

Geraldo Tessarini Junior

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),
(Campus Sorocaba, SP, Brasil)

geraldo.tessarini@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4376-4487>

Patrícia Saltorato

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),
(Campus Sorocaba, SP, Brasil)

patriciasaltorato@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4089-2547>

Tiago Fonseca A. C. Sigahi

Universidade de São Paulo (USP)

(São Paulo, SP, Brasil)

tiago_sigahi@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2595-5220>

Andréa Regina Martins Fontes

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),
(Campus Sorocaba, SP, Brasil)

afontes@ufscar.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9670-6221>

Marina Helena Pereira Vieira

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),
(Campus Sorocaba, SP, Brasil)

marinahelena3@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1761-7694>

Avaliação do Contexto de Trabalho em uma Instituição Federal de Ensino: Estudo com Servidores da Área de Gestão de Pessoas

Evaluation of the Work Context in a Federal Educational Institution: Study with Employees in the Area of Management People

RESUMO

Pautado em constructos teóricos da psicodinâmica do trabalho, este artigo tem como objetivo analisar o contexto de trabalho de servidores públicos técnico-administrativos que atuam na área de gestão de pessoas em uma instituição federal de ensino brasileira. As dimensões organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais foram consideradas como indicadores de contexto. Trata-se de um estudo de caso cujos dados foram coletados por meio de documentos, observação participante e questionário (Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho). Resultados indicaram um contexto de trabalho crítico, com constrangimentos associados ao ritmo de trabalho, pressão por prazos, falta de pessoal, condições de infraestrutura e relações de trabalho. Verificou-se que o conjunto desses fatores acarreta vivências de sofrimento, expressadas principalmente na desmotivação para o trabalho e na necessidade de adoção de estratégias de defesa para minimizar os possíveis reflexos desse contexto na saúde dos trabalhadores.

Palavras-Chave: contexto de trabalho; gestão de pessoas; instituição federal de ensino; psicodinâmica do trabalho; serviço público.

ABSTRACT

Based on theoretical constructs of psychodynamics of labor, this study aims to analyze the labor context of technical-administrative public servers working in the area of people management in a federal Brazilian education institution. The dimensions of work organization, working conditions and socio-professional relationships were considered as context indicators. It is a case study whose data were collected through documents, participant observation and questionnaire (Assessment Scale of Work Context). Results indicated a critical labor context in which constraints associated with work rhythm, pressure for deadlines, lack of staff, infrastructure conditions and work relationships were identified. It was found that these factors lead to experiences of suffering, expressed mainly in the lack of motivation for work and the need to adopt defense strategies to minimize the possible consequences of this context on workers' health.

Keywords: labor context; people management; federal educational institution; psychodynamics of work; public service.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestao.conexoes@gmail.com
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 03/09/2019

Aceito em: 13/01/2020

Publicado em: 24/01/2020

Introdução

As recentes transformações no campo do trabalho têm provocado impactos nos trabalhadores e no modo como eles se relacionam entre si e com o contexto laboral. As mudanças decorrentes da reestruturação produtiva, da flexibilização da legislação trabalhista, da precarização das rotinas de trabalho e das novas formas de gestão das organizações trazem consequências para a subjetividade dos trabalhadores e alcançam numerosas categorias profissionais (Lancman, 2008; Vilela, Garcia & Vieira, 2013).

O trabalho dos servidores públicos tem se modificado na medida em que a administração pública federal brasileira vem passando por uma série de transformações estruturais, culturais e políticas decorrentes, por um lado, de uma exigência legítima da sociedade por serviços públicos mais eficientes e compatíveis com as suas necessidades, e, por outro, da introdução no serviço público de princípios e de mecanismos de gestão tipicamente adotados na iniciativa privada, que, ao pretenderem uma orientação mercadológica, buscam tornar as organizações públicas voltadas para a lógica dos resultados, dos custos e da eficiência: produzir mais com menos, implicando, assim, em tratar cidadãos como clientes, servidores públicos como empreendedores, universidades e hospitais como empresas (Diefenbach, 2009; Motta, 2013; Ribeiro & Mancebo, 2013).

Especificamente no âmbito das instituições federais de ensino (IFE) – onde esta pesquisa foi desenvolvida – evidencia-se, nos últimos anos, uma crescente dificuldade no desenvolvimento de sua função social, materializada na forma de restrições orçamentárias, terceirizações e precarização das condições de trabalho (Andrade, Lima, Sales & T. F. L. dos S. Souza, 2018; K. R. Souza *et al.*, 2017). Esse contexto desencadeia inúmeras implicações na saúde e na subjetividade dos trabalhadores (Faria, Leite & Silva, 2017), pois, paradoxalmente, ao mesmo tempo em que produtividade, eficiência, qualidade e outros atributos são exigidos do servidor público, pouco ou quase nada do contexto em que suas atividades são desenvolvidas é levado em consideração. Como exigir mais resultados quando os aspectos organizacionais são conflituosos e se traduzem em inúmeros constrangimentos que afetam sobremaneira o trabalho?

Considerando o contexto do trabalho, seja na esfera pública ou privada, constrangimentos são entendidos como quaisquer restrições (física, psíquica ou organizacional) e podem ter características degradantes, típicas ou não, nas situações de trabalho às quais o sujeito está exposto, podendo levar ao seu adoecimento (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg, & Kerguelen, 2001). No campo da investigação, compreender a avaliação que os trabalhadores fazem de seu ambiente de trabalho configura-se um dos desafios das ciências do trabalho (Ferreira & Mendes, 2008). A visão holística do homem como um ser biopsicossocial passa a ganhar espaço, e a análise do contexto de trabalho se torna fundamental para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida no ambiente laboral, além de contribuir para aperfeiçoar os processos organizacionais, de trabalho e as relações pessoais (C. A. C. de Mattos, Vidal, Endringer, Costa & Corradi, 2015; Ferreira & Mendes, 2008; Pedroso, Pilatti, Gutierrez, & Picinin, 2014).

Nesse sentido, pautado nos constructos teóricos da psicodinâmica do trabalho (PDT), o objetivo deste artigo é avaliar o contexto de trabalho de servidores públicos que atuam na área de gestão de pessoas (GP) de uma instituição federal de ensino (IFE) brasileira. Como indicadores do contexto de trabalho, consideraram-se as dimensões: organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais (Ferreira & Mendes, 2008).

A escolha pela área de gestão de pessoas se deu em função da sua relevância no contexto organizacional das IFEs, pois os servidores técnico-administrativos que ali trabalham possuem sob seu espectro de responsabilidades a prestação de um serviço público essencial para garantir o seu pleno funcionamento. Além disso, apesar da existência de várias pesquisas acerca do trabalho dos técnico-administrativos em educação (TAES), sob as mais diversas perspectivas, não foram localizados estudos focalizados especificamente no contexto de trabalho desses profissionais na área de gestão de pessoas, o qual, apesar de inserido em um mesmo ambiente organizacional (as IFEs), guarda suas peculiaridades e desafios. Dessa forma, a presente pesquisa representa uma possibilidade de ampliação das discussões teóricas e de contribuição organizacional e social.

Fundamentação Teórica

Contexto de trabalho a partir da psicodinâmica do trabalho

O conceito de trabalho é complexo, pois é um objeto multidimensional e pode ser abordado de diferentes maneiras (Tersac & Maggi, 2004). A centralidade que o mundo do trabalho assume na vida em sociedade e suas implicações econômicas, políticas, tecnológicas e culturais para seus distintos e contraditórios atores (dirigentes, gestores, trabalhadores e usuários/clientes), fundamentam a importância e a necessidade de se discutir essa realidade sob diversas perspectivas (Ferreira, 2008). Trata-se, essencialmente, de uma “construção sócio-histórica, um processo instável e em constante mudança, uma invenção humana que se institui em cada posto de trabalho e em cada trabalhador” (Marques, Martins & Cruz, 2011, p. 669), e tem como função a busca da “sobrevivência e a autorrealização [...] e quando não proporciona ao trabalhador a garantia de sobrevivência e a construção de sua identidade, pode resultar em sofrimento patogênico, e este, se não for enfrentado adequadamente, pode levar ao adoecimento” (Freitas & Facas, 2013, p. 8).

Entre as ciências que possuem no trabalho o seu objeto central de estudo, a psicodinâmica do trabalho busca compreender a interrelação entre trabalho e saúde em suas mais variadas manifestações. Nesta abordagem, a organização do trabalho ocupa papel fundamental no entendimento dos processos de saúde/doença do trabalhador, incorporando questões do âmbito do psíquico, da subjetividade, da identidade, do prazer e do sofrimento, buscando reapropriação, por parte dos trabalhadores, do sentido do trabalhar (Sznelwar, Lancman, Wu, Alvarinho & Santos, 2004).

Para a PDT, o contexto de trabalho é caracterizado por um conjunto de três dimensões interdependentes: organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais. Essas dimensões expressam os contornos materiais,

organizacionais e sociais nos quais se desenvolvem as atividades de trabalho e se inscrevem a estrutura, os processos e a cultura organizacional, definindo os pilares para a construção da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho - EACT (Ferreira & Mendes, 2008). Na Tabela 1 é apresentado o detalhamento de tais dimensões.

Tabela 1

Dimensões Analíticas do Contexto de Trabalho

Dimensão	Definição	Componentes
Organização do Trabalho	É constituída pelos elementos prescritos (formal ou informalmente), que expressam as concepções e as práticas de GP e do trabalho presentes no <i>lócus</i> de produção e que balizam o seu funcionamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho: hierárquica, técnica, social • Produtividade esperada: metas, qualidade, quantidade • Regras formais: missão, normas, dispositivos jurídicos, procedimentos • Tempo: duração da jornada, pausas e turnos • Ritmos: prazos e tipos de pressão • Controles: supervisão, fiscalização e disciplina • Características das tarefas: natureza e conteúdo
Condições de Trabalho	É constituída pelos elementos estruturais que expressam as condições de trabalho presentes no <i>lócus</i> de produção e caracterizam sua infraestrutura e apoio institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico: sinalização, espaço, ar, luz, temperatura, som • Instrumentos: ferramentas, máquinas, documentação • Equipamentos: materiais arquitetônicos, aparelhagem, mobiliário • Matéria prima: objetos materiais/simbólicos, informacionais • Suporte organizacional: informações, suprimentos, tecnologias
Relações socioprofissionais	É constituída pelos elementos interacionais que expressam as relações socioprofissionais de trabalho presentes no <i>lócus</i> de produção e que caracterizam sua dimensão social.	<ul style="list-style-type: none"> • Interações hierárquicas: chefias imediatas, chefias superiores • Interações coletivas intra e intergrupos: membros da equipe de trabalho, membros de outros grupos de trabalho • Interações externas: usuários, consumidores, representantes institucionais (fiscais, fornecedores)

Nota. Fonte: Ferreira, M. C., & Mendes A. M. (2008). Contexto de trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 111-124). Porto Alegre: Artmed.

Segundo Ferreira e Mendes (2008, p. 113), tais dimensões “fornecem as bases para se compreender a atividade de trabalho dos indivíduos e as estratégias de mediação individual ou coletiva empregadas na gestão das exigências presentes no contexto de trabalho”. Diante disso, assume-se, para os propósitos desta pesquisa, que a atividade de trabalho é um processo dialético e contínuo, que dá sentido ao que o indivíduo faz e às situações existentes no ambiente laboral que impactam as percepções do trabalhador em relação ao seu contexto de trabalho (Freitas & Facas, 2013). Ainda, é do conflito entre o trabalho e o funcionamento psíquico do indivíduo que se manifestam as estratégias de defesa dos trabalhadores, as quais têm como

objetivo mascarar/conter/ocultar/enfrentar uma ansiedade ou um sofrimento (Dejours, 2015).

O contexto de trabalho de servidores técnico-administrativos nas IFEs

A despeito da significativa expansão dos serviços públicos nas últimas décadas, a quantidade de emprego público no Brasil pouco se alterou desde os anos 1980 devido à crise fiscal e à própria fragilidade financeira do setor público, situação que, no limite, acaba impactando na baixa qualidade da oferta de serviços públicos, muitas vezes explicada simplesmente pela falta do quantitativo necessário de servidores para atender às necessidades estratégicas dos órgãos públicos e da população. Nesse sentido, diversas vezes propõe-se a importação do *modus operandi* da iniciativa privada como forma de assegurar a eficiência do serviço público. A partir da ideia de que as burocracias são incapazes de representar o interesse geral, propõem-se relações de trabalho mais próximas às do setor privado (F. A. M. de Mattos, 2011). Resulta-se, assim, em movimentos como o *New Public Management*, que no Brasil ganha força a partir dos anos 1990 com a implantação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (Brown, 2004; Diefenbach, 2009; Ribeiro & Mancebo, 2013).

Esse movimento se caracteriza, essencialmente, pelo pensamento gerencial e pela gradativa incorporação, ao setor público, da lógica e dos mecanismos que regem o mundo das empresas privadas, expressados em noções e princípios administrativos, como produtividade, *performance*, competência, qualidade total, reengenharia e outros (Ribeiro & Mancebo, 2013). Contudo, a inserção no setor público do discurso e dos artifícios já consolidados na iniciativa privada não pode se dar de modo meramente reprodutivo e sem que haja a devida compreensão das singularidades intrínsecas ao serviço estatal, de sua filosofia de trabalho, de sua cultura organizacional e, sobretudo, dos impactos gerados no servidor público e na própria população (Bandeira, Arruda, Cabral & Santos, 2017; Siqueira & Mendes, 2009). Além desse contexto de reformas, o processo social de desenho organizacional e do trabalho no setor público tem sido marcado pela influência de fatores políticos, pela pressão da sociedade por serviços mais eficientes, pela precariedade das condições de trabalho em alguns órgãos, pela intensificação do trabalho e por práticas gerenciais distantes da realidade (Jackson, 2004).

Toda essa dinâmica afeta o servidor público, que passa a conviver com processos instáveis de reestruturação organizacional que visam à redução de custos, ao aumento da competitividade e à transformação do perfil de profissional exigido: cada vez mais qualificado, participativo, preparado para as mudanças e polivalente (Ribeiro & Mancebo, 2013). Nesse sentido, a área de gestão de pessoas deve assumir papel relevante e estratégico para servir como elo entre os objetivos da instituição, as expectativas da sociedade e o trabalho do servidor (Fonseca, Meneses, Silva & Campos, 2013). Entretanto, apesar das tentativas de suposta modernização da administração pública, a área de GP ainda se situa como uma área de 'departamento de pessoal', cujo foco recai nos processos administrativos e no controle de pessoal, bastante diferente, portanto, da realidade existente na iniciativa privada (Bandeira et al., 2017).

Dessa forma, considerando essa categoria laboral, diversos autores, tais como Brown (2004), Bandeira *et al.* (2017), Fonseca *et al.*, (2013), entre outros, apontam a necessidade de se aprofundar os estudos na área de GP, considerando, principalmente, os modos de configuração e a atuação da área, a autonomia para execução do trabalho, as variáveis presentes no contexto organizacional, os processos de reestruturação organizacional e do trabalho e a relação entre saúde, trabalho e subjetividade no âmbito do setor público, de modo a contribuir para a construção de um contexto de trabalho que garanta o alcance dos resultados, sem levar ao adoecimento do indivíduo (Siqueira & Mendes, 2009).

No âmbito das instituições federais de ensino, considerando tanto universidades quanto institutos federais, o trabalho na área de GP é de competência dos técnico-administrativos em educação, servidores profissionais que integram uma carreira enorme e fragmentada e que, muitas vezes, possuem pouca visibilidade social dentro das IFEs, ficando à margem dos seus processos e políticas externas e internas (Faria *et al.*, 2017; Ribeiro, 2012). Ainda que em quantidade evidentemente inferior à carreira docente, muitos estudos, abrangendo os mais variados aspectos, têm sido efetivados sobre a carreira dos TAE, incluindo investigações sobre o contexto laboral também pautadas pela psicodinâmica do trabalho (C. A. C. de Mattos *et al.*, 2015; Leles & Amaral, 2018; Loureiro, Mendes & Silva, 2017) ou por outras perspectivas teórico-metodológicas, como o materialismo histórico-dialético (Ribeiro, 2012).

Investigando as manifestações de prazer e sofrimento advindas do contexto de trabalho, Leles e Amaral (2018) identificam que o trabalho dos TAES nas IFEs perpassa ambos os aspectos. Se, por um lado, a conciliação das atividades executadas com as expectativas dos servidores é fonte de prazer, por outro, o sofrimento decorre de condições inadequadas de trabalho (questões físicas e ergonômicas), sobrecarga de trabalho, burocracia, forma autoritária de gestão, comunicação unilateral, falta de reconhecimento e rotina sem desafios. Resultados semelhantes são encontrados por Ribeiro (2012), que, ao considerar a amplitude da carreira TAE e as diferentes possibilidades de atuação desses profissionais, entende que o fator determinante para uma atividade laboral que proporcione prazer ou sofrimento, realização ou alienação e saúde ou adoecimento está nos modos de organização e gestão do trabalho e nas possibilidades de execução de tarefas que atendam aos anseios e interesses do servidor. Mais do que isso, como apontam S. A. D. de Souza e Moulin (2014), o trabalho deve ser capaz de proporcionar um sentido existencial aos TAES.

Ainda nesse sentido, Faria *et al.* (2017) constatam que o trabalho administrativo é motivo de orgulho para os servidores quando considerada a identificação social com a instituição, pois, mesmo a execução de um trabalho pouco reconhecido e valorizado quando comparado ao dos docentes ou, ainda, mesmo diante de um acentuado contexto de precarização das IFEs, a sensação de colaborar no cumprimento de uma função social tão necessária e importante como a educação potencializa o sentimento de pertencimento e de engajamento no trabalho. Em contrapartida, Nunes, Gonçalves, Schweitzer, Tolfo e Espinosa (2017) apontam que más práticas de gestão, incluindo condutas antiéticas e até mesmo o assédio moral, são fatores capazes de minimizar o engajamento no trabalho e a própria identificação com a instituição.

Dessa forma, considerando as peculiaridades do contexto de trabalho dos TAES no âmbito das IFEs em suas dimensões de organização/condições de trabalho e relações socioprofissionais, esta pesquisa constitui-se em um diagnóstico organizacional que busca avaliar e compreender o caráter da situação investigada, ou seja, o contexto de trabalho, aspecto que se encontra permanentemente atual na literatura e nas organizações.

Metodologia

Esta pesquisa configura-se em um estudo de caso de abordagem descritiva, combinando análises e descrições qualitativas e quantitativas com vistas a avaliar o contexto de trabalho de servidores públicos técnico-administrativos que atuam na área de gestão de pessoas. O estudo foi realizado em uma instituição federal de ensino brasileira vinculada ao Ministério da Educação, com sede central (Reitoria) localizada na cidade de São Paulo e diversas unidades (*campi*) espalhadas pelo Estado homônimo. Especializada na oferta de educação pública e gratuita em diversas modalidades (do ensino médio integrado ao ensino técnico até a pós-graduação), sua estrutura organizacional é essencialmente baseada em organogramas clássico-funcionais, ressaltando o caráter vertical e hierárquico das relações de trabalho e da distribuição de poder. Cada uma das unidades está estruturada em diversos setores, nomeados como coordenadorias. Entre elas, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas é responsável pelas atividades relacionadas à vida funcional dos servidores lotados na unidade, exceto por algumas atividades pontuais, como, por exemplo, o processamento da folha de pagamento, que ainda são centralizadas e executadas pela Reitoria.

Buscando uma análise detalhada e profunda do contexto de trabalho, foram combinadas múltiplas estratégias metodológicas, como pesquisa documental, observação participante e aplicação de questionário estruturado, baseado em um instrumento validado denominado Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT). As etapas de coletas de dados estão sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2

Etapas de Coleta de Dados Empíricos

Etapa	Período	Objetivo
Observação (unidade 1)	Março a abril de 2017	Aproximação inicial, identificação do problema de pesquisa
Aplicação de questionário eletrônico	Novembro de 2017	Diagnóstico organizacional por meio da EACT
Observação (unidade 2 e evento institucional)	Agosto de 2017 a janeiro de 2018	Obtenção de evidências adicionais e análise/confirmação dos dados obtidos na aplicação do questionário

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

A observação-participante representou a etapa inicial e final de coleta de dados, e foi realizada, em momentos distintos, em duas unidades diferentes (dois *campi*) da instituição por meio da participação ativa do primeiro autor deste artigo, que atua

como servidor técnico-administrativo na instituição. Em ambas as unidades, efetivou-se um processo de observação contínua ao longo de todos os dias de trabalho do pesquisador na instituição, considerando os períodos apontados na Tabela 2, o qual possibilitou o contato direto com os sujeitos, ou seja, os servidores que atuavam na área de GP das respectivas unidades. Na ocasião, cada uma delas contava com três servidores na área, número bastante significativo em relação a outras unidades, principalmente quando considerado que cada unidade possui em média 45 servidores técnico-administrativos e 70 docentes efetivos, os quais compõem o público principal atendido pelos servidores de GP.

Na primeira unidade, o processo de observação configurou-se em uma etapa de aproximação inicial e genérica ao campo de pesquisa, com a finalidade de identificar/apontar elementos críticos (p.ex. espaço de trabalho inadequado, estabelecimento de novos sistemas digitais de trabalho, excesso de tarefas) presentes no contexto de trabalho que certamente justificavam a necessidade de uma pesquisa mais detalhada. Na segunda unidade, o período de observação foi mais extenso, finalizando-se somente após a aplicação da EACT, e teve por objetivo obter dados adicionais àqueles já coletados e superar limitações contidas na própria escala. Houve maior aproximação/imersão ao objeto de pesquisa, a qual se deu na forma de execução de atividades relacionadas à área de GP, divisão do mesmo espaço de trabalho e integração ao dia a dia da área. Houve, ainda, em outubro de 2017, a possibilidade de participação em um evento da área de GP promovido pela instituição, que reúne, anualmente, os servidores de todas as unidades para trocas de experiências e treinamentos, o que foi fundamental para ampliar o escopo de investigação e compreender com significativa riqueza a realidade do trabalho executado por esses profissionais nas diferentes unidades da IFE.

Além das observações, foi aplicado como principal ferramenta de coleta de dados um questionário estruturado e anônimo, composto pela EACT e por quatro questões abertas (não obrigatórias) diretamente relacionadas aos aspectos analisados pela escala: as principais dificuldades enfrentadas no trabalho; as estratégias para lidar com tais dificuldades e o que poderia ser feito diretamente pela instituição e pelo próprio servidor para melhorar o contexto de trabalho. A opção de inclusão de questões abertas ao questionário deu-se com vistas a aprofundar o diagnóstico obtido anteriormente por meio das observações e obter dados qualitativos e subjetivos dificilmente identificados somente pela EACT.

O questionário foi elaborado e enviado por meio eletrônico pela ferramenta *Google Forms* a todos os 101 servidores técnico-administrativos que trabalhavam, no momento da coleta, na área de GP da IFE, tanto nos *campi* quanto na Reitoria. Houve um retorno de 33 questionários, número considerado adequado pelos pesquisadores para análise e alcance dos objetivos da pesquisa. Quanto ao perfil dos participantes, destaca-se o gênero feminino (74%), idade média de 36 anos, casados (48%), escolaridade elevada (58% possuem pós-graduação em nível de especialização e/ou mestrado) e atuação na instituição há mais de três anos (64%). Além disso, 52% são ocupantes de cargo de gestão, isto é, coordenadores de GP de sua respectiva unidade ou da Reitoria.

São necessários alguns esclarecimentos em relação à EACT, ferramenta inicialmente elaborada por Ferreira e Mendes (2003) e posteriormente reconfigurada pelos mesmos autores (Ferreira & Mendes, 2008), cuja aplicação tem sido validada

em diversos estudos interdisciplinares com diferentes categorias profissionais, tais como operadores de teleatendimento (Veras & Ferreira, 2006), agentes de limpeza (C. da C. Gomes & Oliveira, 2013), policiais (Anchieta, Galinkin, Mendes & Neiva, 2011), profissionais da saúde (Worm *et al.*, 2016) e servidores públicos (C. A. C. de Mattos *et al.*, 2015; Hoffmann, Traverso & Zanini, 2014).

A escala é composta por 31 itens divididos em três dimensões: organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais, respectivamente com índices de confiabilidade de 0,72, 0,89 e 0,87 (Ferreira & Mendes, 2008). Trata-se de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, construída com itens negativos, na qual a análise deve ser feita por fator, considerando um desvio padrão em relação ao ponto médio. De acordo com o instrumento, considera-se como resultado para o contexto de trabalho: a) abaixo de 2,29, que significa fator satisfatório, positivo, produtor de bem-estar no trabalho, no qual os aspectos devem ser mantidos e consolidados no ambiente organizacional; b) entre 2,3 e 3,69, que significa fator crítico, mediano, indicando uma possível 'situação-limite' e um estado de alerta que favorecem moderadamente o mal-estar no trabalho e os riscos de adoecimento do profissional, e que requerem a adoção de providências imediatas de curto e médio prazo; e c) acima de 3,7, que significa fator grave, negativo, com forte risco de adoecimento, requerendo providências nas causas visando a eliminá-las e/ou atenuá-las.

A estatística descritiva simples foi efetivada para a análise dos dados obtidos por meio da aplicação da EACT, calculando-se a média e o desvio padrão de cada um dos 31 itens que compõem as suas três dimensões, os quais foram confrontados com as demais aplicações técnicas realizadas no decorrer da investigação, de modo a construir uma visão ampla do objeto em estudo. Assim, de forma complementar, para analisar os dados obtidos por meio das questões abertas do questionário efetivou-se a análise de conteúdo, baseado nas recomendações de Bardin (2011). Tal análise se pautou pelo estabelecimento de categorias baseadas *a priori* nas dimensões do contexto de trabalho da EACT, descritas por Ferreira e Mendes (2008) e apresentadas na Tabela 1. Dessa forma, as respostas às questões abertas foram agrupadas em cada uma das dimensões/categorias (organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais) com base na sua proximidade empírica (semelhança nas respostas) e na sua proximidade teórica (elementos constitutivos de uma das dimensões da EACT).

Finalmente, em complemento às observações e à aplicação do questionário, foram analisados documentos oficiais disponíveis no *site* da instituição, como portarias, resoluções, normas e manuais, de forma a compreender os principais aspectos organizacionais vigentes, sobretudo no que diz respeito à prescrição de tarefas, delegação de competências e procedimentos de trabalho, com vistas a subsidiar os elementos de análise.

Resultados e discussão

A avaliação do contexto de trabalho dos servidores técnico-administrativos que atuam na área de GP da instituição pesquisada possibilitou a construção de um cenário geral, que reflete as suas vivências e percepções em relação às dimensões organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais a partir

do estabelecimento de relações teóricas e empíricas que contribuem para o atendimento do objetivo proposto. Os resultados gerais relativos às dimensões da EACT constam da Tabela 3.

Tabela 3

Resultados das Dimensões da EACT

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Situação
Organização do trabalho	3,14	0,30	Crítica
Condições de trabalho	2,68	0,35	Crítica
Relações socioprofissionais	2,57	0,32	Crítica

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a escala do instrumento, os resultados encontrados apontam que o contexto de trabalho analisado apresenta uma situação crítica em todas as dimensões, indicando a existência de um ambiente possivelmente nocivo à saúde dos trabalhadores e abaixo das suas expectativas. Cada uma dessas dimensões será analisada nos próximos subtópicos, com base nos resultados da escala e nas informações obtidas por meio da aplicação dos outros instrumentos supracitados.

Organização do trabalho

A dimensão organização do trabalho apresentou resultados com maior criticidade. Na ótica da PDT, a organização do trabalho considera aspectos relativos à natureza, à prescrição, à normatização e ao controle do trabalho, que influenciam o planejamento, a execução e a avaliação do processo produtivo, além de abranger variáveis como a estrutura organizacional, a hierarquia e as relações de poder (Anchieta *et al.*, 2011; Dejours, Dessors & Desrioux, 1993; Freitas & Facas, 2013; Mendes, 1995, 2008).

A organização do trabalho atualmente vigente na instituição consiste em centralização de algumas tarefas estratégicas pela Reitoria e em distribuição de outras tarefas consideradas essencialmente burocráticas e repetitivas executadas diretamente pelas Coordenadorias de GP de cada unidade, conforme apresentado na Tabela 4, construída durante o processo de observação. A frequência e a complexidade de cada uma das atividades se referem tanto a percepção individual do pesquisador em campo quanto a dos servidores que atuam na área de GP nas unidades pesquisadas.

A instituição conta com uma resolução interna que elenca todas as atribuições da área de GP. Contudo, há poucos manuais ou mesmo prescrições simplórias sobre o como fazer, acarretando grande importância ao saber e à experiência dos indivíduos – atores principais na execução de um trabalho visto pelos participantes como “burocrático, estressante, que ninguém quer fazer”, fruto, principalmente, da alta exigência de carga mental para lidar com tarefas contínuas e que variam consideravelmente em grau de complexidade e frequência.

Para a execução dessas atividades os servidores da área de GP atuam, após uma flexibilização concedida pela instituição, em jornada de seis horas diárias e trinta horas semanais – exceção feita aos ocupantes de cargo de gestão, que trabalham oito horas diárias e quarenta semanais. Embora, inicialmente, tal flexibilização possa aparentar uma redução no tempo dedicado ao trabalho (o que soaria contraditório considerando a carga elevada de atividades), verificou-se o oposto: a flexibilização da carga horária é justamente o fator preponderante das percepções de prazer e condutor do engajamento necessário para lidar com a sobrecarga de trabalho.

Tabela 4

Atividades Desenvolvidas na Área de GP

Categoria	Atividades	Frequência	Complexidade
Atendimento ao público interno e externo	Atendimento presencial, por telefone e por e-mail	Diária	Variável
	Inscrição de candidatos em processos seletivos diversos	Pontual	Média
	Recebimento e controle de atestados médicos	Pontual	Baixa
Rotinas de pagamento e operacionalização de sistemas	Cálculo e lançamento de benefícios, auxílios e descontos em folha de pagamento dos servidores	Diária	Alta
	Controle de frequência	Diária	Baixa
	Inserção de novos servidores e atualizações cadastrais	Pontual	Média
	Lançamento de diárias e ajudas de custos	Pontual	Média
Condução de processos administrativos	Estágio probatório	Diária	Baixa
	Progressão e evolução na carreira	Diária	Baixa
	Processos admissionais, de aposentadoria e movimentação de pessoas	Pontual	Média
	Processos seletivos para contratação de pessoal	Pontual	Média
Protocolo	Emissão de documentos oficiais (portarias, ofícios, declarações)	Diária	Baixa
	Recepção e encaminhamento de documentos à Reitoria	Semanal	Baixa
	Arquivamento de documentos (digital e físico)	Diária	Baixa

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Contata-se que a GP, tratada na literatura como área estratégica nas organizações, ainda se situa na instituição como um setor de rotinas de ‘departamento de pessoal’. Conforme citado por um dos participantes, “geralmente atuando apagando incêndios”, reforçando a configuração reativa e de gestão de problemas presentes nos órgãos públicos: trata-se de uma área que apenas responde a demandas de outras áreas e servidores, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais (Marconi, 2005).

O detalhamento de cada variável que compõe a dimensão de organização do trabalho analisada pela EACT pode ser visualizado na Tabela 5, da qual é possível se depreender que o propulsor de maior sofrimento no trabalho decorre da combinação de três fatores: ritmo excessivo de trabalho, pressão pelo cumprimento de prazos e quantidade insuficiente de pessoas para a execução das tarefas.

Tabela 5

Organização do Trabalho

Fatores	Média	Desvio Padrão
O ritmo de trabalho é excessivo.	3,67	0,94
As tarefas são cumpridas com pressão de prazos.	3,33	0,91
Existe forte cobrança por resultados.	2,97	1,06
As normas para execução das tarefas são rígidas.	3,00	0,98
Existe fiscalização do desempenho.	2,94	1,01
O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas.	3,76	0,95
Os resultados esperados estão fora da realidade.	2,82	0,83
Falta tempo para realizar pausa de descanso no trabalho.	2,91	1,11
Existe divisão entre quem planeja e quem executa.	2,76	0,99
As tarefas são repetitivas.	3,55	0,66
As tarefas executadas sofrem descontinuidade.	2,88	0,69

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

A combinação desses três fatores leva os servidores à execução de múltiplas tarefas simultâneas, conforme os relatos a seguir.

Tem que se multiplicar, fazer tudo ao mesmo tempo: atender servidor impaciente, lançar no sistema, atender o telefone, responder e-mail.

Tinha que ter um horário exclusivo para atendimento ao público e para atividades internas; ao mesmo tempo, não dá.

Você tem que priorizar. Pagamento é prioridade, tem o prazo para lançar.

Falta planejamento, mas, principalmente, falta tempo para planejar.

No período em que ocorreram as observações, houve um grande processo de descentralização de tarefas da Reitoria para as unidades, procedimento comum nos últimos anos, conforme relatado pelos servidores. Ainda que nesse caso a descentralização tenha ocorrido com a elaboração de manuais detalhados dos procedimentos necessários à execução das novas atividades, evidencia-se que qualquer nova atribuição aos que atuam em GP representa um profundo desgaste físico e psicológico, conforme citado pelos participantes, e uma necessidade de realinhamento dos processos e da rotina de trabalho. Agravando esse contexto, os servidores convivem ainda com a necessidade de execução de outras tarefas não competentes à área, seja pela ausência de pessoal ou pela cultura de organização do trabalho já enraizada na instituição.

Todo esse contexto de organização do trabalho afeta sobremaneira os indivíduos e tem se materializado, principalmente, em vivências de desmotivação, conforme os relatos a seguir.

Falta motivação para o trabalho específico na área de gestão de pessoas, por se tratar de tarefa muito complexa e burocrática, pouco dinâmica.

Faço meu trabalho da melhor forma possível, mesmo sabendo que nunca será suficiente.

Exponho minha insatisfação, mas, na maioria das vezes, nada muda.

Temos que viver um dia de cada vez.

O enfrentamento dessa realidade consiste na adoção de diferentes estratégias para minimizar os seus efeitos degradantes, uma vez que a solução real (a alocação/nomeação de novos servidores) é bastante complexa e vai além das competências das direções-gerais de cada unidade e da Reitoria, que ficam na dependência de liberação de novas vagas por parte do Ministério da Educação, procedimento cada vez mais raro nos últimos anos. Essa pequena margem de ação da gestão pode ser analogamente encontrada em várias instituições públicas, e representa um dos fatores que contribuem para a precariedade de funcionamento do setor público no país (Jackson, 2004).

Como mecanismos de defesa, em geral, os servidores procuram, na medida do possível, dividir as tarefas de forma igualitária entre todos e dar prioridade àquelas mais importantes, relacionadas ao pagamento ou ao prazo para execução. Contudo, há relatos da necessidade de se trabalhar além do horário normal de expediente ou de se levar serviço para casa, e, até mesmo, da realização de terapias ou uso de medicamentos para superar o estresse e o sofrimento provocado pelo excesso de demandas, o que revela que a organização do trabalho atualmente vigente já se mostra prejudicial à saúde dos indivíduos e à conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Condições de trabalho

No que diz respeito às condições de trabalho, os principais problemas diagnosticados estão relacionados ao barulho e ao espaço físico em que as atividades são desenvolvidas, considerado desconfortável e inadequado, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6

Condições de Trabalho

Fatores	Média	Desvio Padrão
As condições de trabalho são precárias.	2,82	0,83
O ambiente físico é desconfortável.	2,97	1,19
Existe muito barulho no ambiente de trabalho.	3,12	0,91
O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado.	2,52	0,96
Os instrumentos de trabalhos são insuficientes para realizar as tarefas.	2,94	1,04
O posto/estação de trabalho é inadequado para realizar as tarefas.	2,55	1,16
Os equipamentos necessários para a realização das tarefas são precários.	2,30	1,00
O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado.	2,91	1,11
As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas.	2,18	1,22
O material de consumo é insuficiente.	2,55	0,99

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Como se trata de diversos *campi* de atuação, é importante compreender que as realidades individuais são distintas: uma vez que cada unidade possui autonomia administrativa e financeira, não há qualquer padronização quanto à adoção de determinados modelos de mobília ou equipamentos, nem quanto à definição do tamanho e das condições do espaço físico. As principais queixas dos servidores na dimensão de condição de trabalho vão em direção às condições estruturais do espaço de trabalho, conforme relatado a seguir.

A maior dificuldade é o espaço físico. O local onde trabalhamos é muito pequeno.

A estrutura física está aguardando reforma, com goteiras e piso solto.

O espaço é insuficiente, tem goteiras, o chão é ruim.

Tal situação também é apontada por outros estudos realizados com TAES em diferentes contextos de trabalho nas IFEs (Coutinho, Diogo, Joaquim & Borges, 2011), e refletem as dificuldades orçamentárias impostas, nos últimos anos, a essas instituições e ao serviço público de forma geral, que se apresentam, muitas vezes, com infraestruturas precárias, colocando em risco todo o processo de trabalho e desestimulando não somente os usuários, mas também os profissionais (Medeiros, 2010).

A questão do tamanho do espaço pôde ser constatada *in loco*: em uma das unidades a área de GP se localiza em uma espécie de baia dentro da biblioteca do *campus* e, em outra, divide a mesma sala com os demais setores administrativos. Em ambos os casos, as condições não ideais refletem-se na execução do trabalho e, principalmente, no atendimento aos servidores, que, muitas vezes, procuram o setor para tratar de um assunto pessoal, inclusive de questões de saúde, e não encontram um ambiente adequado. Observou-se ser bastante comum que os servidores da área tenham que se deslocar até outros ambientes para dialogar de forma mais reservada com os interessados.

Muitas vezes, a negação é a estratégia de defesa encontrada para lutar contra essas adversidades, conforme os relatos a seguir.

Os problemas acabam virando motivo de piadas e brincadeiras entre o pessoal.

Tentamos fingir que os problemas não atrapalham.

Sabemos que as condições são precárias, mas, se ficarmos pensando nisso, não [consequimos] trabalhar.

Esse recurso, para Mendes (2007), ainda que represente uma espécie de ‘anestesia’ que permite ignorar a realidade e o sofrimento dela decorrente, pode levar à criação de um obstáculo à capacidade do sujeito de pensar sobre o seu trabalho e sobre o contexto ao seu redor, favorecendo o adoecimento.

Outros problemas observados nessa dimensão estão associados à disponibilização de recursos necessários à execução das tarefas, sobretudo no que diz respeito aos sistemas de informação utilizados para gerenciamento das atividades de pagamento e controle de pessoal, no qual se constata que, em tempos de evolução tecnológica, em boa parte das atividades da área ainda se utiliza o antigo e praticamente inexistente sistema DOS (*Disk Operating System*), a famosa ‘tela preta’, conforme relatado.

Os sistemas são arcaicos, desatualizados.

Há muito trabalho manual, porque o sistema é inexistente ou inadequado.

Tenho que usar minha Internet e minha linha telefônica pessoal.

Relações socioprofissionais

A dimensão relações socioprofissionais foi a que apresentou índices menos críticos de avaliação, conforme pode ser observado na Tabela 7. A partir da análise desses indicadores, é possível inferir que as relações socioprofissionais são pautadas em arranjos estritamente formais decorrentes da atividade-fim da instituição e da configuração hierárquica atualmente vigente, conforme os relatos a seguir.

Algumas vezes as relações são muito frias.

O excesso de politicagem às vezes atrapalha o trabalho.

Somos vistos como operários. Como não trabalhamos diretamente com os alunos, parece que nosso trabalho não tem importância.

Sobre isso, Nunes, Santos e Tolfo (2018), em pesquisa realizada na Universidade Federal de Santa Catarina, apontam que as relações socioprofissionais entre docentes e TAES são conflituosas e marcadas pela subordinação dos últimos

aos primeiros, e, em alguns casos, trata-se de uma situação fomentada pelos próprios TAES que, ao acreditarem na crença de subordinação, não se insurgem contra ela. Isso influencia substancialmente as relações, pois o trabalho é o resultado de um processo social de desenho, construção e compartilhamento de valores e as características sociais e institucionais das organizações podem ser entendidas a partir da relação entre as condições históricas, culturais, econômicas, políticas e sociais dentro de contextos e períodos específicos (Jackson, 2004).

Tabela 7

Relações Socioprofissionais

Fatores	Média	Desvio Padrão
As tarefas não estão claramente definidas.	2,73	1,08
A autonomia é inexistente.	2,42	0,65
A distribuição das tarefas é injusta.	2,52	1,02
Os servidores da área são excluídos das decisões.	2,64	1,07
Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado.	2,06	1,01
Existem disputas profissionais no local de trabalho.	2,67	1,03
Falta integração no ambiente de trabalho.	2,67	0,94
A comunicação entre servidores é insatisfatória.	2,76	0,70
As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso.	2,85	0,66
Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional.	2,36	1,23

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Estudos realizados com servidores TAES em outras IFEs apontam que o relacionamento desses profissionais dentro da própria categoria TAE ou, principalmente, com docentes e gestores, exerce papel fundamental na relação entre trabalho e saúde e pode se configurar tanto em fonte de prazer quanto de sofrimento (Coutinho *et al.*, 2011; Faria *et al.*, 2017; Ribeiro, 2012). Tal questão também foi constatada nesta pesquisa, conforme os relatos a seguir.

Muitos servidores acham que estamos aqui para trabalhar só para eles.

As pessoas entram na sala e querem resolver seu problema na hora, não veem que estamos atarefados ou atendendo a outra pessoa.

É difícil lidar com pessoas [...], muitas são sem paciência, mal-educadas.

Nas relações entre a equipe de trabalho, uma pequena minoria se queixou de desunião e falta de empenho de alguns servidores, o que acaba comprometendo o trabalho dos demais. Contudo, diversos apontamentos positivos foram efetuados. Faria *et al.* (2017), em pesquisa com servidores TAES ocupantes exclusivamente do cargo de assistente em administração, verificaram que o suporte efetuado por técnicos mais experientes e com mais tempo de instituição é fundamental para superar as dificuldades impostas por tarefas burocráticas e repetitivas, além de servir como fonte de bem-estar e felicidade no trabalho. Isso também é parcialmente

constatado na instituição pesquisada, principalmente no que diz respeito ao conhecimento dos colegas mais experientes, os quais são vistos como essenciais para superar os problemas decorrentes de falhas de comunicação e de dificuldade de acesso a algumas informações necessárias ao trabalho.

A maior presença de constrangimentos nessa dimensão ocorre nas relações chefia-subordinado, conforme os relatos na sequência.

Falta reconhecimento por parte das chefias.

A direção é intransigente, há pouco espaço para discutir assuntos de interesse da comunidade.

Não recebemos *feedback* sobre o trabalho.

Embora exista uma avaliação formal de desempenho, ocorrida a cada 18 meses por meio do preenchimento de formulários padronizados pela chefia e demais colegas, em uma espécie de avaliação 360°, ela tem servido apenas para fins de progressão salarial, inexistindo um retorno efetivo ao servidor ou a construção, em conjunto, de um plano de desenvolvimento no cargo, o que explica a percepção de ausência de *feedback* sobre o trabalho realizado.

A questão da atuação como gestor merece uma análise especial, pois a rotatividade de gestores é bastante alta e, a princípio, parece ser uma realidade de toda a instituição investigada e de outras IFEs, como demonstram Loureiro *et al.* (2017). O entendimento desse fenômeno passa pela compreensão de que o ônus da função de confiança supera substancialmente o *status* da função e o acréscimo financeiro recebido (pouco mais de R\$ 600,00): ao assumir a chefia, o servidor volta à jornada de 40 horas semanais, passa a se responsabilizar pelo trabalho dos colegas, pelos bens físicos utilizados pelo setor e se torna incumbido de “ser uma espécie de salvador da pátria”, conforme aponta um dos sujeitos.

Outra situação curiosa é o fato de ser gestor de si mesmo. Muitas unidades inauguradas recentemente e ainda em processo de expansão, não dispõem de mais de um trabalhador para alocar em cada setor, o que faz com que o servidor acabe exercendo por escolha, ou por falta dela, a função de coordenador, uma vez que, independente do acréscimo salarial, já seria o responsável por todas as atividades.

Conclusões

Neste estudo colocou-se em foco a atividade real de trabalho de profissionais que atuam na área de gestão de pessoas de uma instituição federal de ensino. Com base no objetivo de avaliar o contexto de trabalho desses servidores públicos, foram analisadas as seguintes dimensões laborais: organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais.

Pautada nos constructos teóricos da psicodinâmica do trabalho, a combinação de múltiplas ferramentas de coleta de dados permitiu a construção de um panorama explicativo das percepções e vivências desses trabalhadores em relação ao seu

contexto de trabalho. Com base nos parâmetros da EACT, as três dimensões que compõem o contexto são consideradas críticas para os participantes, o que exige a adoção de ações de curto e médio prazo com vistas a atenuar os fatores que favorecem os riscos de mal-estar e de adoecimento no trabalho.

Os principais constrangimentos enfrentados pelos servidores estão relacionados ao excesso de tarefas e ao seu conteúdo burocrático e repetitivo, à ausência de pessoal, às condições estruturais do ambiente e às características essencialmente formais das relações de trabalho. O conjunto desses fatores, sobretudo os relacionados à organização do trabalho, tem acarretado vivências de sofrimento, expressadas principalmente na desmotivação para o trabalho e na necessidade de adoção de estratégias de defesa para minimizar os possíveis reflexos desse contexto na saúde dos trabalhadores.

Agravando esse contexto, destaca-se que o setor público brasileiro tem vivenciado um movimento de reforma do aparelho administrativo nos marcos de uma sociedade industrial. A complexidade e a vulnerabilidade da máquina pública exigem controle mais sutil do Estado e dependem da capacidade do governo de promover soluções administrativas e organizacionais a partir da implantação frequente de reformas. Não se pode esquecer que a lógica de expansão e retração do emprego público é diferente da lógica que rege a movimentação de mão de obra do setor privado, voltado à acumulação de capital. Portanto, as decisões do Estado sobre a gestão dos servidores públicos atendem a determinantes muito diferentes, sendo complexo o processo de adoção de um sistema produtivista semelhante à lógica de mercado.

Assim, o estabelecimento de prazos para concluir as atividades, a definição de métricas de avaliação de desempenho, a contratação de mais trabalhadores e a relação com a organização do trabalho traz em seu bojo particularidades específicas do setor público, que, muitas vezes, se traduzem em sofrimento e em riscos de adoecimento para os servidores. Nesse contexto, a pesquisa abordou a realidade dessa categoria laboral, considerando as percepções e vivências dos servidores técnico-administrativos a respeito do seu trabalho real.

As limitações deste trabalho resultam da sua metodologia e escopo: por ser um estudo de caso com delimitações bastante específicas, reflete a realidade de determinado grupo em um dado momento, limitando a sua capacidade de generalização. Em contrapartida, este trabalho estende a aplicação da ferramenta EACT, cuja replicabilidade é possível em diferentes contextos de trabalho.

A partir dos resultados encontrados, como forma de continuidade desta pesquisa, sugere-se: a realização de estudos semelhantes em perspectiva comparada, de forma a avaliar os diferentes contextos que circundam a área de GP, levando-se em conta suas especificidades no setor público e/ou privado; e o aprofundamento da análise em cada uma das dimensões do contexto de trabalho. Também se considera importante a realização de um estudo mais aprofundado com relação a algumas questões que, embora não fossem o cerne de investigação, despontaram como achados interessantes, destacando-se os impactos na produtividade e na qualidade de vida decorrentes da redução da jornada de trabalho para 30 horas semanais, e a alta rotatividade dos ocupantes de cargo de gestão, por que ela ocorre e quais as suas consequências.

Finalmente, tal qual recomendado por Ribeiro e Mancebo (2013), este trabalho se constitui em um esforço para lutar contra a imagem pejorativa incansavelmente retratada pela mídia – e aceita por boa parte da população – de servidor público acomodado e privilegiado por trabalhar pouco e ganhar muito. Na verdade, o trabalho real no serviço público, como aqui demonstrado, está balizado por inúmeras adversidades presentes no cotidiano e que comprometem a qualidade dos serviços e da saúde dos servidores. Retoma-se a questão inicial para a qual se acredita ser necessário um debate amplo e uma ruptura profunda com a visão tecnicista, gerencial e mercadológica do trabalho: como exigir mais resultados quando os aspectos organizacionais são conflituosos e se desenham como inúmeros constrangimentos que afetam sobremaneira o trabalho?

. Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada na VII Jornada de Produção Científica e Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, São Roque-SP, 2018.

Referências

- Anchieta, V. C. C., Galinkin, A. L., Mendes, A. M. B., & Neiva, E. R. (2011). Trabalho e riscos de adoecimento: Um estudo entre policiais civis. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 27(2), 199-208. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722011000200007>
- Andrade, J. M. de, Lima, K. da S., Sales, H. F. S., & Souza, T. F. L. dos S. (2018). Terceirização e precarização do ensino superior no Brasil: Uma revisão de literatura. *Brazilian Journal of Education, Technology and Society*, 11(3), 393-403. <http://dx.doi.org/10.14571/brajets.v11.n3>
- Bandeira, E. L., Arruda, H. R. de, Cabral, A. C. de A., & Santos, S. M. dos (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86-103. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303-309.
- Coutinho, M. C., Diogo, M. F., Joaquim, E. de P., & Borges, R. C. P. (2011). O trabalho de manutenção em uma prefeitura universitária: Entre dificuldades e realizações. *Psicologia Ciência e Profissão*, 31(1), 96-109. <https://doi.org/10.1590/s1414-98932011000100009>
- Dejours, C. (2015). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (6a ed.). São Paulo: Cortez.
- Dejours, C., Dessors, D., & Desrioux, F. (1993). Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 98-104. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901993000300009>

- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x>
- Faria, R. M. O. de, Leite, I. C. G., & Silva, G. A. da (2017). O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 27(3), 541-559. <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-73312017000300009>
- Ferreira, M. C. (2008). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11(1), 83-99.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira*. Brasília: LPA Edições.
- Ferreira, M. C., & Mendes A. M. (2008). Contexto de trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 111-124). Porto Alegre: Artmed.
- Fonseca, D. R. da, Meneses, P. P. M., Silva, A. I. da, Filho, & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: Perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1475. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>
- Freitas, L. G. de, & Facas, E. P. (2013). Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 13(1), 7-26. <https://doi.org/10.12957/epp.2013.7880>
- Gomes, C. da C., & Oliveira, R. S. de (2013). Agentes de limpeza pública: Um estudo sobre a relação prazer/sofrimento no ambiente laboral [Edição Especial]. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33, 138-153. <https://doi.org/10.1590/s1414-98932013000500014>
- Guérin, F, Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Comprender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Blucher.
- Hoffmann, C., Traverso, L. D., & Zanini, R. R. (2014). Contexto de trabalho das pessoas com deficiência no serviço público federal: Contribuições do inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento. *Gestão & Produção*, 21(4), 707-718. <https://doi.org/10.1590/0104-530x379>
- Jackson, J. M., Filho (2004). Desenho do trabalho e patologia organizacional: Um estudo de caso no serviço público. *Production*, 14(3), 58-66. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132004000300007>
- Lancman, S. (2008). O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman & L. I. Szneman (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à*

- psicodinâmica do trabalho* (pp. 25-36). Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15.
- Leles, L. C., & Amaral, G. A. (2018). Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: Estudo de caso com técnico-administrativos em educação. *Revista Laborativa*, 7(1), 53-73.
- Loureiro, T., Mendes, G. H. de S., & Silva, E. P. e (2017). Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 97-105. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12328>
- Marconi, N. (2005). Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. *Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública*, 1-18. Recuperado de <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf?>
- Marques, S. V. D.-O., Martins, G. de B., & Cruz, O., Sobrinho (2011). Saúde, trabalho e subjetividade: Absenteísmo-doença de trabalhadores em uma universidade pública [Edição Especial 1]. *Cadernos EBAPE. BR*, 9, 668-680. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000600012>
- Mattos, F. A. M. de (2011). *Emprego público no Brasil: Aspectos históricos, inserção no mercado de trabalho nacional e evolução recente* (TD 1582), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=9754
- Mattos, C. A. C. de, Vidal, J. P., Endringer, D. de O., Costa, N. L., & Corradi, A. (2015). Contexto de trabalho: Uma investigação entre professores e técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior. *Revista de Estudos Sociais*, 17(33), 72-91.
- Mendes, A. M. (2007). Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In A. M. Magnólia (Org.), *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* (pp. 49-61). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. (2008). A organização do trabalho como produto da cultura e a prevenção do estresse ocupacional: o olhar da psicodinâmica do trabalho. In A. Tamayo (Org.), *Estresse e cultura organizacional* (pp. 163-192). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. B. (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: As contribuições de C. Dejours. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 15(1-3), 34-38. <https://doi.org/10.1590/s1414-98931995000100009>
- Motta, P. R. de M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902013000100008>

- Nunes, T. S., Gonçalves, J., Schweitzer, L., Tolfo, S. da R., & Espinosa, L. M. C. (2017). Sentidos e significados do trabalho para técnicos-administrativos e docentes da Universidade Federal de Santa Catarina. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata, Argentina, 17.
- Nunes, T. S., Santos, L. S., & Tolfo, S. da R. (2018). Percepção dos servidores públicos sobre as crenças presentes no cotidiano da Universidade Federal de Santa Catarina: Práticas, comportamentos e cultura na instituição. *Gestão e Sociedade*, 12(33), 2480-2507. <https://doi.org/10.21171/ges.v12i33.2367>
- Pedroso, B., Pilatti, L. A., Gutierrez, G. L., & Picinin, C. T. (2014). Construção e validação do TQWL-42: Um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. *Revista de Salud Pública*, 16(6), 885-896. <http://dx.doi.org/10.15446/rsap.v16n6.30224>
- Ribeiro, C. V. dos S. (2012). O trabalho do técnico-administrativo em instituições federais de ensino superior: Análise do cotidiano e implicações na saúde [Número Especial]. *Revista de Políticas Públicas*, 16, 423-431.
- Ribeiro, C. V. dos S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(1), 192-207. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>
- Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M. (2009). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 241-250. <https://doi.org/10.21874/rsp.v60i3.25>
- Souza, K. R., Mendonça, A. L. O., Rodrigues, A. M. S., Felix, E. G., Teixeira, L. R., Santos, M. B. M., & Moura, M. (2017). A nova organização do trabalho na universidade pública: Consequências coletivas da precarização na saúde dos docentes. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(11), 3667-3676. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-812320172211.01192016>
- Souza, S. A. D. de, & Moulin, M. das G. B. (2014). Serviço público: Significados e sentidos de um trabalho em mutação. *Cadernos de Psicologia Social do trabalho*, 17(1), 49-65. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-.0490.v17n1p49-65>
- Sznelwar, L. I., Lancman, S., Wu, M. J., Alvarinho, E., & Santos, M. dos (2004). Análise do trabalho e serviço de limpeza hospitalar: Contribuições da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho. *Production*, 14(3), 45-57. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132004000300006>
- Tersac, G. de, & Maggi, B. (2004). O trabalho e a abordagem ergonômica. In F. Daniellou (Org.), *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos* (pp. 79-104). São Paulo: Edgard Blücher.
- Veras, V. S., & Ferreira, M. C. (2006). "Lidar com gente é muito complicado": Relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114), 135-148. <https://doi.org/10.1590/s0303-76572006000200012>

- Vilela, E. F., Garcia, F. C., & Vieira, A. (2013). Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: Estudo de caso em uma instituição pública. *Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 517-540. <https://doi.org/10.1590/s1413-23112013000200010>
- Worm, F. A., Pinto, M. A. O., Schiavenato, D., Ascari, R. A., Trindade, L. de L., & Silva, O. M. da (2016). Risco de adoecimento dos profissionais de enfermagem no trabalho em atendimento móvel de urgência. *Revista Cuidarte*, 7(2), 1288-1296. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v7i2.329>