmo, as aposentadorias precoces dos servidores públicos? Não seriam fatores semelhantes aos que determinam os problemas, tanto de funcionamento dos serviços, quanto de saúde desses trabalhadores? Qual a contribuição da Ergonomia da Atividade para compreender esses problemas e solucioná-los?

Diversos estudos ergonômicos em diversas categorias do serviço público têm tido papel central para demonstrar a falsa tese do “não trabalho dos funcionários públicos”, e confirmar, ao contrário, a relação entre as atividades desenvolvidas e os problemas de saúde encontrados na administração pública. Os trabalhadores do público estão adoecendo, pois trabalham em condições difíceis de trabalho. O que mostram os estudos ergonômicos?

O objetivo deste texto é mostrar que um conjunto de pesquisas, pertencentes à Ergonomia da Atividade, tem contribuído, por um lado, para caracterizar a atividade dos servidores como forma de “engajamento” em diferentes serviços e, por outro, ao descrever e analisar os impedimentos a esse engajamento, determinados pelo funcionamento organizacional, o que pode explicar a prevalência de problemas de saúde, em especial de ordem mental, dos trabalhadores públicos<sup>2</sup>.

## Métodos

Foi realizado levantamento e leitura de textos disponíveis na literatura. Por tratar-se de um ensaio, a seleção da literatura foi feita com a finalidade de dar suporte aos argumentos pretendidos, escolhendo autores e trabalhos que consideramos relevantes para atingirmos o propósito apresentado.

A seleção dos trabalhos foi realizada com base em nossa experiência na realização de estudos ergonômicos no campo dos serviços públicos desde 1998 (ver, por exemplo, JACKSON FILHO, 2004; VILELA; SILVA; JACKSON FILHO, 2010), utilizando de revisão livre da literatura a partir do acompanhamento da produção acadêmica brasileira no campo da Ergonomia da Atividade. O critério para a escolha foi a referência à utilização da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), característica comum das pesquisas pertencentes à Ergonomia da Atividade.

Como nem todas as pesquisas ergonômicas<sup>3</sup> apontam para o “engajamento dos trabalhadores públicos”, propõe-se neste texto, uma argumentação

<sup>2</sup> Não se pretende, todavia, exaurir as razões e fatores que explicam esta problemática (que nos parece) central para o funcionamento do Estado Brasileiro.

<sup>3</sup> Como é o caso das pesquisas realizadas pelo grupo de estudo em Ergonomia aplicada ao setor Público, do Núcleo de Ergonomia da Atividade do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (FERREIRA, 2012), preocupado em avaliar o custo humano do trabalho.

para compreender a relação saúde e trabalho presentes nos serviços públicos a partir da análise dos principais resultados das pesquisas disponíveis na literatura que sustentem essa contradição presente no trabalho público, situações de engajamento contrariadas por impedimentos materiais e organizacionais.

Para sustentar nossa argumentação, apresentaremos, em nossa análise, as novas narrativas sobre o trabalho e saúde nos serviços públicos presentes nas pesquisas da Ergonomia da Atividade.

## **Novas narrativas sobre o trabalhar e adoecer a serviço do público**

A Ergonomia que estuda o serviço público do Brasil tem se esforçado em produzir, como veremos abaixo, narrativas da produção dos serviços públicos por meio da atividade dos seus agentes.

Na origem dos estudos, encontram-se problemas de saúde dos servidores públicos: problemas musculoesqueléticos de merendeiras (TAKAHASHI et al., 2010), problemas de saúde mental de profissionais de saúde (VILELA; SILVA; JACKSON FILHO, 2010), professores (NORONHA et al., 2008), dentre outros.

Nesses estudos, que apontam para o engajamento dos servidores na prestação dos serviços, foi empregada metodologia comum, a AET, fundada em um olhar etnográfico<sup>4</sup>. Para compreender o trabalho dos professores, profissionais de saúde, dentre outros servidores públicos, e seu engajamento na ação, os diversos autores se utilizam de métodos de observação, de verbalização e entrevistas em auto confrontação (LIMA, 2001).

Como a atividade é voltada para o “outro”, seja o paciente, o aluno, o usuário etc., o sentido do trabalho é buscado por meio da análise das falas, das expressões dos trabalhadores e de suas interações com os cidadãos. Assim, os estudos consideram não apenas os aspectos cognitivos, mas, sobretudo, as emoções e a subjetividade envolvidas na ação (ASSUNÇÃO; LIMA, 2010).

## **Entre a missão pública e a constante busca de margem de ação para agir: características e natureza das atividades nos serviços públicos**

Como se passa em vários relatos ergonômicos, os trabalhadores do público, sejam professoras (NORONHA et al., 2008), merendeiras (TAKAHASHI et al., 2010), Agentes Comunitários de Saúde (ACS) (VILELA; SILVA; JACKSON FILHO, 2010), pediatras (MELO et al., 2007), funcionárias de Banco de Leite Humano (BLH) (ASSUNÇÃO; LUZ, 2001), oficiais de justiça (PEREIRA; ASSUNÇÃO, 2007), teleoperadores da segurança pública e de informação pública (CASTRO et al., 2006), atendentes do DETRAN (FERREIRA; MENDES, 2001) etc., desempenham suas atividades a despeito das incoerências da prescrição, dos modos de organização implementados, da inadequação dos meios físicos disponíveis (espaço, instrumentos, sistemas, dentre outros elementos).

O grave é que para muitos desses agentes, a convivência com a dura realidade social é permanente e os meios para enfrentá-las, insuficientes. Como educar crianças que vivem em contexto social precário e permeado pela violência? (NORONHA et al., 2008); Como garantir que as crianças retornarão ao serviço se necessário ou seguirão as prescrições médicas, questionam-se os pediatras de serviço de urgências (MELO et al., 2007); O que pode fazer um ACS quando a família abandona uma pessoa idosa a sua própria sorte? (VILELA; SILVA; JACKSON FILHO, 2010)

Portanto, em alguns casos, as narrativas brasileiras mostram o constante esforço para redefinir na ação suas tarefas e meios para agir.

A inteligência dos trabalhadores (as) colocada a serviço das ações individuais e coletivas, em geral desconhecida pelas hierarquias, aparece nessas narrativas de forma exemplar, como é o caso das funcionárias do banco de leite de Hospital Universitário, estudadas por Assunção e Luz (2001), que mostraram a centralidade das atividades desenvolvidas pelas funcionárias para favorecer o ato de amamentar das mães que vivem em situações de precariedade material, cultural e/ou emocional.

<sup>4</sup> Para compreender, analisar a “atividade de trabalho”, tida em qualquer situação de trabalho como enigma, ou seja “[...] um objeto que não é dado, mas sim uma construção, um objeto que deve constituir-se com os próprios interessados” (TEIGER, 2005, p. 185-186), a AET tem de se fundamentar em observações do comportamento dos trabalhadores em situação e entrevistas (ou verbalizações) que vão conferir o sentido acordado pelos trabalhadores a suas atividades. Vários estudos (ASSUNÇÃO, 2003) têm assumido a perspectiva etnográfica (proposta por Lima (2001)), ou seja, a necessidade de compreender a atividade, a experiência dos trabalhadores por meio de seu próprio olhar. Nesse sentido, defendem também o papel das entrevistas em auto confrontação que permite compreender o curso da ação e, portanto, seu sentido (CASTRO et al., 2006). No caso das situações de serviços públicos (mas também privados), o centro de interesse desloca-se não apenas da ação individual para a interação entre agentes (públicos) e usuários do serviço, mas também do olhar voltado às dimensões física e cognitiva para as relações sociais e afetivas. O princípio adotado na maioria dos estudos ergonômicos é o da cooperação entre estes atores, o serviço resulta de sua coprodução limitada, todavia, pelas imposições (políticas, programas, atribuições, critérios de gestão) da instituição envolvida (CERF; FALZON, 2005; ASSUNÇÃO; JACKSON FILHO, 2011).

O estudo mostra que as funcionárias passam a maior parte de sua jornada junto às mães, a fim de orientá-las, acalmá-las, enfim, educá-las. Precisam, portanto, de conhecimentos diversos sobre o aleitamento materno e sobre o *amamentar* (em itálico pelo autor deste ensaio) para poder dar esclarecimentos sobre a relação entre mãe e bebê, sobre a fisiologia da lactação, sobre o funcionamento e o comportamento dos recém-nascidos, sobre os cuidados das mamas, dentre outros. A dimensão afetiva e relacional está no centro do trabalho das funcionárias do Banco de Leite.

Assim, não apenas a dimensão mental do trabalho é destacada, mas as emoções e relações estão igualmente presentes nas interações entre funcionárias do BLH, entre ACS e usuários da Estratégia Saúde da Família (ESF) (VILELA; SILVA; JACKSON FILHO, 2010), oficiais de justiça, pediatras e merendeiras (TAKAHASHI et al., 2010).

Nesse contexto social, de defesa da vida, do sentido mesmo do seu trabalho, os trabalhadores devem escolher a direção de sua atuação, decidindo por ela no “fogo da ação”. As consequências das suas escolhas, por vezes, são difíceis de serem controladas por eles, mas são justificadas pela natureza da sua missão. A fala de um pediatra (MELO et al., 2007, p. 3005) sobre a decisão de dar ou não alta à uma criança ilustra bem: “[...] sei lá se ele passa mal e a mãe não tem para onde correr [...] se ele piorar de repente e a mãe não tiver como trazer.”

O difícil é, como mostram estes estudos, deixar de agir, de ir às últimas consequências na tentativa de atender às necessidades das pessoas e de se engajar por elas.

### **Histórias de engajamento em defesa do sentido público**

O uso do corpo, mente, emoções, relações de forma total, a despeito de todas as dificuldades, levou Vilela, Silva e Jackson Filho (2010) a qualificar a atividade como forma de engajamento<sup>5</sup> em defesa da missão pública, ou seja, da saúde da comunidade, da produção da justiça, sem que tal engajamento não seja necessariamente exigido pela gestão<sup>6</sup> (o que pode parecer contraditório à primeira vista).

<sup>5</sup> Ou termos similares, Assunção e Luz (2001) falam em investimento, esforço das funcionárias do BLH.

<sup>6</sup> No caso das ACS estudadas por Vilela, Silva e Jackson Filho (2010), elas são cobradas pela gestão pelo número de visitas domiciliares realizadas, mas não pela resolutividade dos casos.

<sup>7</sup> Engajamento pode ser definido, de modo geral, como “ato ou efeito de se engajar”, sendo que engajar é “abraçar um ideal filosófico, político etc. e pugnar por ele” ou “dedicar-se com afinco”. Dentre as definições específicas encontradas no Dicionário Houaiss (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2009, p. 758), indicamos duas em especial: “[...] participação ativa em assuntos e circunstâncias de relevância política e social, passível de ocorrer por meio de manifestação intelectual pública, de natureza teórica artística ou jornalística, ou em atividade prática no interior de grupos organizados, movimentos, partidos etc.”; “[...] o empenho ético e político na realização de escolhas absolutamente livres e impreteríveis, por meio das quais o ser humano inventa a si mesmo e o seu mundo.”

Pode-se dizer que a ergonomia voltada ao estudo do setor público tem produzido narrativas sobre o engajamento<sup>7</sup> no trabalho público.

O relato sobre o trabalho das professoras de escola da periferia de Montes Claros, Minas Gerais, mostra as diferentes dimensões do seu engajamento na educação de crianças que vivem em condições sociais difíceis, ou seja, “[...] do investimento pessoal para dar conta dos desafios da sala de aula e das metas das reformas nem sempre compatíveis com as condições existentes” na escola. (NORONHA et al., 2008, p. 80)

A análise da atividade em situação de sala de aula mostra o engajamento das professoras em manter seu “curso de ação”, a despeito das interrupções constantes – conflitos com alunos, informações da secretaria e coordenação – e dos recursos utilizados, reprimendas e certas estratégias. Para ensinar e favorecer o processo de aprendizagem, é preciso ir além das técnicas tradicionais, ou seja, valer-se de estratégias para manter a atenção dos alunos, “diversificando”, portanto sem seguir necessariamente o planejamento ou usando do “elemento surpresa” (NORONHA et al., 2008, p. 80), afirma uma das professoras que participou do estudo.

É preciso também estabelecer relação afetiva com os alunos, compreender seus problemas, implicar a família.

Por outro lado, é preciso espaço no tempo fora do trabalho para diversas tarefas, tais como: o planejamento, a correção de provas, a busca de qualificação. O engajamento invade os períodos de vida familiar, de descanso ou lazer.

Diante do alto custo do engajamento, o que move as professoras?

Talvez a explicação se encontre no fato de que, segundo as autoras,

[...] a professora, apesar de não escolher a realidade com a qual vai trabalhar, é uma mediadora entre os problemas de educação e de responsabilidade social e de desenvolvimento individual. A professora lida com uma situação social, em que se somam aos problemas da escola as condições precárias de trabalho, os salários aviltantes e as carências físicas e emocionais de um público de alunos que expressam em sala de aula as suas vivências cotidianas externas à escola. (NORONHA et al., 2008, p. 71)

No caso das agentes comunitárias de saúde analisado por Vilela, Silva e Jackson Filho (2010), nota-se o empenho na resolução de problemas dos usuários sob sua responsabilidade, algumas em situação social precária. Como a elas é atribuída a criação e a manutenção do vínculo com as famílias, a despeito da falta de recurso do serviço, das difíceis relações interpessoais nas equipes, das dificuldades para fazer encaminhamentos, da complexidade da assistência em alguns casos, das dificuldades de envolver a família em casos graves, o que resta a elas como recurso em muitas situações é seu engajamento pessoal. Assim, uma das ACS chega a propor aos usuários “fazer um plantão” na urgência de um hospital até conseguir atendimento. O problema é que este engajamento não é necessariamente suficiente para a resolução do problema.

Todavia, “todo engajamento implica um desengajamento”<sup>8</sup> (CURIE, 2003, p. 511). Nesse sentido, outra ACS ao comentar sobre um caso crítico de pessoa idosa em que não consegue envolver a família afirma: “vou até onde posso [...] não posso tomar uma atitude pela família ..., não consigo interferir na dinâmica da família. Toda a parte da saúde estamos fazendo [...]” (VILELA; SILVA; JACKSON FILHO, 2010, p. 297)

Portanto, concluem Vilela, Silva e Jackson Filho (2010, p. 300):

O engajamento está associado ao próprio papel dos ACS de criação de vínculo com a comunidade [...] Este engajamento e implicação pessoal podem ser entendidos como a única saída possível quando o compromisso estabelecido entre as agentes e a família está em risco... Diante das limitações e dos impedimentos da rede de serviços e de demais serviços do Estado, a resposta das ACS, nessas situações, é seu engajamento pessoal ou seu desengajamento.

O grande problema, como se percebe nos dois casos apresentados, é que não obstante o engajamento dos indivíduos, série de fatores intrínsecos ao funcionamento organizacional impedem a prestação de serviços condizentes com a necessidade da população; é como se as organizações, instituições, ao contrário de seus servidores, não estivessem engajadas na prestação dos serviços. Outras narrativas sobre o trabalho de demais servidores públicos como pediatras (MELO; ASSUNCAO; FERREIRA, 2010), oficiais de justiça (PEREIRA; ASSUNÇÃO, 2007), servidoras do BLH (ASSUNÇÃO; LUZ, 2001), dentre outros, reafirmam a centralidade do engajamento individual e, por vezes coletivo, com a saúde, ou com a justiça<sup>9</sup> (dentre outras).

Parece-nos, então, necessário, uma vez que todos os estudos se associam a problemas de saúde dos servidores, discutir a relação entre o engajamento dos trabalhadores e sua saúde.

### **Saúde entre engajamento e impedimentos: a perda do sentido no seio de “organizações patológicas”**

Mostramos, anteriormente, baseados em algumas narrativas sobre o trabalho no setor público, o engajamento dos servidores na tentativa de responder à missão pública a eles atribuída, indo além, em muitas ocasiões, do formalmente prescrito. No entanto, as narrativas do trabalho público apontam também impedimentos organizacionais, institucionais e até sociais que dificultam as atividades dos servidores, esvaziando em algumas situações o sentido do trabalho.

Pode-se dizer que tais impedimentos à sua atividade – a baixa capacidade de “produção”, a falta de meios e de recursos, a falta de suporte da gestão e seus critérios, a dificuldade de integração com outros serviços, dentre outros – são traços comuns encontrados nos diversos estudos ergonômicos citados e parecem ser indicadores de formas de desengajamento institucional. Como explicar a presença constante de tais impedimentos à ação dos servidores?

Além disso, tais impedimentos tornam o engajamento dos trabalhadores públicos inócuo, colocando em risco seu sistema emocional e psíquico, o que pode explicar os altos índices de afastamentos ou queixas de problemas de saúde mental nos serviços.

O comentário feito por Assunção e Lima (2010, p. 225, grifo nosso) a respeito do trabalho de um médico de um serviço de urgências ilustra bem esse paradoxo:

Ao contrário do senso comum, os motivos do mal-estar na equipe de um pronto atendimento não são os pacientes em situações críticas, às vezes à beira da morte, mas as condições materiais e administrativas do entorno que não permitem o máximo de envolvimento possível e necessário para salvar uma vida. Evidentemente, lidar com a morte todo o dia é um trabalho que desperta os sentimentos mais intensos, sobretudo quando se perde um paciente, mas nada se compara à frustração de, por **limitações externas**, não poder fazer o possível em cada caso.

Além disso, a alta carga de trabalho e/ou o aumento da intensidade do trabalho, como nos casos das ACS, das merendeiras, das professoras, dos profissionais de saúde, afetam o corpo destes trabalhadores, expressando-se por meio de sintomas e problemas musculoesqueléticos ou de saúde mental.

<sup>8</sup> Sendo que, em alguns casos, como afirmam Daniellou e Martin (2003, p. 498), o “[...] desengajamento pode ser a maior forma de engajamento.”

<sup>9</sup> No caso dos oficiais de justiça, observa-se que para cumprir sua missão visando a justiça, seu engajamento visa anteriormente a não favorecer a injustiça ou à violência (por exemplo, ao retirar uma criança de um dos pais por decisão judicial (PEREIRA; ASSUNÇÃO, 2007).

O estado de saúde dos trabalhadores públicos brasileiros não seria, portanto, consequência e, ao mesmo tempo, indicador do estado de funcionamento precário e contraditório de certas políticas públicas e de certas Instituições?

Jackson Filho (2004), baseado em Daniellou (1999), após realizar estudo ergonômico em uma Instituição pública de proteção aos trabalhadores caracterizou-a como uma organização patológica. Como algumas características encontradas naquela instituição são comuns a outros serviços – descompasso entre a missão institucional e os meios e recursos disponíveis, a falta de suporte da gestão, a crise nas relações interpessoais, a dificuldade de integração com outros serviços, ocorrências de problemas de saúde entre os servidores, dentre outros – questiona se tais formas patológicas não seriam típicas do serviço público brasileiro.

Daí o paradoxo do trabalhar no público, pois muitos dos trabalhadores públicos para educar, fazer justiça, cuidar e proteger a saúde dos cidadãos acabam por adoecer, ou seja, se tornam vítimas do funcionamento patológico de algumas instituições públicas.

Enfim, outro traço comum das pesquisas analisadas acima é apontar para a relação entre a insuficiência dos modos de gestão e organização adotados, que deveriam dar suporte ao engajamento dos servidores, e o funcionamento precário dos serviços e os problemas de saúde dos servidores.

## **Discussão: contribuições da ergonomia voltada ao estudo do setor público no Brasil e alguns diálogos**

Para nós, a contribuição maior da Ergonomia da Atividade no Brasil ao estudar o trabalho nos serviços públicos foi contrapor a imagem negativa dos servidores (não apenas difundida na mídia<sup>10</sup>, disseminando socialmente uma nova descrição a respeito do trabalho público, ancorada no seu engajamento na prestação de serviços à comunidade).

No campo da Ergonomia, de modo geral, pouca atenção foi dada à questão do engajamento, exceto para discutir a própria prática dos ergonomistas na França (DANIELLOU; MARTIN, 2003; CURIE, 20003; DURAFFOURG, 2003). O engajamento, quando referido pelos autores, é utilizado como adjetivo, como forma de qualificar a atividade, não como um tipo de atividade na qual a tarefa foi reconstruída e ampliada pelos trabalhadores, tornando-se o móbil da ação e, portanto, não se constituiu em objeto ou categoria analítica.

Em contrapartida, no campo das ciências sociais, os resultados obtidos são semelhantes aos estudos ergonômicos no Brasil, como afirma Linhart (2011, p. 156):

As pesquisas que tratam do trabalho no setor público mostram que o engajamento, a lealdade, a dedicação são qualidades propaladas, mesmo que não sejam exclusivas. Na verdade, essas pesquisas descrevem servidores, com frequência, muito engajados em seu trabalho, que se identificam com sua instituição, com suas missões, que são capazes de se dedicar, isto é, capazes de se engajar de forma desinteressada em sua atividade<sup>11</sup>.

A adoção de um “olhar etnográfico” nas análises ergonômicas realizadas parece condição metodológica essencial para ter acesso ao “engajamento” dos servidores, como mostram e reclamam boa parte dos estudos apresentados anteriormente.

Todavia, diante dos limites metodológicos da Ergonomia, outras faces do “engajamento dos servidores públicos” dependem de outras abordagens para serem conhecidas, como é o caso da busca de novas qualificações pelas professoras, que se constitui em tentativa de superação dos problemas da escola e da sala de aula, ocupa seu tempo livre e invade sua vida privada<sup>12</sup>.

A própria duração da intervenção se constitui em limite importante: Jackson e Dischinger (2006) ao validar um ano após uma intervenção em unidade de saúde, constatam o engajamento extremo dos profissionais de saúde que realizaram o projeto de reforma do espaço da unidade junto à comunidade, baseado no diagnóstico ergonômico.

<sup>10</sup> No mundo acadêmico, Codo (2002), no seu artigo “A arte do não fazer. O funcionário público faz o que precisa ser feito?”, é um dos autores que contribui com a imagem negativa dos servidores e do serviço público. Sem apresentar qualquer dado empírico faz série de afirmações sobre o comportamento de servidores de atividade meio, sem fornecer dados sobre o objeto do trabalho, as condições materiais, espaciais e organizacionais. A partir delas, o autor generaliza sua tese do trabalhar para não fazer como característica do serviço público. A pergunta que deve ser colocada é: será que vale para o próprio autor, pertencente à universidade pública, a tese que defende?

<sup>11</sup> Isso não quer dizer, segundo Linhart (2011, p. 156), que não existam servidores desinteressados. Embora não seja regra dominante, são encontrados em determinados tipos de organização que não oferecem condições nas quais “[...] a consciência profissional moldada na especificidade do serviço público” possa se afirmar.

<sup>12</sup> Além disso, a mobilização dos professores pode ser insuficiente e levar à insatisfação, uma vez que existe descompasso entre “[...] a prescrição dos programas de reformas e programas de formação de professores e os meios oferecidos para a realização de seu trabalho.” (NORONHA et al., 2008, p. 82)

Certa crítica pode ser endereçada à Ergonomia da Atividade, que adota uma perspectiva cívica de defesa da importância do trabalho no setor público (enquanto produção de cidadania) e da sua relação com os problemas de saúde dos seus trabalhadores, pois supervaloriza positivamente o papel dos trabalhadores. Deixam-se, de lado, as situações onde o papel dos servidores é de exercer o controle do Estado sobre os cidadãos<sup>13</sup>.

No entanto, este “viés” decorre da opção metodológica da ergonomia da atividade de responder a demandas sociais, ou seja, estudar situações problemáticas (em geral que envolvem problemas de saúde dos servidores), e da sua própria deontologia, uma vez que a participação dos trabalhadores é sempre voluntária, o que faz com que trabalhadores “omissos” acabem por não querer participar dos estudos.

Enfim, como foi afirmado e discutido anteriormente, este engajamento no trabalho, sem respaldo da organização e da gestão dos serviços, pode constituir-se em armadilha para os trabalhadores públicos. Discutiremos a seguir a relação entre engajamento, impedimentos, poder de agir e adoecimento, assim como os efeitos das novas formas de gestão no serviço público.

### **Engajamento, impedimentos, poder de agir e adoecimento**

No campo da psicossociologia, o conceito e objeto “engajamento” são considerados como benéficos para os trabalhadores, ou seja, levam ao bem-estar (ver, por exemplo, FRENNEY; FELLEENZ, 2013; CURIE, 2003), uma vez que se considera que trabalhar motivado por fatores ou valores dos quais se acredita “faz bem.”

O engajamento individual ou coletivo é a materialização na ação do “móvil interno dos indivíduos” que complementa o prescrito e que, de certa forma, o ultrapassa.

Mas, o que se observa nos resultados dos estudos brasileiros, em especial, no setor público, é o oposto ao obtido no campo da psicossociologia, ou seja, diante dos impedimentos materiais, políticos, institucionais e gerenciais, o trabalho torna-se limitado; dessa forma, o engajamento não é suficiente para resolver os problemas dos cidadãos, podendo voltar-se contra os próprios trabalhadores.

A noção de impedimento, desenvolvida por Sznelwar, Mascia e Boyer (2006) no estudo do trabalho de serviços bancários e financeiros, pode ser transposta aos serviços públicos para se entender as dificuldades e o adoecimento dos servidores. Segundo esses autores:

Por impedimento (ação de impedir), entende-se um processo que torna a ação difícil, a paralisa, a bloqueia, que obstrui, inibe ou faz obstáculo à execução de uma ação. O conceito de impedimento se aplica quando o sujeito não tem outra escolha senão a de ceder, de parar de fazer, de parar de “funcionar”, “de parar de ser”. (SZNELWAR; MASCIA; BOYER, 2006, p. 28-29, tradução nossa).

Assim, os impedimentos são construídos, desenhados pela própria organização a fim de controlar, restringir a ação, como mostram Sznelwar e Arbix (2002) no caso da organização taylorista aplicada nos serviços bancários.

No caso dos serviços públicos, é a falta de condições objetivas que limita o agir: Impedimentos materiais e de recursos constroem, por exemplo, os pediatras [estudados por Melo et al. (2007)]; impedimentos organizacionais limitam ACS [estudadas por Vilel, Silva e Jackson Filho (2010)] etc.

No final das contas, pode-se dizer que, seguindo o raciocínio de Sznelwar, a pouca margem de ação dos trabalhadores públicos pode resultar da “ação impeditiva” que provoca um aumento da “carga de trabalho<sup>14</sup>” (GUERIN et al., 2001) ou a limitação ao “poder de agir” (CLOT, 2010) dos trabalhadores, colocando em risco sua saúde ou levando ao “desengajamento” dos mesmos (CURIE, 2003).

Pode-se dizer, apoiado em Clot (2010), que o engajamento e o sucesso da ação, isto é, da efetividade da política pública, dependem do “poder de agir<sup>15</sup>” dos trabalhadores públicos em situação. Como afirma Clot (2010, p. 9), quando os trabalhadores encontram-se impedidos de agir, o risco para a saúde é evidente, pois o sofrimento que decorre das atividades impedidas é uma forma de “amputação do poder de agir”, uma vez que esvazia o sentido da ação. Assim, citando P. Ricouer, afirma que o

[...] sofrimento não é unicamente definido pela dor física ou mental mas, [...] pela diminuição – e até mesmo, destruição – da capacidade de agir, do ser-capaz-de-fazer, experimentadas com ataque à integridade de si.<sup>16</sup> (CLOT, 2010, p. 116)

<sup>13</sup> Nos encontros e interações entre servidores e cidadãos observam-se não apenas a materialização da cidadania ou de sua busca, mas também o poder de controle do Estado sobre os cidadãos (DUBOIS, 2010).

<sup>14</sup> Segundo Guérin et al. (2001), a carga de trabalho é considerada máxima quando o trabalhador tem apenas uma forma para agir.

<sup>15</sup> A noção de “poder de agir”, para nós, pode ser considerada como conceito “operante”, no sentido proposto por Wisner (1987) para os modelos produzidos pela Ergonomia, ou seja, capaz de fornecer leitura da realidade e se abrir para a transformação da situação. Daí sua importância.

<sup>16</sup> Para Sznelwar, Mascia e Boyer (2006), seguindo a perspectiva da psicodinâmica do trabalho, os impedimentos podem voltar-se contra a própria identidade do trabalhador.

Assegurar o poder de agir nas situações de trabalho públicas e favorecer o engajamento são a chave para a preservação da saúde dos trabalhadores públicos e para a efetividade de suas ações, *in fine*, da política pública subjacente a elas.

É preciso, então, entender por que a gestão, ao invés de se constituir em suporte para a ação, na maioria das vezes, torna-se fator de impedimento para ela ou dela retira o sentido.

### Contradições da gestão e sentido do público

Embora se observe atualmente certa diminuição da difamação pública dos servidores no Brasil, assiste-se ainda a processos de subjetivação da desnecessidade do público (OLIVEIRA, 1999) ou de sua modernização pela via gerencial e/ou organizacional pautando-se em princípios organizacionais e gerenciais oriundos do setor privado, tendo como base os valores de qualidade e de eficiência, colocando em segundo plano os valores públicos da equidade e justiça (PAULA, 2005).

Mas, contraditoriamente, as reformas administrativas centradas no gerencialismo, baseado na introdução de métodos de gestão visando maior eficiência aos serviços públicos, convivem com a precariedade de funcionamento dos serviços e instituições, como mostram as análises ergonômicas, e que nos fazem concordar com a qualificação de “formas patológicas de organização” pública (JACKSON FILHO, 2004).

A adoção de critérios, indicadores de gestão, modalidades de avaliação do desempenho (MENTZER et al., 2012) tendem a reduzir o escopo do trabalho e restringir o poder de agir dos servidores, como é o caso das ACS estudadas por Vilela, Silva e Jackson Filho (2010), cobradas por número de visitas domiciliares, independentemente da criticidade dos casos e dos recursos disponíveis para cuidar e resolver os problemas das famílias sob sua responsabilidade. Constituem-se, assim, como impedimentos à ação, desenhados para controlá-la (SZNELWAR et al., 2006) e que podem esvaziar o sentido da ação pública<sup>17</sup>.

Além disso, tais reformas convivem no Brasil, também, sem ousar rever, com a influência patrimonialista sobre a direção das Instituições e serviços, que não foi estudada pela Ergonomia. O patrimonialismo provoca um descompasso entre os determinantes “políticos” e a missão pública das Instituições ou serviços, podendo causar outra forma de patologia organizacional – certa “esquizofrenia organizacional”

–, uma vez que os interesses partidários e de grupos podem reorientar seu funcionamento em direção oposta à sua missão pública, esvaziando o sentido do trabalho e, dessa forma, colocando em risco a saúde dos servidores.

Em outros países, como na França por exemplo, alguns estudos sugerem a relação entre processos de modernização e novos modos de gestão nas organizações públicas e a vulnerabilização dos coletivos de trabalhadores, bem como a desvalorização do sentido público e o aumento da penosidade no trabalho (LINHART, 2011; FORTINO, 2012).

Linhart (2011, p. 153) sustenta que a modernização do trabalho e das empresas no mundo privado

[...] se caracteriza por uma reabilitação da subjetividade dos assalariados e sua mobilização nos termos exigidos segundo a racionalidade dominante da empresa, em outras palavras, para subordiná-la.

O que se cobiça pelos administradores do setor privado, segundo a autora, é exatamente o desenvolvimento de práticas profissionais fundadas na dedicação e engajamento próprios ao setor público.

Eis aí a grande contradição nas tendências gerenciais atuais impostas ao setor público, que limitam o poder de agir dos servidores (como mostram as pesquisas ergonômicas discutidas anteriormente e as sociológicas, apontadas por Linhart, 2011). Isto é, para serem possíveis práticas profissionais, baseadas na dedicação e engajamento fundados em valores profissionais e do serviço público, é preciso que tais valores se imponham como móbile da ação pública e da ação institucional.

### Considerações finais

Nossa leitura e interpretação da contribuição das pesquisas ergonômicas no serviço público, guiadas de modo geral pela demanda social de problemas de saúde, mostram não apenas a relação entre a atividade de trabalho e a saúde dos servidores, mas também a centralidade do seu trabalho, seu engajamento, na produção da eficiência da prestação dos serviços, que se constituem nos espaços de implementação das políticas públicas onde se encontram cidadãos e servidores.

A análise do poder de agir dos trabalhadores do setor público e dos seus impedimentos explica os processos de adoecimento e de ineficiência dos serviços e das políticas que visam atender.

<sup>17</sup> O que dizer das metas atuais da Justiça, em especial da Justiça do Trabalho, cujo discurso gerencial sustenta a importância de conciliar? Ao aumentar o desejado número de conciliações, diminui-se a duração dos processos judiciais, mas se produz injustiça uma vez que os trabalhadores abrem mão de parte de seus direitos. A gestão pode tornar a Justiça injusta.

A associação entre capacidade de prestar serviços públicos e a saúde dos trabalhadores públicos, evidenciada pela Ergonomia da Atividade no Brasil, clama pela necessidade de influenciar o desenho das políticas. Talvez o conhecimento produzido a partir do conhecimento do trabalho real possa embasar nova lógica de funcionamento dos serviços e fazer face a racionalidade fundada nos critérios e valores políticos, gerenciais e econômicos que determinam os modelos organizacionais (que nos parecem “irracionais”) e condicionam o uso de recursos.

Como não se referir a Gorz (2007, p. 13), que no início de sua análise sobre as metamorfoses do trabalho, afirmou ser fundamental influenciar os pressupostos nos quais a modernidade se fundou para

sairmos “[...] não da crise da razão, mas da crise dos motivos irracionais, agora visíveis, da racionalização tal qual posta em marcha”, que, como procuramos mostrar ao longo deste trabalho, continua a impactar negativamente a Saúde dos Trabalhadores públicos e a capacidade do Estado de prestar serviços públicos de forma efetiva como prevê a Constituição de 1988?

Enfim, viabilizar instituições organizadas e “engajadas” com sua missão pública é uma forma de garantir não apenas a prestação de serviços públicos dignos aos cidadãos, mas talvez o mecanismo mais eficaz de preservar a saúde de seus servidores. Desafio fundamental que parece não se constituir como prioridade na agenda das políticas sociais no Brasil.

## Agradecimentos

O autor agradece a Ada Assunção, Francisco Lima e Rodolfo Vilela pelas longas discussões sobre o tema, e a Ângela Paula Simonelli por sua ajuda na revisão final do texto.

## Referências

ASSUNÇÃO, A. A. Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 1005-1018, 2003.

ASSUNÇÃO, A. A.; JACKSON FILHO, J. M. Transformações do trabalho no setor saúde e condições para cuidar. In: ASSUNÇÃO, A. A.; BRITO, J. *Trabalhar na saúde: experiências cotidianas e desafios para a gestão do trabalho e do emprego*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2011. p. 45-82. <http://dx.doi.org/10.7476/9788575413760>.

ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, F. P. A. Aproximações da ergonomia ao estudo das exigências afetivas das tarefas. In: GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. (Org.). *Saúde mental do trabalho: da teoria à prática*. São Paulo: Roca, 2010. p. 210-228.

ASSUNÇÃO, A. A.; LUZ, M. O componente afetivo na atividade da enfermagem: o caso do banco de leite materno. *Revista Mineira de Enfermagem*, Belo Horizonte, v. 5, n. 1/2, p. 13-19, 2001.

ASSUNÇÃO, A. A.; OLIVEIRA, D. Intensificação do trabalho e saúde dos Professores. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 30, n. 107, p. 349-372, 2009. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302009000200003>.

BARBOSA, R. E. C.; ASSUNÇÃO, A. A.; ARAÚJO, T. M. Distúrbios musculoesqueléticos em trabalhadores do setor saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 8, p. 1569-1580, 2012.

CARDOSO JÚNIOR, J. C.; NOGUEIRA, R. P. Ocupação no setor público brasileiro: tendências e questões em aberto. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 62, n. 3, p. 237-260, 2011.

CARNEIRO, S. A. M. Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas – a experiência na Prefeitura de São Paulo. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 57, n. 1, p. 23-49, 2006.

CASTRO, I. S. et al. Diferenças interindividuais em teleatendimento de emergências: explicitação por meio da entrevista de autoconfrontação. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 31, n. 114, p. 83-96, 2006. <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572006000200008>.

CERF, M.; FALZON, P. *Situations de service: travailler dans l'interaction*. Paris: PUF, 2005.

CLOT, Y. *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

CODO, W. A arte de não fazer: o funcionário faz o que precisa ser feito? In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Org.). *Saúde mental & trabalho, leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 296-308.

CURIE, J. L'engagement, ses déterminants et ses effets. In: MARTIN, C. H.; BARADAT, D. (Org.). *Des pratiques en reflexion*. Toulouse: Ocatrès Editions, 2003. p. 501-513.

- DANIELLOU, F. Les TMS, symptom d'une pathologie organisationnelle. *BTS Newsletter*, Bruxelas, n. 11/12, p. 34-37, 1999.
- DANIELLOU, F.; MARTIN, C. H. Les forms d'engagement au pluriel. In: MARTIN, C. H.; BARADAT, D. (Org.). *Des pratiques en reflexion*. Toulouse: Ocatrès Editions, 2003. p. 489-500.
- DUBOIS, V. *La vie au guichet: relation administrative et traitement de la misère*. Paris: Economica, 2010.
- DURAFFOURG, J. Synthèse des journées, S'engager à comprendre le travail. In: MARTIN, C. H.; BARADAT, D. (Org.). *Des pratiques en reflexion*. Toulouse: Ocatrès Editions, 2003. p. 513-532.
- FERREIRA, M. C. Apresentação. In: FERREIRA, M. C. et al. (Org.). *Diagnósticos em ergonomia no centro-oeste brasileiro: bem-estar no trabalho, eficiência, eficácia em questão*. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2012. p. 9-12.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor!: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Revista de Estudos de Psicologia*, Natal, v. 6, n. 7, p. 93-104, 2001. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2001000100010>.
- FORTINO, S. Processo de vulnerabilização e danos ao ofício: a modernização do trabalho em questão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 213-224, 2012.
- FRENNEY, Y.; FELLELENZ, M. R. Work engagement, job design and the role of the social context at work: exploring antecedents from a relational perspective. *Human Relations*, Thousand Oaks, v. 66, n. 11, p. 1427-1445, 2013. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726713478245>.
- GASPARINI, S. M.; BARRETO, S. M.; ASSUNÇÃO, A. A. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 189-199, 2005. <http://dx.doi.org/10.1590/s1517-97022005000200003>.
- GORZ, A. *Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica*. São Paulo: Annablume, 2007.
- GUÉRIN, F. et al. *Compreender o trabalho para transformá-lo*. São Paulo: Edgar Blücher, 2001.
- GUIMARÃES, M. C. Transformações do trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 34, n. 120, p. 163-171, 2009.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.
- JACKSON FILHO, J. M. Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público. *Produção*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 58-66, 2004.
- JACKSON, J. M.; DISCHINGER, M. Ergonomic work analysis as a tool for reflective practice. In: PIKAAR, R. N.; KONINNGSVELD, E. A. P.; SETTELS, P. J. M. (Ed.). CONGRESS OF THE INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION: MEETING DIVERSITY IN ERGONOMICS, 16., 2006, Maastrich. *Proceedings...* Maastrich: Elsevier Science, 2006. CD-ROM.
- JARDIM, R.; BARRETO, S. M.; ASSUNÇÃO, A. A. Condições de trabalho, qualidade de vida e disfonia entre docentes. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 10, p. 2439-2246, 2007.
- LIMA, F. P. A. A formação em ergonomia. In: KIEFER, C.; FAGÁ, I.; SAMPAIO, M. R. (Org.). *Trabalho, educação e saúde: um mosaico em múltiplos tons*. São Paulo: Fundacentro, 2001. p. 133-148.
- LINHART, D. Entrevista. *Trabalho Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 9 n. 1, p. 149-160, 2011.
- MELO, E. M. C.; ASSUNCAO, A. A.; FERREIRA, R. A. O trabalho dos pediatras em um serviço público de urgências: fatores intervenientes no atendimento. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 12, p. 3000-3010, 2007.
- MENTZER, J. L.; MAUGERI, S.; BENEDETTO-MEYER, M. Predomínio da gestão e violência simbólica. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 225-242, 2012.
- NOGUEIRA, C. V. et al. Afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos do estado do Ceará. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010. Niterói. *Anais...* Niterói: Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, 2010. p. 1-17. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10\\_0253\\_1085.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0253_1085.pdf)>. Acesso em: 3 mar. 2013.
- NORONHA, M. M. B.; ASSUNÇÃO, A. A.; OLIVEIRA, D. A. O sofrimento no trabalho docente: o caso das professoras da rede pública de Montes Claros, MG. *Trabalho, Educação & Saúde*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 65-86, 2008.
- OLIVEIRA, F. Privatização do público, destituição da fala e anulação da política: o totalitarismo neoliberal. In: OLIVEIRA, F.; PAOLI, M. C. (Ed.). *Os sentidos da democracia: políticas do dissenso e hegemonia global*. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 55-81.
- PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 36-49, 2005. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>.

PEREIRA, P. V. A.; ASSUNÇÃO, A. A. Trabalho e emoção: o caso dos oficinas de justiça. *Pesquisa e Práticas Psicossociais*, São João del-Rei, v. 2, n. 1, p. 96-105, 2007.

PONCE, T. B. *O papel dos agentes de Recursos Humanos na intermediação entre os servidores e a unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (Siass)*. 2014. 96 f. Dissertação (Mestrado em Trabalho, Saúde e Ambiente)–Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho, São Paulo, 2014.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia, Ciência e Profissão*, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>.

SILVA, E. B. F. et al. Transtornos mentais e comportamentais: perfil dos afastamentos de servidores públicos estaduais em Alagoas, 2009. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, Brasília, v. 21, n. 3, p. 505-514, 2012. <http://dx.doi.org/10.5123/S1679-49742012000300016>.

SZNELWAR, L. I.; ARBIX, G. Trabalho controle e impedimento no setor de serviços. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). *Crítica contemporânea*. São Paulo: Anablume, 2002. p. 221-241.

SZNELWAR, L. I.; MASCIA, F.; BOYER, G. Empêchement au travail: une source de TMS. @ *activités*, Vitry-sur-Seine, v. 3, n. 2, p. 28-45, 2006. Disponível em: <<http://www.activites.org/v3n2/activites-v3n2.pdf#page=29>>. Acesso em: 5 ago. 2014.

TAKAHASHI, M. A. B. C.; PIZZI, C. R.; DINIZ, E. P. H. Nutrição e dor: o trabalho das merendeiras nas escolas públicas de Piracicaba – para além do pão com leite. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 362-373, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572010000200018>.

TEIGER, C. O trabalho, esse obscuro objeto da Ergonomia. In: CASTILLO, J. J.; VILLENA, J. (Org.). *Ergonomia: conceitos e métodos*. Lisboa: Dinalivro, 2005. p. 175-196.

VILELA, R. A. G.; SILVA, R. C.; JACKSON FILHO, J. M. Poder de agir e sofrimento: estudo de caso sobre Agentes Comunitários de Saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 289-302, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572010000200011>.

WISNER, A. *Por dentro do trabalho*. São Paulo: Oboré, 1987.