

## ESTIGMA, INVISIBILIDADE E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO: ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DO SOFRIMENTO PELOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO

STIGMA, INVISIBILITY AND WORK INTENSIFICATION: STRATEGIES TO COPE WITH SUFFERING BY ASSISTANTS IN ADMINISTRATION

ESTIGMA, INVISIBILIDAD E INTENSIFICACIÓN DEL TRABAJO: ESTRATEGIAS DE ENFRENTAMIENTO DEL SUFRIMIENTO POR LOS ASISTENTES EN ADMINISTRACIÓN

Thiago Loureiro<sup>1</sup>

Glauco Henrique de Sousa Mendes<sup>2</sup>

Eduardo Pinto e Silva<sup>3</sup>

**Resumo** Este estudo objetivou analisar as vivências de prazer-sofrimento de oito assistentes em administração de uma universidade que solicitaram remoção motivada por alguma insatisfação. O estudo, realizado entre setembro de 2013 e agosto de 2015, referenciou-se na psicodinâmica do trabalho. Optou-se por entrevistas semiestruturadas e pela análise de conteúdo. Diferentes aspectos relacionados ao trabalho emergiram de três categorias centrais: prazer; sofrimento; estratégias defensivas e luta por reconhecimento. Em relação ao sofrimento, os entrevistados apontaram o estigma e a invisibilidade das atividades-meio, preocupação constante com aspectos conflituosos do trabalho, somatização e intensificação do trabalho. Já as vivências de prazer foram relacionadas às condições salariais, qualificação no trabalho, retribuição simbólica e possibilidades de reconhecimento. Em face do sofrimento, destacaram-se estratégias defensivas na luta pelo reconhecimento: priorização da qualificação; verbalização dos problemas; e busca de instrumentos de proteção de conflitos, entre outras. Na expectativa de minimizar insatisfações, os entrevistados utilizaram a remoção, que se revelou exitosa em parte dos casos, auxiliando-os na resignificação do trabalho e preservação da saúde. Esse instrumento, porém, não atua na origem das vivências de prazer-sofrimento. O sofrimento, além de intrínseco ao trabalho, situa-se em um contexto organizacional que cria entraves à possibilidade individual de resignificá-lo por meio da remoção.

**Palavras-chave** trabalho; prazer; sofrimento; remoção; psicodinâmica.

**Abstract** This study aimed to analyze the experiences of pleasure-suffering of eight assistants in administration of a university that requested removal motivated by some dissatisfaction. The study, carried out between September of 2013 and August of 2015, was referenced in the Psychodynamics of Work. We chose semi-structured interviews and content analysis. Different aspects related to work emerged from three central categories: pleasure; suffering; defensive strategies and fight for recognition. Concerning suffering, the interviewees pointed out the stigma and invisibility of the middle activities, constant concern with conflicting aspects of work, somatization and work intensification. The experiences of pleasure were related to salary conditions, work qualification, symbolic retribution and possibilities of recognition. Faced with suffering, defensive strategies were highlighted in the fight for recognition: prioritizing qualification; verbalization of problems; and search for instruments of conflict protection, among others. In the expectation of minimizing dissatisfaction the interviewees used the removal that proved to be successful in part of the cases, helping them in the resignification of work and preservation of health. This instrument, however, does not act in the origin of the experiences of pleasure-suffering. Suffering, besides being intrinsic to work, is situated in an organizational context that creates obstacles to the individual possibility of re-signifying it through removal.

**Keywords** work; pleasure; suffering; removal; psychodynamic.



Este é um artigo publicado em acesso aberto sob uma licença Creative Commons.

## Introdução

Dejours (1992) afirma que o trabalho, além de proporcionar ao indivíduo seu sustento material, revela uma função psíquica na constituição da identidade do sujeito e da sua rede de significados. A relação do trabalho com o homem constitui-se, portanto, como um fator de estruturação de sua identidade e subjetividade (Dejours, 1992; Bouyer, 2015). A organização dos processos de trabalho é central no elo entre o trabalho e o adoecimento. A separação entre a concepção e a execução do trabalho tem, para Dejours (1992), potencial deletério à saúde mental do trabalhador.

Atualmente, impõe-se ao trabalhador a contínua adaptação à flexibilização dos processos e dos mercados e às jornadas e contratos de trabalho muitas vezes precários (Antunes, 2000). Verifica-se o surgimento dos setores terciários, das telecomunicações, da demanda por profissionais qualificados e polivalentes (Alves, 2008), das pressões por metas e resultados (Gaulejac, 2007) e do desemprego estrutural (Antunes, 2000). Mudanças e reconfigurações que resultam em novas patologias do trabalho (Freitas, 2006; Gaulejac, 2007; Bendassolli et al., 2015) que impactam o perfil de acometimentos à saúde do trabalhador, a qual transita do nível físico para o nível mental (Seligmann-Silva et al., 2010).

A nova configuração produtiva e do trabalho abarca também a realidade da administração pública. A lógica que guia a esfera privada e interesses prioritariamente econômicos encontra-se cada vez mais presente na realidade pública, principalmente após a reforma gerencial do Estado. Os ideais e práticas desta reforma enfatizaram qualidades do setor privado ao priorizar elementos como a agilidade e a eficiência, o que contribuiu para a formação de uma imagem deteriorada dos servidores públicos (Ribeiro, 2011).

Ao investigar o trabalho dos assistentes em administração em uma instituição federal de ensino superior (IFES), Ribeiro (2011) revelou diferentes aspectos que acarretavam o sofrimento desses trabalhadores, como a invisibilidade das 'atividades-meio', por exemplo. A autora indicou também a escassa produção científica ligada a essa categoria profissional e apontou para a necessidade de mais pesquisas que abarcassem a realidade desses sujeitos. O estudo aqui apresentado visou contribuir para sua ampliação. Tomamos como objeto de análise assistentes em administração da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) que, por alguma insatisfação em relação ao seu posto de trabalho, solicitaram remoção. Uma das questões que levantamos no início da formulação do problema de pesquisa era a de se existiria alguma relação entre as vivências de sofrimento ou prazer no trabalho dos assistentes em administração da instituição pesquisada com as situações anteriores ou posteriores ao pedido voluntário da remoção.

A remoção é um instrumento legal existente nas IFESs que possibilita a mudança de sede ou do posto de trabalho do servidor (Brasil, 2008). O ins-

trumento não provê a transição de cargo do servidor. Não é possível ascender financeiramente nem ocupar um cargo diferente por meio dele. Entretanto, permite que os servidores possam transitar de setor dentro da instituição, de modo que, mesmo ocupando o próprio cargo, diferentes elementos que permeiam seu trabalho possam ser modificados, como a relação com a chefia e com os pares, o perfil do local (administrativo, acadêmico, assistencial) ou do público a ser atendido (docentes, discentes, público externo), o horário e as condições de trabalho, por exemplo.

Para a consecução do objetivo, realizou-se uma revisão de literatura ancorada nos fundamentos dejourianos, contextualizados à realidade das IFESs e dos servidores em questão. Foram constituídas três categorias para a análise das entrevistas: sofrimento; prazer; estratégias defensivas e luta por reconhecimento. Como explicitado na seção “Categorias de análise dos resultados e discussão..”, das categorias emergiram distintos aspectos relacionados ao cotidiano de trabalho dos servidores. Orientados pela vertente teórica que guia o estudo aqui apresentado, percebemos uma lacuna na literatura. Não encontramos estudos que explorassem o prazer e o sofrimento do assistente em administração na ótica da mudança de *locus* laboral. Ao nos focarmos nela, esperamos melhor compreender seus limites e possibilidades e suas possíveis relações com o par contraditório prazer-sofrimento dos servidores. Esperamos discutir a validade de seu uso e analisar até que ponto pode ou não mitigar vivências de sofrimento, tornando-as mais próximas do trabalho sublimatório.

### **Psicodinâmica do trabalho: a organização do trabalho e os efeitos sobre a saúde e a subjetividade**

A psicodinâmica do trabalho é uma linha de estudos que considera a relação entre os diferentes aspectos presentes no trabalho, com destaque para o modo como ele é organizado e os seus possíveis efeitos sobre a subjetividade e a saúde do sujeito trabalhador (Dejours, 1992). Na concepção dejouriana, o reconhecimento é fundamental nesse processo de relações intersubjetivas, entre os pares ou com a hierarquia, o que pode conduzir o trabalho ao prazer e sentido para quem o realiza ou, ao contrário, ao sofrimento e possível alienação e adoecimento (Dejours e Abdoucheli, 1994).

Para Merlo e Mendes (2009), a utilização do termo psicodinâmica do trabalho se deu em um privilegiado momento do estudo da normalidade sobre a patologia. A inexistência de um quadro patológico caracterizado diante das possíveis contingências de sua etiologia laboral não assegura que o sujeito esteja isento do sofrimento e, possivelmente, do adoecimento (Bouyer, 2015). Para Bouyer (2015), há uma deficiência na demonstração do nexos causal entre o trabalho e o adoecimento, já que geralmente é desconsiderado o sofrimento no trabalho, um fenômeno pretérito ao adoecimento.

Não é possível separar o sofrimento da subjetividade do sujeito trabalhador. As subjetividades são constituídas por meio das relações sociais nos diferentes períodos históricos. O sujeito, ser social, é produto e produtor de determinadas formas históricas de relações sociais (sociabilidade), e por meio do trabalho a subjetividade se constitui e revela a singularidade do indivíduo. O sofrimento, de natureza psíquica, inicia-se quando o homem, portador de uma história pregressa, anseios, desejos, expectativas, depara-se com uma organização do trabalho que o ignora. Embora tal sofrimento seja ubíquo, cada sujeito expressa as interações e reações de modo singular. Nesse conflito entre o prescrito (heterodeterminado) e o real do trabalho, emerge a carga psíquica (Dejours, 1994). Cada indivíduo possui vias preferenciais (involuntárias) de descarga. Enquanto alguns expressam a sintomatologia em sua psique, outros a canalizam para seus corpos, o que caracteriza a somatização (Dejours, 1994).

Alguns comportamentos dos trabalhadores em face das imposições organizacionais, embora sejam considerados como paradoxais ou insólitos, não se enquadram em critérios patológicos. Eles se caracterizam como estratégias defensivas, definidas por De Moraes (2013) como:

(...) recursos construídos pelos trabalhadores, de forma individual e coletiva, para minimizar a percepção do sofrimento no trabalho; funcionam através da recusa da percepção daquilo que faz sofrer. Essa eufemização do sofrimento fornece uma proteção ao psiquismo, que torna possível aos trabalhadores permanecerem no plano da normalidade, a fim de continuarem trabalhando (De Moraes, 2013, p. 153).

Um estilo de organização do trabalho que fomente condutas individualistas e tenda ao solapamento de laços de cooperação e de reconhecimento conduz o trabalhador ao sofrimento e a um potencial caminho patogênico, até mesmo alienante (Gaulejac, 2007). Assim, não raramente, a organização do trabalho ignora as particularidades subjetivas do trabalhador. Por outro lado, elementos como a cooperação, o reconhecimento e a mobilização subjetiva são influentes na dinâmica do sofrimento criativo e potencial trabalho sublimatório.

O reconhecimento é compreendido como elemento fundamental para a transmutação do sofrimento em prazer. Trata-se fundamentalmente do reconhecimento da beleza e da utilidade do trabalho. O reconhecimento ganha mais força quando proferido tanto pelos pares como pelos superiores. Ou ainda, quando articulado a espaços de discussão e reflexão sobre o trabalho. O espaço público de discussão é essencial na mobilização dos trabalhadores ante a organização do trabalho. Consiste em um 'espaço' onde os pares dialogam acerca das questões pertinentes ao trabalho de modo a incitar a cooperação e legitimar o reconhecimento no ambiente de trabalho (Merlo, Bottega

e Magnus, 2013). O espaço da palavra possibilita a reorientação da organização prescrita do trabalho junto à hierarquia. Torna-se possível alterar as prescrições e aproximá-las da organização real do trabalho, o que viabiliza a reapropriação do sentido do trabalho e o prazer (Dejours, 1992).

Desse modo, consideramos o par sofrimento-prazer, as estratégias defensivas e o reconhecimento/não reconhecimento como conceitos fundamentais norteadores do estudo aqui apresentado.

### **As IFESs e o trabalho do assistente em administração na UFSCar**

Para Ribeiro (2011), pensar em uma instituição de ensino superior remete de imediato à díade docente/discente. É frequente acreditar que tal núcleo se basta. Nesse contexto, o servidor técnico-administrativo em educação (TAE) aparece marginalizado, de modo que o seu trabalho expressa a chamada ‘atividade-meio’ dessas instituições, ocultadas pelas atividades de maior visibilidade e prestígio dentro do escopo ensino-pesquisa-extensão, isto é, as ‘atividades-fim’, cuja notoriedade está centrada na figura do docente. Assim, os servidores muitas vezes não têm o seu trabalho reconhecido, o que reverbera em sofrimento e afeta a subjetividade e, possivelmente, a saúde deles.

Entre 1995 e 2002, com a reforma gerencial do Estado, ocorreu um ‘enxugamento’ do gasto com o serviço público. No entender de Ribeiro (2011), há um estigma que abarca o servidor público. E diante dos recorrentes casos de patrimonialismo, ou mesmo de corrupção, ele se tornou um bode expiatório, comumente associado, pelos propositores das reformas, a problemas crônicos e arraigados da administração pública brasileira (Bresser-Pereira, 1998).

Adotamos o termo estigma alinhado à visão de Goffman (1988), que o compreende como uma relação entre atributo e estereótipo cuja origem se liga à construção social dos significados por meio da interação intersubjetiva. Existe uma heterodeterminação (naturalizada) de padrões de normalidade pelos quais a sociedade institui como as pessoas devem ser. Aqueles que se diferenciam de certo padrão tendem a ser estigmatizados (Goffman, 1988). O estigma é frequentemente atribuído nas organizações públicas àqueles que nelas laboram. Assim, “formam-se preconceções que se transformam em expectativas normativas” (Heloani e Silva, 2015, p. 305), geralmente articuladas a um processo psicossocial de manipulação ou deterioração da identidade (Goffman, 1988). Para Ribeiro (2011), a imagem estigmatizada é uma fonte de sofrimento para o servidor público.

Em 2003 teve início no país um plano de expansão do ensino superior, representado pelo Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Segundo dados do Ministério da Educação (Brasil, 2012), foram criadas ou ampliadas IFESs em diferentes regiões brasileiras, com abertura de novas vagas e cursos. Também foram abertos concursos públicos para

a contratação de profissionais docentes e TAEs. Mas a expansão de cursos e vagas foi desproporcional em relação às contratações, sendo a categoria de TAEs a mais prejudicada (Loureiro, 2015; Brasil, 2012; Ribeiro, 2011). O cenário de intensificação do trabalho foi identificado na instituição pesquisada para as diferentes categorias profissionais (Loureiro, 2015).

O estudo aqui apresentado teve como objeto o trabalho dos assistentes em administração (um cargo da categoria TAE), que, segundo a lei n. 11.091, de 2005, compreende a seguinte função:

(...) dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças, patrimônio, materiais e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; acompanhar processos administrativos; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios, formulários, planilhas; executar serviços das áreas de escritório; participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição e prestar assessoramento nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 2005).

Na ótica da psicodinâmica do trabalho, Figueiredo e Alevato (2012) identificaram a intensificação do trabalho de servidores TAEs de uma IFES. Argumentam que a intensificação do trabalho advém do aumento do trabalho 'imaterial' e da adoção do modelo gerencial. A ideologia gerencialista rompe com a dominação explícita e, por meio de requintado processo de cooptação psicológica, seduz e induz o trabalhador à busca incessante de responder às múltiplas demandas de trabalho. As preocupações relativas ao seu trabalho ultrapassam o espaço do *locus* laboral e são expatriadas para outros palcos da vida do trabalhador, com efeitos prejudiciais para a subjetividade e o equilíbrio psicossomático (Dejours, 1992; Gaulejac, 2007).

### **Procedimentos metodológicos**

A pesquisa desenvolvida, de natureza qualitativa, centrou-se na relação entre trabalho, subjetividade e saúde do trabalhador. Minayo (2010) destaca que a pesquisa qualitativa trabalha valores, desejos, motivos e atitudes que constituem a realidade social, na visão dos atores e das relações, e traz à tona aspectos da realidade que extrapolam a quantificação.

Silva e Heloani (2007) compreendem a especificidade no método de pesquisas relativas à psicodinâmica do trabalho que busca a compreensão dos aspectos psíquicos e subjetivos mobilizados pelas relações e organização laborais. A psicodinâmica do trabalho propõe um método de investigação qualitativo e voltado à intervenção em situações de trabalho por meio da criação do espaço de discussão, da reflexão e da mobilização do trabalhador. Embora o método

clínico e de intervenção seja o proposto, Merlo e Mendes (2009) ressaltam que as pesquisas ligadas à psicodinâmica do trabalho no Brasil, em sua maioria, a utilizam como referencial teórico, associando-o a outros procedimentos de pesquisa. Pautados nessa premissa, esclarecemos que em nossa pesquisa a psicodinâmica do trabalho foi adotada na perspectiva de sua fundamentação teórica, associada a um estudo de caso (Yin, 2010).

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo, inserido em algum contexto da vida real. O autor aponta que o estudo de caso é uma estratégia flexível de pesquisa, pois permite que o pesquisador utilize diferentes técnicas de levantamento dos dados, tanto primárias quanto secundárias, visando ampliar a interpretação das informações obtidas. Sua natureza é interpretativa. Segundo Roesch (2012), é de fundamental importância a compreensão dos significados que os sujeitos da pesquisa atribuem às suas práticas, atividades e interações, e o pesquisador deve atentar-se ao contexto nos quais elas se dão. O pesquisador não busca testar uma hipótese *a priori*, e a análise se caracteriza como um processo de construção no qual ele desenvolve interação com os participantes, de modo a compreender o que eles revelam, considerando sua realidade subjetiva e objetiva.

Com base na proposta da pesquisa qualitativa e de suas considerações sobre a importância da relação entre pesquisador, objeto de análise e contexto social, optamos pela constituição de uma seleção de um número relativamente pequeno de sujeitos, de forma a priorizar o aprofundamento da compreensão de nosso objeto: o sofrimento no trabalho. O dimensionamento da quantidade de entrevistas seguiu o critério de saturação, entendido por Minayo (2010, p. 197-198) como “o conhecimento formado pelo pesquisador, no campo, de que conseguiu compreender a lógica interna do grupo ou da coletividade em estudo”. Assim, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com oito servidores assistentes em administração da UFSCar que vivenciaram a remoção de modo voluntário. O critério da escolha foi que tal pedido estivesse atrelado a alguma vivência de sofrimento.

Inicialmente, realizou-se um levantamento do conjunto de trabalhadores que haviam solicitado a remoção. A relação dos servidores foi fornecida pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição. Em um segundo momento, identificamos a disposição de participar da pesquisa, quando então procuramos identificar se havia, no relato do trabalhador, alguma manifestação que revelasse insatisfação com o trabalho no setor anterior. Foram contatados 19 servidores, dos quais 15 alegaram como motivo para o pedido de remoção alguma insatisfação. Entre os motivos que não se enquadraram no critério de seleção da pesquisa, destacaram-se o convite pela administração e a maior proximidade com a área de formação.

Após esse mapeamento, foram pactuados os locais e horários das entrevistas com os servidores. Dentre os entrevistados, havia três homens e cinco mulheres com idades entre 28 e 57 anos. Atuavam em ambientes organizacionais com diferentes perfis (administrativo/acadêmico/assistencial). As entrevistas ocorreram em ambientes privativos e tiveram duração média de uma hora e trinta minutos. Duas ocorreram nas residências dos participantes, e as demais em salas reservadas na própria instituição. O período da pesquisa de campo se deu entre fevereiro e abril de 2015, ou seja, quase seis anos após a implantação do Reuni, quando já consolidada a intensificação do trabalho dos TAEs e já limitados e ontingenciados os recursos orçamentários.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, elaborou-se um roteiro cujo tema primordial foram os motivos do pedido de remoção e a situação de trabalho posterior, de modo a identificar a existência de elementos de sofrimento e/ou prazer no trabalho em uma e outra situação. O roteiro permitiu que as informações pudessem emergir de modo mais livre e que as entrevistas pudessem se configurar com dinâmicas condizentes à singularidade dos sujeitos (Manzini, 2004).

Consideramos os aspectos éticos contemplados na resolução n. 196, de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde. A pesquisa foi submetida e apreciada pela Plataforma Brasil e pelo Comitê de Ética e Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar e aprovada com o parecer n. 874.221, em 8 de dezembro de 2014. Como forma de assegurar o sigilo e o anonimato dos participantes, todos foram submetidos à leitura e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

Os relatos coletados nas entrevistas foram analisados por meio da análise de conteúdo categorial temática (Bardin, 2008) e sistematizados de forma a possibilitar a compreensão, interpretação e inferência. O processo de análise iniciou-se pelos relatos manifestos e explícitos, mas foram também considerados aspectos como o tom de voz, semblantes, entre outros não explícitos na fala dos sujeitos, para permitir sua melhor contextualização. Paulatinamente foram construídas as categorias de análise, na medida em que se transitou da pré-análise e exploração do material para o tratamento mais sistemático dos discursos e posteriores processos de inferência e interpretação.

### **Resultados e discussão: sofrimento, prazer, estratégias defensivas e luta por reconhecimento**

Faremos a apresentação e posterior discussão dos resultados de forma a explicitar três categorias: sofrimento; prazer; estratégias defensivas e luta por reconhecimento. As categorias se entrelaçam, pois, como apontamos, prazer e sofrimento compõem uma unidade contraditória, diante da qual se cons-



tituem defesas, patogênicas ou criativas, relacionadas aos processos de reconhecimento/não reconhecimento. Cada uma delas foi analisada tomando como base distintos aspectos do cotidiano do trabalho, sentimentos e vivências dos entrevistados. Os Quadros 1 a 3 indicam, em cada categoria, quais aspectos estavam presentes nos relatos dos entrevistados.

Identificamos relatos emblemáticos em cada categoria/aspecto emergente. As análises são apresentadas no decorrer desta seção. Para preservar o anonimato dos entrevistados, utilizamos códigos para a identificação. Assim, S1 representa o servidor 1; S2 o servidor 2; e assim sucessivamente. Os nomes referidos nos relatos são pseudônimos.

### Categoria sofrimento

Por meio das falas dos entrevistados, revelaram-se os sentimentos de sofrimento vivenciados por esses profissionais. No Quadro 1, indicamos que sete servidores apontaram o estigma como elemento de sofrimento. As referências a preocupações constantes derivadas do cotidiano laboral e o efeito prejudicial delas para o equilíbrio psicossomático (somatização) foram apontados por seis servidores. Por fim, três servidores revelaram como fonte de sofrimento a sobrecarga e/ou intensificação do trabalho, sobretudo na última década.

Quadro 1

Categoria 1: sofrimento								
Servidor	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Estigma servidor público (7x)	■	■	■	■	■	■	■	■
Preocupações constantes (6x)	■	■	■	■	■	■	■	■
Somatização (6x)	■	■	■	■	■	■	■	■
Intensificação do trabalho (3x)	■	■	■	■	■	■	■	■

Fonte: Os autores.

### Categoria prazer

As vivências de prazer no trabalho foram relacionadas à própria natureza do trabalho, mormente na identificação com a atividade, conhecimento das tarefas e/ou autonomia para realizá-las. Identificaram-se ainda a cooperação entre os diferentes atores, o espaço para a mobilização subjetiva, entre outros fatores]. Nesse caso, havia algumas situações em que o trabalho ia ao encontro das expectativas, anseios e valores do trabalhador, gerando um sentido de identificação com as tarefas realizadas. Apresentamos nesta subseção tão somente o quadro sintético das vivências de prazer identificadas nas entrevistas (Quadro 2). Todos os servidores apontaram as condições de trabalho como

aspecto ligado ao prazer, geralmente atrelado à possibilidade de se qualificarem ou à estabilidade empregatícia e financeira. Cinco servidores destacaram a retribuição simbólica, aspecto intrínseco do reconhecimento.

**Quadro 2**

Categoria 2: prazer								
Servidor	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Condições de trabalho (8x)								
Retribuição simbólica (5x)								

Fonte: Os autores.

### **Categoria estratégias defensivas e luta pelo reconhecimento**

Historicamente, as estratégias defensivas têm sua origem na concepção freudiana de funcionamento psíquico, que pressupõe um conflito estrutural entre o desejo do sujeito e os limites impostos pela realidade, no qual o psiquismo busca o prazer e evita o sofrimento. Em face das numerosas vivências de sofrimento no trabalho, os trabalhadores podem mobilizar a subjetividade na tentativa de conduzir o sofrimento a um caminho criativo. Quando impedidos, entretanto, podem desenvolver estratégias defensivas para lidar com as possíveis angústias.

Os relatos dos servidores, como esmiuçamos adiante, nos levaram a compreender que as estratégias apresentadas, individualizadas, se caracterizaram por seu caráter paliativo e patogênico. Estratégias de eufemização do sofrimento minimizavam a percepção daquilo que os faziam sofrer, mas não o mitigavam. As principais estratégias apontadas pelos servidores são apresentadas no Quadro 3. Dos oito servidores entrevistados, sete utilizaram estratégias defensivas diante de conflitos, sentimentos e vivências de sofrimento. Três servidores destacaram o processo de qualificação propiciado pela instituição como forma de minimizar o sofrimento que advinha do trabalho. Cinco deles disseram que verbalizaram às suas chefias – a maior parte no posto de trabalho anterior, mas não tão somente – a existência de problemas recorrentes no cotidiano de trabalho. Identificou-se ainda que três sujeitos buscaram o que apontamos como instrumentos ou medidas protetoras de possíveis desdobramentos conflitantes com pares e/ou hierarquia, por meio do registro de documentos que comprovavam solicitações ambíguas ou contraditórias de suas chefias no que tangiam aos seus afazeres. Por fim, o enfrentamento e o isolamento foram identificados no caso de dois servidores, e outros três desenvolveram a indiferença/negação em face das vivências de conflito nas relações de trabalho, de forma a (re)produzir o sofrimento.

**Quadro 3**

Categoria 3: estratégias defensivas								
Servidor	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Priorizar qualificação (3x)	■	■		■				
Verbalização dos problemas (5x)	■	■		■	■		■	■
Instrumentos de proteção de conflitos (3x)				■	■			■
Enfrentamento (2x)	■			■	■			
Isolamento (2x)	■							■
Indiferença/negação (3x)			■	■	■			

Fonte: Os autores.

### Sufrimento e estigma do servidor público

Sete relatos revelaram o estigma que acomete o servidor público, induzindo-o ao sofrimento. Concorreu para tal a dita invisibilidade das atividades-meio e a condição desprestigiada na hierarquia organizacional em comparação à dos professores.

Os TAEs tendem a ser excluídos da concepção e da elaboração do trabalho educacional, restando-lhes apenas a execução rotineira de tarefas operacionais. A principal categoria funcional estaria centrada nos docentes, responsáveis pelas atividades-fim (relato do servidor S4). De nossa parte, acreditamos que a origem do sofrimento, nesse caso, associa-se à falta de reconhecimento por outros atores institucionais e pela sociedade.

Você me perdoe o escracho, mas eu atribuo o aspecto negativo das IFES a professores. Pois há uma estratificação clara, de qualificação. Em tipos de serviço público esta estratificação não é tão evidente. O nosso trabalho até possibilita momentos de visualização, mas ele é invisível. Somos parte do mecanismo mesmo. Mas esta é a realidade do serviço público, o indivíduo não é um ator das suas próprias ações. Ele só executa ordens. (...) Nós apenas tornamos possíveis as atividades promovidas pelos docentes. Então há a figura do professor e, ao lado, a figura do estudante, na pesquisa, no ensino e na extensão. São atividades-fim. Se o TAE tivesse uma participação mais ativa nestes aspectos (ensino, pesquisa e extensão), talvez o cenário mudasse. Mas a universidade sofre de um mal-estar crônico em não reconhecer o trabalho do seu TAE (S4).

Outro exemplo foi a representação negativa do servidor público dentro da própria família, que reproduz o estereótipo do trabalhador indolente, aspecto esse indicado pelas servidoras S5 e S7.

Esta questão de ser mal vista fora como funcionária pública. Que você não trabalha ou vem quando quer. Eu faço as minhas oito horas desde que entrei. E não adianta tentar rebater, não adianta! Mesmo na minha casa, viu, por exemplo, às vezes eu chego para o meu marido e falo: “Ai, hoje eu estou cansada”. Então, ele diz: “Do quê?” Ai, meu Deus, eu acho que eu trabalhei mais que ele alguns dias. E ele ironiza. Então você se sente um pouco rebaixada, até mesmo por pessoas próximas. Isso é muito ruim. Por causa de alguns funcionários (S7).

Como sugere a última frase do relato, “por causa de alguns funcionários”, o estigma pode ser fomentado por atitudes objetivas de alguns pares, o que tende a gerar, no interior da categoria e das relações intersubjetivas, rechaços ou mesmo reações agressivas.

Os sentimentos de vergonha ao serem desacreditados ou subestimados no que tange a seus afazeres do cotidiano, vida íntima ou social, conforme ilustrado no relato de S7, também foram mencionados por outros entrevistados (S1, S2, S5 e S8). Portanto, acreditamos que o estigma, no caso da representação cotidiana do serviço e do servidor público na sociedade brasileira, é de certa forma generalizado, presente interna e externamente à instituição. Desse modo, a remoção não apresenta efetividade (objetiva e subjetiva) no que tange à possibilidade de mitigá-lo. E como considerado por parte de alguns servidores, a visão estigmatizada que a sociedade tem deles e do serviço público pode vir a ser justificada pelo próprio comportamento de alguns colegas. O que nos remete a Goffman (1988), que considera ser a representação do eu na vida cotidiana influenciada pelo processo intersubjetivo de deterioração da identidade.

### **Do sofrimento no trabalho às preocupações constantes com ele no espaço extralaboral**

Dejours (1992) destaca que as vivências no trabalho são ‘expatriadas’ para fora desse *locus*, isto é, ultrapassam as fronteiras de espaço e de tempo relacionadas ao trabalho. Esse tipo de sofrimento foi apontado por seis dos entrevistados. Eles haviam se queixado de sobrecarga de trabalho. A sobrecarga ou intensificação do trabalho influencia o comportamento dos sujeitos, seja por viabilizar vivências de caráter ansiogênico, de desgaste, tensão ou nervosismo, seja por afetar a vida fora do ambiente laboral, em momentos sociais, familiares ou de lazer.

A reconfiguração do trabalho e da realidade das IFESs, sobretudo após a implantação do Reuni, ocasionou, de distintas formas e graus, a intensificação do trabalho de diferentes categorias profissionais que atuam em tais instituições, particularmente no caso dos assistentes em administração. Seis servidores relataram o aspecto “mal-estar e preocupações constantes”, na maior parte das vezes se referindo ao posto de trabalho anterior. Destes, três (S2, S7 e S8) o associaram ao contexto de trabalho intensificado.

Dessa forma, alguns relatos revelaram a preocupação excessiva em situações pontuais, como a abertura de um concurso público, por exemplo:

Na universidade, essa questão do prazo frustra muito. Às vezes eu fico a noite pensando, eu trago pensamentos pra casa. Época de concurso, por exemplo, eu fico muito mal, apavorada (S1).

Houve relatos que mostram a preocupação em face do desgaste psíquico, conforme indicou o servidor S4, depois de atuar cinco anos em seu posto de trabalho inicial na instituição:

(...) mas eu carregava o estresse para casa; e muito cansaço também, porque cansa. Ficar cansado cansa! E por fim é isso: eu peço a remoção porque eu acho que eu não sou obrigado a viver nestas condições! (S4).

O relato seguinte revelou a angústia que S3 vivenciou, já consumido pelo sofrimento que aquele trabalho lhe causara:

Tanto que durante as minhas férias, por exemplo, outra chefe assumiu. Voltei antes de terminar as minhas férias para ajudar a nova chefe que estava assumindo, e o que aconteceu? Eu acordava de hora em hora. Eu não dormi do domingo para a segunda, porque eu sabia que eu iria voltar a trabalhar. Eu fui acompanhando e olhando no relógio, de hora em hora, e hoje eu sei que havia desespero de voltar para o trabalho no qual eu estava sofrendo (S3).

Nos casos em que a remoção foi motivada pela situação de preocupação constante com o trabalho, a mudança de posto minimizou o sofrimento. Caso de servidores que buscaram postos de trabalho mais alinhados com anseios pessoais ou profissionais, fuga de conflitos, diminuição da cadência, ou ainda a dedicação a maior tempo aos estudos-qualificação. No caso de S3, embora o seu relato demonstre mal-estar, a situação do posto de trabalho anterior havia sido muito mais intensa no sentido do prejuízo à sua saúde (vide aspecto somatização).

### **Somatização: quando o sofrimento e o desgaste mental se manifestam no corpo**

O trabalho exercido em uma organização rígida e que impossibilite vias de mobilização do trabalhador contribui para o aumento da carga psíquica nesse trabalhador (Dejours, 1994). Tal aspecto do sofrimento pôde ser observado no relato de seis servidores (que também apontaram as 'preocupações constantes'). As principais manifestações corpóreas relacionadas à carga psíquica derivada do labor foram: enxaqueca, problemas gastrointestinais e problemas de natureza emocional com implicação dermatológica (relato do servidor S4). Também foram indicados acometimentos associados a possíveis transtornos de ansiedade, como o ganho de peso e a insônia.

Eu confesso que eu sou um indivíduo com tendência à ansiedade, então eu já somatizava e vou continuar somatizando até eu achar um bom terapeuta. Mas é evidente que o trabalho tinha bastante influência nisso. O estresse no ambiente de trabalho era frequente, então eu tinha mais enxaqueca, particularmente em períodos estressantes, crise estomacal e, sobretudo, que eu sabia que eu estava estressado, a disidrose, uns bolsões de líquido nas extremidades, principalmente nos dedos, um sintoma clássico de estresse, no meu caso! E era 'batata': subia o estresse, aparecia nos dedos da mão, no pé, e agora eu não tenho há tempos (S4).

O servidor S3, que relatou as constantes preocupações e a insônia advinda de sua ansiedade vinculada ao trabalho, revelou ainda sérios transtornos psicossomáticos associados às vivências de sofrimento em sua situação de trabalho anterior:

Recentemente, eu precisei passar por uma consulta em um posto de saúde. Descobri que o nome do profissional que iria me atender era Joaquim e então pensei: será que é o mesmo Joaquim do meu antigo setor? Eu comecei a passar mal, sensação ruim, eu fui até o banheiro, pensei que fosse diarreia, suando frio, só de imaginar o nome do cara, aquela angústia de ficar na minha cabeça, pensando se era ou se não era. Por telefone eu fui falando com a minha esposa: "Estou com vontade de ir ao banheiro de novo, preciso ir embora, não vai dar pra eu ficar." Então minha esposa disse para eu esperar que ela estava vindo para o posto de saúde. Aí ela veio e ela falou que eu estava com a boca branca, pálido, tremendo, e aí, quando ela estava lá, foi que eu pensei em ir ao atendimento e perguntar o nome completo do profissional que iria me atender. Quando eles me falaram o nome completo, eu me senti melhor, pois não era o mesmo 'cara'! (S3).

Todos os servidores que relataram algum efeito corpóreo por questões relacionadas ao trabalho alegaram melhoras nos quadros após a mudança de postos de trabalho. A intensidade do sofrimento, conforme se depreendeu dos distintos relatos (no caso de S4 e S3), era variável, e mesclava predisposições individuais e características da trajetória de trabalho anterior e situação atual, de forma que a etiologia do adoecimento envolve uma rede intrincada de fatores pretéritos e atuais, subjetivos e sociais.

### **Intensificação do trabalho**

Nas duas últimas décadas, houve uma involução no número de servidores TAEs na instituição pesquisada. Conforme indicamos, a categoria TAE foi a mais prejudicada quando comparada às contratações docentes e à abertura de vagas (Loureiro, 2015). Com a redução no quadro de servidores e a intensificação do trabalho, o trabalhador se torna mais suscetível ao sofrimento, aspecto identificado nos relatos e vivenciado de diferentes formas (S2, S7 e S8). E se outros não se referiram à intensificação e à relação dela com sofrimento, isso demonstra que, por um lado, o sentido do trabalho pode favorecer o lidar com a intensificação, e por outro que há aspectos do sofrimento que são mais perniciosos do que a intensificação em si, tal como estigma, invisibilidade da atividade realizada e/ou conflitos nas relações de trabalho. Os dados objetivos sobre o quadro enxuto de TAEs ante o crescente aumento do número de matrículas na instituição (Brasil, 2012) também foram mencionados nas entrevistas:

A universidade cresceu muito, abriu outros *campi*, e isso aumentou demais a nossa demanda, só que os servidores não aumentaram. (...) era tudo para o dia seguinte. Ainda enquanto estávamos eu e outro colega, tudo bem, dávamos um jeito de dar conta, mas quando um de nós saiu de férias, nossa, era sobre-humano (S7).

A remoção foi uma opção em face de ambientes pautados por ritmos intensos de trabalho, uma vez que a intensificação do trabalho é geral, mas não homogênea.

Além dos aspectos já evidenciados na categoria sofrimento, outros foram indicados pelos servidores: a rotatividade de chefias, aspecto peculiar da instituição pesquisada, em que diferentes estilos pessoais influenciam a dinâmica do trabalho dos assistentes em administração; a influência política, algo usual nas organizações públicas e que perpassam as relações de poder; e condutas patrimonialistas que por vezes motivavam relações conflituosas (Loureiro, 2015).

### O prazer relacionado a determinadas condições de trabalho

As condições de trabalho referem-se às condições físicas, ambientais e antropométricas do ambiente de trabalho. Consideramos, além desses aspectos, as condições relacionadas ao aspecto econômico-financeiro, à estabilidade do trabalhador e às possibilidades de ascensão na carreira. Baseados em tal perspectiva, os relatos dos servidores revelaram as condições de trabalho como um elemento mobilizador do prazer, principalmente como um atrativo para a entrada dos servidores na instituição, fator referido por todos os entrevistados (Quadro 2). A servidora S5 disse que procurou “o concurso” pela “estabilidade”, “segurança” e “pela questão financeira”. Ao que completou: “O aspecto fundamental foi um trabalho estável”.

Outro elemento que contempla esse aspecto é o trabalhar em uma IFES cujo mote é o da formação. A proximidade do conhecimento científico e a possibilidade de se qualificar, a incorporação de diplomas (graduação e especialização) ou de títulos (mestrado e doutorado) aos vencimentos, por meio do incentivo à qualificação do plano de carreira, foram identificadas como fatores relacionados ao prazer. O fato de poder atuar em uma instituição com o referido perfil (formativo) da pesquisada, por si, constitui um elemento potencial significativo de prazer. E o servidor que almeja se qualificar, por exemplo, pode se utilizar da remoção para favorecer sua viabilização, o que também pode possibilitar ascensão na carreira. S1, S2 e S4 relataram que nos postos de trabalho anteriores não haviam obtido liberação da chefia ou condição para se qualificarem em razão da sobrecarga do setor. Consideramos que a satisfação em relação ao pertencimento institucional e até mesmo o sentido do trabalho tendem a ser assim favorecidos:

O que lhe proporciona maior satisfação? [entrevistador]. O fato de trabalhar em uma instituição de ensino, contribuir para a formação das pessoas. Isso acontece quando auxilio um aluno. Ou em atividades externas ao trabalho, como a questão da extensão. Ou na preocupação com a qualidade dos dados, que pode servir como uma fonte científica. No caso do meu setor atual, a questão do caráter assistencial, poder ajudar alguém a se recuperar. E também a oportunidade de eu poder estudar, de poder ter este espaço para estudar (S2).

S2, ao se remover por questões conflituosas com o perfil administrativo de seu setor anterior, encontrou sentido no atual posto de trabalho, pela afinidade que desenvolveu com a área de extensão e cuidado assistencial – o que revela a importância do conteúdo do trabalho para que ele se configure como prazeroso e sublimatório (Dejours e Abdoucheli, 1994).



### Retribuição simbólica e reconhecimento

A retribuição simbólica (advinda da contribuição dada pelo trabalhador à organização) se verifica por meio do reconhecimento. Quando o trabalhador se engaja na atividade real do trabalho e ocorre a mobilização subjetiva, ou seja, quando sua subjetividade e inteligência prática são utilizadas para transformar a organização do trabalho, ele espera, em contrapartida, o reconhecimento. E quando o sofrimento, inerente ao esforço de reinventar o prescrito, é mediado pelo reconhecimento, ele é transformado, e o sentido do trabalho é ressignificado e reapropriado (Dejours, 1992).

No caso dos sujeitos de nossa pesquisa, havia situações anteriores de trabalho nas quais eles eram impedidos de se mobilizarem diante das prescrições. Nesses casos, ao optarem pela remoção, buscaram trabalhos com maior autonomia ou mais próximos de seus valores ou expectativas pessoais. Tal ocorreu com alguns deles. Conforme aponta Dejours (1992), quanto menor a rigidez do prescrito, maior a autonomia e, conseqüentemente, o reconhecimento do outro e de si mesmo no trabalho, de forma a contribuir para o prazer.

As entrevistas revelaram a ocorrência desse tipo de retribuição advindo de usuários de serviços, principalmente os ligados a setores assistenciais da instituição, por discentes e também pela hierarquia. O relato a seguir revelou uma servidora que depois de solicitar a remoção, em seu novo *locus* de trabalho, mobilizou-se na busca do sentido no trabalho acerca da nova função, que neste caso envolvia o contato com o público discente.

Esses dias eu fui a um setor na instituição e uma colega me disse que uma usuária do serviço [neste caso, uma aluna] que eu presto me elogiou muito. Que o que ela faria da vida se eu não a tivesse orientado? Eu falei: “Jura? Nossa, Carolina, você me fez ganhar o dia! Porque valeu a pena!” E eu fico pensando que valeu a pena ter feito esta troca de local de trabalho. Esta retribuição dá um caminho, um motivo, porque quando você pensa que não presta pra nada nesta vida [risos], um depoimento desses muda (S7).

Assim, a remoção pode vir a atuar no sentido de favorecer a dinâmica do reconhecimento. Servidores que tiveram o seu trabalho reconhecido, seja por pares, seja pelas chefias ou por usuários em seus novos ambientes organizacionais, revelaram aspectos ligados ao prazer e a um trabalho provido de sentido. O caso de S2, que se removeu de um setor administrativo para um setor assistencial e também ligado à pesquisa, revelou satisfação em um novo cenário de possibilidades, descobertas e ressignificações. Não obstante, a remoção não garante tal melhora, uma vez que existem múltiplas determinações em jogo na constituição do par sofrimento-prazer.

### **A estratégia de qualificação propiciada pela instituição e a atenuação do sofrimento**

Como apontado, a qualificação é uma possibilidade presente na carreira dos TAEs. Além de o servidor poder adquirir conhecimentos, ele recebe um retorno financeiro para isso, cujos valores oscilam, a depender de alguns critérios atrelados à carreira (cargo exercido, tipo de curso e correlação direta ou indireta com a área de atuação). A possibilidade ou não de se qualificar pode influenciar as vivências de prazer e sofrimento. Todavia, ainda não existe uma regulamentação que conceda a garantia de liberação dos servidores para poderem se qualificar, o que configura uma situação paradoxal pela própria natureza da instituição pesquisada.

(...) se eu tivesse continuado em um setor anterior, eu não teria a oportunidade de fazer mestrado e doutorado, porque lá a carga de trabalho era muito pesada. Existe diferença de um local para o outro na universidade, mesmo ocupando o mesmo cargo (S1).

Portanto, conforme expusemos, há servidores que procuram a remoção em razão da (im)possibilidade de se qualificarem em uma ou outra situação de trabalho.

### **A estratégia da verbalização dos problemas e sua dimensão inócua ou malsucedida**

Se as verbalizações de problemas puderam ser identificadas em alguns casos como propiciadoras de diálogo, reconhecimento e retribuição simbólica, em outros, apesar de reiteradas, foram ignoradas, e seu efeito praticamente inócua para a solução de problemas. Nesses casos se configuraram como estratégia de defesa malsucedida ante o que gerava ansiedade e, assim, era fator de estresse e sofrimento. Cinco servidores se referiram a isso nos seus postos de trabalho. No caso de S7, as tentativas frustradas de verbalizar problemas relativos à intensificação do trabalho foram vivenciadas nos setores anterior e atual.

(...) Ao longo dos sete anos, uns três anos foram bons, depois foi aumentando, aumentando, até que ficou insuportável. Então eu tentei falar com os superiores, relatava e não tinha conversa, era assim que funcionava! E isso foi me chateando, porque eu não estava me negando a trabalhar, eu só não queria que acontecesse o mesmo que aconteceu na instituição anterior. A pressão era muito grande, porque quando eu ligava relatando: “Não vai dar tempo de eu fazer”, o retorno era: “Se

vira!” O trabalho tinha que sair, não importava a que custo. (...) Ah, eu tentei falar sobre as questões do tempo e do volume do trabalho no meu antigo setor, tentei até me cansar. Lá não adiantou, tanto que mudei. E aqui tenho feito o mesmo (S7).

O relato revelou a expectativa da remoção como uma possibilidade de mudança no que tange à sobrecarga de trabalho. Mas o problema se reiterou no novo posto de trabalho. Havia, portanto, aspectos da realidade institucional pouco permeáveis às mudanças. Desse modo, a estratégia de enfrentamento do problema se mostrou malsucedida senão inócua.

### **Instrumentos de proteção diante de conflitos como estratégia patogênica**

Diante da insegurança em face das possíveis consequências de repetidas divergências e entraves na realização das atividades laborais nas relações com chefias e pares, alguns servidores documentavam ou registravam as queixas como um modo de se respaldarem ante um risco de responsabilização. Não se tratava de uma estratégia de possível judicialização de conflitos, como se poderia supor, mas tão somente de resguardo em relação a um receio. Estratégia defensiva, constituída pelo receio, ao mesmo tempo o preservava, e não o transformava. Dejours (1992) considera ser esse tipo de estratégia defensiva uma estratégia estereotipada e patogênica, relativamente similar à das analisadas por ele no caso das telefonistas.

Houve um caso em que essa estratégia foi utilizada para que a servidora se protegesse de conflitos/ambiguidades de informações prestadas pela chefia. A servidora realizava as atividades, mas estas eram refeitas pela chefia, que discordava do que ela havia feito. Diante da situação, a servidora passou a registrar em um caderno tudo que havia feito. Essa reação defensiva era contraproducente, pois não atenuava a ansiedade. A servidora mantinha-se preocupada.

(...) a minha chefe refazia os meus trabalhos, então eu comecei a duplicar salvamentos de arquivos, por exemplo, salvava no servidor que todos tinham acesso e salvava em uma pasta particular minha, e estas coisas começaram a serem conflitadas. Até que teve um momento que eu deixei de fazer algumas tarefas. Eu percebi que os documentos que eu elaborava estavam diferentes da versão final. Então quando eu questionava eu ouvia: “Não, porque aqui a gente não faz desse jeito; não, porque isso é desnecessário”, porém, estas informações não eram passadas previamente. (...) porque ali era muito volúvel. Isso me causou uma insegurança e uma preocupação. E aí eu criei um caderno que eu anotava todas as coisas diárias, tudo o que se passava no dia. E eu mostrava quando necessário! Quando me cobravam ou afirmavam algo distorcido! (S5).

Acreditamos, assim, que as questões relacionais, dinamizadas por um contexto de intensificação e precarização de trabalho, podem favorecer um ambiente pouco amistoso e conflitos nas relações de trabalho, com consequências nocivas ao bem-estar do trabalhador. E a luta pelo reconhecimento, quando não obtido, tende, tal como no caso ilustrado, no uso de estratégia de defesa que, não obstante, (re)produz mal-estar e conflito na relação com a chefia.

**Enfrentamento como estratégia defensiva reativa e ineficaz:  
o sofrimento renitente**

O enfrentamento esteve presente no discurso de dois servidores. Apon-tamos o enfrentamento aqui como um confronto entre a heterodeterminação (por superiores ou pares) do trabalho e a postura de sua não aceitação pelos servidores. Verificamos que no caso do enfrentamento havia uma tendência ora de se produzir uma situação intersubjetiva abertamente agressiva, ora de perpetuá-la de forma mais ou menos contida ou camuflada.

A ironia pode ser compreendida como uma forma camuflada de agressividade que, ao mesmo tempo, evita uma reação agressiva aberta. Uma das servidoras relatou que diante da irritação com os problemas cotidianos de trabalho, quando foi chamada de funcionária, então respondeu de forma irônica ao docente:

Onde estou agora, eu eduquei as pessoas lá! Por exemplo, docente me chamando de funcionária, eu falei: “Fofó, eu sou funcionária e você é funcionário!” (S1).

Portanto, o enfrentamento se caracterizou como estratégia defensiva reativa e ineficaz para a mudança da situação indesejada, de forma a somente acentuar problemas e perpetuar formas mais ou menos explícitas da dimensão ambivalente e agressiva da relação intersubjetiva.

**Isolamento como forma fraudada de evitar conflito**

Isolar-se constitui uma estratégia de defesa já acentuada por outros autores (Dejours e Abdoucheli, 1994; De Moraes, 2013; Ribeiro, 2011) e evidencia um sinal de apatia do trabalhador ante as questões da organização e de relacionamento no trabalho. Segundo Dejours e Abdoucheli (1994), o isolamento configura-se como uma atitude defensiva custosa e vivida com dificuldade por aqueles que a praticam. Pode estar associada a uma postura individualista em resposta ao não reconhecimento e à desconfiança sistemática. Pode-se inclusive chegar ao ponto de não mais se cumprimentar os colegas, de modo a evitar o conflito. Assim, não se conversa mais, não se cumprimenta mais, não se divide mais o espaço das refeições.

### **Indiferença como descomprometimento defensivo**

Esta estratégia apareceu nos relatos de dois servidores. As vivências no trabalho podem conduzir o servidor TAE das IFESs a uma condição de descomprometimento com relação ao trabalho, o que é prejudicial tanto para o trabalhador quanto para a instituição.

Destacamos o caso de um servidor (S3) que demonstrava uma séria apatia e episódios de adoecimento. De acordo com o seu relato, chegou um momento no qual, na tentativa de evitar o estresse, ele “optou” pela indiferença; ou seja, uma espécie de (auto)negação, pela qual abdicou da pretensão de efetuar a tarefa da maneira que considerava correta, pois lhe parecia demasiado custoso nela insistir diante de intransigências hierárquicas.

Uma das estratégias foi a que eu já te falei: “Se mandar, você faz do jeito que tá mandando!” Você evita reclamações, problemas, não questionar mais. É o que faz o cara que empaca. É uma indiferença, mas você evita estresse. Vou fazer errado, vai voltar? Vai! Mas você não estressa (S3).

Estratégias defensivas como a indiferença ou autonegação podem colaborar para acentuar o contexto de estigma. Acreditamos que esse contexto é pernicioso tanto para o coletivo como para a subjetividade e a saúde de quem a vivencia.

### **Contradições entre sofrimento-prazer e reconhecimento intersubjetivo conflituoso: limitadas possibilidades de retribuição simbólica e estigmas**

A verbalização dos possíveis problemas no ambiente organizacional apresenta efeitos variados, ou seja, envolve aspectos ambivalentes do par sofrimento-prazer, podendo ensejar desde retribuição simbólica até defesas um tanto mal sucedidas.

Consideramos que os diferentes aspectos do trabalho dos assistentes em administração que nortearam e emergiram em nossa análise das categorias elencadas, interdependentes entre si, transitavam em um processo contraditório e dinâmico, com a predominância de limitadas formas de reconhecimento. Na luta pelo reconhecimento muitas vezes não obtido, entravam em jogo realidades subjetivas (individuais), intersubjetivas (relacionais) e sociais (sociabilidade).

Aspectos políticos externos à instituição, mas nela internalizados, repercutiam no trabalho e nas relações de trabalho dos atores envolvidos. A ampliação de vagas e cursos produziu desdobramentos para os servidores. A expansão da universidade e da demanda e volume de trabalho não foi acompanhada pelo necessário incremento de contratação dos TAEs. Esse contexto

implicou um cenário de sobrecarga e/ou intensificação do trabalho dessa categoria particular. Fomentou ainda relações conflituosas, com impactos na subjetividade e na saúde. Redução de prazos, maiores cobranças por resultados, impossibilidade de conciliar as atividades laborais com a qualificação, entre outros fatores, têm conduzido ao sofrimento em seus ambientes laborais, o que corrobora os estudos realizados por Nunes e Lins (2009) com servidores públicos federais em um tribunal judiciário e por Ribeiro (2011) e Figueiredo e Alevato (2012) com assistentes em administração em educação. Nosso estudo ampliou essa questão, ao revelar que tais vivências são expatriadas pelos servidores para fora do *locus* laboral e manifestam-se na subjetividade e na saúde psicossomática. Os seis servidores que apresentaram queixas de preocupações constantes no espaço laboral e extralaboral tiveram efeitos prejudiciais em sua saúde e bem-estar.

O contexto de trabalho dos servidores analisados se demonstrou pernicioso para a subjetividade dos sujeitos. Sete servidores alegaram sofrer diante do que compreendemos ser estigmas. Alguns sofriam pela invisibilidade na instituição, outros até mesmo em sua intimidade familiar ou social; e ainda existiam os que se lamentavam ao considerar que havia pares que, por um motivo ou outro, contribuiriam para a perpetuação do estigma em relação ao servidor público. Conforme apontamos, esse aspecto pode acarretar efeitos depreciativos para a solidariedade e coesão do coletivo e para as relações intersubjetivas.

A retribuição simbólica foi um aspecto que emergiu pontualmente em algumas situações relatadas pelos entrevistados. Nessas situações, havia um elemento mobilizador do prazer, pois era intrinsecamente ligado ao reconhecimento.

No que concerne às estratégias defensivas, pudemos perceber seu caráter paliativo e eufemizante. Eram destituídas do potencial de ressignificação do trabalho e de modo geral (re)produziam o sofrimento. As tentativas de verbalização de problemas, assim como as de busca de medidas ou instrumentos de proteção diante de conflitos, se mostraram ineficazes. Já a possibilidade de se qualificar e alguns aspectos das condições de trabalho amenizavam o sofrimento e a inocuidade das estratégias defensivas. Eram diminutas as possibilidades de transmutação do sofrimento em prazer pela mediação do reconhecimento. E o adoecimento explícito se expressava na forma de estresse, em alguns casos, ou preocupações constantes, em outros. O sofrimento no cotidiano de trabalho insuficientemente reconhecido e intensificado torna o servidor suscetível ao adoecimento propriamente dito, dada a natureza patogênica das estratégias defensivas.

## Conclusão

As relações entre prazer, sofrimento e estratégias defensivas no trabalho do servidor se mostraram contraditórias, prevaleceram o sofrimento e as estratégias defensivas patogênicas, em detrimento do prazer e das possibilidades de reconhecimento.

A remoção envolve tanto o prazer como o sofrimento, mas não os constitui. O par contraditório sofrimento–prazer é intrínseco ao trabalho. A solicitação voluntária de mudança de posto de trabalho geralmente esteve ligada a relações de trabalho marcadas pela ambivalência, conflitos e poder, assim como pela sobrecarga e/ou intensificação do trabalho.

Concluiu-se que o sofrimento redundava, em número significativo de casos, em adoecimento, e que este não pode ser evitado simplesmente pela via da remoção. Mas a remoção, em alguns casos, implicou relativas alterações de situações ansiogênicas e conflituosas. Portanto, o sofrimento, além de intrínseco ao trabalho, situa-se em um contexto organizacional que cria entraves à possibilidade de ressignificá-lo e no qual a remoção se caracteriza como medida de natureza paliativa.

## Colaboradores

Thiago Loureiro é o autor principal, responsável pela construção dos dados e a respectiva análise, assim como pela redação completa e revisão do manuscrito. Glauco Henrique de Sousa Mendes e Eduardo Pinto e Silva analisaram os dados, contribuíram na redação do manuscrito e orientaram os estudos.

**Resumen** Este estudio objetivó analizar las experiencias de placer-sufrimiento de ocho auxiliares administrativos en una universidad que solicitaron la remoción motivada por cierta insatisfacción. El estudio, realizado entre septiembre de 2013 y agosto de 2015, se referenció en la Psicodinámica del Trabajo. Se optó por entrevistas semiestructuradas y por el análisis de contenido. Los diferentes aspectos relacionados con el trabajo surgieron de tres categorías centrales: el placer; sufrimiento; estrategias de defensa y lucha por el reconocimiento. En relación con el sufrimiento, los entrevistados señalaron estigma y la invisibilidad de las actividades intermedias, preocupación constante de los aspectos conflictivos de trabajo, la somatización y la intensificación del trabajo. Ya las experiencias de placer estaban relacionadas con las condiciones salariales de trabajo, cualificación, recompensa simbólica y posibilidades de reconocimiento. Ante el sufrimiento se destacó estrategias de defensa en la lucha por el reconocimiento: priorizar la cualificación; verbalización de los problemas; y la búsqueda de instrumentos de protección de conflictos, entre otros. En previsión de minimizar insatisfacciones los entrevistados utilizan la remoción que ha demostrado tener éxito en parte, ayudándoles en la resignificación del trabajo y la preservación de la salud. Este instrumento, sin embargo, no actúa sobre la fuente de experiencias de placer-sufrimiento. El sufrimiento, además de ser intrínseco al trabajo, se encuentra en un contexto organizacional que dificulta la posibilidad individual de resignificarlo mediante la remoción.

**Palabras clave** trabajo; placer; sufrimiento; remoción; psicodinámica.

## Notas

<sup>1</sup> Universidade Federal de São Carlos, Programa de Pós-Graduação em Educação, São Carlos, São Paulo, Brasil.

<thiagoloureiro79@yahoo.com.br>

Correspondência: Rodovia Washington Luís, Km 235, Monjolinho, CEP 13565-905, São Carlos, São Paulo, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos, São Paulo, Brasil.

<glauco@dep.ufscar.br>

<sup>3</sup> Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Educação, São Carlos, São Paulo, Brasil.

<dups02@gmail.com>



## Referências

- ALVES, Giovani A. P. *Trabalho e subjetividade: o metabolismo social da reestruturação produtiva do capital*. 2008. 199f. Tese (Livro-Docência) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2008.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BENDASSOLLI, Pedro F. et al. Estratégias utilizadas pelos trabalhadores para enfrentar o desemprego. *Revista Colombiana de Psicología*, Bogotá, v. 24, n. 2, p. 347-362, jul.-dez. 2015.
- BOUYER, Gilbert C. Sofrimento social e do trabalho no contexto da área: 'saúde mental e trabalho'. *Psicologia e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 106-119, 2015.
- BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm)>. Acesso em: 5 jan. 2016.
- BRASIL. Portaria GR n. 872/08, de 11 de março de 2008. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 11 mar. 2008. Disponível em: <<http://www2.progpe.ufscar.br/portarias2/remocao2/remocao>>. Acesso em: 7 set. 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Análise sobre a expansão das universidades federais – 2003 a 2012*. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=12386&Itemid=>](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=12386&Itemid=>)>. Acesso em: 11 dez. 2014.
- BRESSER-PEREIRA, Luís C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 49, n. 1, p. 5-42, 1998.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez Editora; Oboré, 1992.
- DEJOURS, Christophe. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian (orgs.). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 21-32.
- DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian (orgs.). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 119-143.
- DE MORAES, Rosângela D. Estratégias defensivas. In: VIEIRA, Fernando O.; MENDES, Ana M.; MERLO, Álvaro R. C. (orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Juruá: Curitiba, 2013. p. 153-158.
- FIGUEIREDO, Jussara M.; ALEVATO, Hilda M. R. O sofrimento no trabalho do servidor técnico administrativo de uma IFES: breve reflexão. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012. *Anais...* Niterói: CNEG, 2012. 20 p. Disponível em: <<http://www.repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/485/1/Figueiredo%2C%20Jussara-O%20>>

- sofrimento%20no%20trabalho-Evento-2012.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2017.
- FREITAS, Leda G. *Processo de saúde-adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual*. 2006. 235f. Tese (Doutorado em Psicologia Social e do Trabalho) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- GAULEJAC, Vincent. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- GOFFMAN, Erving. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: LTC, 1988.
- HELOANI, Roberto; SILVA, Eduardo P. Diversidade no trabalho. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES, Jairo E. *Dicionário de psicologia do trabalho e organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 303-309.
- LOUREIRO, Thiago. *Remoção e vivências de prazer-sofrimento de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São Carlos*. 2015. 221f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.
- MANZINI, Eduardo J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004, Bauru. *A pesquisa qualitativa em debate. Anais...* Bauru: Universidade do Sagrado Coração, 2004. CD-ROM, 10p.
- MERLO, Álvaro R. C.; BOTTEGA, Carla G.; MAGNUS, Cláudia N. Espaço público de discussão. In: VIEIRA, Fernando O.; MENDES, Ana M.; MERLO, Álvaro R. C. (orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Juruá: Curitiba, 2013. p. 147-152.
- MERLO, Álvaro R. C.; MENDES, Ana M. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.
- MINAYO, Maria C. S. *O desafio do conhecimento*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.
- NUNES, Aline V. L.; LINS, Samuel L. B. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT*, Brasília, v. 9, n. 1, p. 51- 67, jan.-jun. 2009.
- RIBEIRO, Carla V. S. *Trabalho técnico-administrativo em uma instituição federal de ensino superior: análise do trabalho e das condições de saúde*. 2011. 182f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.
- ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2012.
- SELIGMANN-SILVA, Edith et al. Saúde do trabalhador no início do século XXI. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 185-186, 2010.
- SILVA, Eduardo P.; HELOANI, Roberto. Aspectos teóricos e metodológicos da pesquisa em saúde mental e trabalho: reflexões a partir de uma análise comparativa do estresse em jornalistas e guardas municipais. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 105-120, 2007.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido em 25/08/2016

Aprovado em 16/03/2017