

SAÚDE MENTAL
E
TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Wanderley Codo
Analía Soria Batista
Remígio Todeschini

SAÚDE MENTAL
E
TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO

LT[®]R



LTr Editora Ltda.

© Todos os direitos reservados

Rua Jaguaribe, 571
CEP 01224-003
São Paulo, SP — Brasil
Fone (11) 2167-1101
www.ltr.com.br
, 2020

Produção Gráfica e Editoração Eletrônica: PIETRA DIAGRAMAÇÃO
Projeto de capa: DANILO REBELLO
Impressão:

Versão impressa — LTr 6270.1 — ISBN 978-85-301-0185-5
Versão digital — LTr xxxx.x — ISBN 978-85-361-xxxx-x

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Codo, Wanderley

Saúde mental e trabalho no serviço público/Wanderley Codo, Analía Soria Batista,
Remígio Todeschini. – 1. ed. – São Paulo: LTr, 2020.

Bibliografia
ISBN 978-85-301-0185-5

1. Saúde mental 2. Serviços públicos 3. Serviços públicos – Brasil 4. Servidores públicos
– Brasil 5. Servidores públicos – São Paulo (SP) I. Todeschini, Remígio. II. Batista, Analía
Soria. III. Título.

20-34358

CDD-351.81

Índice para catálogo sistemático:

1. Saúde mental e trabalho no serviço público 351.81
Maria Alice Ferreira – Bibliotecária – CRB-8/7964

AUTORES

WANDERLEY CODO – Concluiu o doutorado em psicologia (psicologia social) pela PUC de São Paulo em 1981. Orientou várias teses de mestrado e doutorado. Possui 33 capítulos de livros e 14 livros publicados. Entre eles, *O que é alienação*, Coleção Primeiros Passos, Editora Brasiliense; *Educação: carinho e Trabalho e Indivíduo, Trabalho e Sofrimento*. Desenvolveu o diagnóstico integrado do trabalho (DIT) e o aplicou em mais de 500.000 trabalhadores desde 2005. Possui 115 itens de produção técnica, com ênfase em psicologia do trabalho e organizacional. Em suas atividades profissionais, interagiu com 78 colaboradores em coautorias de trabalhos científicos. Atua em áreas como trabalho, saúde mental, educação, alienação, psicologia social, comportamento, subjetividade e diagnóstico. É autor e desenvolveu uma concepção de psicologia do trabalho que aplicou em pesquisas e publicações ao longo dos anos desde 1981.

ANALÍA SORIA BATISTA – Especialista em Ciências Sociais na América Latina. É Master en Ciencias Sociales, Programa de Maestría en Ciencias Sociales - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – FLACSO, Sede Académica Argentina (1987); Doutora, Programa de Doutorado sobre Estudos Comparados em América Latina e o Caribe, FLACSO, Sede Acadêmica Brasil e Universidade de Brasília – UnB (1993). Atualmente (2006 -) é professora Associada do Departamento de Sociologia da UnB. Professora do Programa de Pós-graduação em Sociologia e do Curso de Especialização em Segurança Pública e Cidadania do Departamento de Sociologia – SOL/UnB. Foi pesquisadora do Laboratório de Psicologia do Trabalho – LPT (1997-2005) do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho – PST do Instituto de Psicologia – IP da UnB. Atualmente, é pesquisadora do Núcleo de Estudos sobre Violência e Segurança – NEVIS. Participa do grupo de pesquisa Transformações do Mundo do Trabalho (SOL/UnB) e Violência, Cidadania e Segurança (SOL/UnB). Tem experiência nas áreas de Segurança Pública, Sociologia do Trabalho, Psicologia do Trabalho e Métodos e Técnicas de Pesquisa Qualitativa. As pesquisas sobre Segurança Pública têm focado no sistema prisional e nos homicídios. As pesquisas sobre trabalho têm privilegiado os seguintes temas: trabalho e afetividades, demandas emocionais do trabalho, trabalho sujo, sofrimento psíquico, assédio moral, preconceito e discriminação, violência, treinamento e formação profissional. As categorias estudadas têm sido: metalúrgicos; professores/as; auxiliares administrativos/as; fiscais do trabalho; agentes penitenciários/as; policiais; profissionais de odontologia; cuidadores/as de pessoas idosas; e cuidadores da morte, como sepultureiros e paramentadores.

REMÍGIO TODESCHINI – Pesquisador do Núcleo de Estudos sobre Violência e Segurança da Universidade de Brasília. Foi Pesquisador do Laboratório de Psicologia do Trabalho da UnB. Ex-Diretor de Políticas de Saúde Ocupacional do Ministério da Previdência. Ex-Diretor do Instituto de Previdência de Santo André-SP. Ex-Secretário de Políticas Públicas de Emprego do Ministério do Trabalho e Emprego. Ex-Presidente da Fundacentro. Ex-Presidente do Sindicato dos Químicos do ABC. Graduação em Direito pela USP. Mestrado em Direitos Sociais pela PUC-SP. Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela UnB. Autor e coautor: *Gestão da Previdência Pública e Fundos de Pensão*, LTr Editora; *O Novo Seguro de Acidente do Trabalho e o novo FAP*, LTr Editora; *Os trabalhadores químicos no Brasil no Século XXI*, LTr Editora; *De que adoecem os trabalhadores químicos*, LTr Editora.

COLABORADORA

LÚCIA HELENA SORATTO – Doutora em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (2006). Foi pesquisadora do Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade de Brasília. Autora dos livros: Trabalho, Organizações e Cultura; Educação: Carinho e Trabalho e Sofrimento Psíquico nas Organizações.

SUMÁRIO

Apresentação – <i>Wanderley Codo</i>	11
Prefácio – <i>Herval Pina Ribeiro</i>	15

PARTE I

REVISÃO DE LITERATURA INTERNACIONAL E NACIONAL SOBRE SAÚDE MENTAL E SERVIÇO PÚBLICO

Capítulo 1 — Estudos e Pesquisas sobre Saúde Mental e Trabalho no Serviço Público em Diversos Países e no Brasil.....	23
<i>Remígio Todeschini</i>	

PARTE II

SAÚDE MENTAL DO SERVIÇO PÚBLICO DE UMA PREFEITURA MÉDIA NO BRASIL

Capítulo 1 — Paranoia entre os Servidores Públicos de uma Prefeitura.....	47
<i>Wanderley Codo, Analía Soria Batista e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 2 — Depressão entre os Servidores Públicos de uma Prefeitura.....	65
<i>Wanderley Codo, Analía Soria Batista e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 3 — Histeria entre os Servidores Públicos de uma Prefeitura.....	84
<i>Wanderley Codo, Analía Soria Batista e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 4 — Sofrimento Psicológico no Trabalho dos Cuidadores: Burnout.....	92
<i>Wanderley Codo, Analía Soria Batista e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 5 — Auxiliares Administrativos – O Trabalho Vazio.....	107
<i>Wanderley Codo, Analía Soria Batista e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 6 — Gerentes.....	132
<i>Analía Soria Batista, Wanderley Codo e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 7 — Educadores.....	135
<i>Analía Soria Batista, Wanderley Codo e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 8 — Os Educadores e seu Trabalho.....	143
<i>Analía Soria Batista, Wanderley Codo e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 9 — Chefias.....	168
<i>Analía Soria Batista, Wanderley Codo e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 10 — Servidores Públicos da Secretaria Jurídica	179
<i>Wanderley Codo, Analía Soria Batista e Remígio Todeschini</i>	

Capítulo 11 — Guardas Municipais.....	182
<i>Analía Soria Batista, Wanderley Codo e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 12 — Seguranças Patrimoniais: A Opacidade da Identidade do Trabalhador.....	189
<i>Wanderley Codo, Analía Soria Batista e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 13 — A Gaiola de Ouro ou de como a busca do trabalho e do trabalhador certo leva ao sofrimento e à incompetência.....	202
<i>Wanderley Codo, Analía Soria Batista e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 14 — Motoristas.....	218
<i>Analía Soria Batista, Wanderley Codo e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 15 — Servidores públicos do serviço funerário: os cuidadores da morte.....	233
<i>Analía Soria Batista, Wanderley Codo e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 16 — Servente geral.....	281
<i>Wanderley Codo, Analía Soria Batista e Remígio Todeschini</i>	

PARTE III

SAÚDE MENTAL DO SERVIÇO PÚBLICO DE UM MINISTÉRIO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

Capítulo 1 — O trabalho e as queixas do servidor.....	293
<i>Lúcia Soratto, Wanderley Codo e Analía Soria Batista</i>	
Capítulo 2 — Comunicação: problemas em um ministério.....	319
<i>Wanderley Codo, Analía Soria Batista e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 3 — Características e dificuldades de relacionamento com a chefia em um ministério.....	325
<i>Wanderley Codo, Analía Soria Batista e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 4 — Atitudes do trabalhador perante o seu trabalho: comprometimento com a organização e satisfação no trabalho.....	339
<i>Wanderley Codo e Remígio Todeschini</i>	
Capítulo 5 — Carga mental no trabalho entre os servidores de um ministério.....	358
<i>Wanderley Codo e Analía Soria Batista</i>	

Capítulo 6 — Ser mulher trabalhando em um ministério.....	366
<i>Wanderley Codo e Analía Soria Batista</i>	
Capítulo 7 — Significado do trabalho em um ministério.....	374
<i>Wanderley Codo e Analía Soria Batista</i>	
Capítulo 8 — O servidor público e o seu trabalho em um ministério.....	392
<i>Lúcia Soratto e Wanderley Codo</i>	
Capítulo 9 — A arte de não fazer: estratégias e consequências para a qualidade do trabalho e o bem-estar do trabalhador.....	415
<i>Wanderley Codo</i>	
Bibliografia.....	425
Apêndice – Metodologia.....	431
<i>Wanderley Codo</i>	

APRESENTAÇÃO

De quem se fala

Segundo o Ipea, dados de 2016, no Atlas do Estado Brasileiro, existiam 11.492.153 funcionários públicos no Brasil, percentualmente poucos perto dos países mais desenvolvidos do mundo. Fala-se em 1,6% da força trabalhadora considerando-se apenas os federais contra 24% na Finlândia, por exemplo (fonte: <<http://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm>>), mas, mesmo assim, altamente significativo.

Com o serviço público, segundo as mesmas fontes, é consumido algo em torno de 13% do PIB. Enfim, estamos falando em uma categoria importante na força de trabalho do Brasil; seria o mesmo se estivéssemos nos referindo a qualquer país do mundo.

Mas não é apenas pela sua importância numérica ou econômica que os funcionários públicos merecem ser objeto de uma análise em saúde mental no trabalho; não trata-se apenas de um outro lugar ou de outro patrão onde se realiza o trabalho, trata-se de outro trabalho, mesmo que pareça o mesmo. Esta afirmação exige demonstração.

Que seja um funcionário administrativo, alguém que prepara uma planilha tendo em vista cálculo de custos de um determinado material, imagine-se que se chegue a uma possibilidade de redução de custos de X%: – na empresa privada, isto significa uma racionalidade maior na produção, quiçá um lucro maior ou uma melhor distribuição de custos para outras áreas; na empresa pública, isto significa no limite uma melhoria de vida para todos os cidadãos do município, estado ou país, a relocação deste dinheiro pode implementar outro serviço, a descoberta deste custo superestimado pode significar algum tipo de malversação a ser corrigida, por muitas vezes no Brasil, subproduto de corrupção, de qualquer maneira, dinheiro público a ser melhor aproveitado pela população, o nome deste trabalhador é diferenciado, se diz *servidor*, mesmo que na menor tarefa burocrática está servindo, a serviço de todos nós, o trabalhador da empresa privada vende sua força de trabalho ao capital, o funcionário público, o servidor público, vende sua força de trabalho a todos os cidadãos do país.

O poder sobre o cidadão, contraditoriamente com o cuidado, como sempre, também se exerce por intermédio do funcionário público – poder e cuidado são irmãos siameses, que se veja a relação mãe-filho – não apenas o poder explícito da polícia ou dos órgãos de fiscalização do fisco, ou do trânsito, mas também da burocracia do Estado, se quero um atestado de comprovação disto ou daquilo, dependendo do poder de um funcionário, por mais modesto que seja que recebe,

encaminha e me entrega o documento, todos nós já sofremos muito ou pouco situações em que um ou outro funcionário resolve abusar do poder que tem ou *mutatis mutandis*, alardear o poder que tem acelerando o processo, deixando claro o “favor” que nos faz.

Na realidade do trabalho do Brasil, sem dúvida não apenas em nosso país, vivemos uma situação de precarização da situação de trabalho: não há estabilidade, há pouca cobertura para problemas de saúde no trabalho, os salários baixos, os planos de carreira inexistentes, entre outros aspectos. Perto das condições gerais de trabalho no país, o serviço público se apresenta como um oásis de trabalho estável, média de salário maior para a mesma função no serviço privado, tudo para o servidor é melhor. Infelizmente, vem se deteriorando, é verdade, mas ainda segue como um paraíso se comparado com a selva do trabalho no setor privado, e se verá no decorrer deste livro que determinadas características do trabalho no serviço público transformam-se em uma gaiola de ouro para o trabalhador.

Os privilégios, o poder, o servir, o trabalhar, formam uma *mélange* única, como se viu, largamente representativa, e como se verá, fascinante, para quem se encanta em compreender o trabalho alheio.

O que se fala?

O que se apresenta neste livro são resultados de investigações produzidas em diagnósticos de saúde mental e trabalho no serviço público. São dois estudos exaustivos e em profundidade sobre funcionários públicos realizados no Brasil, utilizando a metodologia desenvolvida pelo Laboratório de Psicologia do Trabalho – LPT e o Diagnóstico Integrado do Trabalho (ver-se-á no apêndice) que, por várias razões, não foram publicados antes. Um dos estudos aborda um Ministério da República e outro uma prefeitura de uma cidade média do Estado de São Paulo.

Ambos relatam uma miríade de categorias profissionais bastante diferentes entre si, com características, responsabilidades, dores e delícias diversas, o que fornece a este livro um duplo atrativo. De um lado, um aprofundamento nas questões de saúde mental e trabalho e do trabalho do funcionário público, *per se*, e, de outro, uma abordagem de categorias profissionais pouco estudadas, como coveiros e paramentadores de mortos em cemitérios.

Determinadas marcas do trabalho em algumas categorias no serviço público são exclusivas dele ou pelo menos raras no mundo do trabalho privado, por exemplo, a existência de trabalhadores como seguranças patrimoniais, cujo trabalho é prenhe de opacidades e examinar as consequências psicológicas deste trabalho que pode ser definido como um não trabalho enriquece em muito nossa compreensão dos complexos liames entra saúde mental e trabalho.

Nessa direção, é possível afirmar que o funcionalismo público não constitui uma homogeneidade. Muito pelo contrário, há uma diversidade enorme de categorias profissionais, poderes e hierarquias, trabalhos, habilidades e competências, motivações, afetividades, estilos de vida, entre outros aspectos presentes na diversidade de vozes do que se denomina funcionalismo público, e que este livro também apresenta na forma de narrativas dos funcionários sobre si mesmos, o trabalho que realizam, suas dores e os prazeres nos diferentes espaços do trabalho.

Tal e qual ocorre com os intrincados vínculos entre política e prestação de serviços que invariavelmente acompanha a labuta destes profissionais, especificidades que, se verá, foram pouco estudadas nos numerosos estudos realizados mundo afora e no Brasil, mostrados no primeiro capítulo deste livro.

Enfim, este é um livro que aplica ao universo do trabalho no serviço público o modo de olhar e as ferramentas de investigação que viemos desenvolvendo e aplicando nos últimos 35 anos.

Wanderley Codo

PREFÁCIO

Sobre sofrimento mental

Prefaciando este estudo é um dever por termos, eu e os autores, comprometidos com a classe trabalhadora a qual conscientemente pertencemos. Ele me dá oportunidade de tecer algumas considerações sobre a natureza do Estado, em particular, do brasileiro no capitalismo contemporâneo, este que serve de objeto desses estudos sobre transtornos mentais. Dou as loas merecidas aos que o subscrevem conhecidos em embates, enfrentamentos e estudos. São minuciosos no que fazem.

O Brasil é um país historicamente dependente, em passagem do capitalismo industrial ao de serviços, do moderno ao contemporâneo, cujo Estado, antes sob regime monárquico, passou a republicano, sem alterar o sistema de propriedade das terras, indústrias e serviços, o próprio Estado ficando por largos períodos em mãos de uma minoria. Não é de admirar que o Estado brasileiro seja o que é para seus trabalhadores.

“Na natureza, nada se cria, nada se perde, tudo se transforma” (Lavoisier, 1743/1794). O homem é natureza transformada que ele transforma e transforma a si. Para o bem e para o mal o Estado é uma de suas invenções⁽¹⁾, sendo a espécie humana a única que faz história e a história das outras espécies. O Estado é um dos produtos históricos desse fazer. E ao fazer, faz-se o Estado e os homens a ele subordinado.

Por conseguinte, o homem e a humanidade – que é ele socialmente transformado – resultam num Estado regulador que pode ser belicista ou pacifista e de bem-estar social conforme os objetivos dos seus mandatários e os apelos que fazem às suas populações.

A alusão cabe bem a um dos chefes de Estado mais poderosos da Europa de sua época Otton Von Bismarck (1815/1889). Tornou-se tal fazendo guerras e expropriações de territórios vizinhos ricos em minérios para industrializar a Alemanha que nascia. Foi ele que assumiu políticas de seguro e medicina social para atrair a classe trabalhadora. Mandou primeiro prender os dirigentes do partido da oposição, entre eles o médico cientista e sanitarista Rodolpho Virchow, depois tomou as propostas dos opositores e em cima delas implantou

(1) Foi na transição do regime monárquico dos Bourbons para a França revolucionária republicana que um tribunal de exceção, sem provas e sob acusação de corrupção, mandou de modo sumário guilhotinar Lavoisier, o mais notável cientista e químico de sua época, um dos enunciadores da lei da matéria.

um projeto similar logo adotado pelos países industrializados ou em fase industrialização da Europa ocidental. Foi o Estado sob Bismarck que criou a disciplina sobre as doenças do trabalho ou *Infortunística*, decorrência da aceleração industrial alemã com seus altos fornos de siderurgia movidos a petróleo e energia elétrica. Se Ramazzini foi o enunciador das doenças do trabalho, Bismarck foi o pragmático implantador de uma política de correição, acrescente-se, que pouco tem a ver com políticas de antecipação para evitar acidentes e doenças relacionadas com a produção e o trabalho em si, muito menos com as relações sociais e de classe que as determinam. Passava por cima delas com canhões e soldados.

Imbricamentos políticos guerreiros, científicos, filosóficos – e não poucas vezes religiosos – acontecem e os traz aqui para pontuar a questão de fundo dessa pesquisa, qual seja, o arrocho contemporâneo do cérebro humano.

Estaremos todos enlouquecendo em decorrência de se estar trabalhando num dos aparelhos do Estado? Ou esta causa – ação é antecedida por uma causalidade histórica e dialética mais complexa, como as relações sociais e de classe contemporânea da revolução industrial iniciada na Inglaterra bem antes que em outros países?

O filósofo monarquista Montesquieu⁽²⁾ surpreendeu-se ante a contraposição organizada do novo na Inglaterra monárquica que era a emergência de uma classe trabalhadora embrionária. Não foi ele que sugeriu que assim fosse nas Repúblicas. Todavia, todas as repúblicas ocidentais adotaram a partição do Estado em três poderes como se fosse um tripé, cuja base de sustentação seria o povo que elegeria os membros dos três. Em qual das repúblicas ocidentais é assim?

Um outro mandatário do mesmo país

A plebe, ralé ou povo, aquele dos tempos idos e dele, nunca imaginou ter sentado ao seu lado e como classe social, também emergente; menos ainda suporia que viesse exercer o mais expressivo dos aparelhos do Estado, a Presidência da República por cinco mandatos consecutivos. Um século Adolf Hitler (1889/1945) levou o mesmo país e a Euro-Ásia a destroços e a um genocídio sem precedentes.

(2) A divisão em três poderes das repúblicas dos países ocidentais europeus e das Américas, de norte a sul, de leste e a oeste, foi uma incorporação imediatista do ideário do iluminista francês, Barão de Secondat, mais conhecido como Montesquieu (1689–1755) autor *Do Espírito das leis*, escrito em 1748, seis anos antes de sua morte e, saliente-se, quarenta e um anos antes da revolução francesa, quando a burguesia ascendeu ao poder do Estado. Embora convertido ao capitalismo burguês liberal emergente, Montesquieu continuou monarquista, contrário ao absolutismo. Todavia, tomasse assento numa cadeira na Assembleia Constituinte da República francesa, não sentaria do lado esquerdo, mas no centro e bem próximo à direita onde estaria a bancada burguesa. Afinal, era um aristocrata muito rico.

Ao longo de vinte e dois anos (2002/2017), a expectativa no Brasil foi de vir a ser um *Estado de bem-estar*, democrático, provedor e igualitário. Está-se, concretamente, ao contrário, a lidar com um Estado de mal-estar tirano e bruto, que faz adoecer mentalmente seus próprios trabalhadores. O que mudou?

- Em 1999, Codo e duas dezenas de colaboradores realizaram uma pesquisa exaustiva sobre *burnout* em trabalhadores do ensino fundamental estatal no Brasil. Agora, ele, Analía e Todeschini mensuraram o sofrimento mental em outras atividades no caso, em trabalhadores de um ministério e de uma prefeitura, utilizando métodos e instrumentos que partilham.
- Na década de 1980, Todeschini, responsável pela área de saúde do Sindicato dos Químicos do ABC, um dos primeiros a romper com a prática assistencialista, extinguiu o ambulatório de cuidados em medicina que abrigava em sua sede, remetendo com pertinência a atribuição para a Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo, como a dizer:

“A Assistência em medicina de cuidados individuais é um direito social da população e dever do Estado. Ao sindicato compete organizar os trabalhadores para que este direito social se concretize na prática.”

Mostrava o caminho do SUS

A proposição do Sindicato dos Químicos do ABC levado à Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo ecoou: resultou no programa de vigilância químico-sanitária epidemiológica sob direção sindical. Foi no ambulatório do programa com base em história de exposição, exames clínico e laboratorial, seguidos de perícia química arbitral que constatou níveis inadmissíveis de vapores de chumbo em suspensão. Foi a primeira greve no Brasil motivada por questão estritamente de saúde. A empresa americana, a Ferro-Enamel, fechou.

Os tempos eram outros e o Estado também. Eram tempos mais democráticos, aqueles da década de 1980.

Para os que se obstinam a não recorrer ao direito coletivo de não trabalhar, o custo é alto. No pacote do salário pequeno, foi-se a vida de muitos. Para os que ficaram, a memória e o aprendizado⁽³⁾.

(3) Elaborada pela Assembleia Nacional Constituinte (1987/1988), a Constituição promulgada em 1988 colocava como impositiva a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), estatal e universal, como direito social inalienável, regulado pela Lei Ordinária n. 8.080 de 19.09.1990. Ao Estado brasileiro, coube ordená-lo.

- É função precípua do Estado moderno ordenar, organizar a partir de necessidades comuns. No entanto, nas sociedades de classe como a presente, mudou muito no mundo e no Brasil para pior. O que mais prevalece é o da hegemonia dos donatários do Estado, suas ordenações acompanhando os interesses deles e de seus ocupantes, não as necessidades comuns de outras classes. Essas por não querer ou perceberem tarde não terem forças suficientes para se contrapor foram afugentadas, a exemplo do que aconteceu com as civilizações indígenas das Américas, incluindo a brasileira. Não é exagero nominar de genocídios o que aconteceu com elas, do Estreito de Behring à Patagônia.

Institucionalizar o homem não é só dar-lhe nome em batizado, cartório e carteira, hoje muitas, que servem de passaporte interno ou externo, porque sem uma não se é ninguém nas sociedades de classes e de hierarquias de controle, onde uma tem o monopólio das armas, outro da justiça, outro do parlamento, outro no Execução, outro dos meios de comunicação de massa e assim se esvai o país que perde por inteiro sua soberania. São formas modernas, quando não escabrosas de institucionalizar as relações sociais entre os que vendem e compram força de trabalho. Ele próprio, o Estado grande comprador de força de trabalho que ele ajusta segundo circunstâncias, conjunturas, mas, sobretudo, conforme fases de acumulação da renda no Brasil, uma das mais concentradas do mundo. O Brasil não se urbanizou, se *uberizou*.

O Estado consolidou-se com a revolução industrial, hegemonicamente burguesa porque, no processo de transformação dos meios e instrumentos de produção, entre os quais os conhecimentos científicos e tecnológicos, passaram da aristocracia coroada, extremamente faustosa, perdulária e igrejeira, para as mãos da crescente burguesia industrial dela credora, capitalizando-se, fazendo-se força política, social ativa, hegemônica e trazendo de arrasto o Estado para si, como ordenadora e reguladora das relações sociais e de classe, cujo epicentro é a produção, circulação e comercialização de bens e serviços.

Os autores desse estudo epidemo-psicológico, descritivo, analítico e bibliográfico, entre os quais, a Professora Analía Soria Batista, sobre os transtornos da mente, nomeiam, graduam e localizam os modos de reagir dos que adoecem, não apenas do trabalho em si, ruim que seja. Pode, sim, haver relações de causa/efeito imediatas, pois o mau padrão ou gerente, o Estado que seja, é regra não exceção; porém, a causalidade ou determinação que as antecedem, mais complexa e difícil de remover, está nas relações de classe, poder e dinheiro na fase monopolista atual do capital financeiro. Em tempo algum do capitalismo industrial e de serviços, a concentração do capital foi tão aberrante no mundo globalizado. E, no Brasil, é das maiores. Como não iriam os trabalhadores públicos não adoecer?

O Estado é forma e como todas, imaterial. Não obstante, é ele, o Estado moderno ocidental, europeu e colonizador, que emerge no século XVIII, aposado por uma das classes polares litigantes, historicamente nascidas ao mesmo tempo, mas de origens diferentes, uma da plebe e outra da aristocracia reinol. É esse Estado briguento chegado do século XVI que desfez as civilizações indígenas, para tomar suas terras e impor seus valores de colonizadores das Américas.

Com esta sinopse, o que o prefaciador quis foi desconstruir o mito do Estado moderno neutro, quando ele reflete as contradições entre as classes sociais em disputa de hegemonia dentro dele e da sociedade de classes.

Dela extrai-se o axioma que os autores desse estudo perseguem:

É preciso conhecer bem mais do que se sabe para melhor agir.

Herval Pina Ribeiro

Médico, pesquisador e professor.

PARTE I

**Revisão de Literatura Internacional e Nacional sobre Saúde
Mental e Serviço Público**

Capítulo 1 — ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE SAÚDE MENTAL E TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO EM DIVERSOS PAÍSES E NO BRASIL

Remígio Todeschini

1. Introdução

Vários estudos e pesquisas divulgados em diversos periódicos e artigos científicos mostram a importância cada vez maior da preservação da saúde mental no trabalho realizado por servidores públicos. No mundo do trabalho do serviço público, o esforço mental, o afeto, a atenção, os cuidados em geral que os servidores públicos devem dedicar à população é cada vez mais exigente, criando tensões permanentes. Torna-se o maior desafio para os gestores públicos. Aparecem os mais diversos motivos de afastamento em decorrência de transtornos mentais que crescem a cada dia.

O presente livro mostra o relato de uma pesquisa realizada entre servidores públicos de uma média prefeitura e de um ministério federal em Brasília. Esse quadro apresentado exige das autoridades públicas, em âmbito municipal, estadual ou federal, medidas e políticas públicas efetivas de proteção aos seus servidores. O que a população busca são serviços públicos de qualidade, e cabe aos gestores oferecerem as condições para que os servidores públicos prestem um serviço público de qualidade. A presente revisão de literatura aborda diversos casos em que a saúde mental é agravada e cresce a cada dia tanto no mundo quanto no Brasil junto a servidores públicos em geral. Acompanhe detalhes dos estudos e pesquisas em diversos artigos e periódicos pesquisados.

2. Casos de estudos e pesquisas relatados em diversos países do mundo

2.1. Revisão de literatura sobre burnout no norte da Europa, Estados Unidos, África do Sul, Israel, China e Japão

O Estudo foi realizado por Salvagioni⁽⁴⁾ publicado em 2017. Selecionou artigos publicados (meta-análise) entre 1988 a 2012, cujo objeto foram estudos sobre os efeitos do *Burnout* tanto em servidores públicos como em atividades privadas (professores, enfermeiros, empregados do sistema financeiro, de florestas, entre

(4) SALVAGIONI, D.A.J. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies.

outros). Dos 993 estudos identificados sobre *Burnout*, a meta-análise debruçou-se detalhadamente em 61 estudos.

Burnout é um preditor significativo para diversas consequências somáticas, entre as quais: hipercolesterolemia; diabetes tipo 2; doenças cardíacas; transtornos cardiovasculares; dores musculoesqueléticas; mudanças em experiências com dores; fadiga prolongada; problemas gastrointestinais; problemas respiratórios; lesões severas e mortalidade abaixo de 45 anos.

Os principais efeitos psicológicos encontrados foram sintomas depressivos, uso de psicotrópicos e medicação antidepressiva, hospitalização por transtornos mentais. Insatisfação no trabalho e absenteísmo encontravam-se presentes em diversos estudos, assim como em um dos estudos foram demonstrados casos de despersonalização. Houve conflitualidade em estudos sobre a predição de *Burnout* com insônia e dores de cabeça.

Em conclusão, vários estudos prospectivos mostraram consequências físicas, psicológicas e ocupacionais do *Burnout* no trabalho. Os impactos individuais e sociais do *Burnout* destacaram a necessidade de intervenções preventivas e a identificação precoce dessa condição de saúde no ambiente de trabalho.

2.2. *Burnout e rotatividade entre enfermeiras canadenses*

Leiter e Maslach⁽⁵⁾ publicaram em 2009 estudo (“Survey”) com 667 enfermeiras canadenses, sobre *Burnout* e rotatividade. A preocupação da pesquisa foi em identificar a constante insatisfação do trabalho e da rotatividade no trabalho que levavam as enfermeiras a desistirem de suas carreiras. Ao mesmo tempo, a pesquisa buscava uma resposta para possíveis intervenções a serem implementadas para melhorar o engajamento no trabalho e redução de riscos da rotatividade.

Os instrumentos principais utilizados pela pesquisa foi o *Maslach Burnout Inventory* (MBI-GS) que fazia a medição das três dimensões do *Burnout*: ligadas entre si: exaustão e energia; cinismo e envolvimento; e ineficácia-eficácia. Comcomitantemente foram incluídos itens referentes às intenções de rotatividade de Kelloway.

O resultado da pesquisa mostrou que a dimensão do cinismo foi o principal preditor da intenção de rotatividade, e que recompensas/salários foram fatores de permanência no trabalho. Simultaneamente, três são os principais preditores de permanência no emprego: equidade (justiça); recompensas (salários), e apoio da comunidade.

(5) LEITER, M., MASLACH, C. (2009). Nurse Turnover: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management* • May 2009. 17, 331-339.

Os aspectos negativos levantados da dimensão cinismo do *Burnout* foram: exaustão em função da carga de trabalho não gerenciada; conflitos de valor e injustiça no modelo de cuidado; sistemas de recompensa inadequados, entre outros.

As recomendações finais do estudo remetem para que líderes de enfermagem promovam cuidados para elevar o grau de justiça percebida entre os profissionais e valores organizacionais em seus hospitais. Também devem ser melhorados os níveis de recompensas salariais, além de estabelecer diálogo e contatos com a coletividade sobre a importância dos cuidadores de saúde (enfermeiros), que podem influir quanto à diminuição da rotatividade. Iniciativas de melhorar as boas relações no trabalho são uma estratégia salutar para retenção de pessoal. Uma permanente e sistemática pesquisa de funcionários sobre *Burnout* pode fornecer aos gerentes informações para implementação dessas estratégias.

2.3. Depressão entre trabalhadores públicos na Itália

Luca *et al*⁽⁶⁾. publicaram em 2014 pesquisa desenvolvida entre 1.013 trabalhadores públicos italianos, com jornada administrativa diurna e trabalhadores em turnos. A pesquisa ocorreu entre janeiro de 2009 e janeiro de 2010. O estudo utilizou o inventário de depressão (*Beck Depression Inventory - BDI*), versão italiana, composta de 21 itens, além de um questionário complementar avaliando a presença de problemas somáticos em geral.

Os resultados apresentados da pesquisa mostraram que havia casos de depressão moderada no dia e para aqueles trabalhadores que alternavam entre o dia e a noite, em 84% dos casos. Os que só trabalhavam à noite detinham 83% de queixas depressivas moderadas. As mulheres tiveram depressão leve ou moderada maiores do que os homens (22% e 4% *versus* 10% e 3%, respectivamente). A depressão severa foi encontrada somente nos homens. Quase 10% dos indivíduos deprimidos relataram episódios depressivos anteriores. Foram encontradas ligações entre a depressão e as queixas somáticas. Em particular, 59% dos sujeitos deprimidos relataram queixas gastrointestinais.

A amostra consistia de 1.013 trabalhadores públicos, incluindo 531 (52%) trabalhadores de saúde, 445 (43%) operadores de transporte e 37 (3%) funcionários universitários. Dessa amostra, 706 (70%) eram do sexo masculino e 307 (30%) eram mulheres.

Dos 1.013 indivíduos no estudo, 841 (83%) relataram depressão e 172 (17%) não se referiram a nenhuma depressão. Especificamente, 138 (14%) tiveram depressão ligeira, 31 (3%) tiveram depressão moderada e três (0,3%)

(6) LUCA, M. ET AL. (2014). Prevalence of depression and its relationship with work characteristics in a sample of public workers. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*. 2014: 10. 519-525. - Dovepress.

tiveram depressão severa. As mulheres apresentaram maiores índices de depressão do que os homens, (26% *versus* 13%). Em termos de severidade: as mulheres apresentaram mais casos de depressão ligeira (22% *versus* 10%) e depressão moderada (4% *versus* 3%). Por outro lado, somente os homens mostraram depressão severa (0,4%).

Para os trabalhadores de turnos da noite e do dia, a maior percentagem de indivíduos não deprimidos foi encontrada no grupo que começou a trabalhar mais recentemente (2005–2010), mas esta percentagem diminuiu acentuadamente com trabalhadores admitidos há mais tempo. A menor taxa de depressão ocorreu entre os indivíduos casados e a maior taxa de depressão leve em indivíduos viúvos. A idade também foi relacionada com a presença de sintomas depressivos, com uma prevalência significativamente maior de depressão ligeira encontrada entre os indivíduos mais velhos (idade 51-64 anos).

Foi também encontrada uma ligação entre a depressão e as queixas somáticas (distúrbios gastrointestinais, em particular). A prevalência da maior depressão na amostra de trabalhadores foi maior do que na população italiana geral. Os dados confirmam a hipótese de que o trabalho representa uma fonte objetiva de *estresse* e pode facilitar a ocorrência de sintomas depressivos.

A frequência de depressão nas mulheres (26%) foi maior do que a dos homens (13%). Na realidade, as mulheres são expostas a um “fardo duplo”, tendo que se dedicar tanto ao trabalho como à família. Paradoxalmente, elas podem preferir trabalhar à noite, a fim de ter mais tempo para cuidar das crianças.

O trabalho noturno pode desencadear distúrbios no ciclo de sono/vigília e dificuldade em manter relações familiares e sociais, com influências negativas sobre as relações conjugais, o cuidado das crianças e os contatos sociais. A deterioração da saúde pode se manifestar em distúrbios de sono e hábitos alimentares. Episódios depressivos anteriores aumentaram a probabilidade de depressão, de modo a representar um preditor de episódios depressivos recorrentes.

Este artigo reforçou a necessidade de uma avaliação psicológica e psiquiátrica cuidadosa dos trabalhadores, em especial, quando portadores de queixas somáticas, além de medidas preventivas gerais de qualidade de vida no trabalho para diminuição dos processos depressivos em geral.

2.4. Burnout e depressão entre trabalhadores públicos dinamarqueses

Essa pesquisa é do projeto PUMA (*Project on Burnout, Motivation and Job Satisfaction*), publicada por Madsen, I. E. H. *et al.*⁽⁷⁾ em 2015, sobre serviços de

(7) MADSEN, I.E.H.*et al.* (2015) Burnout as a risk factor for antidepressant treatment – a repeated measures time-to-event analysis of 2936 Danish human service workers. *Journal of Psychiatric Research*. June 2015, Volume 65, Pages 47–52 <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jpsychires.2015.04.004>>.

saúde em diversas unidades públicas como hospitais, postos de saúde urbanos e rurais, hospitais psiquiátricos e prisão realizado na Dinamarca entre 1999-2005. Essa pesquisa também relacionou os dados do serviço público de aquisição de antidepressivos, com 4.788 observações, de 1998 a 2008, de 2.936 indivíduos. Nesta pesquisa, 81% eram mulheres.

O objetivo da pesquisa foi examinar as causas e as consequências do *Burnout*. Para efeitos do estudo Puma, três tipos diferentes de *Burnout* foram definidos e medidos pelo inventário *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI), com 7 itens: 1) *Burnout* pessoal; 2) *Burnout* relacionado ao trabalho; e 3) *Burnout* relacionado ao cliente. O estudo incidiu sobre *Burnout* relacionado ao trabalho, medindo o grau de fadiga física e psicológica e exaustão que é percebida pela pessoa como relativa ao seu trabalho. Em contraste com outras medidas de *Burnout*, como o *Maslach Burnout Inventory* (Maslach e Jackson, 1981), o CBI incidiu exclusivamente sobre a dimensão da exaustão, como o núcleo característico do *Burnout*. Também foi utilizado o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ), instrumento de mensuração dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho.

Os resultados mostraram a identificação de 290 novos casos de tratamento antidepressivo em mulheres e 64 casos em homens. O *Burnout* foi associado com um risco aumentado quando há tratamento antidepressivo. Os riscos absolutos de entrar no tratamento antidepressivo durante o seguimento em relação ao *Burnout* foi de 4,3% (*Burnout* baixo), 6,4% (*Burnout* intermediário) e 18,4% (*Burnout* elevado) nos homens e 4,9% (*Burnout* baixo), 8,1% (*Burnout* intermediário), e 10,7% (*Burnout* alto), em mulheres. A associação entre *Burnout* e tratamento antidepressivo apresenta-se forte quando as mulheres estão em posições ocupacionais menores, porém, esse dado deve ser interpretado com cautela.

As estimativas de risco absoluto mostraram que, para os participantes com mais de 50 pontos na escala de *Burnout*, o risco de entrar em tratamento antidepressivo durante o período médio de 3 anos de acompanhamento foi de cerca de 10% em mulheres e 18% em homens. Estes números sugerem que os trabalhadores de saúde que vivenciam altos níveis de *Burnout* podem potencialmente desenvolver problemas de saúde mental, especialmente os homens, em que o risco é de 1 para cada 5 participantes.

A associação mais forte entre o *Burnout* e o tratamento antidepressivo nos homens do que as mulheres ecoa em outros estudos que sugerem consequências mais severas do sofrimento psicológico nos homens do que em mulheres.

Os esforços devem ser direcionados para prevenir primariamente o desenvolvimento de *Burnout*, em vez de direcionar esforços para a redução de suas consequências. Uma pesquisa adicional deveria focalizar em identificar maneiras eficazes de impedir o desenvolvimento do *Burnout* relacionado com

o trabalho, focalizando as condições de trabalho que podem reduzir as consequências adversas do *Burnout*.

2.5. *Burnout e depressão entre professores franceses*

Estudo publicado por Bianchi R., Schonfeld I. S., Laurent E. em 2015⁽⁸⁾, com professores franceses que objetivava saber se quem tivesse *Burnout* desenvolveria depressão. O objetivo foi esclarecer a relação *Burnout*-depressão. A pesquisa foi realizada com 627 professores de escolas francesas, em dois tempos, no espaço de 21 meses. No primeiro tempo (T1), buscou-se saber quais os professores que tinham *Burnout* como diagnóstico. Se houvesse casos de *Burnout* e depressão, eram excluídos. No segundo tempo (T2) verificava-se se os professores com *Burnout* do T1 tinham adquirido depressão.

A pesquisa utilizou o *Maslach Burnout Inventory* (MBI), em suas 2 subescalas de exaustão, com 9 itens e depersonalização com 5 itens. O questionário sobre depressão utilizado foi o *Patient Health Questionnaire* (PHQ-9) com 9 itens. Adicionalmente, foi aplicado um questionário sociodemográfico, com gênero, idade e tempo de emprego.

Entre os 627 professores pesquisados em T1, ou seja, que tinham diagnóstico de *Burnout*, 85 (cerca de 14%) receberam um diagnóstico provisório de maior depressão em T1 e foram excluídos desta análise. Entre os 542 participantes restantes, 37 (cerca de 7%) encontraram critérios para um diagnóstico provisório de depressão maior em T2. Porém, o *Burnout* em T1 não previu a depressão em T2 independente da depressão em T1.

Os resultados não replicam os achados que o *Burnout* prevê a depressão. Outros estudos mostraram, no entanto, que o *Burnout* previu sintomas depressivos, com finlandeses e sul-coreanos.

O estudo francês recomenda a continuação das pesquisas. Foram apresentadas cinco limitações da pesquisa: 1) o diagnóstico do Instrumento de Depressão (PHQ-9) é insuficiente, pois não tem entrevista clínica; 2) a representatividade da amostra é desconhecida; 3) no T2, continuaram a ser pesquisados professores sem perguntar se estavam em licença médica ou se tinham deixado de ser professores; 4) só foram entrevistados professores nas escolas excluindo as demais ocupações; 5) necessidade de utilizar conceituações alternativas para *Burnout*.

(8) BIANCHI R, SCHONFELD IS, LAURENT E. (2015). Burnout does not help predict depression among French school teachers. *Scand J Work Environ Health* 2015;41(6):565-568. doi:10.5271/sjweh.3522.

O estudo reafirma que os sintomas do *Burnout* em seu núcleo tem natureza depressiva. Deverá, portanto, ser elucidado se *Burnout* e sintomas depressivos são características distintas ou sobrepostas.

2.6. Trabalhadores públicos e privados: associação entre *Burnout* e doenças cardíacas em Israel

Toker, S. *et al.*⁽⁹⁾ publicaram, em 2012, estudo realizado com 8.838 trabalhadores públicos e privados atendidos rotineiramente em um hospital de Telaviv – Israel. A pesquisa objetivou a associação entre *Burnout* e doenças cardíacas.

O diagnóstico de *Burnout* foi resultado do instrumento de medição *Shirom-Melamed Burnout Measure* (SMBM). As doenças coronárias encontradas foram infarto agudo de miocárdio, diagnóstico de doença coronariana isquêmica e de *angina pectoris*.

Os participantes que tiveram um alto escore de *Burnout*, ou seja, o quinto superior da escala do SMBM, apresentaram elevado risco de desenvolver doenças coronárias comparados com a população geral.

A conclusão do estudo é que o *Burnout* é um risco independente para futuras incidências com elevados níveis de *Burnout* (o quinto superior da escala do SMBM), tendo, portanto, elevado risco em desenvolver doenças do coração comparado com riscos leves de *Burnout*.

2.7. Inglaterra: saúde mental dos funcionários públicos de serviços assistenciais

Johnstone, R.⁽¹⁰⁾, em junho de 2017, relatou pesquisa realizada entre 12 mil funcionários públicos e privados pelo serviço assistencial público inglês no primeiro semestre de 2017. Constatou-se uma maior prevalência de problemas de saúde mental no setor público, mostrando também a falta de apoio que as pessoas têm ao mostrarem seus problemas de saúde mental.

Na enquete de autodeclaração, 1/3 dos funcionários do setor público declarou que sua saúde mental era pobre. No setor privado, a autodeclaração foi menor (15% setor público x 9% do setor privado). Os funcionários públicos sentiram-se mais ansiosos durante a enquete (53%) contra 43% do setor privado.

(9) TOKER, S. *et al.* (2012). Burnout and Risk of Coronary Heart Disease: A Prospective Study of 8838 Employees. *Psychosomatic Medicine*: October 2012 - Volume 74 - Issue 8 - p 840-847. doi: 10.1097/PSY.0b013e31826c3174.

(10) JOHNSTONE, R. (2017). Charity warns of mental health strain on public sector workers. 1 June 2017 in News. Disponível em: < <https://www.civilserviceworld.com/articles/news/charity-warns-mental-health-strain-public-sector-workers> > . Acesso em: 04.01.2018.

Em geral, quase metade (48%) dos funcionários públicos tiveram licenças médicas por causa de sua saúde mental, em comparação com menos de um terço (32%) da força de trabalho do setor privado.

A análise feita é que os trabalhadores do setor privado foram mais contidos na enquete pelo clima da cultura do medo e da imposição do silêncio nos locais de trabalho.

A enquete descobriu que os trabalhadores do setor público são mais propensos a divulgar os problemas de saúde mental, em razão da cultura no local de trabalho. No entanto, menos de metade (49%) dos que trabalham no setor público disseram que se sentiram apoiados quando divulgavam seus problemas mentais.

As recomendações desse estudo para o governo é de dar maior proteção e atenção à saúde mental dos trabalhadores de modo geral, em decorrência do fenômeno do Brexit (Saída da Inglaterra da Comunidade Europeia).

3. Casos de estudos e pesquisas relatados no Brasil

Instrumeto SRQ (20) – TMC

O SRQ 20 – *Self Report Questionnaire* foi um dos instrumentos mais utilizados para reportar a avaliação de sofrimento mental – (TMC – Transtornos mentais comuns) – entre trabalhadores do setor público na revisão de literatura brasileira. Instrumento criado pela Organização Mundial da Saúde, e que tem desempenho razoável e seus resultados indicam que o SRQ-20 possui característica discriminante regular⁽¹¹⁾.

O teste basicamente indaga positiva ou negativamente se os servidores tiveram os seguintes sintomas: 1) dor de cabeça; 2) falta de apetite; 3) a pessoa dorme; 4) se assusta com facilidade; 5) tremores; 6) nervosismo, tensão ou preocupação; 7) má digestão; 8) dificuldade de pensar com clareza; 9) tristeza; 10) chora mais do que de costume; 11) dificuldades para realizar com satisfação suas atividades diárias; 12) dificuldades para tomar decisões; 13) dificuldades no serviço (seu trabalho é penoso, e causa sofrimento); 14) incapacidade de desempenhar um papel útil na sua vida; 15) perda do interesse pelas coisas; 16) sentimento de inutilidade, sem préstimo; 17) ideia de acabar com a vida; 18) cansaço o tempo todo; 19) cansaço com facilidade; 20) sensações desagradáveis no estômago.

(11) BERNARDES SANTOS, K.O. et al. Avaliação de um instrumento de mensuração de morbidade psíquica: estudo de validação do Self-Reporting Questionnaire (SRQ-20). *Revista Bahiana de Saúde Pública*. p. 544-560. Vol. 34, n. 3.

3.1. Servidores Públicos municipais de Belo Horizonte

Rodrigues, C. S. *et al.* 9 publicaram em 2013 estudo desenvolvido junto aos servidores da prefeitura de Belo Horizonte. Foi um inquérito epidemiológico ocorrido entre setembro e dezembro de 2009, em que participaram 5.646 servidores entre os 38 mil efetivos, sobre os motivos de afastamento do trabalho nos doze meses anteriores. Dos respondentes, 30,6% eram homens e 64,3% mulheres. A pesquisa foi aplicada entre 384 ocupações que agrupavam 6 principais setores: administração; fiscalização e vigilância; serviços gerais; construção; educação; e saúde.

O inquérito epidemiológico tratava de hábitos de vida e de saúde, além qualidade de vida e trabalho perguntando sobre transtorno mental comum (TMC), demanda psicossocial do trabalho, suporte social no trabalho, qualidade de vida, capacidade de trabalho, demanda física no trabalho e condições de trabalho. O instrumento que mediu o TMC perguntava sobre insônia, fadiga, irritabilidade, esgotamento, dificuldade de concentração e queixas somáticas.

Os resultados da pesquisa mostraram maior prevalência de afastamento nos casos de servidores que estavam no serviço público há menos de dez anos, e menor prevalência aos que estavam no serviço público há mais de 21 anos. A maior prevalência de afastamento geral tanto somáticas como por transtornos mentais ocorreu nas ocupações relacionadas à fiscalização e vigilância; educação e saúde. O uso de medicamento para depressão/ansiedade mostrou-se para os servidores como um fator protetor.

A conclusão final da pesquisa mostrou que o absenteísmo-doença foi significativamente maior entre as mulheres e a prevalência do absenteísmo diminuiu com o aumento da faixa etária. As morbidades músculoesqueléticas diagnosticadas (Ler/Dort e lombalgias) de um lado e a depressão, ansiedade, percepção de cansaço mental e transtorno mental comum foram os motivos que mais afastaram servidores públicos no período anterior aos 12 meses da realização da pesquisa.

3.2. A gentes comunitários de saúde de Uberlândia-MG

A Pesquisa em Uberlândia-MG junto a a gentes comunitários de Saúde, da Secretaria de Saúde daquele município, publicada em abril de 2011, por Resende, M. C.⁽¹²⁾, foi respondida por 116 a gentes do Programa de Saude da Família (PSF). A amostra contou com 88,9% de mulheres e 11,2% de homens.

(12) RESENDE, M.C (2011). Saúde mental e ansiedade em agentes comunitários que atuam em saúde da família em Uberlândia (MG, Brasil). *Ciênc. saúde coletiva*. Vol. 16 n. 4 Rio de Janeiro abr. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232011000400011>>.

Com o método foi aplicado o Questionário de Saúde Geral de Goldberg, para identificar o perfil sintomático de saúde mental de pessoas com transtornos mentais não extremados, com 5 itens: 1 - estresse psíquico; 2 - desejo de morte; 3 - desconfiança no desempenho; 4 - distúrbios do sono; e 5 - distúrbios psicossomáticos. Também foi aplicada a Escala de Eventos estressantes e o Inventário de Ansiedade de Traço-Estado (IDATE).

Como resultados, esta pesquisa mostrou que 75% dos a gentes comunitários apresentavam ansiedade moderada e 17% apresentavam grau de ansiedade grave. A maioria dos a gentes comunitários relatou que teve problemas de saúde como evento mais relevante, entre outros (58,6%).

Nas considerações finais da pesquisa, é feita a análise de que o grau de angústia e ansiedade destes a gentes decorre dificuldades em lidar com os limites da vida pessoal e o vínculo estabelecido com a comunidade e se sentem, muitas vezes, impelidos a dar respostas em todas as situações, o que aumenta suas angústias ante a impotência ao se depararem com seus limites. Diante de situações de sofrimento humano de sua comunidade, o ACS tem pressa de resolver o problema porque teme também adoecer.

3.3. Servidores de saúde de Botucatu-SP

Pesquisa realizada entre abril e outubro de 2006, e publicada por Braga, L. C., Carvalho, L. R., Binder, M. C. P. em 2010⁽¹³⁾, junto aos servidores de Saúde do município de Botucatu-SP, que possuía 399 servidores, teve adesão de 378 servidores. Os pesquisandos eram 80% mulheres e 20% homens entre todos os profissionais de saúde.

O questionário aplicado estava dividido em quatro seções que abordaram: informações sociodemográficas; informações sobre o trabalho; satisfação do trabalho; investigação de Transtorno Mental Comum (TMC), por meio do *Self Reporting Questionnaire (SRQ)*, além do *Job Stress Scale*.

Dos 378 **trabalhadores** que aderiram ao estudo, 161 (42,6%) apresentaram TMC, e 20,3% com elevado desgaste. Os auxiliares de serviços gerais e os a gentes comunitários relataram índices maiores de TMC, respectivamente 55,6% e 50,7%. Entre os profissionais de nível superior, entre os quais os médicos, o índice de TMC era de 34,1%.

As conclusões do estudo demonstraram que os servidores de saúde estavam submetidos a demandas psicológicas elevadas no trabalho, resultando em

(13) BRAGA, L.C, CARVALHO, L.R., BINDER, M.C.P. (2010). Condições de trabalho e transtornos mentais comuns em trabalhadores da rede básica de saúde de Botucatu (SP). *Ciência Saúde Coletiva*; 15 (Supl.1): 1585-96.

TMC, havendo a necessidade de melhorar as condições gerais de trabalho e fornecer suporte social coletivo a esses servidores.

3.4. Servidores públicos do Estado de Santa Catarina

O Estudo sobre o Perfil Epidemiológico de servidores públicos catarinenses abrangeu Licenças de Tratamento de Saúde (LTS) entre os anos de 2010 a 2013, que se referiam a Transtornos Mentais e Comportamentais, publicado em 2017 por Baasch, D., Trevisan, R. L., Cruz, R. M.¹². No período, ocorreram 79.306 LTS; 40,14% referiam-se a Transtornos Mentais Comuns (TMC), de 71 órgãos do Estado com destaque para a Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina, com 46% de efetivo de servidores no Estado.

Riscos mais altos de sofrer de TMC foram identificados entre os servidores que referiram perda de qualidade de vida, insatisfação com a capacidade de trabalho, que estavam expostos à alta demanda física e com condições razoáveis ou precárias de trabalho e, ainda, aqueles expostos à elevada demanda psicológica e com pouco controle sobre as atividades de trabalho

A população analisada foi de 64,11% mulheres e 35,89% de homens. No período analisado, a prevalência de TMC foi significativamente maior entre as mulheres, e contrário ao senso comum, mais anos de estudo estão associados a uma maior prevalência de adoecimento por TMC.

Os TMC mais prevalentes em ambos os sexos foram os transtornos de humor (F30-F39) e os neuróticos, os relacionados ao *estresse* e os somatoformes (F40-F48). Houve constatação de diagnóstico de transtornos mentais e comportamentais devido ao uso de substância psicoativa (F10-F19), com proporção de homens maior que a de mulheres.

O diagnóstico de depressão maior está associado a longos períodos de incapacidade para o trabalho e, conseqüentemente, de ausência por doença (120 dias, em média).

A alta prevalência de TMC em trabalhadores dos setores de educação (Secretaria de Estado da Educação e Fundação Catarinense de Educação Especial) e saúde (Secretaria de Estado da Saúde) foram a primeira, segunda e quarta maiores prevalências (27,41; 19,47 e 16,00 respectivamente). Foram identificadas percentagens maiores de licença médica, em decorrência de TMC, nos setores da educação (39%), serviços financeiros (31%) e de saúde (30%). Entre servidores públicos, a categoria dos professores foi a que mais se afastou por problemas de saúde e a Secretaria de Estado da Educação foi a responsável pelo maior número de LTS em decorrência de TMC, considerando-se o total de servidores – 15,9%.

Entre as 19 ocupações analisadas, oito reúnem servidores ligados ao setor de educação e gestão da educação (professor, supervisor escolar, administrador escolar, assistente de educação, assistente técnico-pedagógico, analista técnico

em gestão educacional, orientador educacional, consultor educacional). Dessas oito, seis estão acima da média geral de afastamentos, que é de 19,31 (supervisor escolar – 30,14; administrador escolar – 29,75; orientador educacional – 28,47; professor de ensino fundamental e médio – 27,55; assistente de educação – 23,45; assistente técnico pedagógico – 23,18).

A função de técnico em atividades administrativas correspondeu à prevalência de 26,69%, função essa encontrada nas diversas secretarias pesquisadas, que compreende a execução de tarefas relacionadas às atividades burocráticas dos órgãos. A função de a gente de serviços gerais também apresentou prevalência elevada 17,87%.

Cerca de 19,31% do total de servidores esteve em LTS por apresentar TMC, pelo menos uma vez, nos quatro anos analisados (2010-2013).

Houve resultados aparentemente contrários ao senso comum, os quais dão motivos para novas pesquisas. A prevalência de TMC (LTS) nos servidores pós-graduados, por exemplo, foi maior que em todas as demais faixas de escolaridade.

3.5. Servidores públicos do Estado de Alagoas

O estudo descreveu o perfil de afastamento por transtornos mentais (TM) dos servidores públicos do Estado do Alagoas em 2009, com dados secundários da Diretoria de Perícias Médicas e Saúde Ocupacional do Estado, publicado por Freitas Silva, E. B. *et al.* em 2012¹³. O total de afastamentos por transtornos mentais foi de 1.668 casos, o que correspondeu a 20,2% dos afastamentos do total de 8.249 servidores afastados por doença. Os transtornos de humor-afetivos (depressão) foram 61% dos casos, seguidos por transtornos neuróticos relacionados ao estresse e transtornos somatoformes (26,4%). Os professores representaram 45% do total de afastamentos, com 749 casos.

As ocupações que tiveram mais afastamentos, além dos professores, foram os auxiliares de serviços diversos com 137 casos (8%); auxiliares de enfermagem 102 casos (6%), entre 75 ocupações.

A Secretaria de Educação teve 62% dos afastamentos por TM, com 1.034 afastamentos registrados. Outros 13% dos afastamentos foram de servidores ligados à Secretaria de Saúde.

O detalhamento dos afastamentos dos 1.668 casos por TM foram: Episódio depressivo leve, 10,7%; Episódio depressivo moderado, 9,2%; Episódio depressivo grave sem sintomas psicóticos, 9,1%; Transtorno depressivo recorrente, 8,2%; Transtorno de pânico-ansiedade, 6,8%; Transtorno depressivo recorrente – moderado, 6,8%; Transtorno misto ansioso e depressivo, 5,5%; Reação aguda ao estresse, 5%; Transtorno depressivo recorrente – leve, 4,7%; Episódio depressivo grave com sintomas psicóticos, 3,1%; Ansiedade

generalizada, 2,7%; Esquizofrenia paranoide, 1,9%; Transtorno depressivo recorrente – grave, 1,8%; Estado de *estresse* pós-traumático, 1,6%; Transtorno afetivo bipolar, 1,6% e demais doenças do código F 21,5% dos casos.

3.6. Servidores de saúde do Estado de São Paulo

Estudo foi realizado em 2004 entre 58 mil servidores da Secretaria de Saúde do Estado (SES) de São Paulo, publicado por Sala, A. *et al.*⁽¹⁴⁾, em 2009. No estudo, foi detalhado o perfil das licenças médicas entre os 22.329 profissionais de saúde lotados nos hospitais da SES-SP diretamente envolvidos com a assistência ao usuário do Sistema Único de Saúde (SUS).

Os 58.196 trabalhadores incluídos no estudo foram predominantemente mulheres (70,6%), e 79% destes trabalhadores da SES-SP estavam lotados em unidades assistenciais onde ocorre atendimento direto aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS). Na assistência à saúde, estavam lotados 52,4% (tais como médicos, auxiliares de enfermagem, dentistas e enfermeiros) e 35,2% realizaram atividades operacionais (tais como oficiais administrativos, motoristas e auxiliares de serviços).

Os diagnósticos mais frequentes foram: “doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo”, com 21,5%; “Transtornos mentais e comportamentais” (TMC), com 19,2%; “Lesões, envenenamento e algumas outras consequências de causas externas”, com 11,8%; “Doenças do aparelho circulatório”, com 10,3%; e “Doenças do aparelho respiratório”, com 5,9%.

Os “Transtornos mentais e comportamentais” constituíram o grupo de diagnósticos responsável pelo maior percentual de absenteísmo, de longa duração. As “Doenças do aparelho respiratório”, por outro lado, foram licenças de curta duração.

Na etiologia entre os trabalhadores operacionais, observou-se a fragmentação das tarefas, as rotinas monótonas de atividades, as relações conflituosas com as chefias e a desvalorização coletiva das tarefas e dos trabalhadores, provocadoras tanto de transtornos mentais como de agravos osteomusculares.

O maior número de dias de afastamento na pesquisa foi do grupo assistencial e das funções operacionais por TMC, sendo maior em hospitais e menor número em Centros de Saúde. As funções mais frequentes de afastamento por TMC foram de auxiliar de enfermagem e enfermeiros, seguida das de psicólogo e de assistente social. A média de dias de afastamento por incapacidade foi de

(14) SALA, A. et al. (2009). Licenças médicas entre trabalhadores da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo no ano de 2004. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 25(10):2168-2178, out, 2009.

67 dias para as mulheres e 92 dias para homens. A média de afastamento das funções com mais dias de afastamento: Atendente – 86 dias e oficial de serviços e manutenção – 88 dias.

3.7. Servidores públicos do Estado de São Paulo

Trata-se de um estudo sobre absenteísmo no período de 2003 a 2006, a partir de dados provenientes do Departamento de Perícias Médicas do Estado (DPME) e da Unidade Central de Recursos Humanos (UCRH) do Estado de São Paulo, publicado por Cruz C. R. B. *et al.* em 2011⁽¹⁵⁾. A população estudada variou de 422.820 a 434.676 servidores. No estudo, foram considerados os seguintes diagnósticos do capítulo V da CID-10: transtornos mentais por causa do uso de álcool (CID-F10), transtornos mentais e comportamentais em razão do uso de drogas e outras substâncias psicoativas (F11 a F16) e episódios depressivos (CIDs F32.0 a F32.9).

A análise mostrou que foram concedidos 171.433 afastamentos em 2003, 175.302 em 2004, 190.639 em 2005 e 188.451 em 2006. A proporção de afastamentos por transtornos mentais e comportamentais por causa do uso de álcool e outras substâncias psicoativas (CIDs F10 a F16) variou de 2,94% a 3,67% no total de licenças concedidas por Transtornos Mentais (TM) no período de 2003 a 2006. Os transtornos depressivos (CIDs F32.0 a F32.9) variaram de 39,65% a 41,72%. A Secretaria da Educação foi responsável pelo maior número de afastamentos por TM em relação ao número de servidores (15,8% em 2003 e 15,9% em 2006).

3.8. Trabalhadores de enfermagem de um hospital público na Bahia

Trata-se de um estudo de corte transversal, populacional, exploratório, cujos dados foram coletados no período de agosto a novembro de 2010, entre os trabalhadores de enfermagem que atuavam no hospital geral público na cidade de Feira de Santana-BA. O estudo foi publicado por Rodrigues, E. P., *et al.*⁽¹⁶⁾ em 2014.

Na coleta de dados, foi utilizado um questionário padronizado com seis blocos de questões. O primeiro bloco abordou características sociodemográficas; o segundo bloco, questões relacionadas às condições de trabalho; o terceiro bloco, características do ambiente de trabalho e os aspectos psicossociais do trabalho, adotando-se o *Job Content Questionnaire* (JCQ); o quarto bloco, as queixas de saúde e doença; o quinto bloco avaliou a saúde mental por meio da

(15)) CRUZ CRB, et al. (2011). Transtornos mentais como causa de absenteísmo entre servidores públicos em São Paulo/Rev Psiq Clín. 2011;38(6): 265-6.

(16) RODRIGUES EP, et al. (2014). Prevalência de transtornos mentais comuns em trabalhadores de enfermagem em um hospital da Bahia. *Rev Bras Enferm.* 2014 mar-abr; 67(2): 296-301. DOI 10.5935/0034-7167.20140040.

aplicação do *Self-Report Questionnaire* (SRQ-20) e um instrumento de detecção de consumo de álcool (teste CAGE); e o sexto bloco abordou sobre acidentes e doenças do trabalho e hábitos de saúde.

A pesquisa abrangeu 309 profissionais de enfermagem, sendo 90,9% do sexo feminino.

Entre as queixas de saúde, destacaram-se como as mais frequentes: dor nas pernas 66,4% (192), dor nas costas 61,8% (178), cansaço mental 47,0% (131), sonolência 36,6 % (101) e formigamento nas pernas 35,6% (100).

A prevalência de transtorno mental comum (TMC) foi de 35,0% (99). Entre as(os) enfermeiras (os), a prevalência foi de 38,1% (32) e entre os técnicos de enfermagem 35,3% (47) e auxiliares de enfermagem 30,8% (20).

Os resultados apontaram que 59,7% (165) dos trabalhadores de enfermagem estudados apresentavam mais de uma inserção de trabalho, o que pode acarretar sobrecarga de trabalho entre esses indivíduos. Entre os problemas de saúde, destacaram-se as queixas e os diagnósticos de problemas mentais e posturais, que podem estar associados às características do trabalho de enfermagem: atender a pacientes, enfrentar a dor, o sofrimento, a morte, excesso de trabalho, elevada responsabilidade, atividades de plantão e baixa remuneração.

O estudo identificou que as situações de alta demanda psicológica no trabalho apresentaram-se associadas a uma maior prevalência de “suspeitos” de TMC.

3.9. Servidores públicos da prefeitura de Goiânia-GO

O estudo e pesquisa de coorte das CIDs (Classificação Internacional de Doenças – CID 10) foi realizado a partir dos registros médicos da Prefeitura Municipal de Goiânia, publicado por Melo Leao, A. L. *et al.*⁽¹⁷⁾ em 2015. Os dados analisados eram de 40.578 Licenças de Tratamento de Saúde (LTS), de 2005 a 2010, entre 13.408 servidores da prefeitura, sendo 32,1% homens e 67,9% mulheres.

Prevalência acumulada de licenças entre servidores públicos do município de Goiânia, segundo o grupo diagnóstico (CID-10) e o sexo foi a seguinte: Transtornos mentais e comportamentais 26,5% do total, sendo 31,4% relativos às mulheres e 19,4% relativos aos homens; Doenças Osteomusculares: 25,1% do total, sendo 29,1% relativos a mulheres e 16,2%, a homens; e lesões e traumas

(17) MELO LEAO, A. L et al. (2015). Absenteísmo-doença no serviço público municipal de Goiânia. *Rev. bras. epidemiol.* 18 (1) Jan-Mar 2015 • doi.org/10.1590/1980-5497201500010020.

em razão de causas externas 23,6%, sendo 22% relativos a mulheres e 27,4% relativos aos homens.

As mulheres apresentaram elevadas taxas de afastamento relativo a transtornos mentais e doenças osteomusculares, enquanto os homens apresentaram prevalências maiores relativas a lesões e traumas.

O grupo ocupacional com maior incidência de transtornos mentais foram os professores onde estão engajados em atividades de elevada demanda emocional. Os insuficientes salários, carreira e *status* deficientes, além de limitações em seu trabalho, contribuíram para esse adoecimento. Estavam expostos também em seu local de trabalho a violência, a ameaças e a abusos no meio ambiente escolar. Os atendentes estavam mais sujeitos às doenças musculoesqueléticas, enquanto os inspetores e servidores de saúde estavam sujeitos a traumas e lesões.

O estudo observou que deverá ser dada atenção especial aos diversos grupos de riscos ocupacionais com políticas específicas de promoção e prevenção de saúde.

3.10. Equipe de enfermagem de um hospital universitário de Goiás

Estudo retrospectivo, de abordagem quantitativa, foi desenvolvido no período de novembro de 2008 a outubro de 2012, em um hospital universitário, localizado no município de Goiânia, Goiás, Brasil. Foi publicado por Marques, D. de O. *et al.*¹⁸ em 2015. A instituição possuía 310 leitos para atendimento aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) nos níveis de atenção de baixa, de média e de alta complexidade.

Dos 2.493 trabalhadores de vários vínculos empregatícios e cargos, 602 eram da equipe de enfermagem, assim distribuídos: 127 enfermeiros, 381 técnicos de enfermagem e 94 auxiliares de enfermagem. Os dados de afastamento foram levantados a partir do serviço médico da universidade.

Dos 435 trabalhadores da equipe de enfermagem que fizeram uso de atestado médico, 92,9% eram do sexo feminino, 7,1% do sexo masculino; a faixa etária em que se concentrou o maior número de trabalhadores foi de 41 a 50 anos, com 35,9%. Técnico de enfermagem foi a categoria que apresentou maior número de atestados

As patologias com maior incidência foram as doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo, com 310 (19,70%) ocorrências, entre as quais: dorsalgias; sinovite e tenossinovite; e outros transtornos de discos intervertebrais. Os transtornos mentais e comportamentais com 284 (18,04%), com as seguintes CIDs: Episódios depressivos; transtorno depressivo recorrente;

transtorno afetivo bipolar; outros transtornos ansiosos e reações ao *estresse*. A predominância do sexo feminino no absenteísmo era de 92,9%.

Os transtornos do humor responderam por boa parte dos afastamentos. Isto ratifica outros estudos que apontam os problemas depressivos como a maior causa de absenteísmo. A maioria da população estudada atuava na prestação de serviço direto à população, na saúde. Essa atuação é caracterizada por altas demandas psicológicas, baixo suporte social e controle sobre o trabalho, associada ao maior risco de licenças por morbidades psiquiátricas.

Maiores locais de afastamento foram a Clínica Médica e a UTI. Isso ocorreu pelas características do trabalho nessas unidades. O ambiente é tenso, com o manejo de situações intensas e penosas, podendo contribuir para os transtornos de ordem física e psicológica.

A conclusão do estudo foi de que a equipe de enfermagem estava comprometida, pois 73,6% deles apresentaram atestados. O estudo recomendou estabelecer intervenções preventivas; criar um serviço de ginástica laboral; oferecer suporte terapêutico aos profissionais; realizar encontros periódicos com os profissionais da psicologia no intuito de discutir, refletir e compreender melhor o processo de sofrimento e morte vivenciados no ambiente de trabalho; realizar um estudo ergonômico dos locais de trabalho, com foco no planejamento; e implementação de medidas preventivas.

3.11. Servidores do Judiciário de Santa Catarina

Pesquisa e estudo coordenado pelo Prof. Herval Pina Ribeiro, de Transtornos Coletivos de Saúde, tanto do sistema locomotor (LER) como mentais, (TCM) foi fruto de seminários/pesquisa/ação realizados entre 2002 e 2009, em Santa Catarina entre os operadores de Direito, publicadas em dois volumes no livro *Os Operários do Direito*⁽¹⁸⁾ e ⁽¹⁹⁾ em 2009, e em 2017 no livro: *De que Adoecem e Morrem os trabalhadores na era dos Monopólios 1889-2016*⁽²⁰⁾.

O estudo demonstrou o aumento dos problemas de LER, devido a intensificação do uso de computadores no Judiciário. No questionário geral enviados a todos os servidores do Judiciário catarinense em 2002, e respondido por 4.160 servidores: 27,6% apresentavam quadro de LER e 8,2% apresentavam transtornos mentais, comportamentais e do sistema nervoso. Num grupo de 923 servidores, 64,78% declararam que tiveram problemas de saúde após ingressarem no

(18) RIBEIRO, H.P. (2009) *Os operários do Direito*. Vol. 1. Florianópolis: Lagoa Editora.

(19) RIBEIRO, H.P. (2009) *Os operários do Direito*. Vol. 2. Florianópolis: Lagoa Editora.

(20) RIBEIRO, H.P. (Coord.) (2017). *De que adoecem e morrem os trabalhadores na era dos monopólios 1889-2016: sociopatias, produção, violência, trabalho e saúde coletiva*. (ps.315-331). São Paulo: Cenpras.

Judiciário catarinense. Muitos destes servidores sintomáticos utilizavam medicamentos por mais de 90 dias. Os transtornos mentais e neurológicos foram os que mais levaram o uso prolongado de medicamentos, três vezes mais do que os sintomáticos por LER. O questionário que mensurou o sofrimento psíquico foi o SRQ-20 (*Self-Reporting Questionnaire*), para medir os transtornos mentais não psicóticos. O questionário sobre transtorno mental indicava tanto sofrimento mental leve como sintomas depressivos e depressão grave. Dos respondentes: 90% estariam com a suspeição de algum transtorno psíquico, sendo 70% com sintomas de ansiedade e 18% com sintomas de depressão, entre os quais, 5,5% relevaram a ideia de acabar com a vida⁽²¹⁾.

4. Considerações finais

Segundo dados do INSS de 2017, o afastamento por incapacidade temporária em decorrência de Transtornos Mentais e Comportamentais, dos trabalhadores privados sob o Regime Geral da Previdência Social, tanto previdenciárias como acidentárias, representou 8,58% do total dos trabalhadores afastados do conjunto de todas as doenças. Número esse que foi subnotificado devido às medidas de austeridade e fiscalidade adotadas pelo governo Temer, além do não reconhecimento de direito dos segurados. Em compensação, quando comparam-se os dados fruto dessa revisão de literatura, no caso brasileiro, o afastamento no setor público de Transtornos Mentais, esse número é 2 a 5 vezes maior. Isso mostra a necessidade de aprofundar cada vez mais estudos sobre os transtornos mentais e prever medidas preventivas de prevenção no setor público.

Os estudos nacionais aqui relatados apresentam resultados muitos genéricos ou partem de dados secundários de perícias médicas dos próprios órgãos públicos e com itens muito restritos na abordagem do diagnóstico de Saúde Mental e Trabalho como o SRQ-20. O Diagnóstico Integrado do Trabalho (DIT), no entanto, inventário aplicado no estudo aqui relatado sobre servidores públicos municipais é muito mais complexo e completo. Mostra-se um instrumento que detalha melhor os diversos motivos de sofrimento e transtornos mentais com validação nacional, diferente de outros instrumentos que foram somente traduzidos e sem teste de validação. Observa-se que em nível internacional, em vez de pesquisas gerais, há estudos de um tipo/motivo de transtorno mental, como depressão, *Burnout*, entre outros.

Os estudos aqui revisados enfatizam em grande parte uma relação dos transtornos mentais com diversas doenças somáticas, o que torna mais urgente

(21) MIRANDA, B.S. (2002). *Diagnóstico Integrado do Trabalho: Uma estudo de validação*. Dissertação de mestrado apresentada junto ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília - Brasília DF - 2002. Orientador: Prof. Wanderley Codo.

ampliar o número de pesquisas em diversos órgãos públicos no país, como prefeituras, estados e governo federal. Os governos municipais têm de enfrentar, com seus servidores públicos as diversas demandas urgentes e prementes de atendimento direto à população que levam a um constante desgaste de saúde física e psíquica e a diversas situações *estressantes*, no dia a dia, afetando e comprometendo enormemente a sua saúde.

Em regra, na atividade pública, como mostrado nos diversos estudos aqui revisados, o gênero mais atingido pelos problemas de saúde mental são as mulheres. Quando os problemas de TMC acometem homens, em menor número, a gravidade sempre é maior. Os locais com maiores problemas em razão do acúmulo de exigências são as atividades públicas de saúde, educação e serviços gerais.

O presente livro e os estudos internacionais e nacionais colocam como urgente a necessidade de aprofundar o diagnóstico nos vários locais de trabalho no setor público para aperfeiçoamento e qualidade do serviço público em geral. Isso se faz necessário, para que os servidores, além de permanente apoio psicológico, tenham instrumentos de negociação, legislação e medidas para intervenções de promoção, proteção e prevenção nos locais de trabalho. A identificação precoce de seus problemas mediante estudos e pesquisas e de sua condição de saúde no ambiente de trabalho será sempre o primeiro passo.

5. Bibliografia

SALVAGIONI, D. A. J. *Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies*, PLOS – Published: October 4, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>>.

LEITER, M.; MASLACH, C. Nurse Turnover: The mediating role of *Burnout*. *Journal of Nursing Management*, 17, 331-339, May 2009. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x

LUCA, M. *et al.* Prevalence of depression and its relationship with work characteristics in a sample of public workers. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*. 2014: 10. 519-525. – Dovepress.

MADSEN, I. E. H. *et al.* *Burnout* as a risk factor for antidepressant treatment – a repeated measures time-to-event analysis of 2936 Danish human service workers. *Journal of Psychiatric Research*. June 2015, v. 65, 47–52, June 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jpsychires.2015.04.004>>.

BIANCHI R.; SCHONFELD IS.; LAURENT E. *Burnout* does not help predict depression among French school teachers. *Scand J. Work Environ Health* 2015;41(6):565-568. doi:10.5271/sjweh.3522.

TOKER, S. *et al.* Burnout and Risk of Coronary Heart Disease: A Prospective Study of 8838 Employees. *Psychosomatic Medicine*, v. 74, issue 8, p. 840-847. October 2012. doi: 10.1097/PSY.0b013e31826c3174.

JOHNSTONE, R. Charity warns of mental health strain on public sector workers. 1 June 2017 in News. Disponível em: <<https://www.civilserviceworld.com/articles/news/charity-warns-mental-health-strain-public-sector-workers>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

BERNARDES SANTOS, K. O. *et al.* Avaliação de um instrumento de mensuração de morbidade psíquica: estudo de validação do Self-Reporting Questionnaire (SRQ-20). *Revista Baiana de Saúde Pública*, v. 34, n. 3, p. 544-560.

RODRIGUES, C. S. *et al.* Absenteísmo-doença segundo autorrelato de servidores públicos municipais em B. Horizonte. *R. Bras. Est. Pop.*, Rio de Janeiro, v. 30. Sup., p. S135-S154, 2013.

RESENDE, M. C. Saúde mental e ansiedade em a gentes comunitários que atuam em saúde da família em Uberlândia (MG, Brasil). *Ciência & saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232011000400011>>.

BRAGA, L.C.; CARVALHO, L.R.; BINDER, M. C. P. Condições de trabalho e transtornos mentais comuns em trabalhadores da rede básica de saúde de Botucatu (SP). *Ciência & Saúde Coletiva*, 15 (Suppl. 1): 1585-96, 2010.

BAASCH, D.; TREVISAN, R. L.; CRUZ, R. M. Perfil epidemiológico dos servidores públicos catarinenses afastados do trabalho por transtornos mentais de 2010-2013. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, maio 2017.

FREITAS SILVA, E. B. *et al.* Transtornos mentais e comportamentais: perfil dos afastamentos de servidores públicos estaduais em Alagoas 2009. *Epidemiol. Serv. Saúde*. 21 (3): 505-514, 2012. Doi: 10.5123/S1679-49742012000300016

SALA, A. *et al.* Licenças médicas entre trabalhadores da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo no ano de 2004. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 25(10):2168-2178, out. 2009.

CRUZ C. R. B. *et al.* Transtornos mentais como causa de absenteísmo entre servidores públicos em São Paulo. *Rev. Psiq. Clín.*, 38(6):265-6, 2011.

RODRIGUES E. P. *et al.* Prevalência de transtornos mentais comuns em trabalhadores de enfermagem em um hospital da Bahia. *Rev. Bras. Enferm.*, 67(2): 296-301, mar.-abr. 2014. DOI 10.5935/0034-7167.20140040.

MELO LEAO, A. L. *et al.* Absenteísmo-doença no serviço público municipal de Goiânia. *Rev. bras. Epidemiol*, 18 (1), jan.-mar. 2015. Disponível em: <doi.org/10.1590/1980-5497201500010020>.

MARQUES, D. DE O. *et al.* O absenteísmo-doença da equipe de enfermagem de um hospital universitário. *Rev. Bras. Enferm.* Brasília, v. 68, n. 5, sept./oct. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2015680516i>>.

RIBEIRO, H. P. *Os operários do Direito*. Florianópolis: Lagoa Editora, 2009. v. 1.

RIBEIRO, H. P. *Os operários do Direito*. Florianópolis: Lagoa Editora, 2009. v. 2.

RIBEIRO, H. P. (Coord.). *De que adoecem e morrem os trabalhadores na era dos monopólios 1889-2016: sociopatias, produção, violência, trabalho e saúde coletiva*. São Paulo: Cenpras, 2017.

MIRANDA, B. S. *Diagnóstico Integrado do Trabalho: Um estudo de validação*. Dissertação de mestrado apresentada junto ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília – Brasília DF – 2002. Orientador: Prof. Wanderley Codo.

Parte II

**Saúde Mental do Serviço Público de uma Prefeitura média
no Brasil**

Capítulo 1 — PARANOIA ENTRE OS SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA PREFEITURA

Wanderley Codo
Analía Soria Batista
Remígio Todeschini

1. O que é paranoia?

Paranoia: pensamento paralelo, pensamento desligado, defeituoso, afecção marcada por delírios; *de-ludere*, brincar com, escarnecer.

Estudos nossos durante os últimos 30 anos mostraram que há características em comum às categorias profissionais com alta incidência de paranoia.

1. São trabalhos realizados em solilóquio. Não há uma equipe com a qual as obrigações sejam divididas; ao contrário, o coletivo do trabalho depende da produção de uma só pessoa.
2. São trabalhos de alta responsabilidade, em uma Escala de sentido do trabalho muito próprio desta palavra. Muitos dependem de apenas uma pessoa, um erro traz transtornos grandes para muita gente, os acertos dependem do sujeito que trabalha e de ninguém mais, assim como os erros.
3. Os critérios para a definição de um acerto ou erro são do trabalhador, mas os critérios para o que é acerto são imprecisos, ou as razões para que acerte escapam ao controle do trabalhador.
4. Punições e loas dependem da *performance* do trabalho. Cotidianamente, erros são vistos e acertos não são apreciados. Se algo sai errado, a reputação se destrói, uma imagem dura de construir e fácil de destruir.

Fenomenologicamente, as coisas poderiam ser descritas assim: “O acerto e o erro dependem de mim (solilóquio), tenho que acertar (responsabilidade), mas os critérios para o que é acerto são imprecisos, ou as razões para que acerte escapam ao meu controle (incerteza), e sei que posso ser punido por um resultado que não controlo e cuja responsabilidade será atribuída a mim (ameaça).”

Um trabalho em solilóquio, de altíssima responsabilidade, as razões para o meu erro escapam do meu controle, se perco, os danos são meus, assim como a responsabilidade de ter perdido.

Tudo posso e nada posso – ou melhor, todos podem tudo e nada podem. Dos vários delírios que Schreber (Freud, 1911) escreve com detalhes,

nenhum escapa desta lógica. Tomemos apenas alguns exemplos mais escancarados deste conflito.

Quem tudo pode se entrega totalmente para tudo poder, quem é submetido por tudo e todos, tanto se entrega que tudo pode eis o jogo dilacerante que a alma de Schreber viveu, entre a virilidade e a potência de um super-homem e uma puta.

Trata-se aqui de representar, rerepresentar; a dança entre a onipotência e a impotência, tudo posso, por isso, todos me perseguem, por isso, nada posso. Ou nada posso, por isto todos farão comigo o que quiserem se eu não me fortalecer e poder mais do que eles. Onipotência gera impotência que gera onipotência que gera impotência, num círculo vicioso sem-fim.

A descrição do “transtorno paranoide” no DSM-IV fala de um “padrão generalizado de suspeita e desconfiança quanto aos outros, de modo que seus motivos são interpretados como malévolos.” O anedotário clínico está pleno de exemplos do que isto significa, se você me traz uma garrafa de vinho de presente, deve estar envenenada, deve ser parte de um complô que aspira e planeja o meu assassinato, suas justificativas e escusas apenas agravam minha suspeita...

No entanto, a suspeita não corresponde à paranoia apenas um tipo particular de suspeita. Senão vejamos. Você planeja me fazer mal, se eu sou forte, ou me imagino forte, o combate, o destruo ou anulo seus planos de alguma maneira. Se sou fraco, fujo ou me submeto, não precisei de nenhum delírio. Mas, quando a potência (onipotência) e a impotência convivem, a paranoia passa a ser a única alternativa.

A suspeita, assim configurada, esconde um ardil. Ela precisa da impotência: estou desprotegido no mundo, ninguém a me proteger a não ser eu mesmo, todos procurando o meu mal, ninguém por mim. Mas ao mesmo tempo ela precisa da onipotência: sou capaz de ler sinais de conspiração onde os outros enxergam apenas trivialidades, posso me proteger de todos os males, sou melhor, mais arguto que os meus algozes. Sem a onipotência e a impotência combinadas, estes delírios estariam impossibilitados de ocorrer.

Imaginemos: sem a impotência, o sentimento de ser o último dos homens, o portador de um sentimento de desconfiança buscaria e conseguiria seus aliados, reveria seus julgamentos e seus critérios, relativizaria suas conclusões (talvez o vinho que me entregou fosse mesmo, apenas um presente). Sem a onipotência, outra vez meus sentimentos teriam o mesmo destino, o mesmo desfecho, *mutatis mutandis* com a mesma lógica escrita anteriormente. Ou seja: sem a combinação entre a potência e a onipotência, é impossível desenvolver a desconfiança paranoide, sem a tensão entre elas. Por outro lado, na tensão entre a onipotência e a impotência, fatalmente o delírio tem seu lugar. Não

há outro modo de convivência entre a impotência e a onipotência que não seja a paranoia.

O homem colocado na posição de inimigo de si mesmo. Eis uma boa definição de paranoia: o homem como inimigo de si mesmo. Todas as categorias que apresentaram um alto grau de paranoia foram colocados em uma situação de trabalho onde lhes foi conferida autonomia total, acompanhada de um nível de responsabilidade impossível de honrar. Um ardil da autonomia, você pode tudo, mas tudo pode se voltar contra você: um sólido círculo de ferro composto de impotência e de onipotência. No mundo real, não há saída, resta desenvolver um pensamento paralelo, para-noia. Mesmo que seja um pensamento defeituoso, paranoia.

Como entender o que se passa com esses Servidores Públicos?

Os quatro elementos descritivos da fenomenologia da situação de trabalho, articulados, submetem o sujeito a uma experiência contínua e prolongada de desamparo na posição esquizoparanoide (Klein, 1946; Hinshelwood, 1992), na qual veem-se impelidos a usar mecanismos defensivos primitivos de idealização, onipotência, cisão, negação, projeção, identificação projetiva, na tentativa de evitarem ser confrontados ou punidos com a severidade persecutória de um superego rígido primitivo (objetos maus persecutórios), ameaça também onipresente.

Estes Servidores Públicos estão submetidos, de modo análogo, à condição fenomenológica do bebê nos primeiros três meses de vida, período no qual a posição esquizoparanoide está em pleno apogeu, e os mecanismos de defesa primitivos em sua plenitude. A fenomenologia do bebê abandonado a sua própria sorte, diante da ameaça de aniquilação ou de ser perversamente manipulado, pode ser assim descrita:

Estou só, submetido à minha condição, que ameaça a minha sobrevivência (solilóquio/auto-referência). Devo fazer algo para mudar esta condição intolerável (responsabilidade/onipotência). Não sei exatamente a origem dessa dor que escapa ao meu controle (incerteza/impotência). Quem me submete a essa dor insuportável me aniquilará (ameaça/severidade do superego). (sic)

O trabalhador se vê impossibilitado de escapar dessa condição, se desejar não ter sua condição profissional ameaçada. Ou enfrenta a ameaça interna da condição paranoide ou enfrenta a ameaça externa da condição de trabalho. Esta experiência induz a sensação paranoica de estar sendo passivamente submetido, portanto, perseguido. Diante dessa condição, o uso excessivo de mecanismos defensivos que levam ao surgimento de sintomas paranoicos não nos parece surpresa.

Vejam, passo a passo. A cada um dos quatro elementos descritivos corresponde um elemento psicodinâmico que, articulados, apresentam uma forma de compreensão da paranoia como fenômeno nestas situações de trabalho.

Primeiro, o solilóquio nos impõe a solidão e o isolamento no qual toda ação/decisão que deve ser tomada propicia uma situação de autorreferência, pois tudo depende só de um (de si mesmo). Na ausência de suporte ou referência externa, a totalidade da experiência só cabe ser explicada por referência a si mesmo, ou seja, a tensão solidão/responsabilidade conduz à autorreferência característica da paranoia. Isto é característico das funções desses Servidores Públicos e do ego rudimentar do bebê de poucos meses. No bebê, uma imagem internalizada da mãe boa, protetora e provedora ainda não foi firmemente introjetada a ponto de dar a ele segurança de sobrevivência. No trabalhador, esta condição de suporte é negada pela estrutura hierárquica das relações e organização de trabalho. Ambos encontram-se abandonados à própria sorte, numa situação em que muito está em jogo: no bebê, a própria sobrevivência e, no adulto, um representante simbólico desta – o trabalho, sustento do pão de cada dia. Uma situação em que tanto está em jogo por referência a uma única pessoa só pode ser imposta a alguém merecedor de tamanha carga: tamanha solidão só pode ser compensada por uma idealização, grandiosidade ou magnanimidade de força equivalente. Aos olhos do bebê, sua sobrevivência equivale à sobrevivência de todo o (seu) mundo, e o trabalhador não pode se ver a não ser só e contra todos.

O segundo e terceiro elementos dessa dinâmica estão intimamente articulados: responsabilidade/onipotência *versus* incerteza/impotência. Se, de um lado, a tarefa é grandiosa, na ausência absoluta de recursos, o bebê e o trabalhador devem recriar e reinventar a condição na qual se encontram submetidos: tamanha responsabilidade só pode ser suportada, na ausência de garantia de recursos e suportes, pela onipotência que conduz ao pensamento mágico: “tudo posso.” A tensão ameaça/responsabilidade gera incerteza e expõe a impotência e esta coloca o sujeito face a face com angústia intolerável. A incerteza deve, então, ser negada e projetada, ou melhor, a projeção apoia a negação. E ninguém mais adequado como alvo de tal projeção do que aquele que detém ou nega tais condições, recursos ou suporte. Como diz Freud (1911), aquele a ser odiado deve ser alguém amado (pai, mãe), ou seu substituto (chefe, estrutura organizacional, “o sistema”, “eles”).

Finalmente, há que se considerar um dos elementos mais importantes na dinâmica paranoica: o pavor da submissão passiva (e aniquilação) vinculado à ameaça de ataques severos dos objetos persecutórios, representantes de um superego primitivo, fragmentado e pouco integrado. A cisão, apoiada pela negação e projeção, favorece as medidas de autoproteção, principalmente por esforços manipulativos de controle na identificação projetiva: se aquilo que for projetado encontrar ressonância na pessoa em quem se projeta, ele poderá ali identificar a origem de suas angústias e ali tentar controlá-las. No paranoico, a

insistência em forçar a introjeção na pessoa alvo de uma projeção só pode ser igualada pela intensidade da angústia nele provocada pelo reconhecimento de seus sentimentos de impotência e submissão passiva.

O quadro abaixo sintetiza esta comparação da fenomenologia da condição de trabalho que engendra a paranoia, posta à luz da psicodinâmica da posição esquizoparanoide, e nos permite averiguar a interação, *pari passu*, entre a realidade externa e a experiência (realidade) interna, na tentativa do sujeito lidar com o impasse criado por estar submetido ao arдил da responsabilidade-incerteza, cujo núcleo da psicodinâmica é a polaridade onipotência-impotência. A importância metodológica da relação entre psicodinâmica e realidade (realidade interna e externa) para a abordagem clínica das situações do trabalho foi elaborada teoricamente*.

Quadro 1: Paranoia: Fenomenologia e Psicodinâmica

Descrição	Psicodinâmica	Defesa
Solilóquio	Autorreferência	Idealização, grandiosidade, magnanimidade
Responsabilidade	Onipotência	Pensamento mágico
Incerteza	Impotência	Negação, projeção
Ameaça de punição	Severidade do superego (objetos persecutórios parciais); pavor de submissão passiva (ser perversamente controlado ou aniquilado)	Cisão, ataque-fuga, medidas de autoproteção, controle (identificação projetiva)
Condição da realidade externa	Condição da realidade interna	Tentativa de sair do impasse onipotência-impotência

2. De onde surge esta armadilha?

Que significa do ponto de vista sócio-histórico a autonomia no trabalho?

A autonomia no trabalho constitui um **mito e uma utopia**. O mito do trabalho artesanal enquanto libertário, porque caracterizado, segundo a interpretação de Marx, pela autonomia do mestre de ofício, pela sua liberdade para produzir, pela posse dos meios de produção e subsistência. Esse mito é transformado em utopia do trabalho libertário, isto é, autônomo, com as características do trabalho artesanal, e será perseguida no capitalismo, algo a ser conquistado pelos Servidores Públicos que lutam pela reapropriação do controle sobre o processo de trabalho, perdido no capitalismo. Isto significa que a autonomia no trabalho constitui uma conquista dos Servidores Públicos, dos produtores. O trabalho libertário, associado ao trabalho pré-capitalista pode ser

também um vir a ser, um desejo localizado agora no futuro, construído pela modernidade, isto é, utopia, o trabalhador passa a buscar ser “o dono do próprio nariz”, “quem sabe do meu trabalho sou eu.”

Desse ponto de vista, a autonomia no trabalho constitui um querer, um desejo dos Servidores Públicos para se reapropriar do controle perdido no processo de trabalho. Mas a pergunta que precisa ser feita é o que acontece quando a autonomia deixa de ser um desejo coletivo, construída pelos Servidores Públicos e passa a constituir uma imposição do trabalho que se realiza, uma exigência do próprio processo de produção, quando determinada formação técnica superior transmite a um certo profissional, um advogado por exemplo, um *savoir-faire* único, que ao mesmo tempo é colocado a serviço da empresa, algo como se lhe dissessem: “a partir de amanhã você deverá ser autônomo e criativo no trabalho”, uma espécie de decreto, um ardil, você é obrigado a ser autônomo (?) escravo da tua liberdade (?). Nesse contexto, a autonomia perde seu valor positivo e se transforma em prescrição, em imposição. Desse modo, ingressa no espaço de conflito imposto pela realidade do trabalho, conflito entre liberdade e prescrição que só se resolve pela vigilância, pela eterna suspeição, pela paranoia.

Então, a supostamente almejada autonomia, liberdade no trabalho, responsabilidade, transforma-se em uma imposição, isto é, em prescrição. Interessante, porque se supõe que o trabalhador luta contra o trabalho excessivamente regulamentado para conseguir ter maior liberdade, maior autonomia... e agora? “Eu devo ser autônomo”, “eu devo ser criativo”, “eu devo ser responsável”, se não... O conflito, portanto, se estabelece com uma dimensão do trabalho que é socialmente valorizada: a liberdade para fazer. É o trabalhador contra o mundo. Como decorrência imediata, o trabalhador contra si mesmo, a definição de paranoia que anunciamos anteriormente. Pergunto-me: por meio de que estranho mecanismo psicológico estes Servidores Públicos entendem que o mundo conspira contra eles? Há aqui uma inversão. A autonomia é uma coisa boa, desejável, mas aqui eu sou obrigado a ser autônomo, livre, criativo, se eu não sou, serei punido. A liberdade e a autonomia transformam-se em lei e a transgressão à lei resulta em punição, ainda continuo desejando a liberdade, mas ela me ameaça; a imposição da autonomia, criatividade, liberdade no trabalho é o reino da perversão, pois é uma prescrição sem conteúdo, sem regulamentação, sem normas. Por isso, a potência e a impotência do trabalhador. Potência, pois ele sabe sobre o valor da autonomia no trabalho, impotência porque a autonomia é uma prescrição, uma imposição.

3. Servidores públicos e a paranoia

A presença de paranoia entre Servidores Públicos, tais como: motoristas, construção civil, apoio a gestão e líderes.

3.1. Motoristas

Tabela 1 – Paranoia nos servidores motoristas			
	Problema	Normal	Total
Motorista	25,6%	74,4%	100,0%
Outros	13,5%	86,5%	100,0%
Total	13,8%	86,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

No caso do motorista, o trabalho é realizado apenas por ele, e o grupo depende dele. Por exemplo, as crianças indo para a escola estão sob sua responsabilidade que, por sua vez, ele não pode dividir com ninguém. Crianças na escola, pacientes no Hospital, cadáveres para o cemitério, chefes e assessores transportados de uma reunião para outra; todos dependem do motorista, a todos é preciso atender com precisão e presteza, se o motorista falha, tudo sai errado, mas é só dele a responsabilidade, não pode dividir com ninguém.

Portanto, é possível dizer que são responsáveis pelo sucesso do trabalho alheio, mas, em uma situação em que determinadas condições não dependem dele, o trânsito, por exemplo, as condições climáticas que podem implicar em atraso, a manutenção do veículo que ao falhar pode incorrer em avarias.

Quando a missão de levar e trazer falha, no entanto, quase sempre a culpa não é dele, mas é ele que é responsabilizado por isso.

“Sim, sim como todo setor, de acordo com o roteiro, com o itinerário, é, sempre tem dificuldade, mas dá pra desenvolver, é, durante o dia, poderia ficar melhor, em melhores condições de veículos por acaso né, mas nada, dá pra ir levando. É durante o trajeto veículo muito grande não é, aí onde eu trabalho, é uma região de via precária, muita estreita e muito veículo parado no lugar indevido, aí dificulta um pouco nosso trabalho e fica mais lento na verdade, porque você precisa de colaboração de pessoas pra tá tirando veículos, pra tá tirando outros caminhões, pra você poder executar o seu trabalho.” (Motorista Entrevistado). (*sic*)

“Na verdade pra dificultar o trabalho não tem, vou ser sincero, dificuldade assim sobre o serviço não tem, o único problema que se você for parar pra pensar pra analisar, todo mundo vai acabar falando a mesma coisa, nem vou chegar por causa de política e nada, seria mais o salário, não vou mentir pra você, você carregar um bem, porque queira ou não, não é a mesma coisa que um urbano, “nossa você trabalha num ônibus, aquele urbano”, totalmente diferente do urbano, é

que eles não tem sabem a diferença do urbano, você com um ônibus cheio de criança entendeu? Criança, pura inocência, entendeu? Não to falando que urbano seria diferente, mas seria, porque as pessoas são tudo de maior entendeu? Num ônibus não, cai um ônibus desse, deus o livre, graças a deus nunca comigo aconteceu, você pisar no freio e uma criança dessa bater a cabeça, não sabe o problema que dá, você tá levando o bem dos outro entendeu? Você tá levando o bem mais precioso que tem no planeta, o filho dos outro, pode ser meu filho, filho de qualquer outra pessoa, aí você fala assim, você leva e tudo, é legal trabalhar com criança, é muito legal, dez vezes melhor trabalhar com criança do que trabalhar com urbano, porque urbano é todo mundo diferente, só que o único problema é esse, o salário, porque o certo seria, do meu ponto de vista assim, ser um salário diferenciado, entendeu? Pra você poder trabalhar, não trabalhar mais, mas você vai trabalhar lógico, só que às vezes acaba desmotivando a largar o ônibus é isso, você ganha um puta de um, um salário que todo mundo ganha igual, o motorista, o motorista de ônibus ganha a mesma coisa que o cara da van, o cara do golzinho entendeu? Se chegar alguém pra trabalhar de bicicleta, vai ganhar o mesmo que o cara que o cara da bicicleta.” (Motorista Entrevistado) (*sic*)

“Dificuldade... dificuldade que a gente encontra mais aqui é... apesar de que tá melhorando um pouco e tal, e coisa de manutenção, manutenção é complicado, por trabalhar com crianças e tal, trabalhar com passageiro no geral né, não são só crianças, isso às vezes preocupa a gente, porque todo mundo é profissional, não dá pra você chegar e colocar 50 crianças, 50 passageiros dentro do carro sem ter condições e aí a burocracia de prefeitura é muito grande, você vai lá fala “ó, esse veiculo tá com esse problema” aí passa pra chefia, chefia passa pra outro e vai ver se compra peça, tem coisa que não pode comprar imediatamente é um burocracia muito grande, então isso que às vezes prejudica muito o serviço aqui.” (Motorista entrevistado) (*sic*)

3.2. Construção civil

Tabela 2 – Paranoia nos servidores da construção civil		
	Problema	Normal
Construção	19,4%	80,6%
Outros	13,3%	86,7%
Total	13,4%	86,6%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O trabalho realizado em solilóquio, dependente de habilidades individuais que amiúde aprendeu sozinho na própria prática profissional (como aprendiz), um pintor, um pedreiro todos eles começam e terminam seu trabalho, se orgulham do resultado ou reconhecem as falhas como sendo deles, por vezes o trabalhador se sente na obrigação de repetir, ou no mínimo se culpa pelos erros, até por que não há mais ninguém a culpar.

A tarefa é dele e só dele, mas nunca é ele quem decide o que vai ser feito e sempre decide o como fazer. O controle do produto é imposto a ele por necessidades externas “Precisa fazer este muro de X de altura, nesta posição”, depois é o trabalhador que decide soberano como isto vai ser feito.

“Aqui na, eu to aqui no serviço funerário há mais ou menos 1 ano, então eu to emprestado aqui, eu sou de uma outra área, sou de uma outra secretaria eu to aqui emprestado, então aqui eu preciso desenvolver vários tipo de serviço a não ser dentro da minha área, às vezes eu preciso dentro do meu setor a onde eu sou lotado eu executo só serviço de pedreiro, aqui não, aqui eu... eu tenho que executar serviço de pedreiro, de encanador, de carpinteiro, de marceneiro, e as vezes alguma coisa de instalação elétrica, eu tenho que executar tudo quanto é serviço de manutenção aqui. Eu só acho que eles devia adequar, já conversei com algumas pessoas aonde eles podem ta adequando todos os funcionários não como na, em um próximo concurso público em vez de pegar abre um concurso pra pedreiro e abre um concurso pra técnico de manutenção que seria só fazendo isso ai já estaria adequando a essa figura, por que aqui quase todo mundo faz tudo.” (Servidor da construção civil entrevistado) (sic)

“Também eu não sei, mas eu acho que sim né, por que aqui a gente não faz só essa função aqui a gente as vezes tem outras funções, como você falou os superiores, os encarregados a turma chama a gente pra fazer mudança de móveis carrega tudo ali que é mesa, cadeira, computador pros escritórios, toda hora que acaba uma gestão. A gente ta sempre colaborando, faz tudo não é só a parte de pedreiro não, carrega geladeira faz tudo em creche ai pra fazer a manutenção, como você vê ai ó essas coisas ai, tudo.” (Servidor da construção civil entrevistado) (sic)

3.3. Apoio à gestão

		Problema	Normal	Total
Função	Apoio à gestão	21,2%	78,8%	100,0%
	Outros	13,2%	86,8%	100,0%
Total		13,3%	86,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O assistente de apoio à gestão não faz nada, faz tudo. Ele não tem tarefa definida, porém faz tudo o que for necessário ou for ordenado pelo gestor. Tudo importante, tudo urgente e tudo sem condições de previsão: o gestor fica afônico ou gripado, lá vai o apoio comparecer à reunião que deveria contar com a presença do gestor, o gestor é convidado para a abertura de um congresso e naquele dia e hora não pode comparecer, e eis de novo o gestor paramentado de terno e gravata no lugar dele, uma emergência está a exigir providências imediatas e o gestor se encontra em viagem, o apoio faz as suas vezes perante o imprevisto.

Sempre vigilante, sempre a postos, sempre sem poder planejar ou prever sua vida de trabalho, e sempre sendo responsabilizado pessoalmente pelo que não controla nem prevê, é quase uma definição do trabalho gerador de paranoia.

3.4. Líderes

Tabela 4 – Paranoia em servidores líderes			
		Problema	Normal
Função	Líder	23,8%	76,2%
	Outros	13,1%	86,9%
Total		13,3%	86,7%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Um líder se constrói ou desponta no interior do grupo, por suas habilidades e/ou competências ou pelas características do grupo. No caso destes “líderes” eles são escolhidos por forças fora do grupo, por critérios alheios ao grupo, podem ser escolhidos pela maior competência na tarefa que o grupo tem obrigação de desenvolver, por exemplo, ou talvez até em alguns casos por razões de ordem política, de qualquer maneira, não é pela capacidade de liderar o grupo, coisas como potencial para a empatia, a cooperação e a capacidade de coordenação.

Então o líder se torna o responsável por tudo o que for feito pelo grupo, tanto com relação ao cliente externo como a seus superiores, é a face do grupo, seu representante, ele que é criticado quando as coisas não andam bem, ele que é chamado quando uma tarefa se avizinha. Está o tempo todo sob a vigilância dos clientes e dos superiores, mas a falha não é dele, apenas é atribuída a ele, e é ele quem sofre as consequências, críticas ou loas.

O trabalho torna-se complexo na medida em que implica quase sempre na coordenação de vários trabalhos, e amiúde o líder não tem controle sobre todas as variáveis e intercorrências possíveis, tem que controlar, mas nem sempre pode ou consegue.

“Quando falta funcionário, um atestado médico não vem, as vezes acontece de dois funcionários não virem trabalhar, aí eu tenho dificuldade, eu tenho que ta chamando. Eu tenho essa liberdade da diretoria de ligar pra uma residência do outro funcionário que tá de folga pra fazer a hora extraordinária né, eu tenho, esse, essa liberdade de ligar na casa de um funcionário se ele quer vir fazer hora extra. Essa é a maior dificuldade, quando não acho, quer dizer, eu tenho seis motoristas, faltam dois, eu fico com quatro e terão que trabalhar dobrado, vai ter que trabalhar com corpo externo, corpo tem que ser enterrado, a gente tem que... às vezes tem, de ir atrás de dois corpos do IML, deixa aqui, eu vou montando um, ele vai montando o outro e um já leva e assim isso é na falta de funcionário, na falta do funcionário, por exemplo, me faltam dois funcionários eu tenho essa, eu fico doido aqui embaixo, cheio de serviço e não tenho funcionário, mão de obra, aí eu ligo pra um, ligo pra outro, aí se vem tudo bem, se não vem, aí quem tá aqui vai trabalhar dobrado. Só fim de semana tem mais falta de funcionário, mas o resto o pessoal é colaborativo, equipe é colaborativa, então a gente faz o melhor da maneira possível, as vezes ta correria, não almoçou ainda, vou buscar o corpo, ele fica, o encarregado né, de fim de semana não tem encarregado, aí não posso abandonar o posto, mas dia de semana o encarregado tá aí, ‘ô eu vou fazer esse serviço aqui que o motorista não almoçou ainda’, então vai almoçar, eu saio com outro que já almoçou, então é o dia a dia né.” (Entrevista com servidor líder) (sic)

3.5. Monitores digitais

Tabela 5 – Paranoia em servidores monitores digitais				
		Problema	Normal	Total
Função	Monitor digital	25,0%	75,0%	100,0%
	Outros	13,3%	86,7%	100,0%
Total		13,4%	86,6%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Em solilóquio, ajudando quem passar pela frente a entrar no enorme e fascinante mundo digital, qual a demanda? Ele saberá no momento da consulta ou do pedido de ajuda quem sabe o que ensinar e como? Apenas o monitor. Saberá ensinar o que o cidadão precisa aprender? Tem que acreditar que sim, mas no âmagô de si mesmo há o fantasma da dúvida. Preciso poder tudo, mas não sei se sei tudo que meu poder impõe às minhas capacidades.

Um enorme universo de conhecimento a dominar e outro igualmente enorme conjunto de necessidades a serem supridas, necessidades que vem de pessoas carentes, que precisam de mim, exerço meu poder sobre elas guiando pela mão, mas cultivo, tenho que cultivar compaixão, empatia por elas.

4. Fontes de aumento do risco ou proteção para a paranoia

4.1. Relacionamento com chefia

O bom relacionamento com o chefe, ou melhor, a ausência de problemas no relacionamento com o chefe diminui a incidência de paranoia, como mostra a Tabela abaixo.

Tabela 6 – Escala de relacionamento pessoal com a chefia				
		Problema	Normal	Total
Função	Problema	13,4%	86,6%	100,0%
	Normal	23,5%	76,5%	100,0%
Total		22,1%	77,9%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tanto a nível pessoal, como mostrado na Tabela anterior, como a nível profissional:

Tabela 7 – Escala de relacionamento profissional com a chefia				
		Problema	Normal	Total
Função	Problema	12,6%	87,4%	100,0%
	Normal	22,7%	77,3%	100,0%
Total		21,3%	78,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Aqui ocorre um efeito de dupla mão.

Por um lado, o paranoico tende a ver o outro, principalmente o chefe que sempre ganha conotações de superego, como um inimigo, real ou potencial, assim os paranoicos não teriam um bom relacionamento com a chefia como uma consequência do próprio sofrimento psíquico; quem gosta do seu superior é porque não é paranoico.

Por outro lado, um bom relacionamento com os superiores auxilia o paranoico a eliminar ou diminuir seu sentimento de perseguição, quer porque o chefe deixa de ser alvo dos sentimentos persecutórios quer porque ele aparece como aliado perante os “inimigos” que a paranoia invente.

Portanto, uma boa maneira de reduzir o sofrimento provocado pela paranoia é investir na melhoria da qualidade de relacionamento com as chefias. Em outro texto, se apontará as providências para se fazer isto.

4.2. Relacionamento social

Medimos três dimensões de relacionamento social do trabalhador que nos interessam aqui: o relacionamento social no trabalho, na vida em geral e o suporte social que o trabalhador pode contar. Em todas as dimensões, os resultados foram semelhantes, como pode se ver nas Tabelas a seguir:

Tabela 8 – Escala de relacionamento com os colegas			
		Problema	Normal
Função	Problema	7,8%	92,2%
	Normal	20,3%	79,7%
Total		18,6%	81,4%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 9 – Escala de suporte social			
		Problema	Normal
Função	Problema	6,9%	93,1%
	Normal	14,8%	85,2%
Total		13,7%	86,3%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 10 – Escala de relacionamento			
		Problema	Normal
Função	Problema	6,3%	93,7%
	Normal	19,3%	80,7%
Total		17,5%	82,5%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Conforme melhora o relacionamento social do trabalhador, reduz o índice de paranoia. O que acontece aqui?

Se você é um “candidato a desenvolver paranoia”, ou seja, tem um trabalho que o obriga à “eterna vigilância” que parece conspirar contra você, e tem um

bom relacionamento com amigos e parentes fora e dentro do trabalho, em primeiro lugar, terá um suporte para se queixar, ter apoio, receber conselhos, um “ombro amigo”, uma rede de proteção que o impedirá de desenvolver delírios; em segundo lugar, será mais difícil eleger inimigos entre pessoas que só lhe dispensarão carinho, afeição e atenção. Com um bom relacionamento e suporte social, o indivíduo com um trabalho autônomo paradoxal tende a construir mecanismos de defesa contra a perversão de pensamento persecutório e conservar a vigilância em seu *locus* de origem, ali onde ela nasceu e deve estar e permanecer, sob risco de perder a competência.

No entanto, há também o outro lado, menos alvissareiro, o paranoico que, por si só, adultera as relações, os vínculos sociais, passa a desconfiar de tudo e de todos. Parodiando, se você me oferece um café, deve estar querendo me envenenar, a tendência é a de afastar as pessoas e de se afastar delas e, com isto, deteriorar suas relações sociais. Nesta vertente, nossos índices significariam que os não paranoicos apresentam melhor relacionamento social porque os paranoicos afastaram os amigos.

É mais provável que nossos dados revelem as duas coisas ao mesmo tempo, tanto que o bom relacionamento social proteja o trabalhador de entrar em paranoia quanto que os paranoicos revelam um baixo índice de relacionamento social. De qualquer maneira, investir na melhor qualidade do relacionamento social é investir na prevenção e no combate da paranoia no trabalho.

4.3. Importância social do trabalho

A paranoia é portadora de um ardil. A compreensão dela também haveria de sê-lo.

Quando a sociedade não reconhece a importância do trabalho ou quando o trabalhador sente que a sociedade não reconhece seu trabalho como importante ou, ainda, quando ele mesmo desconsidera a importância do seu trabalho, isto é motivo de sofrimento psicológico (se verá em outros momentos deste texto), por outro lado, sentir a importância e ver seu trabalho reconhecido é fator protetor contra o sofrimento ou promotor de saúde e bem-estar no trabalho.

A mesma lógica e as mesmas conclusões se aplicam quando se fala na Escala de sentido do trabalho.

Entretanto, a importância social do trabalho e a Escala de sentido do trabalho, quem diria, são fatores de risco para a paranoia.

Tabela 11 – Importância social do trabalho				
		Problema	Normal	Total
Função	Problema	26,5%	73,5%	100,0%
	Normal	9,6%	90,4%	100,0%
Total		11,9%	88,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 12 – Escala de sentido do trabalho				
		Problema	Normal	Total
Função	Problema	347	439	786
		44,1%	55,9%	100,0%
	Normal	488	4491	4979
		9,8%	90,2%	100,0%
Total		835	4930	5765
		14,5%	85,5%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Acontece que alguns trabalhos, quando se avalia a importância e a Escala de sentido do trabalho, poderiam ser classificados como cruciais, têm sua importância exacerbada pelo papel que ocupam na sobrevivência da sociedade ou dos indivíduos, trabalhos ligados à saúde, responsáveis em última instância pela vida e pela morte, educação, pelo domínio que temos ou teremos do mundo e das coisas, segurança, pela preservação direta ou indireta de nossa vida, estão entre estes trabalho que são cruciais.

Quando estes trabalhos são realizados nas condições que descrevemos anteriormente sob uma autonomia forçada, em solilóquio, tendo como único responsável o trabalhador, em alta complexidade e sem controle de todas as variáveis, a vigilância perene se torna uma obrigação profissional e facilmente descamba para a perversão e, de uma virtude profissional, tem alta probabilidade de se tornar paranoia. O que dá para rir dá para chorar, questão de peso e de medida, como dizia a velha canção.

4.4. Rotina

Rotina é um fator de risco para a ocorrência de paranoia.

Tabela 13 – Escala de rotina no trabalho				
		Problema	Normal	Total
Função	Problema	35,0%	65,0%	100,0%
	Normal	13,0%	87,0%	100,0%
Total		16,0%	84,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Você está em um trabalho de importância crucial; o sucesso e o fracasso dependem apenas de você; a única coisa que seu chefe cobra é que você ganhe; a única punição possível é quando perde, você está solto no ar, sabendo o que tem que fazer, sendo obrigado a saber o que tem que fazer, se não souber ou falhar vai arder no fogo do inferno, a criação se torna sua obrigação profissional, o encontro de atalhos seu *modus operandi*.

Vai daí que encontra pela frente uma normatização, uma rotina. Para um Procurador, primeiro tem que entregar um papel no cartório, depois ter o aval de um Juiz, depois... depois... pronto, eis seu trabalho ameaçado, eis o risco iminente, eis a paranoia aflorando. A rotina é seu patrão sem face, o ameaça, aumenta seu risco, o adocece.

4.5. Controle

Maior controle sobre o trabalho, menos paranoia.

Tabela 14 – Escala de controle sobre o trabalho				
		Problema	Normal	Total
Função	Problema	10,6%	89,4%	100,0%
	Normal	15,7%	84,3%	100,0%
Total		15,0%	85,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O dado fala por si só, a falta de controle está na gênese do aparecimento da paranoia.

4.6. Conflito trabalho família

Tanto a família interfere negativamente no trabalho quanto vice-versa o efeito é muito grande na paranoia.

Tabela 15 – Escala de conflito trabalho para família				
		Problema	Normal	Total
Função	Problema	46,3%	53,7%	100,0%
	Normal	13,1%	86,9%	100,0%
Total		17,7%	82,3%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 16 – Fator conflito família para trabalho				
		Problema	Normal	Total
Função	Problema	42,9%	57,1%	100,0%
	Normal	10,8%	89,2%	100,0%
Total		15,2%	84,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Aqui, outra vez, o efeito é de dupla mão; por um lado, o paranoico, em sua posição de eterna desconfiança de tudo e de todos inclui a família no rol de seus inimigos potenciais e, com isto, claro, ganha inimigos reais, passa a ter dificuldades concretas de convivência entre seu trabalho e sua família; por outro, um bom suporte familiar, fornece um apoio que evita o candidato a paranoico de atravessar a fronteira entre as exigências do trabalho e o transtorno psíquico.

4.7. Carga mental no trabalho

Paranoicos sentem muito mais carga mental no trabalho, o dobro.

Tabela 17 – Escala de carga mental no trabalho				
		Problema	Normal	Total
Função	Problema	30,2%	69,8%	100,0%
	Normal	14,8%	85,2%	100,0%
Total		16,9%	83,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Paranoia cansa: além de ir comprar pão na padaria eu tenho que prestar atenção no carro atrás de mim, parece ser um inimigo me perseguindo, além de receber o pão do balconista, preciso prestar atenção no seu comportamento, e se ele escolher o pão de um lugar secreto procurando me envenenar,

além de receber o troco, preciso conferir cuidadosamente para avaliar se não se trata de notas falsas, além de sair com o carro, preciso fazer uma varredura no local para verificar a presença de suspeitos prestes a me atacar, além de dirigir de volta à casa, preciso vigiar a possibilidade de alguém me seguir.

É uma caricatura, claro, mas está aqui para demonstrar que a vida de um paranoico traz muito mais carga do que a vida de uma pessoa que não coabita com este sofrimento.

4.8. Satisfação e comprometimento

Quem sofre ou quem adquire transtorno psíquico no trabalho fica insatisfeito e descomprometido com o trabalho, certo?

Para o paranoico, errado. Eles são menos insatisfeitos e menos descomprometidos:

Tabela 18 – Escala de satisfação com o trabalho				
		Problema	Normal	Total
Função	Problema	6,4%	93,6%	100,0%
	Normal	21,9%	78,1%	100,0%
Total		19,7%	80,3%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 19 – Escala de comprometimento com a organização				
		Problema	Normal	Total
Função	Problema	13,2%	86,8%	100,0%
	Normal	20,3%	79,7%	100,0%
Total		19,3%	80,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Elementar, caro Watson, diria Sherlock Holmes, se você está insatisfeito e descomprometido, por que vigiar, por que se esmerar em controlar todos os detalhes, por que se responsabilizar pelo sucesso ou fracasso, por que se culpar, se ganhar ganhou, se perder perdeu, o avesso da situação paranoide.

*Texto baseado no livro *O trabalho enlouquece?* Editora Vozes, Wanderley Codo e Marcelo Tavares.

Capítulo 2 — DEPRESSÃO ENTRE OS SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA PREFEITURA

Wanderley Codo
Analia Soria Batista
Remígio Todeschini

As pessoas deprimidas são possuídas de sentimentos de infelicidade, encontram-se sem energia, com sentimentos de pessimismo acerca do futuro, costumam se autocensurar e se sentem culpáveis, amiúde, sem ter razão para isto, sentem que sua saúde se deteriora, sentem-se débeis e cansados.

Em nossa investigação, estudamos dois fatores de depressão, além da depressão geral:

– Depressão 1: caracteriza-se por sentimentos de que a vida é inútil, de que nada lhe importa, de que a vida é cruel com ele, de que a vida é um peso para ele;

– Depressão 2: a pessoa tem vontade de desistir quando as coisas vão mal, a maior parte do tempo sente que ninguém a compreende, tem um sentimento de fraqueza constantemente.

1. O que é depressão?

Ter e perder

Freud se propõe a esclarecer a “essência da melancolia” (depressão), a partir de comparações com o luto, “afeto normal paralelo a ela.”

O luto é, em geral, a reação à perda de um ser amado ou de uma abstração equivalente: a pátria, a liberdade, o ideal, etc.

A depressão apresenta-se da mesma forma, com uma diferença: “a *perturbação do amor-próprio*”, a busca de Freud se situa nesta diferença porque, à perda do luto, a depressão acrescenta o sentimento de menos-valia em relação a si mesmo?

Em que consiste o trabalho (labor) que o luto leva a cabo?... O exame da realidade mostrou que o objeto amado já não existe e demanda que a libido abandone todas as suas ligações com o mesmo. Contra esta demanda surge uma oposição naturalíssima, pois sabemos todos que o homem na abandona por gosto nenhuma das posições da sua libido, a não ser quando já tenha encontrado uma substituição... O normal é que o respeito à realidade obtenha a vitória. Mas o seu mandato não pode ser levado a cabo imediatamente, e só é realizado de um modo

paulatino, com grande gasto de tempo e de carga *de* energia, continuando enquanto persistir a existência psíquica do objeto perdido. Cada uma das recordações e esperanças que constituem um ponto de enlace da libido com o objeto é sucessivamente despertado e sobrecarregado, realizando-se nele a subtração da libido... Ao final do trabalho de luto, o eu volta a tornar-se livre e isento de toda a inibição.

E quanto à depressão?

Em uma série de casos constitui também, evidentemente, uma reação à perda de um objeto amado. Outras vezes, quando as causas estimulantes são diferentes, observamos que a perda é de natureza mais ideal. O sujeito não morreu, mas se torna perdido como objeto erótico... Por último, em outras ocasiões cremos dever manter a hipótese de tal perda mas não conseguimos distinguir claramente o que o sujeito perdeu, e temos que admitir que tampouco o sujeito mesmo pode perceber conscientemente o que perdeu.

A este caso poder-se-ia reduzir também aquele em que a perda, causa da melancolia, é conhecida do enfermo, o qual sabe **a quem** perdeu, mas não **o que** perdeu. Deste modo somos levados **a relacionar a melancolia com uma perda do objeto subtraída à consciência.** (grifos nossos).

A depressão, portanto, é causada por uma “*perda desconhecida*” pelo próprio sujeito que perdeu. Ter e perder compõem o binômio explicativo, a depressão aparece como **a perda da perda**. A descoberta merece comentários; abandonemos, mesmo que ainda em seu início, o texto de Freud, para retornar a ele mais tarde.

Ter e perder, perder o que perdeu. Vale a pena passear com mais atenção sobre os termos desta equação.

O que é ter? Ou, como um vizinho, por exemplo se transforma em um amigo?

A primeira condição é que o vizinho esteja lá, sua mera presença física abre as possibilidades de vivências que irão se qualificando, preenchendo a relação de significados, dito de outra maneira, a atividade cotidiana vai se preenchendo com a sua própria história.

Em um encontro casual ao final do trabalho, encontro o meu vizinho a comentar o desempenho do meu time de futebol preferido, descubro nele as mesmas preferências, no próximo jogo, estamos juntos diante da televisão, se conjugam ali os jeitos de apreciar o jogo, as mesmas admirações pelos mesmos atletas, o consumo da mesma cerveja. *Pari passu*, às identidades preexistentes, outras vão sendo construídas, aprendo e gosto de um modo de fazer o churrasco que eu não conhecia. Leio um livro que por ele se torna acessível, elegemos o autor como assunto das conversas de domingo. Quanto mais o *affair* for bem sucedido, quanto mais tempo e experiências se passarem, mais e mais vão se

descobrir e/ou inventando necessidades a serem duplamente preenchidas, as minhas por ele, as dele por mim. Pode ser até que alguns momentos dramáticos sejam preenchidos por sua presença (Se não fosse você, não haveria quem levasse minha filha ao hospital...).

O exercício de ficcionista amador está aqui para ressaltar duas coisas importantes:

1. O preenchimento das minhas necessidades que a figura do meu amigo veio ocupar não são tão minhas como o bom-senso faz crer. Foram construídas na própria história da minha relação com a pessoa, apenas reconheço como minhas, *a posteriori*, as necessidades que a convivência me ensinou;

2. Como correlato imediato da primeira constatação, temos que houve não uma *escolha*, mas a *construção* de um objeto (na Escala de sentido do trabalho freudiano, objeto de amor, ou objeto de desejo). Inútil separar o que já estava ali e o que foi produzido pela relação. Por que entrei em contato com o vizinho pela primeira vez? Talvez por uma carência básica, destas que só a minha mãe ou Freud explica, talvez por pura falta do que fazer ou por regras de boas maneiras aprendidas com a professorinha na escola, pouco importa. Importa que a relação é construtora de seus significados, que a vivência dela apaga os limites entre o eu e o outro. Em outras palavras, tudo que tenho também é meu, também sou eu; por isso, e só por isso, o luto é possível. A perda daquele amigo deixa uma lacuna como herança de necessidades que ele mesmo inventou, e eis-me comigo, a reconhecer minhas faltas, a preenchê-las com outros, a inventar outras necessidades, tempos de tristeza, de cicatrizações de reinvestimento, outros vizinhos, outro compartilhar.

Agora, imagine que a mesma dança suprarresumida seja portadora de uma necessidade inconfessável, por exemplo: trabalho como gerente de uma boutique cuja proprietária é uma madame rica, montou o negócio para se livrar do tédio, se não bastasse, ainda se diverte em ostentar seu luxo a me humilhar, adora mostrar a cada momento o carro, as roupas, as joias que tem, sempre deixando claro que na minha condição não as merecerei nunca. *Pari passu*, imagine também que o emprego é bom, salário razoável, trabalho suportável, enfim, não vale a pena abandonar a madame a ver navios, melhor encontrar maneiras de conviver com a madame esnobe, ir levando.

Eis que encontro no meu vizinho a chance de projeção, o carro dele é ainda mais velho que o meu, tenho funcionários em que mando, o pobre só é mandado, etc.

Inconscientemente, encontro ali a chance de me vingar, projetar para o vizinho as humilhações que a patroa se diverte em me impor. O desejo é inconsciente porque inconfessável, inominável; como vou admitir que atraí o pobre a ver o jogo de futebol comigo, apenas para me divertir com o fato mesquinho de

que a minha televisão é melhor que a dele. Imagine também, que, por razões quaisquer, o tal do vizinho entre e faça o papel complementar. Eis o quadro armado; minha consciência estima o amigo fiel, meu inconsciente se locupleta, pérfido com as minhas limitações projetadas.

Se o pobre diabo ganhar na loteria, ou mudar-se para outro bairro, eis-me deprimido, perdi o que não sabia que tinha, eis-me diante de uma perda, tal e qual o luto do vizinho de antes, agora inominável, inconsciente. Eis-me comigo mesmo, a “chorar” uma perda que eu mesmo não posso admitir. Como reelaborar o objeto, como redirecionar os afetos? O que resta senão a autocomiseração, o que Freud chamou de “diminuição do amor-próprio”. Ainda, como no luto, os objetos foram construídos pelas minhas relações com o mundo, pelas relações do mundo comigo, mas desta vez os vínculos não podem ser reconstruídos pelo labor do luto, restam a mim a dor, o reproche voltado para mim mesmo. Depressão.

A segunda é positiva: podemos compreender porque a experiência clínica obrigou Freud a reconhecer, na depressão, a possibilidade de a afecção se situar em um terreno abstrato, moral, ideal. É da lógica da construção das abstrações, da moral, dos ideais, o fato de que não está lá, paira sobre o objeto do eu, mas não se reconhece nele. A inveja, a glória, a dignidade não estão em lugar nenhum. Aqui temos um paradoxo: nossa vida se estrutura pelas nossas atividades e, ao mesmo tempo, aquelas atividades constroem abstrações que as extrapolam, são sitiadas no objeto, mas escapam deles mesmos, são abstrações, porque construídas sobre o concreto, candidatas ideais, como se viu, a portadoras da depressão. Se a depressão é a perda da perda, o ardil se construirá, mais facilmente, quando o objeto, já de partida, não estiver lá.

Voltemos ao texto de Freud:

Conforme à analogia desta enfermidade com o luto, fomos levados a deduzir que o paciente sofreu a perda de um objeto; mas de suas manifestações inferimos que a perda teve um efeito sobre o próprio eu.

Eis o segundo dilema que Freud decide enfrentar: por que a perda perdida se aloja no próprio eu? É no conceito de narcisismo que vai encontrar amparo.

Facilmente podemos reconstruir este processo. A princípio existia uma escolha de objeto, ou seja uma enlace da libido a uma pessoa determinada. Pela influência de uma ofensa real ou de um desengano, inferido pela pessoa amada, surgiu uma comoção da relação objetal, cujo resultado não foi o normal, ou seja a subtração da libido deste objeto e seu deslocamento a um objeto novo, mas sim outro muito distinto, que parece exigir, para sua gênese, várias condições. A carga do objeto demonstrou ter pouca energia de resistência e restou abandonada; mas a libido livre não foi deslocada para outro objeto, e sim retraída ao eu, e encontrou neste uma aplicação determinada, servindo para estabelecer

uma identificação do eu com o objeto abandonado. A sombra do objeto recai assim sobre o eu; este último, a partir deste momento, pode ser julgado por uma instância especial, como um objeto, e na realidade como o objeto abandonado. Deste modo **se transformou a perda do objeto em uma perda do eu...** (*sic*)

Ainda, sobre o caráter narcísico desta mudança de objeto em direção ao eu:

Tem de haver existido uma enérgica fixação ao objeto erótico; e por outro lado, em contradição com a mesma, uma escassa energia de resistência de carga do objeto. Esta contradição parece exigir.... que a escolha de objeto teve efeito sobre uma base narcísica; de maneira que no momento em que surja alguma contradição, possa a carga afetiva retroceder ao narcisismo. A identificação narcísica com o objeto se converte então em um substitutivo da carga erótica, em consequência da qual não pode ser abandonada....

Se todo o ter e o todo perder se remete a mim mesmo, qual a diferença entre a perda cuja consequência é o luto, e a perda da perda, cuja consequência é a depressão? Sútil, nos diz Freud: é o eu que sofre pela perda do objeto no luto é o eu *que se toma a si mesmo como objeto*. Na depressão, por que isto ocorre? Freud aponta algumas razões da ordem do desenvolvimento da personalidade, fixação à fase oral, por exemplo. Mas o esquema teórico traçado nos permite pensar em outras.

É possível pensar em um objeto abstrato. Já vimos, um ideal, por exemplo, a se constituir como objeto para o eu, e ao mesmo tempo é preciso pensar em uma “enérgica fixação ao objeto e uma escassa energia de resistência de carga.” Ora, esta é, exatamente, a característica central dos objetos abstratos.

Senão, vejamos. Que seja um ideal do eu, por exemplo, a competência (poderia ser a honestidade, a coragem, a dignidade, etc.; poderia também, como lembrou Freud, tratar-se do amor à Patria, à revolução, como nos alertou Freud). Como qualquer abstrato, a competência se constrói pelo concreto, os modelos que a vida vai me apresentando encarnam a característica que desejo ver em mim, o que me permite, em um primeiro momento, fixar um objeto onde projeto a característica que almejo, em seguida, na trilha de transformação deste objeto em valor abstrato, cada relação que vai se constituindo, cada gesto significativo vai se impregnando com aquelas marcas, até que se transforme em uma marca que está em todos os gestos, ou seja, *não está em lugar nenhum*. No trabalho, por exemplo, ao ter realizado com sucesso, uma e outra e outra vez, tarefas distintas, me transformo em um trabalhador competente, no esporte com os amigos, nas horas de lazer, na vida doméstica com a família, a competência começa a ser uma marca da minha identidade. Eis um objeto com forte energia de fixação, mas, ao contrário da pessoa amada, a energia não está concentrada em lugar

nenhum, o que lhe transfere ao mesmo tempo o que Freud chamou de escassa energia de carga. Não está concentrada em lugar nenhum significa também que pode ser reapresentada com qualquer relação, a qualquer momento.

Declinemos algo mais este processo: todos erramos e acertamos aqui e acolá, mas alguns são levados a construir em suas relações a imagem de competentes, outros não, independentes, no limite, do grau em que acertam ou erram. Fixada a imagem ela tem o poder de direcionar a percepção (a nossa e a alheia) na direção em que foi fixada. Se um competente erra, foi azar, se um incompetente acerta, foi sorte.

A falha do trabalhador competente em algum momento crucial do trabalho, ou uma sequência de falhas que tenha o poder de abalar a imagem construída, pode quebrar o ciclo que compõe a imagem de competência, e, pelo fato mesmo de ser generalizada, se espalhar rapidamente pelos outros cantos, tornando o eu mais sensível para a falha em outras esferas, até mesmo exercendo um efeito perceptivo no sujeito na representação construída de si mesmo.

A quem atribuir esta perda? A ninguém, a não ser eu mesmo.

São três, de maneira esquemática, os mecanismos que povoam a dinâmica psíquica da depressão: a perda da perda, o retorno do luto para o próprio eu e a possibilidade de surgimento da ambivalência.

Que modos de vida podem provocar depressão?

Um pai autoritário é fator de risco para a depressão, não respeita a criança que vai aos poucos se sentindo insegura e fraca. Com o acúmulo deste sentimento, começa a não se sentir capaz de enfrentar as situações da vida e ao não enfrentar, fica incapacitado de aproveitar a vida e, assim, entristece e deprime.

A vida instala mecanismos que empurram a pessoa para uma situação onde aumenta a probabilidade de ela se encontrar perante a perda da perda, o luto sem objeto.

No trabalho, uma destas armadilhas chama-se “desamparo aprendido”, uma teoria desenvolvida por Martin Seligman na década de 70, publicado em um livro de 1977 chamado. *Desamparo: sobredepressão, desenvolvimento e morte*, experimento em animais e também em seres humanos demonstrando que o meio ambiente ensina o organismo a responder de três maneiras básicas.

– Quando faço algo, acontece algo

Assim, quando quero algo, faço o que é necessário para que algo aconteça, se não quero ser multado, dirijo a uma velocidade igual ou menor que a permitida.

– Quando não faço algo, algo não acontece

Quando eu não quero que algo aconteça, não faço o que provoca aquilo, se a multa por excesso de velocidade só acontece quando eu ultrapassar a velocidade permitida, não ultrapasso.

No entanto, existe ainda uma terceira dimensão que também é aprendida:

– Nada do que eu possa fazer ou não fazer interfere no resultado que acontecerá no meio ambiente ou comigo.

Quero algo, faço o que é preciso e aquilo às vezes acontece, outras não acontece, não quero algo, não faço o que não poderia fazer e aquilo por vezes acontece e outras, não. Para se manter no exemplo supra, dirijo na velocidade permitida e às vezes sou multado por excesso de velocidade, outras, não. Passo pelo radar em uma velocidade maior que a permitida e outra vez sou multado algumas vezes e outras, não.

Neste caso, o organismo encontra-se desamparado, aprende que não existe relação entre seu comportamento e a consequência, aprende que não adianta fazer nada. “Às vezes, penso que não presto para nada” é uma das questões de nossa escala de depressão.

2. Macrofatores do trabalho e depressão

Trataremos agora de salário, qualificação e escolaridade, três fatores que são superestruturais ao trabalho, digamos assim. Este três fatores estão fortemente correlacionados entre si.

Algo em torno de 50% dos Servidores Públicos que apresentam um traço também apresentam outro ou outro, o indivíduo menos qualificado tem um nível de escolaridade menor e um salário menor.

Existe a relação, mas também há indivíduos que têm uma característica e não a outra ou duas delas, o que nos permite afirmar que cada uma destas situações, escolaridade, salário e qualificação tem seu efeito independente do efeito da outra ou outras. Em outras palavras, são fenômenos que, apesar de estarem relacionados, devem ser tratados separadamente.

2.1. Salário e depressão

Tanto a depressão como os dois fatores que avaliamos, a depressão maior e a distímia (uma depressão mais leve e mais crônica), apresentaram os mesmos resultados, aumentam muito quando o salário diminui, melhor salário, menos depressão.

Tabela 1 – Escala de depressão				
		Problema	Normal	Total
Salário	Até 1.400,00 reais (2 SM*)	22,1%	77,9%	100,0%
	De 1400,00 a 2000 reais (2 SM a 2,5 SM)	13,4%	86,6%	100,0%
	De 2.000 a 3.000 reais (2,5 SM a 3,8 SM)	14,7%	85,3%	100,0%
	De 3.000 a 4.000 reais (3,8 SM a 5 SM)	7,7%	92,3%	100,0%
	Mais de 4.000 reais (aci- ma de 5 SM)	8,2%	91,8%	100,0%
Total		13,6%	86,4%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

*SM – Salários Mínimos em 2015

Na escala geral, a depressão a multiplicar por 3 quando se compara os Servidores Públicos que ganham até 1.400,00 reais (2 SM) com os que ganham mais de 4.000,00 reais (acima de 5 SM).

Tabela 2 – Fator de depressão maior				
		Problema	Normal	Total
Salário	Até 1.400,00 reais (2 SM*)	18,9%	81,1%	100,0%
	De 1.400,00 a 2.000 reais (2 M a 2,5 SM)	11,6%	88,4%	100,0%
	De 2.000 a 3.000 reais (2,5 SM a 3,8 SM)	10,4%	89,6%	100,0%
	De 3.000 a 4.000 reais (3,8 SM a 5 SM)	5,9%	94,1%	100,0%
	Mais de 4.000 reais (aci- ma de 5 SM)	6,6%	93,4%	100,0%
Total		11,2%	88,8%	100,0%*

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

*SM – Salários Mínimo em 2015

A mesma relação acontece com a depressão maior ou com a distímia:

Tabela 3 – Fator de depressão-distímia				
		Problema	Normal	Total
Salário	Até 1.400,00 reais (2 SM*)	24,1%	75,9%	100,0%
	De 1.400,00 a 2.000 reais (2 SM a 2,5 SM)	15,5%	84,5%	100,0%
	De 2.000 a 3.000 reais (2,5 SM a 3,8 SM)	16,6%	83,4%	100,0%
	De 3.000 a 4.000 reais (3,8 SM a 5 SM)	8,9%	91,1%	100,0%
	Mais de 4.000 reais (aci- ma de 5 SM)	11,1%	88,9%	100,0%
Total		15,5%	84,5%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

*SM – Salário Mínimo em 2015

O que ocorre?

Com mais dinheiro, as pessoas têm mais recursos, com mais recursos, dois fenômenos acontecem: em primeiro lugar, têm mais possibilidades de controle sobre o meio, ou o que é o mesmo, estão menos sujeitos a perder o controle sobre o meio. Alguns exemplos.

– Com mais dinheiro, você tem um carro; com menos dinheiro, você anda de ônibus; com os meios de transporte coletivos com baixa qualidade, constantemente, você fica sujeito à perda de compromissos importantes, como o horário de entrada no trabalho; com o carro, apesar do trânsito infernal, você tem mais controle sobre seus horários de partir e de chegar.

– Com mais dinheiro, você tem mais acesso a cuidados de saúde (isto se relativiza quando todos os Servidores Públicos têm um plano de saúde unificado, aqui se trata de um exemplo) tem planos de saúde melhor ou mesmo tem acesso a cuidados de saúde privados, “particulares”; sem dinheiro, no limite, você se entrega a longas filas no SUS, enfrenta greves intermináveis dos funcionários dos hospitais e postos de saúde, enfim, não tem controle sobre a saúde e a doença, leia-se sobre a sua vida e o bem-estar.

Ora, quando falamos em controle, estamos no âmago da etiologia da depressão, como vimos anteriormente, desamparo. Aprender que não há nada a fazer está na origem de grande parte dos processos depressivos, sem dinheiro a probabilidade do fantasma do desamparo surgir aumenta e com ele o fantasma da depressão.

O segundo fenômeno que ocorre é o oposto. Com mais dinheiro, as pessoas têm mais recursos para recorrer a defesas contra a depressão.

– Se você está triste e preocupado, e tem dinheiro, vai ao *shopping* fazer compras, nestas horas compra coisas inúteis e com isto melhora. Este mecanismo interessante, comprar o que não precisa ensina tua alma que você tem poder, que você é dono, portanto, combate aquele sentimento de falta de poder que se parece com a depressão que se avizinhava.

– Se você está desamparado e tem dinheiro, aproveita o feriado próximo e vai para praia, passa dois dias por lá e volta renovado. Com isto, você afasta a situação que lhe roubava o controle e se desloca para outra onde o controle é todo seu, de lambuja, ainda ganha tempo para que as coisas esfriem, ao menos na sua cabeça e você pense em soluções ou equacione os problemas, talvez não seja tão grave assim.

– Se a vida está difícil no trabalho, se as coisas ameaçam sair do controle e você tem dinheiro, você pode se dedicar a um *hobby*, colecionar miniaturas de carros de corrida, por exemplo, ou aeromodelismo, onde o controle é todo seu, onde você manda e desmanda e afasta a perda de controle do trabalho.

Se você não tem dinheiro, todos estes males, estas ameaças caem sobre você, ameaçam sua autonomia, seu controle; ameaçam com a tristeza, aumentam o risco de depressão.

2.2. Qualificação e depressão

Quando analisamos os trabalhos que exigem qualificação com os trabalhos que exigem maior ou menor qualificação: quanto menos qualificação maior a depressão.

Tabela 4 – Tipos de qualificação e depressão				
		Problema	Normal	Total
Qualificação	Sem qualificação	22,1%	77,9%	100,0%
	Baixa qualificação	15,5%	84,5%	100,0%
	Alta qualificação	13,8%	86,2%	100,0%
	Qualificação técnica	14,7%	85,3%	100,0%
	Qualificação superior	8,6%	91,4%	100,0%
Total		13,1%	86,9%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Aqui, as diferenças são da ordem de 2 vezes, o dobro para os sem qualificação *vis-à-vis* os mais qualificados.

E volta a ser o triplo em depressão maior.

Tabela 5 – Qualificação e depressão				
		Problema	Normal	Total
Qualificação	Sem qualificação	18,6%	81,4%	100,0%
	Baixa qualificação	14,5%	85,5%	100,0%
	Alta qualificação	12,5%	87,5%	100,0%
	Qualificação técnica	10,9%	89,1%	100,0%
	Qualificação superior	6,7%	93,3%	100,0%
Total		10,7%	89,3%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

E o dobro para distímia:

Tabela 6 – Qualificação e distímia				
		Problema	Normal	Total
Qualificação	Sem qualificação	23,6%	76,4%	100,0%
	Baixa qualificação	17,4%	82,6%	100,0%
	Alta qualificação	15,5%	84,5%	100,0%
	Qualificação técnica	17,1%	82,9%	100,0%
	Qualificação superior	10,9%	89,1%	100,0%
Total		15,2%	84,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os Servidores Públicos dedicados a funções que não exigem qualificação ou que exigem qualificação muito baixa se encaixam em trabalhos de duas vertentes, ou são “faz tudo” ou fazem coisa que qualquer um poderia fazer.

As empresas públicas e privadas normalmente têm cargos como auxiliar geral, ajudante geral, servente geral, que são pessoas contratadas para fazer qualquer coisa, o que for preciso, o que alguém mandar naquela hora.

Na prefeitura, também existem estes cargos, mas não serão analisados no capítulo de depressão por apresentarem algumas características que nos obrigou a tratar deles em outro momento.

O que este trabalhador vai fazer hoje? Ele não sabe. Qual o resultado do seu trabalho hoje, também não sabe, será fácil ou difícil, *idem*. Não tem nenhum controle sobre o seu trabalho. Ver-se-á a seguir que este problema ocorre com Servidores Públicos com alta formação e suposta alta qualificação como os assessores, que tal e qual os Servidores Públicos que ocupam postos não qualificados também estão no seu posto de trabalho “para o que der e vier.”

Para os Servidores Públicos que fazem coisas extremamente simples, que não exigem formação ou habilidade, que qualquer um poderia fazer, o mecanismo é mais sutil, e talvez mais perverso. Aqui a possibilidade de perda de controle é sobre o meu próprio emprego, a minha sobrevivência. Se eu conheço eletricidade e a prefeitura precisa dos serviços de eletricista, tenho que fazer bem o meu trabalho e tenho garantia, leia-se controle sobre meu emprego, se eu varro o chão, trabalho que em muitos lugares é terceirizado, qualquer um pode tomar meu lugar e por qualquer justificativa ou sem justificativa nenhuma, eis-me no “olho da rua.” Outra vez sem controle sobre a própria vida, de novo o risco da depressão.

Vis-à-vis, uma qualificação técnica, conseguida por vias formais, em cursos dedicados a este fim, como informática ou eletricista, ou mesmo pela via da vivência em campo, como é comum na construção civil, ajudante de pedreiro auxiliar de pedreiro, meio oficial de pedreiro, mestre de obras. Vai trazendo a cada degrau galgado um maior controle sobre o trabalho, sobre o time que trabalha e sobre o emprego, e vai tornando mais e mais improvável, mais longínquo o drama da depressão.

2.3. Escolaridade e depressão

É para a vida que vamos à escola, mas é no trabalho que o que aprendemos na escola se materializa. Quanto maior a escolaridade, menor a depressão.

Tabela 7 – Escolaridade e depressão				
		Problema	Normal	Total
Escolaridade	Sem o primeiro grau	24,5%	75,5%	100,0%
	Ensino fundamental	19,0%	81,0%	100,0%
	Ensino médio	16,8%	83,2%	100,0%
	Ensino superior	8,4%	91,6%	100,0%
Total		13,5%	86,5%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Cada passo conquistado na cadeira da escola é uma possibilidade de controle a mais sobre a sua vida e, é claro, sobre o seu trabalho. Se você não sabe ler, você está impedido de fazer muita coisa no ambiente de trabalho (no banco de

dados da prefeitura existe 1 trabalhador registrado como analfabeto), atualmente, você não consegue fazer quase nada, ao saber ler, todo um universo de trabalho se abre, ao dominar noções básicas de matemática, mais um salto espetacular, e assim por diante, até o curso superior, onde o médico aprende a diagnosticar e curar, o engenheiro aprende a projetar e construir, o advogado a defender, acusar e contestar.

Cada degrau alcançado um passo a mais na direção do controle, um passo mais distante do desamparo, da depressão.

3. Um aparente paradoxo

A Tabela a seguir é apenas um exemplo do que acontece com todos os problemas de trabalho analisados:

Tabela 8 – Escala de relacionamento com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Problema	7,0%	93,0%	100,0%
Normal	16,7%	83,3%	100,0%
Total	15,4%	84,6%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Seria de se imaginar que os problemas de trabalho aumentariam a incidência de depressão ou, o contrário, que a depressão amplificasse os problemas de trabalho. Ocorre exatamente ao contrário, encontre um problema no trabalho e você encontrará um índice bem menor de depressão! Em uma linguagem epidemiológica, os problemas de trabalho funcionam como fator de proteção contra a depressão.

Que se nos permita recorrer mais uma vez à caricatura para explicar o fenômeno.

A moça divorciada, herdeira de uma boa fortuna proveniente da separação, nunca trabalhou e nem pensou nisso, nada lhe falta, o batalhão de empregados adivinha suas necessidades, o trauma do divórcio com todo o sofrimento que acarretou a faz fugir de qualquer relacionamento, não tem filhos, parentes distantes não demandam seu afeto ou sua ajuda. E encontra-se em depressão.

Vai procurar o psicólogo, o padre ou o pai de santo e este, experiente, a aconselha a se filiar como voluntária em uma ONG que opera, dando assistência a viciados em *crack* pelas noites em ruas da cidade grande. Ei-la portando calças *jeans* e camiseta, andando de madrugada por lugares ermos e perigosos, sofrendo assédio de drogados... feliz. A depressão passou. O que este ou estes

“socorristas” fizeram foi arrumar um problema para a nossa fictícia moça, agora com a cabeça voltada para algo com que se preocupar, não há mais espaço para a melancolia.

Agora podemos sair da paródia, da caricatura. Apatia é uma das fortes marcas da depressão, os problemas têm o dom de nos arrancar da apatia, nos obrigam a lutar, a procurar saídas, a buscar alternativas, condutas e sentimentos que são opostos à depressão, que a combatem.

Como já virou rotina neste texto, há também um outro ângulo. A depressão, pela tristeza e desânimo, afasta o trabalhador do seu trabalho e ele não consegue ver problemas, para ele tudo está em paz, a paz dos cemitérios.

4. Depressão entre os servidores públicos da recepção e atendimento

Os Servidores Públicos da recepção apresentam uma incidência de depressão acentuadamente maior.

Tabela 9 – Fator de depressão-distímia			
	Problema	Normal	Total
Recepção	25,5%	74,5%	100,0%
Outros	15,4%	84,6%	100,0%
Total	15,5%	84,5%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O mesmo quadro se repete quanto aos Servidores Públicos de atendimento:

Tabela 10 – Escala de depressão			
	Problema	Normal	Total
Atendimento	34,8%	65,2%	100,0%
Outros	13,2%	86,8%	100,0%
Total	13,3%	86,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Aqui, trataremos as duas categorias conjuntamente já que apresentam a mesma dinâmica de trabalho e os mesmos problemas.

A maior parte dos que apresentam depressão também demonstram problemas com rotina em seu trabalho, consideram seu trabalho como costumeiro:

Tabela 11 – Escala de rotina no trabalho				
	Problema	Normal	Alta	Total
Recepção	3,9%	68,6%	27,5%	100,0%
Outros	20,2%	64,3%	15,6%	100,0%
Total	20,0%	64,3%	15,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

– Vou ao consultório de Dr. fulano.
 – Seu documento, por favor.
 Documento digitado e devolvido, uma chamada por interfone – “Sicrano está aqui para consulta com dr. fulano’.
 Desliga o interfone. Aperta o botão que abre a cancela da porta.
 – 5º andar, sala 12.
 – Obrigado.

Em muitos casos, eis todo o trabalho do recepcionista, os mesmos gestos, as mesmas frases, nenhum contato social menos pobre que este, nenhum desafio, nada a aprender, nada a exigir habilidade.

Sim, o trabalho é mesmo rotineiro.

E os Servidores Públicos se tornam pessimistas, cansados, sentem-se inúteis ou incapazes, sem confiança em si mesmos, desanimados, tristes, enfim, deprimidos.

O controle sobre o trabalho é um fator de risco para a depressão e a rotina implica em uma perda do controle paradoxal: o indivíduo sabe o que fazer e faz corretamente, o contrário de quem não tem controle, mas não pode interferir no trabalho, no cliente ou no meio ambiente, o que acontece não mudará pela sua ação. Perde o controle da sua presença no trabalho.

Ora, trabalho é uma transformação do mundo e do trabalhador que gera significado, o trabalho do recepcionista, nesta Escala de sentido do trabalho é quase um não trabalho, um não fazer. A depressão destes Servidores Públicos se parece com a depressão que acomete alguns aposentados quando descobrem que não há nada para transformar no mundo e ser transformado por ele, quando perdem o trabalho.

A providência para reduzir este sofrimento no trabalho é a de enriquecer o trabalho e atribuir outras funções ao recepcionista; claro que a maneira de fazer

isto necessita ser investigada. Por exemplo, se a recepção se encarregar também de informações e ajuda para o cliente, ou entregar uma pequena anamnese para o paciente que entrará, tabulando e deixando à disposição do médico, ou fazendo uma pequena enquete da razão da visita ao edifício, exemplos apenas, retirados da observação do trabalho de algumas recepções.

Um recepcionista de hospital, que observamos, leva o cliente até a sala de espera da cirurgia, explica os procedimentos que vão acontecer, oferece café e água e se coloca à disposição para esclarecimentos. Com isto, o trabalho ganha um relacionamento social mais significativo, o trabalho não se repete mais de uma recepção para outra, enfim, o trabalho passa a ser mais rico, menos rotineiro, e o trabalhador terá menos chance de se tornar deprimido.

5. Depressão entre os assessores e procuradores

Assessores apresentam um nível de pressão mais alto que os outros, no que se refere à depressão maior, 3 vezes mais:

Tabela 12 – Fator de depressão maior			
	Problema	Normal	Total
Experimento	16,7%	83,3%	100,0%
	5,8%	94,2%	100,0%
Total	10,2%	89,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os mesmos dilemas afetam os procuradores; aqui as duas categorias serão tratadas conjuntamente.

Que seja por exemplo um engenheiro da construção civil. Ele sabe como fazer a casa, em que condições de terreno vai trabalhar e o que é preciso para cada condição encontrada, sabe que matérias e quanto de cada material será preciso, qual o trabalho necessário, e como conseguir que seja realizado a contento, enfim, controla o seu trabalho.

E um assessor? Não sabe da demanda que surgirá hoje, as possibilidades são infinitas, tudo literalmente pode aparecer na condição de um conflito; um cidadão reclamando e abrindo um processo contra a prefeitura para capinar uma praça, uma mãe que julga ter seu filho maltratado na creche, um supermercado que vendeu uma lata com alimentos cuja validade venceu, tudo é possível, e o procurador terá que lidar com estas infinitas possibilidades, não tem controle sobre a demanda, em decorrência das tarefas que terá pela frente e da possibilidade de resolver ou não o seu trabalho.

Em decorrência disso, o assessor não sabe se terá o conhecimento necessário do tema em conflito, quiçá seja algo com procedimentos com rotina e modo de operação conhecidos por ele, processos que são resolvidos com um recorta e cola de uma contestação tantas vezes repetida, mas também pode ser algo totalmente novo.

Um procurador falando:

“Um hospital que presta hoje assistência aqui pra nos dizer que não vai mais atuar, um processo excepcional, excepcional, porque, tá fora do contrato, vai ter multa não vai? excepcional, fora da rotina, então você tem que correr atrás juridicamente pra resolver todas essas questões, chegou uma liminar é um dia excepcional. Ninguém estava esperando de repente chega uma liminar de uma pessoa que não teve um exame aqui autorizado pra fazer uma cirurgia, entrou uma ação contra a justiça e o juiz deu a liminar. Todos os dias eu recebo um deferimento de liminar praticamente, mais naquele dia veio uma, um deferimento, ai eu vou ter que correr fazer agravo, eu tenho que buscar as informações na área, porque que foi, ligar para o departamento jurídico do hospital, então, vira uma balbúrdia, há uma movimentação porque? porque saiu da rotina mesmo.”

“Nem, de forma nenhuma nós não temos nenhuma normatização tudo o que a gente sabe aqui eh... e de boca a boca... normatização por exemplo como regulamento interno sob a nossa atuação não existe e não existe também nas demais procuradorias até onde eu saiba...”

“É preciso criar teses de repente você tem uma, alguém disse olha isso não cabe, por isso, e por isso, você acha um outro fundamento você pode improvisar, criar a sua tese pra tentar defender aquele posto legal de outra forma, dar uma interpretação diversa, isso é legal, mais isso faz parte da essência do advogado que é *dar interpretações diversas tentar* defender e as vezes você tem que buscar uma defesa e essa defesa significa o seguinte achar uma brecha na legislação ou dar uma interpretação diversa pra tentar defender o município.”

“Você vive tirando agua de pedra, ou leite de pedra.” (*sic*)

Sempre, em cada processo, contestação e demanda, o procurador terá uma dimensão política, pois ocupa um cargo em uma instituição política, e constantemente, é preciso lidar com a dupla dimensão; política e técnica, amiúde estas duas dimensões são contraditórias, o que transforma a lida cotidiana em um eterno conflito de procedimentos.

“... a vontade política é diferente da providência jurídica, embora eles estejam imbuídos de boa vontade. Até acredito que seria necessária, mais a vontade política determina que seja de outra coisa então não adianta tudo o que você faz aqui, é... nem sempre é de interesse, voltado a melhorar o serviço ou voltado para a sociedade, muitas vezes é de interesse político.”

A dupla pressão, o conflito político e a jurisprudência retiram do procurador o controle sobre o processo de trabalho.

Além desta polarização, existe uma outra que sempre está presente no trabalho do procurador, a política e a ética no trabalho do assessor, toda ação no seu cotidiano é carregada de uma Escala de sentido do trabalho ético, e amiúde implica em um conflito entre a ética e a técnica. “Isto é legal, mas seria justo?” Isto é legal, mas trará um prejuízo enorme para a família, como no caso de uma desapropriação, por exemplo.

Outra vez, isto implica em perda de controle, meus valores, minha consciência, exigem que eu faça isto, mas a legislação e ou os interesses políticos da prefeitura me obrigam a fazer outra coisa.

Alta complexidade e falta de controle provocam os problemas de saúde mental na procuradoria, depressão e obsessão.

Tabela 13 – Escala de depressão			
	Problema	Normal	Total
Experimento	26,5%	73,5%	100,0%
	12,5%	87,5%	100,0%
Total	19,0%	81,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Ainda, a palavra do procurador:

“tudo isso tem prejuízo emocional, um prejuízo de descontentamento, de vergonha isso sim é vergonha, pedir pra gente fazer determinadas coisas que são ilícitas que a gente se recusou e por conta disso abriram um processo disciplinar contra mim, mais doze procuradores, porque chamaram, a gente de desobediente...” (sic)

Os processos que ocupam o procurador estão cheios de detalhes, e o demônio mora em todos e cada um deles. É no detalhe que se ganha ou se perde uma ação, a falta de uma assinatura em um documento, o tempo que passa entre uma providência ou outra, todos os detalhes são fatais, claro que isto aumenta as chances de um transtorno obsessivo compulsivo.

Muitos casos apresentam os dois quadros juntos, o servidor aparece com um quadro de transtorno obsessivo e depressão ao mesmo tempo. Aqui, o quadro pode significar que a obsessão funciona como um mecanismo de defesa contra o sofrimento que a depressão impõe, algo que em situações da vida cotidiana aparece com muita frequência, alguém que começa a colecionar compulsivamente pedrinhas porque se sente um inútil e a atividade faz com que ele sinta que afinal serve para alguma coisa, ou ainda a recorrência à obsessão, ainda como mecanismo de defesa é uma forma de diminuir a impotência, errar menos, tudo isso no plano imaginário do trabalhador, é claro.

Capítulo 3 — HISTERIA ENTRE OS SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA PREFEITURA

Wanderley Codo

Analia Soria Batista

Remígio Todeschini

1. O que é histeria?

A histeria, ou melhor, a conversão histérica é um distúrbio psíquico ligado ao afeto: se alguém investe sua energia afetiva em um objeto impossível, a tendência predominante será redirecionar esta “catexia” para si mesmo.

Freud relata um caso de cura de histeria utilizando o método hipnótico. Tratava-se de uma “primípara... que alimentava a ilusão de ser boa nutriz, mas que não conseguia amamentar seu filho.” Passou assim a desenvolver a sintomatologia histérica. Freud intervém e, em “sugestão hipnótica, lhe afirma “não tenha medo você será uma excelente nutriz e a criança se criará divinamente...”

É possível dizer que o objeto afetivo desta mãe era portador de uma contradição: amava muito seu filho, seu filho precisava dela para se alimentar, no entanto, não podia alimentar seu filho.

Kolb aponta o caráter utilitário da conversão “A reação histérica de conversão permite ao paciente com uma defesa contra a ansiedade, ser capaz de manter o seu auto-respeito e, ao mesmo tempo, cumprir algum propósito, cuja aquisição seria, de outro modo, proibida. Ela pode tornar possível um “escape”-de uma situação intolerável; pode fornecer os recursos para uma exoneração de si mesma, uma desculpa para as próprias fraquezas, serve como expediente para obter a atenção ou possibilita à pessoa fugir de algum dever, evitar uma responsabilidade, expressar algum despeito ou rancor ou realizar algum propósito que não seria suportado num exame de consciência.” (p. 396) (*sic*)

Para Ey (...), na Histeria: “O indivíduo luta consigo mesmo em uma situação contínua de **conflito interior**. Ele não consegue assumir o papel de seu personagem, identificar-se com ele e dar autenticidade a sua pessoa; e é nessa espécie de jogo artificial, com um aspecto de falsidade, que o neurótico vive sua angústia. Esta é, apesar de certas aparências, uma angústia que não depende das situações, mas cujo ponto de partida é interno e inconsciente... a angústia se transfere para o plano somático (conversão psicossomática, distúrbios funcionais diversos), e o indivíduo, incapaz de assumir a verdade de seu personagem, utiliza todos os meios de expressão somática para representar para si e para os outros a comédia de uma formação artificial de sintomas, constituindo a **histeria**.”

O afeto imediato não tem nem permite mediações, olho no olho, você precisa e eu atendo. O trabalho, no entanto, exige mediações; entre a sua necessidade

e o meu atendimento encontram-se o salário, a técnica, a jornada de trabalho, os tempos da divisão de trabalho. Então, me vinculo afetivamente e não posso me vincular. Isto exaure: a exaustão emocional que é detectada no *Burnout*.

Os cuidadores devem se envolver afetivamente e não podem fazê-lo no mesmo espaço de trabalho e com as mesmas pessoas. Com isto, cresce a incidência de histeria.

O envolvimento afetivo que determinados tipos de trabalho demandam do profissional estaria gerando um conflito que se resolveria pela descarga de energia no corpo do próprio indivíduo, dando margem ao desenvolvimento de sintomas histéricos, mas numa relação não necessariamente pontual e permeada por uma série de inter-relações que tentaremos melhor compreender.

Quando questões externas a esse vínculo direto são inseridas, há uma “quebra” no circuito afetivo que se estabelece na relação com o outro. Quando a demanda afetiva é caracterizada por uma contradição: recebe-se um salário para exercer determinada função que, por sua vez, para ser bem exercida, exige que se invista a atividade com uma carga afetiva. O afeto transformado em mercadoria está submetido às leis da técnica e da organização, de forma que o circuito afetivo jamais pode ser completado.

No espaço de domínio público, as relações são mediadas por questões objetivas, mas a relação com o produto deste tipo de trabalho exige um envolvimento afetivo. No caso destes Servidores Públicos, o tipo de relação que o trabalho proporciona requer um vínculo afetivo, mas simultaneamente este não pode ser completo, pois sempre haverá uma quebra. Deve-se criar o vínculo afetivo que a própria atividade exige, mas, simultaneamente, não se pode – eis o conflito que, quando encontra espaço para a sua expressão, acaba se solucionando sem maiores complicações, dependendo aí da estrutura psíquica de cada indivíduo. Quando não há espaço para esta expressão, o sintoma histérico surge como uma “válvula de escape” das tensões psicológicas do indivíduo.

Analisando os depoimentos dos sujeitos que participaram desde o início de nossos estudos sobre o tema, podemos notar que os discursos encontram-se permeados pelo conflito “vincular-se *versus* não vincular-se.” Este, manifesta-se ora na competitividade em relação às mães das crianças, que “estragam” todo o trabalho de educação e estabelecimento de limites das crianças, ora em relação aos médicos que “não sabem o que acontece com os pacientes porque não estão presentes o tempo todo.” Ora, quem mais que as próprias mães que chegam para buscar as crianças no fim do dia para impor o dado de realidade de que em verdade aquelas crianças não são suas? Quem mais que os médicos para mostrarem que, apesar de estar acompanhando todo o sofrimento do paciente, a enfermeira não pode administrar nenhuma droga para diminuir a dor sem o consentimento daquele médico que “nunca está quando se precisa dele”?

É interessante observar que algumas donas de casa com índices mais elevados na escala (e que foram revisitadas em outros estudos) relataram o mesmo tipo de conflito, como se, nas palavras de uma delas, estivessem sempre “*entre a cruz e a caldeirinha*”, tentando conciliar o que o marido quer com o que os filhos desejam. Uma destas senhoras descreveu mais claramente o conflito com sua história: casada já há muitos anos, ela cuidava agora do pai que havia sofrido derrame cerebral e se encontrava preso a uma cama. Embora gostasse muito de seu pai, queixava-se de que este lhe ocupava muito tempo e dava muito trabalho, e desde sua chegada, sua convivência com o marido não era mais a mesma, pois não conseguia mais se relacionar sexualmente com este. Em verdade, ela via seu trabalho de cuidar do pai incompleto, pois precisava também se dedicar aos dois filhos adolescentes, ao mesmo tempo que sentia o tempo de cuidar dos filhos e marido roubado pelos cuidados que o pai requiritava.

O mesmo tipo de conflito parece se fazer presente em relação aos Servidores Públicos, que sofrem por não poder dar aos clientes a atenção de que necessitam. Se fazem isso, não conseguem cumprir a agenda de trabalho. Se correm com a trabalho, os clientes com maior carência ficam para trás, e acabam sofrendo. O dar-se demais é por vezes sentido como culpa: “*preocupo-me muito com eles; acho errado crianças de sete e quatorze anos sofrerem assim (...) fico assustada faço novena para eles, ponho seus nomes em minhas orações, falo de amor, respeito, dou reforço para os que precisam, acho que estão melhorando.*” (...)

Se estamos discutindo a influência do trabalho de cuidado no aparecimento da histeria e se esse cuidado é determinado pelo tipo de vínculo que o trabalho realizado pelo indivíduo impõe, quando esse vínculo não é obrigatório a diferença na forma com que homens e mulheres vão lidar com a afetividade é esperada. Afinal, historicamente esse tipo de atividade vem sendo atribuído como parte do universo feminino. Uma discussão sobre gênero nos levaria muito longe, visto a infinidade de material atualmente produzido sobre o tema. Para que não nos distanciemos demasiadamente da discussão central, vale lembrar que em nossos estudos anteriores, demonstramos que a histeria masculina é quase tão antiga quanto a feminina. O que impedia sua equivalência era todo um pensamento voltado na Escala de sentido do trabalho de crença na superioridade masculina que levava a admitir que homens adoecessem sim, mas de melancolia; de histeria, nunca. Sutilezas de segmento dominante.

O cuidado se define como uma relação imediata que implica em transformação ou manutenção do bem-estar do outro. Se fizermos um pequeno retrocesso, veremos que, tradicionalmente, na sociedade ocidental, à mulher sempre coube as atividades de cuidado da prole, enquanto o homem saía para prover a alimentação. Assim, a atividade feminina era de reprodução e manutenção da família, em contrapartida à atividade de produção masculina. Quando a mulher saía para exercer atividades fora do âmbito doméstico, suas funções acabavam sendo muito semelhantes àquelas realizadas em casa: cuidar de crianças, de

doentes, acompanhar idosos, educar e ensinar, gerenciar a dinâmica de residências, limpar, arrumar, etc. Com o desenvolvimento do capitalismo, e mais ainda nos períodos durante e pós-guerra, a mulher foi obrigada a sair para o mercado de trabalho em substituição à mão de obra masculina nas fábricas. Ampliou-se então a demanda das atividades por ela antes exercidas: surgiram as creches, as crianças passaram a ir cada vez mais cedo para a escola, apareceu a necessidade de alguém para cuidar da casa. O fato é que essas funções tidas como “obrigação” da mulher foram sendo cada vez mais profissionalizadas, institucionalizadas. Consolidaram-se, assim, categorias profissionais consideradas até hoje como tradicionalmente femininas. Parece-nos previsível, portanto, que haja um número muito maior de mulheres que homens atuando nestas profissões: na prática, ainda hoje, cuidar é tarefa feminina.

O próprio Freud, na época de formulação de sua teoria sobre a etiologia da histeria, via na atividade de cuidado e assistência a um enfermo condição propícia para o desenvolvimento da histeria: “(...) o fato comprovado de a assistência a um doente desempenhar papel importantíssimo na pré-história das afecções histéricas nada tem de singular. Grande parte dos fatores que podem agir em tal Escala de sentido do trabalho salta logo à vista. Assim, a perturbação do equilíbrio físico pela interrupção do repouso, pela negligência dos habituais cuidados pessoais e os efeitos da constante preocupação sobre as funções vegetativas (...) a pessoa cujo pensamento se acha absorvido durante meses inteiros por mil e um cuidados que impõem a assistência a um doente, habitua-se em primeiro lugar a reprimir todas as manifestações da própria emoção e, em segundo, afasta a atenção de todas as impressões suscetíveis de afeto, não claramente percebidas e, desde logo, não enfraquecidas mediante a “derivação por ab-reação”, criando-se assim o material de uma histeria de retenção. Se o doente se cura, fica todo este material desvalorizado, mas, se morre, sobrevém um período de tristeza e luto, durante o qual só o que se relaciona com o desaparecido adquire valor para o sobrevivente. Chega então a hora das impressões retidas, que aguardam derivação e, após um intervalo de esgotamento, surge a histeria, cuja semente foi semeada durante a época de assistência ao enfermo” (Caso Isabel de R., 1891).

Na discussão de seus casos clínicos, muitas vezes, o autor deparou-se com pacientes cujo envolvimento em atividades de cuidado era evidente. “Miss Lucy”, por exemplo, trabalhava como preceptora no domicílio do diretor de uma fábrica instalada em Viena. Tendo perdido o olfato, via-se perseguida por uma ou duas sensações olfativas que eram de origem puramente subjetivas, além de uma analgesia geral, mas conservava toda a sensibilidade e o tato. Em relação à origem de seus males, Freud diz: “Esta sensação tinha sido, pois, de início objetiva, como o havia suposto, achando-se intimamente ligada a um acontecimento, uma pequena cena em que haviam entrado em conflito afetos contrários, o sentimento de abandonar as crianças e os desgostos que a isso a impeliam.” (Sobre o Mecanismo Psíquico dos Fenômenos Histéricos, 1892). Dora, uma de suas pacientes mais famosas quando se fala de histeria, cuidava dos

filhos do homem amado como se fossem seus, enquanto Isabel de R. e Anna O. responsabilizavam-se pelo cuidado de enfermos, assim como também Emmy de N., sobre quem Freud diz: “(...) a meu ver, parte das dores da doente achava-se organicamente determinada por aqueles leves distúrbios (reumáticos) musculares, distúrbios mais dolorosos para os nervos que para os normais. Em compensação, outra parte de suas dores era muito provavelmente um símbolo mnêmico das épocas de excitação em que teve de assistir a doentes de sua família, épocas que tanto lugar haviam ocupado na vida da paciente.” (caso Emmy de N.)

Apesar destes indícios, o cerne da questão acabou mesmo se dirigindo – e se restringindo – aos conflitos de ordem sexual. Ainda hoje é com a diferenciação sexual da criança que a personalidade histórica se constrói. Conforme Mezan (1987), o Édipo é gerado de diferentes maneiras em cada sexo. Enquanto o processo masculino se dá na dependência de uma ameaça, o feminino acontece na esteira de um fato. Para o autor, o complexo de Édipo feminino não passa por uma destruição; ele pode ser abandonado lentamente, ser vítima de uma repressão ou perdurar por longo tempo na vida psíquica da mulher. O indivíduo normal dissolveria seu Édipo, enquanto aquele destinado à neurose simples o reprimiria.

Retornando à história da histeria, veremos que o leque de versões para sua etiologia não é tão diversificado assim. Quando Hipócrates, há mais de 2000 anos atrás, procurava causas naturais para a doença pela necessidade de um órgão do aparelho reprodutor feminino de exercer a sua função, a sexualidade se fazia presente em sua forma mais primitiva. Durante a Idade Média, a Igreja Católica não poderia permitir outra explicação para a doença mental que não fosse carregada de todo o misticismo que pairava no ar, até porque sexo e religião não combinavam. A mentalidade renascentista vai tomar por base estas explicações antigas e, a partir daí, buscar explicações mais racionais, mas o útero nunca foi abandonado de vez, apesar dos esforços da fisiologia em tentar dar conta do fenômeno. No final do século passado, com toda a revolução que Freud provocou com sua teoria acerca do funcionamento psíquico, a doença voltou a ser da ordem dos conflitos sexuais.

Parece-nos que a histeria de hoje vem para ocupar um espaço bem mais abrangente do que lhe tem sido reservado no decorrer da história. Se tradicionalmente tentava-se compreender a histeria estudando a sexualidade como determinante, é porque era isso que ela mostrava. Dificuldades na esfera sexual poderiam ser a manifestação de mais sintomas (e hoje sabemos ser uma das vias, juntamente com a conversão e a dificuldade no relacionamento interpessoal), mas acabou-se por utilizar o sintoma para explicar o fenômeno. Em última instância, julgou-se o todo por apenas uma das partes.

É fácil compreender a confusão: cuidar era atividade feminina. Logo, olhou-se para o feminino, não para o cuidado. Mesmo porque mulher e cuidado estavam tão simbioticamente identificados, que a distinção não era nem mesmo pensada. Somando-se a isso o fato de que, sob a mesma perspectiva, a atividade

feminina não era encarada como trabalho, a história só nos permite formular tal hipótese agora, quando o homem entra para exercer as mesmas funções e podemos observar a ocorrência do mesmo fenômeno.

Antes, eram problemas com a sexualidade que geravam histeria, cujos sintomas acabavam por interferir nas relações de trabalho. Hoje, o que se configura diante de nossos olhos são conflitos gerados por relações de trabalho que estão propiciando o aparecimento da doença que, como um de seus sintomas, termina por desencadear também dificuldades de ordem sexual, além da conversão e dificuldade no estabelecimento de vínculos afetivos, algo como o esquema a seguir propõe-se a explicar:

De: sexualidade > histeria > trabalho > conversão

Para: trabalho > histeria > sexualidade > vínculo afetivo

É evidente que não se pode descartar a hipótese de que conflitos de ordem sexual possam desencadear o surgimento de sintomas histéricos. No entanto, tudo indica que as características históricas detectadas pela nossa escala parecem estar sendo originadas por conflitos afetivos de um âmbito mais abrangente, advindos da ambiguidade com que o mundo do trabalho dificulta o espaço para a manifestação da afetividade e ao mesmo tempo a exige nas atividades onde o cuidado se faz necessário, de onde a impossibilidade de criar vínculo na relação mediação/imediação.

É possível, portanto, compreender a origem da histeria a partir do trabalho, sempre, mesmo na época de Freud, o que mudou foi o trabalho: antes o cuidar era feminino, agora faz parte do cotidiano de milhões de Servidores Públicos, homens e mulheres.

2. Histeria nos servidores públicos

Os Servidores Públicos que apresentam alto *Burnout* histeria em uma proporção mais alta que os outros Servidores Públicos:

Tabela 1 – Histeria nos servidores públicos			
	Problema	Normal	Total
Alto <i>Burnout</i>	22,2%	77,8%	100,0%
Outros	13,8%	86,2%	100,0%
Total	14,6%	85,4%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O impasse afetivo que conduz os Servidores Públicos ao *Burnout* é da mesma ordem do que impõe a histeria ou, quem sabe, o *Burnout* não funcione como um mecanismo de defesa contra a histeria.

Nos auxiliares de enfermagem, os dados são os seguintes:

Tabela 2 – Histeria nos auxiliares de enfermagem			
	Problema	Normal	Total
Auxiliar de enfermagem	23,4%	76,6%	100,0%
Outros	13,8%	86,2%	100,0%
Total	14,2%	85,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O trabalho deles é exclusivamente de cuidado, e um cuidado direto, vis--vis com o paciente, em toda a jornada de trabalho.

O mesmo quadro se mantém praticamente com as merendeiras:

Tabela 3 – Histeria nas merendeiras			
	Problema	Normal	Total
Merendeira	25,7%	74,3%	100,0%
Outros	13,7%	86,3%	100,0%
Total	14,2%	85,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Aqui o cuidado também é intensivo e importante, embora não esteja ligado ao sofrimento do cliente.

A gentes de inclusão escolar apresentam *Burnout* e não apresentam histeria.

Tabela 4 – Histeria nos a gentes de inclusão escolar			
	Problema	Normal	Total
A gente de inclusão escolar	14,0%	86,0%	100,0%
Outros	14,6%	85,4%	100,0%
Total	14,6%	85,4%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Talvez porque o tipo de cuidado que o trabalho demande não exija tanto do ponto de vista afetivo.

Para os secretários de escola, a histeria se manifesta apenas na dimensão afetiva:

Tabela 5 – Histeria afetiva nos secretários de escola			
	Problema	Normal	Total
Secretário de escola	30,6%	69,4%	100,0%
Outros	15,8%	84,2%	100,0%
Total	15,9%	84,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Não temos dados para entender esta diferença. O que sabemos do trabalho destes profissionais é que não têm função de cuidado embora exerçam o cuidado na lida cotidiana com crianças e professores; um problema suplementar se coloca, tem o ônus do cuidado sem o bônus do cuidado, sem o reconhecimento social como cuidadores.

Apoio à gestão apresenta um nível alto de histeria no fator conversão:

Tabela 6 – Histeria conversiva nos funcionários de apoio à gestão			
	Problema	Normal	
Apoio à Gestão	26,9%	73,1%	100,0%
Outros	16,2%	83,8%	100,0%
Total	16,3%	83,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Poder-se-ia considerar o trabalho de apoio à gestão, um “faz-tudo” que o gestor precisa como um tipo de cuidado, tudo o que o gestor precisa o apoio se esforça para conseguir.

Capítulo 4 — SOFRIMENTO PSICOLÓGICO NO TRABALHO DOS CUIDADORES: *BURNOUT*

Wanderley Codo

Analía Soria Batista

Remígio Todeschini

1. Introdução

Burnout é um mecanismo de defesa contra a Histeria, o desgaste afetivo entre se envolver e não se envolver, se ligar afetivamente e não se ligar, cuidar e não poder cuidar, exaure emocionalmente. Desgasta emocionalmente o trabalhador e para fugir do desgaste, tem duas saídas, ou expulsa simbolicamente o cliente, o que se chama de despersonalização, ou se afasta simbolicamente, o que se chama de baixo envolvimento no trabalho, por vezes, denominado de cinismo. Eis o tripé que compõe o *Burnout* exaustão emocional, despersonalização e baixo envolvimento.

Burnout é uma síndrome que afeta principalmente os Servidores Públicos encarregados de cuidar (*caregivers*).

Burnout foi o nome escolhido; em português, algo como “perder o fogo” “perder a energia” ou “queimar para fora” (numa tradução mais direta). É uma síndrome pela qual o trabalhador perde o sentido do trabalho, da sua relação com o trabalho, de forma que as coisas já não o importam mais e qualquer esforço lhe parece ser inútil. Esta síndrome afeta, principalmente, profissionais da área de serviços quando em contato direto com seus usuários. Como clientela de risco, são apontados os profissionais de educação e saúde, policiais e a gentes penitenciários, entre outros.

A síndrome *Burnout* é definida por Maslach e Jackson (1981) como uma reação à tensão emocional crônica gerada a partir do contato direto e excessivo com outros seres humanos, particularmente quando estes estão preocupados ou com problemas. Cuidar exige tensão emocional constante, atenção perene; grandes responsabilidades espreitam o profissional a cada gesto no trabalho. O trabalhador se envolve afetivamente com os seus clientes, se desgasta e, num extremo, desiste, não aguenta mais, entra em *Burnout*.

A síndrome é entendida como um conceito multidimensional que envolve três componentes:

- 1) Exaustão Emocional – situação em que os Servidores Públicos sentem que não podem dar mais de si mesmos a nível afetivo. Percebem esgotada a energia e os recursos emocionais próprios, por causa do contato diário com os problemas;
- 2) Despersonalização – desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas e de cinismo às pessoas destinatárias do trabalho (usuários/clientes) – endurecimento afetivo, “coisificação” da relação;

3) Falta de envolvimento pessoal no trabalho – tendência de uma evolução negativa no trabalho, afetando a habilidade para realização do trabalho e o atendimento ou contato com as pessoas usuárias do trabalho, bem como com a organização.

Quando falamos de *Burnout*, estamos nos referindo a três fatores que podem aparecer associados, mas que são independentes: despersonalização, exaustão emocional e baixo envolvimento pessoal no trabalho.

Na prefeitura, a Síndrome de *Burnout* apareceu como um problema importante para as categorias profissionais a seguir relacionadas. E a grande maioria delas também mostrou índices altos de histeria. Curiosamente, os professores não mostraram *Burnout* alto, como sempre acontece, tampouco teriam histeria alta, como já constatamos em outros estudos. Esta descoberta será apresentada e discutida no capítulo sobre educadores.

- AUXILIAR DE ENFERMAGEM
- MERENDEIRA
- A GENTE DE INCLUSÃO ESCOLAR
- LACTARISTA
- SECRETÁRIO DE UNIDADE ESCOLAR
- RECEPCIONISTA HOSPITALAR

A incidência de *Burnout* pode se ver na Tabela a seguir:

Tabela 1 – Categorias profissionais e incidência de <i>Burnout</i>				
		<i>Burnout</i>	Sem <i>Burnout</i>	Total
Cargo	Auxiliar de enfermagem	23,7%	76,3%	100,0%
	Merendeira	15,3%	84,7%	100,0%
	A gente de inclusão escolar	15,0%	85,0%	100,0%
	Lactarista	20,6%	79,4%	100,0%
	Secretário de unidade escolar	18,8%	81,3%	100,0%
	Recepcionista hospitalar	20,9%	79,1%	100,0%
Total		19,2%	80,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A característica que unifica estas categorias é a de que todos são cuidadores, mesmo os recepcionistas hospitalares. Os secretários de unidade escolar, têm como centro, como o coração do seu trabalho, o cuidado. Para estes, ocorre ainda uma complicação, são cuidadores, mas não têm o *status* de cuidadores,

com isto sua exposição ao *Burnout* torna-se escamoteada, mais difícil de ser percebida e lidada.

2. O que é *Burnout*?

O cuidado é uma dimensão subjetiva afetiva da atividade humana; o trabalho é uma dimensão racional objetiva; o cuidado clama pelo estabelecimento de um vínculo; o trabalho o afasta; um paciente precisa de um analgésico para aliviar a dor, mas a prescrição é só para daqui a quatro horas, o trabalho o afasta. A tensão entre a necessidade de estabelecimento de um vínculo afetivo e a impossibilidade de concretizá-lo é uma característica estrutural dos trabalhos que envolvem cuidado. Assim, o desgaste do vínculo afetivo leva a um sentimento de exaustão emocional. Esse esgotamento é representado pela situação na qual os Servidores Públicos, mesmo querendo, percebem que já não podem dar mais de si afetivamente. É uma situação de total esgotamento da energia física ou mental. O trabalhador nesta situação sente-se totalmente exaurido emocionalmente, por causa do desgaste diário ao qual é submetido no relacionamento com seus alunos: "...eu durmo, mas não adianta nada; o sono parece que não me restaura. No dia seguinte já acordo cansada... chega o final de semana, e eu estou morta ... no ano passado, fiquei tão esgotada emocionalmente que acabei procurando a ajuda de uma psicóloga.

O baixo envolvimento pessoal no trabalho, que também pode ser entendido como baixa realização pessoal no trabalho, ocorre nesta relação afeto-trabalho, sendo, na verdade, a perda do investimento afetivo. Não conseguir atingir os objetivos aos quais se propõe traz ao professor um sentimento de impotência, de incapacidade pessoal para realizar algo que tanto sonhou. Este conflito tem como tendência levar a pessoa a avaliar a si próprio negativamente, em particular, com respeito ao próprio trabalho. Seu trabalho perde a Escala de sentido do trabalho: "... ultimamente, tenho sentido um certo desânimo em relação à vinda ao colégio. Acho que isso deve-se ao fato de não sentir uma correspondência por parte dos alunos e da escola, de modo geral. Às vezes, sinto que gostaria de ter mais tempo livre, incluindo este que dedico aqui, para dedicar a outras coisas..."

A despersonalização ocorre quando o vínculo afetivo é substituído por um racional. Podemos entender despersonalização como a perda do sentimento de que estamos lidando com outro ser humano. É um estado psíquico em que prevalece o cinismo ou a dissimulação afetiva, a crítica exarcebada de tudo e de todos os demais e do meio ambiente (integração social). O professor começa a desenvolver atitudes negativas, críticas em relação aos alunos, atribuindo-lhes o seu próprio fracasso. O trabalho passa a ser lido pelo seu valor de troca; é a "coisificação" do outro ponto da relação, ou seja, o aluno, em nosso caso específico, sendo tratado como objeto, de forma fria.

Um trabalhador que entra em *Burnout* assume uma posição de frieza diante de seus clientes, não se deixando envolver com seus problemas e dificuldades. As relações interpessoais são cortadas, como se ele estivesse em contato

apenas com objetos, ou seja, a relação torna-se desprovida de calor humano. Isso acrescido de uma grande irritabilidade por parte do profissional. Este quadro torna qualquer trabalho, que se pretenda efetivo, completamente inviável. Por um lado, o trabalhador torna-se incapaz do mínimo de empatia necessária para a transmissão do conhecimento e, de outro, ele sofre de ansiedade, melancolia, baixa autoestima, sentimento de exaustão física e emocional.

Quadro 1: Dimensões do Burnout – Sintomas

Fatores	Sintomas
Exaustão Emocional	Sentimento de não poder dar mais.
	Sentimento de que os problemas que lhes são apresentados são muito maiores do que os recursos de que dispõe para resolvê-los.
	Falta de esperança.
	Crença de que seus objetivos no trabalho não serão alcançados.
	Sentimento de que o trabalho exige demais de si mesmo.
	Baixa autoestima profissional, caracterizada por sentimentos de impotência e insuficiência.
	Sente-se esgotado, cansado, sem energia, de forma persistente.
	Pouca importância dada ao trabalho.
	Sentimentos de frustração e insatisfação relacionados ao trabalho.
	Pouca motivação, poucos interesses e ideais.
Despersonalização	Sentimento de desgaste e esforço ao lidar com as pessoas de sua clientela.
	Sentimento de não querer dar mais.
	Sentimento de relacionar-se com pessoas de sua clientela como se fossem objetos.
	Distanciamento emocional.
	Sentimento de perda da sensibilidade para com os problemas apresentados pela clientela (a partir do exercício do trabalho).
	Adoção de atitudes e comportamentos mecânicos, burocratizados.
	Problemas de relacionamentos com colegas.
	Evita contatos físicos e emocionais com colegas e clientes.
	Presença de atitudes cínicas em relação ao trabalho, clientela e organização (a partir do próprio trabalho).
	Atitudes críticas e negativas em relação ao trabalho, organização e clientes (a partir do trabalho).
Ausência de confiança relativa à organização, colegas e clientes.	

Envolvimento Pessoal	Apresenta motivação, interesse, ideais.
	Possui estímulo, acreditando naquilo que faz e no que poderá vir a realizar.
	Lida bem com os problemas apresentados pela clientela, facilitando a emergência de um bom ambiente de trabalho.
	Possui sentimento de querer ajudar ou realizar pouco mais do que aquilo que já vem fazendo.
	Procura envolver-se no trabalho, de forma a dar solução aos problemas.
	É capaz de colocar-se no lugar do outro, sensibilizando-se com sua problemática e procurando soluções para suas dificuldades.

O que as pesquisas têm demonstrado é que o *Burnout* ocorre em Servidores Públicos altamente motivados, que reagem ao *stress* laboral trabalhando ainda mais até que entram em colapso. Algumas definições atribuem o *Burnout* à discrepância entre o que o trabalhador dá (o que ele investe no trabalho) e aquilo que ele recebe (reconhecimento de superiores e colegas, bons resultados nos desempenhos dos alunos, etc.). Na definição de Farber (1991), "*Burnout* é uma síndrome do trabalho, que se origina da discrepância da percepção individual entre esforço e consequência, percepção esta, influenciada por fatores individuais, organizacionais e sociais."

Lembremos que o conflito advindo das atividades de cuidado profissionalizadas configura-se sob dois canais: um afetivo e outro racional. Algumas pessoas, em razão de suas próprias características de personalidade, irão se valer de um enfrentamento mais afetivo do conflito, enquanto outras, de um enfrentamento em nível mais racionalizado. Desta forma, o sofrimento vai se manifestar por uma conjunção de sintomas ou de exacerbação da ansiedade vivenciada ou da evitação total desta, com o conseqüente endurecimento emocional.

Quando falamos de *Burnout*, estamos nos referindo a três fatores que podem aparecer associados, mas que são independentes: despersonalização, exaustão emocional e baixo envolvimento pessoal no trabalho.

A tensão entre a necessidade de estabelecimento de um vínculo afetivo e a impossibilidade de concretizá-lo é uma característica estrutural dos trabalhos que envolvem cuidado. Assim, o desgaste do vínculo afetivo leva a um sentimento de exaustão emocional. Esse esgotamento é representado pela situação na qual os Servidores Públicos, mesmo querendo, percebem que já não podem dar mais de si afetivamente. É uma situação de total esgotamento da energia física ou mental. O trabalhador nesta situação sente-se totalmente exaurido emocionalmente, por causa do desgaste diário ao qual é submetido no relacionamento com seus alunos: "...eu durmo, mas não adianta nada; o sono parece que não me restaura. No dia seguinte já acordo cansada... chega o final de semana, e eu estou morta... no ano passado, fiquei tão esgotada emocionalmente que acabei procurando a ajuda de uma psicóloga."

O baixo envolvimento pessoal no trabalho, que também pode ser entendido como baixa realização pessoal no trabalho, ocorre nesta relação afeto-trabalho, sendo, na verdade, a perda do investimento afetivo. Não conseguir atingir os objetivos aos quais se propõe traz ao professor um sentimento de impotência, de incapacidade pessoal para realizar algo que tanto sonhou. Este conflito tem como tendência levar a pessoa a avaliar a si próprio negativamente, em particular, com respeito ao próprio trabalho com os alunos. Seu trabalho perde sentido: "... ultimamente, tenho um certo desânimo em relação à vinda ao trabalho. Acho que isso deve-se ao fato de não sentir uma correspondência por parte dos clientes, de modo geral. Às vezes, sinto que gostaria de ter mais tempo livre, incluindo este que dedico ao trabalho, para dedicar a outras coisas..."

A despersonalização ocorre quando o vínculo afetivo é substituído por um racional. Podemos entender despersonalização como a perda do sentimento de que estamos lidando com outro ser humano. É um estado psíquico em que prevalece o cinismo ou a dissimulação afetiva, a crítica exacerbada de tudo e de todos os demais e do meio ambiente (integração social). O trabalhador começa a desenvolver atitudes negativas, críticas em relação aos alunos, atribuindo-lhes o seu próprio fracasso. O trabalho passa a ser lido pelo seu valor de troca; é a "coisificação" do outro ponto da relação, ou seja, o cliente, sendo tratado como objeto, de forma fria. "...Tal situação é desgastante... Sinto que não consigo passar tudo aquilo que gostaria para os clientes..."

Um trabalhador que entra em *Burnout* assume uma posição de frieza diante de seus clientes, não se deixando envolver com seus problemas e dificuldades. As relações interpessoais são cortadas, como se ele estivesse em contato apenas com objetos, ou seja, a relação torna-se desprovida de calor humano. Isso acrescido de uma grande irritabilidade por parte do profissional. Este quadro torna qualquer processo ensino-aprendizagem, que se pretenda efetivo, completamente inviável. Por um lado, o cuidador torna-se incapaz do mínimo de empatia necessária para a realização do seu trabalho e, de outro, ele sofre: ansiedade, melancolia, baixa autoestima, sentimento de exaustão física e emocional.

Associado a esta forma de se relacionar, que se manifesta diretamente no trabalho na relação com o cliente, a dinâmica psíquica do indivíduo também vai sofrendo alterações. Assim, essa dificuldade em lidar com a afetividade se traduz numa lógica mais depressiva em contraste com aquele perfil eufórico do início da carreira.

Muitos esforços têm sido feitos na Escala de sentido do trabalho de traçar um perfil do trabalhador que é mais susceptível ao sentimento de *Burnout*. De forma geral, estes estudos têm associado determinadas características de personalidade a esta maior vulnerabilidade: *locus* de controle (interno ou externo), baixa resistência egoica, intolerância e ambiguidade de papéis. Pessoas que podem ser consideradas como tendo uma "personalidade forte", que veem

a si mesmas como possuindo uma capacidade positiva de escapar do *stress*, podem acabar sucumbindo ao *Burnout*.

Os paralelos entre tipos de personalidade (A ou B) e *Burnout* têm se apresentado sem muito sucesso. Tudo que se conseguiu foi demonstrar maior incidência entre os *workaholics*, ou seja, entre aqueles indivíduos altamente centrados no trabalho, que fazem deste o objetivo único de suas vidas. Relação um tanto quanto óbvia esta, visto que não há investimento em outras esferas da vida.

Alguns autores, por sua vez, entendem que características do ambiente de trabalho podem desencadear este tipo de sofrimento mental.

3. Como estes servidores públicos sentem a síndrome?

De muitas formas diferentes, como já se viu, mas poderia ser algo assim:

O *Burnout* é uma desistência de quem ainda está lá. Encalacrado em uma situação de trabalho que não pode suportar, mas que também não pode desistir. O trabalhador arma, inconscientemente uma retirada psicológica, um modo de abandonar o trabalho apesar de continuar no posto. Está presente na sala de aula, mas passa a considerar cada cliente

...Tanto faz o que o cliente está sentindo, estou apenas fazendo o meu trabalho.

A vítima de *Burnout* tem o espírito corroído pelo desânimo, a vontade mingando devagar, até atingir os gestos mais banais, até minimizar as vitórias mais acachapantes, a beleza e a força da missão dando lugar ao mesmo irritante cotidiano, por mais diferentes que sejam os dias de trabalho.

Em síntese, a exaustão emocional implica em sofrimento; para fugir deste sofrimento, o indivíduo despersonaliza (afasta simbolicamente o cliente) ou cria um baixo envolvimento no trabalho (afasta simbolicamente a si próprio).

4. Consequências do *Burnout*

Tudo o que acontece no trabalho e na vida fora do trabalho é potencialmente correlacionado com *Burnout* ou na Escala de sentido do trabalho de provocá-lo ou na Escala de sentido do trabalho de proteger o trabalhador quanto a ele, isto porque o eixo central do trabalho e o “órgão de choque” é o afeto, e o afeto é onipresente.

Nossa investigação permitiu estabelecer algumas relações com *Burnout* que, sem dúvida, podem ajudar a combatê-lo.

4.1. Satisfação no trabalho

Tabela 2 – Satisfação com o trabalho e <i>Burnout</i>			
	Problema	Normal	Total
Alto <i>Burnout</i>	12,3%	87,7%	100,0%
Baixo <i>Burnout</i>	23,3%	76,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Burnout relaciona-se duplamente com a satisfação no trabalho. Por um lado este sofrimento provoca a insatisfação no trabalho, passo a não sentir prazer na organização onde estou, ela me provoca sofrimento; por outro, outras insatisfações que eu tenha com meu trabalho diminuem a minha capacidade de lidar com o conflito afetivo/profissional que vai resultar no *Burnout*, torno-me uma vítima mais fácil ao sofrimento.

4.2. Comprometimento no trabalho

A mesma relação observada com a satisfação ocorre com o descomprometimento, a falta dele expõe mais o trabalhador ao *Burnout* e a presença de *Burnout* implica em descomprometimento. Lembremo-nos de que baixo envolvimento é uma das marcas do *Burnout*. Um dos eixos que protege o trabalhador da exaustão emocional.

Tabela 3 – Comprometimento no trabalho e <i>Burnout</i>			
	Problema	Normal	Total
Alto <i>Burnout</i>	16,6%	83,4%	100,0%
Baixo <i>Burnout</i>	23,7%	76,3%	100,0%
Total	18,9%	81,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

4.3. Relacionamento com a chefia

Um bom relacionamento com a chefia protege o trabalhador contra o *Burnout*.

Tabela 4 – Relacionamento com a chefia e <i>Burnout</i>			
	Problema	Normal	Total
Alto <i>Burnout</i>	10,5%	89,5%	100,0%
Baixo <i>Burnout</i>	17,5%	82,5%	100,0%
Total	12,8%	87,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tanto a nível pessoal:

Tabela 5 – Relacionamento pessoal com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Alto <i>Burnout</i>	15,6%	84,4%	100,0%
Baixo <i>Burnout</i>	23,8%	76,2%	100,0%
Total	18,3%	81,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Como a nível profissional:

Tabela 6 – Relacionamento profissional com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Alto <i>Burnout</i>	17,5%	82,5%	100,0%
Baixo <i>Burnout</i>	24,9%	75,1%	100,0%
Total	19,9%	80,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O chefe tem um papel importante em dar suporte aos seus subordinados, tanto objetivamente, fornecendo as condições adequadas de trabalho, e principalmente subjetivamente, quanto defendendo o trabalhador por ocasião de conflito (muito comuns em caso de *Burnout*, como na relação entre paciente e técnicos de enfermagem), como quando empresta seu ouvido e sua solidariedade, sua tentativa de ajuda quando a carga emocional sobre os ombros do trabalhador se torna pesada, um bom chefe alivia as dores que o cuidado traz, o *Burnout* não precisa acontecer.

4.4. Rotina

Quando o trabalho é rotineiro, o *Burnout* aumenta.

Tabela 7 – Rotina no trabalho e <i>Burnout</i>			
	Problema	Normal	Total
Alto <i>Burnout</i>	25,0%	75,0%	100,0%
Baixo <i>Burnout</i>	15,7%	84,3%	100,0%
Total	21,9%	78,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

É que um trabalho que implica em um forte manejo de vínculos afetivos dificilmente consegue se coadunar com a rotina, ao contrário, a rotina pode impedir a manifestação de afeto. Imagine que um auxiliar de enfermagem sinta que um paciente está particularmente angustiado, ele sabe que deveria sentar ao lado do leito, perguntar sobre as rugas que vê no seu rosto ou ainda conversar algo que mostre carinho, que afaste os fantasmas que o preocupam. Mas o hospital exige que o profissional não pode passar mais de dois minutos com cada leito; pronto, eis a possibilidade de fusão sadia entre afeto e trabalho reprimida, eis a exaustão mostrando seus sinais, eis o risco de despersonalizar aquele paciente. Eis o risco de instalação de *Burnout*.

4.5. Conflito trabalho família

Quando ocorre o conflito entre o trabalho e a família o *Burnout* aumenta:

	Problema	Normal	Total
Alto <i>Burnout</i>	25,6%	74,4%	100,0%
Baixo <i>Burnout</i>	15,4%	84,6%	100,0%
Total	22,2%	77,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O *Burnout* é um sofrimento que provém dos vínculos afetivos e interfere nesses vínculos. Amiúde, as enfermeiras são chamadas de “tias”, revelando a miscigenação entre o trabalho de cuidar e o vínculo afetivo familiar.

Lembre-mos de que o cuidado sempre foi atribuição da família, e veio a se profissionalizar faz relativamente pouco tempo. O que estes dados revelam é que, ainda hoje, ocorre uma intersecção importante entre o papel da família e do trabalho do cuidador, temos casos em creches onde a cuidadora dos garotos compete com a mãe pelo afeto do filho e ou pela maior eficiência em cuidar.

4.6. Carga – pressão de tempo

Servidores Públicos com *Burnout* mostram problemas de carga na Escala de sentido do trabalho de administração do tempo; têm um sentimento de carga mental no trabalho em virtude do “pouco tempo” para fazer o que precisa ser feito:

	Problema	Normal	Total
Alto <i>Burnout</i>	21,7%	78,3%	100,0%
Baixo <i>Burnout</i>	11,2%	88,8%	100,0%
Total	18,2%	81,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

É que o cuidado é tarefa que não pode ter tempo delimitado, e a organização de trabalho no geral delimita rigidamente o tempo. Quanto tempo um auxiliar de enfermagem precisa ficar no quarto de um paciente angustiado com suas dores ou sua solidão? Quanto tempo se leva para confortar uma criança triste e chorosa por sua doença ou pela ausência da mãe? No entanto, um auxiliar de enfermagem tem muitos outros quartos para visitar e precisa visitar todos eles, fatalmente sente que precisa de mais tempo.

4.7. Distúrbio psicológico e *Burnout*

O *Burnout* não é um distúrbio psíquico, é um sofrimento, mas pode provocar distúrbio psicológico, fornecer as condições para que um distúrbio se torne mais provável ou, ainda, ocorrer porque um distúrbio psicológico se instalou ou, ainda, ocorrer para evitar um distúrbio psicológico.

O que ocorre é que a presença de um distúrbio psicológico coincide em muito com a presença de *Burnout*.

	Algum distúrbio	Nenhum distúrbio	Total
<i>Burnout</i>	83,4%	16,6%	100,0%
Sem <i>Burnout</i>	31,3%	68,7%	100,0%
Total	37,6%	62,4%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Em 31% dos casos ocorre uma correlação entre uma coisa e outra. A cada 3 pessoas com distúrbios psicológicos uma apresenta *Burnout*. Isto ocorre por uma via de mão dupla: de um lado, o transtorno psicológico fragiliza a pessoa para lidar com a exaustão, as agruras do cuidado; de outro, a exaustão emocional e a despersonalização e baixo envolvimento tornam a pessoa mais suscetível ao transtorno psicológico.

Destes transtornos, dois merecem nossa atenção: quem tem Histeria apresenta uma alta correlação com *Burnout*. Quarenta por cento das pessoas que apresentam *Burnout* alto também manifestam histeria, isto porque *Burnout* opera ao nível dos afetos do trabalhador, território que provoca também o distúrbio histérico.

Outra alta correlação é entre *Burnout* e depressão.

Outra vez, aproximadamente na mesma magnitude, 46% das pessoas que apresentam *Burnout* alto manifestam depressão, agora, é a exaustão emocional que traz para o sujeito o desânimo, a situação de desejo de desistência, a percepção de fracasso.

4.8. Distribuição demográfica do Burnout

Todas as diferenças encontradas, ainda que pequenas, foram significativas.

– Sexo

O *Burnout* afeta mais as mulheres do que os homens:

Tabela 11 – Sexo e Burnout			
	Masculino	Feminino	Total
<i>Burnout</i>	39,9%	60,1%	100,0%
<i>Sem Burnout</i>	32,2%	67,8%	100,0%
Total	33,1%	66,9%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

É que cuidar, historicamente, foi função das mulheres, mães, esposas e donas de casa. Ainda hoje, apesar da fenomenal revolução vivida nos últimos anos, cabe a elas as principais atribuições de cuidado. Na de uma prefeitura, por exemplo, existe o cargo de merendeira, não de merendeiro, a esmagadora maioria dos enfermeiros são enfermeiras, as lactaristas são mulheres, os exemplos são infindáveis.

Isto trouxe, através dos séculos, uma experiência, um saber-fazer, uma ciência de como lidar com as armadilhas do cuidado; para os homens, estamos falando de neófitos, são vítimas muito mais incautas das armadilhas da sedução, das chantagens emocionais, ali onde as mulheres “nadam de braçada” os homens tendem a se afogar.

– Escolaridade

Quanto maior o nível de escolaridade, menor o *Burnout*:

Tabela 12 – Escolaridade e Burnout				
	Sem o primeiro grau	Ensino fundamental	Ensino médio	Ensino superior
<i>Burnout</i>	16,7%	14,9%	15,6%	8,4%
<i>Sem Burnout</i>	83,3%	85,1%	84,4%	91,6%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

É que a divisão de trabalho contemporâneo no que se refere ao trabalho de cuidado promoveu uma segmentação entre cuidado direto e cuidado indireto, que obedece a uma hierarquia de mando que por sua vez obedece a

uma hierarquia de formação; assim, para tomar o exemplo de um hospital, os auxiliares técnicos de enfermagem lidam diretamente com os doentes, os enfermeiros lidam menos com os doentes e mais com os auxiliares de enfermagem e os médicos lidam mais com os enfermeiros e auxiliares técnicos e apenas marginalmente com os doentes, no máximo uma visita de 10 minutos por dia; quanto maior exposição ao cuidado mais *Burnout*.

– Estado civil

Solteiros ou solteiras apresentam mais *Burnout* do que casados:

Tabela 13 – Estado civil e <i>Burnout</i>			
	Solteiro	Casado	Separado
<i>Burnout</i>	15,4%	10,1%	12,5%
Sem <i>Burnout</i>	84,6%	89,9%	87,5%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Outra vez, é a experiência, a vivência na lida com o cuidado que faz a diferença, desprezando-se a pequena diferença que os separados mostraram, até porque não se pode recuperar a história de cuidado destes Servidores Públicos; a vivência dos casados os ensinaram a lidar melhor com os afazeres de cuidar.

– Salário

A diferença com os salários ocorre também; maior salário menos *Burnout*.

Tabela 14 – Níveis salariais e <i>Burnout</i>					
	Até 1.400,00 reais (2 SM*)	1.400,00 a 2.000 reais (2 SM a 2,5 SM)	2.000,00 a 3.000 reais (2,5 SM a 3,8 SM)	3.000,00 a 4.000 reais (3,8 SM a 5 SM)	4.000,00 reais (acima de 5 SM)
<i>Burnout</i>	16,8%	14,4%	15,1%	6,4%	8,1%
Sem <i>Burnout</i>	83,2%	85,6%	84,9%	93,6%	91,9%

*SM – Salário Mínimo em 2015

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Pelas mesmas razões das diferenças na escolaridade, trata-se de um “*overlap*” (sobreposição).

Ou ainda ocorre o mesmo com a qualificação.

Tabela 15 – Qualificação e <i>Burnout</i>					
	Sem Quali- ficação	Baixa Qua- lificação	Alta Quali- ficação	Qualifica- ção Técnica	Qualificação Superior
<i>Burnout</i>	16,1%	18,2%	15,6%	13,9%	7,5%
Sem <i>Burnout</i>	83,9%	81,8%	84,4%	86,1%	92,5%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O exame dos dados demográficos nos ensina algo importante: cuidar não é algo que se aprende nos manuais, é um processo lento que depende quase que exclusivamente, se não exclusivamente, na lida, no contato direto e intransferível entre cuidador e cuidado. Costumamos aconselhar em nossas pesquisas que cuidadores mais velhos orientem os novatos, os jogos de sedução, as maneiras de evitá-los sem cair nas armadilhas, as chantagens que o ser carente inventa e que exigem do cuidador o malabarismo para não se exaurir ou não desistir. Cuidar é um dos trabalhos mais prazerosos que existem, por isso mesmo é fonte de sofrimento, como quase tudo que proporciona muito prazer, viver e aprender a cuidar é o modo de beber o prazer e fugir da dor de cuidar.

5. Como lutar contra o *Burnout* (também contra a histeria no trabalho)?

– É preciso fornecer as condições para que o cuidado possa acontecer com as mínimas restrições possíveis, flexibilizando o tempo, dando mais autonomia para as tarefas, criando rotinas específicas dedicadas à expressão de afeto e cuidado. Por exemplo, uma visita de um auxiliar de enfermagem sem nenhum outro procedimento além de conversar com o paciente, saber como ele está, o que lhe falta, como poderia estar melhor.

– É preciso que todos os procedimentos do trabalho sejam sempre acompanhados de um contato mais próximo e mais efetivado. Ainda tomando como exemplo um auxiliar de enfermagem, a troca de um tubo de soro deve ser acompanhada de alguma relação com o paciente, e não ocorrer mecanicamente.

– É preciso criar espaço de manifestação, deslocamento e elaboração da exaustão emocional advinda do conflito afetivo, algo como reuniões sem pauta, ou como pauta para “trocar experiências” sobre a semana, um lugar onde as pessoas possam reclamar, se solidarizar uma com as outras.

– É preciso criar ou ampliar os fatores de proteção; uma boa relação com o chefe, boas relações com os colegas de trabalho e a clientela, tempo flexível, autonomia no trabalho, aumento do controle sobre o trabalho, pausas programadas para descanso.

– É preciso reduzir os fatores de risco; más condições de trabalho, rotina rígida, falta de equipamentos ou inadequação deles, pouca especialização e conhecimento dos Servidores Públicos sobre sua tarefa.

– É preciso que os menos experientes tenham chance de trocar experiências com os mais experientes.

Capítulo 5 — AUXILIARES ADMINISTRATIVOS O TRABALHO VAZIO

Wanderley Codo
Analía Soria Batista
Remígio Todeschini

1. O trabalho do auxiliar administrativo como trabalho vazio

A pesquisa quantitativa mostrou que os auxiliares administrativos percebem que seu trabalho não tem importância social e que não tem sentido.

Segundo a Tabela abaixo, 36,2% dos Auxiliares Administrativos consideram que seu trabalho não tem importância social, isto é que não é necessário para a sociedade, nem valioso, nem significativo ou importante. Nos outros Servidores Públicos, essa porcentagem é de 10,3%.

Tabela 1 – Importância social do trabalho		
	Problema	Normal
Aux. Administrativo	36,2%	63,8%
Outros	10,3%	89,7%
Total	11,7%	88,3%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A pesquisa qualitativa mostrou que quando estes Servidores Públicos exercem suas funções sem contato com o público, percebem-se como sendo invisíveis socialmente.

“A sociedade nem sabe que eu existo. (Risos)... A sociedade não faz ideia do que é feito, né.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

Também percebem que a sociedade não valoriza o trabalho que realizam, especialmente porque são funcionários públicos, considerados “vagabundos.”

“Ah por que aquilo que eu falei, servidor público é taxado como vagabundo né. Então se você fala que você trabalha no serviço público já... todo mundo já entende que você não faz nada o dia inteiro.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Não, a sociedade ainda acho que não. Porque, bom pelo menos pra os usuários da creche, pra gente, pra eles nós somos apenas funcionários do governo e eles nunca se importam com o que a gente faz aqui dentro, pelo menos a maioria deles, alguns se importam sim, mas a maioria não.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Acho que não (risos), só por ser funcionário público já é o primeiro passo para eles acharem, que, que nós não trabalhamos né, nós não fazemos nosso trabalho bem. A sociedade também engloba as pessoas que você atende. Sim, mas as pessoas hoje em dia, elas não têm muita paciência, chega aqui fica dois minutinhos aguardando, se olha pra cá e vê que a gente não está ali, eles já acham que a gente tá fazendo corpo mole né, é... Sem contar, que eles nem notam né, eles se aposentaram né, mas eles trabalharam que nem nós.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

A Tabela a seguir indica que 23,8% dos Auxiliares Administrativos percebem seu trabalho como sem sentido. Nos outros Servidores Públicos, 13,9% têm essa percepção. Estes funcionários sentem que seu trabalho não serve para nada, que não faz a menor diferença, que não tem razão de ser.

Tabela 2 – Sentido do trabalho		
	Problema	Normal
Aux. Administrativo	23,8%	76,2%
Outros	13,9%	86,1%
Total	14,4%	85,6%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A pesquisa qualitativa mostrou que o trabalho executado pelos Auxiliares Administrativos carece de produto. Ele é fundamentalmente emprego. Em geral, quando se pergunta aos Servidores Públicos sobre o conteúdo do trabalho que realizam, estes falam de processos, procedimentos, documentos que devem produzir dentro de uma prescrição rigorosa, do cumprimento de procedimentos padronizados. Mais nada.

Como indica a Tabela abaixo, o trabalho dos Auxiliares Administrativos não tem Escala de sentido do trabalho para os Servidores Públicos. Para 18,6% dos Auxiliares, seu trabalho é vazio. Nos outros Servidores Públicos, isso acontece com 10,9% dos Servidores Públicos. Trabalho vazio é o sentimento de que a atividade que se realiza não serve para nada, não tem razão de ser, não faz a menor diferença.

Tabela 3 – Valor social do trabalho		
	Problema	Normal
Aux. Administrativo	18,6%	81,4%
Outros	10,9%	89,1%
Total	11,3%	88,7%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

É a ênfase na “forma” do trabalho nos depoimentos dos Servidores Públicos que denuncia a ausência do conteúdo significativo do trabalho. O vazio do trabalho do Auxiliar Administrativo lhe interdita a possibilidade de se construir enquanto trabalhador. Assim, na relação trabalho-identidade, o trabalho vazio surge como interdição.

Em face desse vazio que interdita a construção positiva da identidade do trabalhador, estes criam as estratégias de recusa do vazio. A pesquisa mostrou que os Servidores Públicos, quando perguntados sobre o conteúdo de seus trabalhos, focam principalmente na dimensão imaterial, afetiva do dia a dia no trabalho, as afetividades construídas com o público, quando o Auxiliar Administrativo tem este contato, ou nas relações sociais de natureza endógena. Assim a fonte principal de satisfação no trabalho é o relacionamento social.

“Aí, (risos) eu volto naquilo, eu gosto do atendimento às pessoas, eu faço parte burocrática, mas assim, o que eu gosto mesmo mais, que eu sinto mais confortável, tenho mais facilidade é no trato com as pessoas mesmo, atender as solicitações dela, procurar ajudar, tá sempre pronto assim pra ajudar mesmo, na necessidade das pessoas, as vezes ela tá e não consegue externar, então você vai e ajuda, fala, tenta abrir né, atender um telefone, então essa questão da comunicação assim eu tenho mais, que eu gosto nem sinto assim como um trabalho, eu (risos) pra mim é mais natural, essa parte burocrática é menos.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

Outro indicador qualitativo do vazio do trabalho constitui os devaneios dos Servidores Públicos sobre como o trabalho burocrático que realizam pode ser mudado, quando sabem que isso é impossível de vir a acontecer.

2. Depoimentos dos auxiliares administrativos

Este tópico apresenta depoimentos dos Auxiliares Administrativos relativos a uma diversidade de aspectos que permitem compreender o trabalho destes funcionários, tais como: **Trajetória profissional, motivação para trabalhar no serviço público, conteúdo do trabalho, dificuldades no trabalho, como aprendem a trabalhar, trabalho e rotina, prazer e sofrimento no trabalho e valor social do trabalho.**

2.1. *Motivação para trabalhar no serviço público*

É comum que a escolha de trabalhar no Serviço Público seja atribuída à estabilidade do vínculo de emprego. Mas existem outros aspectos também relevantes para compreender este tipo de inserção. O fato de o ingresso no serviço público ser por meio de concurso impede, por exemplo, que os Servidores Públicos sejam alvo de preconceitos e discriminações excludentes

vinculados à raça, à classe, ao gênero, à geração, casos frequentes no setor privado. Ainda, o servidor público está protegido do impacto que a falta de empatia ou as desavenças pessoais tem no setor privado, e que podem derivar na demissão do empregado. A segurança no emprego, a estabilidade também constitui um aspecto importante na escolha pelo emprego no serviço público.

“Assim... o procurar na rede privada, é... primeiro eles assim... é... ou vão pela sua imagem, ou tem essas coisas né...e você chega nos lugares...é... ai acabei de contratar, é... meio complicado. Ou ainda você tá trabalhando e simplesmente eles cismam e te mandam embora, a rede privada é mais ou menos assim, não tem muito... (pensativa) eu falei então vou prestar concurso. Comecei a prestar concurso e passei...e entrei.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Por que? (pensativa) bom na verdade o principal motivo é porque eu estava vindo de uma empresa que trabalhava fim de semana e feriado, então eu queria né? ter esse tempo mais livre e aqui era de segunda a sexta, então foi o principal motivo, porque o salário num... onde eu estava era melhor do que aqui, mas eu acabei optando por vir pra cá. Era mais viável...” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Ah! Por estabilidade, porque na época era atrativo pra gente, salário também na época era bom, perto do que era fora, aqui era bem melhor, o que hoje é bem diferente, né, caiu muito, o salário é muito defasado, então o que chamou mesmo pra vim trabalhar em órgão público foi a estabilidade.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Entre aqui porque eu, quando eu comecei (...) a situação estava insustentável aqui (outro órgão municipal) e eu, poucos dias depois eu pedi exoneração do cargo, fiquei desempregado e era a oportunidade pra eu conseguir um emprego, pra eu, pra eu conseguir um emprego mesmo.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“A questão né, da estabilidade, questão mais de ter essa estabilidade, de ter uma segurança né, pra vida, nesse momento que prestei o concurso também, até por questão salarial, pra ver se ganhava um pouco mais, aí continuamos aqui.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Inicialmente foi em busca da estabilidade, o mercado de trabalho sempre foi muito concorrido. E umas das alternativas de segurança era o setor público, o que me interessou.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Na época eu estava, não estava trabalhando, já tava com uma idade considerada pro mercado um pouco avançada, tava na faixa dos meus

trinta anos, trinta e poucos anos, então surgiu assim a oportunidade do concurso, já havia feitos outros também, mas o que a gente busca mesmo é pelas exigências que não existe numa empresa que não seja pública né, que é a questão de idade, você já ter filhos, ser casada, principalmente idade e a gente sabe que empresa pública não tem esses requisitos, não são, não são empecilhos, ao contrário, favorecem pessoas de mais idade que passa no concurso que tem empate, eles até favorecem quem tem mais idade, quem tem filho, quem mora em área de risco, essas coisas realmente para quem tem necessidade no momento entre todos, então pra mim foi assim, foi ótimo porque veio dentro do que eu realmente precisava, ter uma estabilidade desde que você trabalhe corretamente, estabilidade.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

Os funcionários percebem que os estudos anteriores à entrada no serviço público não impactam no desempenho atual. Apenas conhecimentos de informática e o desenvolvimento de competências sociais em algum emprego anterior resultam em competências que são aproveitadas por estes servidores.

“Tudo não, mas assim me é digo de valia o que aprendi, porque acabo conjugando, eu faço um trabalho burocrático, mas tem que ter um contato com as pessoas, com os colegas de trabalho, com as ligações, o atendimento telefônico e tudo, então essa experiência que eu tive com o público, me ajuda a desenvolver melhor esse trabalho.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

2.2. Conteúdo do trabalho

O conteúdo do trabalho dos auxiliares administrativos diz respeito, pelo comum, à elaboração de documentos e para isso são adotados procedimentos-padrão. É um trabalho fortemente prescrito, seja pelas formas oficiais dos documentos que são exigidas, seja pela atenção que o funcionário tem que dar à legislação que regula os procedimentos.

Qual é o produto deste trabalho? Um memorando, um ofício, etc. diversos documentos, cujo conteúdo é padronizado, como é possível observar nos diversos depoimentos a seguir relacionados:

“Aqui no departamento de pessoal a gente faz toda a folha de pagamento, toda a folha de ponto do pessoal, né auxílio um pouco na parte de benefício mais não é essa nosso foco né, é mais realmente fazer folha de pagamento né, ponto, aposentadoria é... E lidar assim com o dia-dia do servidor né, pra tentar resolver alguns problemas de frequência... essas coisas.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Aqui eu sou o encarregado administrativo do cemitério, então eu trabalho mais na administração, com processos de venda de jazigo, processos de exumação, requerimentos de exumação, fechamento de caixa, nota fiscal, essas coisas, toda parte administrativa do cemitério é eu que sou responsável.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Bom hoje aqui, é que aqui é assim, é meio... é... a gente nunca fica num setor só né, eu já passei por alguns outros setores, hoje eu tô no setor de contabilidade, né... então eu recebo todas as notas de todos os cemitérios, da agencia central e do IML (Instituto Médico Legal), é... faço a conferencia do caixa, faço os depósitos. É... a gente também faz a preparação para poder é... Fazer a contabilidade disso, né. Então eu faço a preparação pra depois fazer a contabilidade disso, a gente faz relatório tal, pra que seja lançado e seja contabilizado.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Ah eu faço, eu faço toda a parte desde a hora que eu pego o documento da pessoa falecida, até arquivar precisa fazer processo de venda de jazigo, atender telefone, atender as pessoas os munícipes né, a eu faço normal.” (Entrevistado) (*sic*)

“Então quando eu entrei aqui no serviço funerário, eu trabalhava como técnica de contabilidade e em um ano... Um ano não, acho que um pouco menos eu passei a ser encarregada do setor... (Pensativa) É eu já tive muita dificuldade né, com relação a sistema... Com relação a falta de... Algum... Ferramentas de trabalho, né. Mais isso foi superado, agora hoje em dia eu trabalho tranquila mais... Assim é um... É um pouco... Assim hoje em dia tá mais... Estabilizado, né... Mais é... Não tem muito envolvimento das pessoas, eu mesmo que criei uma rotina de trabalho fui adaptando e fui fazendo meu setor sozinha.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Então, eu faço recebimento de documentos, elaboro documento né, na verdade secretaria mesmo tem supervisão, a supervisão são os encarregados, na verdade são dois níveis de hierarquia, supervisão e encarregado e nós da secretaria somos eu e a ...somos em duas né, então nós secretariamos essas, essas chefias, então tudo que diz respeito, por exemplo, fazer escalas de trabalho, porque além do trabalho normal tem o final de semana também né, motoristas, então precisa pra fiscais, pra levar os fiscais pras feiras ambulantes, então tem todo dia você sabe, não é só na segunda, então tem a escala dos motoristas e gera e digita essa escala e redige os outros documentos de protocolos, que são memorandos, ofícios pra fora é, o que mais? ... as questões também dos colegas dos setores, dos funcionários, justificativa de faltas, folhas de pagamento quando chega, a gente dá um conferidinha e passa pra eles, se tem alguma discordância a gente

tenta ajudar, se não manda pro RH, então assim, na verdade é um secretariado mesmo de chefia.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Eu trabalho aqui no arquivo né, e... mais aqui no arquivo mais eu ajudo as meninas na recepção, tem recepção um e a recepção dois, ajudo as meninas no, na recepção e é isso. Mais como assim? Num tem e... os papéis chegam da, da, da dessas Escolas Municipais. Né, o... os meninos trazem né, na, na perua os papéis, ai vem, é... eu vou lá buscar ou às vezes o R. traz aqui pra mim, eu separo tudo e entrego pras pessoas devidas né, que tem que entrega, alg... e alguns eu, eu arquivo e do... fora isso tem assim é a papelada que a J. (outra menina) coloca lá no papel de, do arquivo e... zo... as meninas... a nutricionista, eu pego esses papéis trago pra cá separo, e... coloco nome delas né, e o setor que é né... Emeios tal e arquivo.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“É, faço a parte administrativa da creche, então sou responsável pelo desenvolvimento da Secretaria de Educação, é, a lista de espera de alunos, matrícula de aluno, organização da secretaria, organização dos arquivo, tudo que diz respeito à parte administrativa.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Bom, eu cuido da parte administrativa aqui da creche, qualquer documento relacionado a funcionário, ou aluno aqui eu sou responsável, é, lista de alunos, presenças essas coisas assim, eu também sou responsável aqui na unidade.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Eh... bom basicamente tudo computador neh, eh escolha da matrícula de criança como abrem as vagas, fazer inscrições, enfim as informações a demanda que a Secretária da Educação pede pra gente, eh pede informação da unidade da criança que tá procurando vaga, eh às vezes é alguma coisa relacionada a material que precisa pedir pra eles pra fornecer pra gente que tá faltando alguma coisa, é parte mais administrativa na verdade mesmo assim numa forma geral tudo. ” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Bom atualmente né? Eu estou aqui como responsável da praça de atendimento né, do protocolo e numa forma geral da., da manutenção do prédio, experiente na parte administrativa engloba tudo isso, então é muitas funções (risos) desde o pagamento de contas telefônicas, manutenção de elevadores, a praça de atendimento. (...)... A... diversas funções assim, muitas coisas. Já vai fazer um ano e dois meses que eu estou nessa... nessa função, porque na verdade mesmo meu cargo mesmo é auxiliar administrativo né? Então fiquei doze anos (em outro setor)... a três ... a quatro anos eu já estou (em outra

área), e... todo dia a gente aprende, a gente tem que fazer uma coisa diferente, eu descobro que essa função é minha, a isso eu tenho que fazer, já tá ai um ano e três meses nessa função.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Ah! Eu faço no setor, faço, presto conta de materiais e patrimônio, então o almoxarifado compras, é, patrimônio né, fazer o levantamento de todo patrimônio; licitação também, é bastante coisa, é, no caso eu cuido de três setores né, mas a encarregatura, como encarregatura dá pra cuidar de três setores, porque antigamente vinte anos atrás, a época que eu tô aqui, (o setor) era mais enxuto era menor e agora cresceu muito, expandiu bastante e a, e a estrutura permaneceu a mesma, então o trabalho triplicou, a quantidade de funcionário diminuiu e a gente tem que pegar, o serviço tem que sair, aí numa dessa você vive *estressada*, por conta de não ter funcionário, ter o prazo né, as cobranças, o serviço tem que sair, de um jeito ou de outro.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Bom, eu sou praticamente, eu sou secretária, (o telefone tocando novamente) eu, eu cuido da agenda do diretor, é, recepciono (risos), faço ofício faço de tudo.” (Entrevistada) (*sic*)

“Eu separo materiais pros, pros pra, pros departamentos aqui do (setor), eu protocolo processos, basicamente só isso.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Eu sou auxiliar administrativo, eu trabalho no expediente da CPI de patrimônio. (...). Então, o expediente e gente cuida de toda a tramitação dos processos que chegam, a gente que cuida do registro do processo no nosso sistema, então é a gente que cuida de toda essa parte assim ... é que não tem muito o que eu falar porque eu to aprendendo (...) então como eu ainda to aprendendo, não sei muita coisa que eu possa te falar, mas isso é o que consigo te falar no momento. Bom, da minha função é o que te falei, chega processo pra gente e aí a gente registra no sistema e as vezes a gente tem que tramitar pra outro setor daqui da prefeitura, a gente auxilia o chefe nas audiências, eu ainda não faço audiência, mas quanto tem audiência, no caso a M., ela faz os termos de depoimento que também vou fazer daqui um tempo quando aprender, basicamente é isso assim. Então, porque ela é a comissão permanente de inquérito de contrato, patrimônios e fiscalização, então por exemplo, sempre quando tem, vamos dizer, um furto numa escola municipal, aí é aberto um processo que vem pra gente, o chefe que é o presidente da CPI, ele convoca pessoas que vão ser ouvidas, a diretora da escola e quem mais ele quiser convocar e realiza as audiências para averiguar e ver quais são as medidas cabíveis pra aquele caso, no caso

a gente auxilia ele no momento de arrecadar o depoimento dessa pessoa, entendeu?" (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

"Toda parte do secretariado do diretor, né, secretario todas as atividades do diretor, além de relatórios para prestação de contas com o tribunal de contas, é vai, até como faz-tudo do andar, se queima uma luz, fulana de tal, se o banheiro tá entupido, ô L. faz sei não sei o quê, L., esse tipo de coisa." (Auxiliar Administrativa Entrevistado) (*sic*)

"Oh, eh o fórum ele manda pra prefeitura aquelas publicações judiciais neh, manda pra consultoria certo nisso a gente mudou o nosso sistema neh, e a promotoria publica judiciais elas vão para os procuradores, através da F. neh, que a F. faz a triagem, seleciona é a função dela, ai eles vão pegar essas publicações que é dos processos, que é aqui na prefeitura só no meu departamento acho que em torno de cinco mil processos só no meu, só no meu, fora da fiscal, das outras são ações que as pessoas eh, eles entra com a prefeitura. Porque de repente não tinha medicamento no posto de saúde ou plano no médico ou seja a população?? Hoje, ela vai ter que recorrer em algum lugar, elas recorrem a, ao judicial pra participar de (outra secretaria), então essas publicações quando chega na verdade é pra quê? É pra ações aos processos que estão arquivados entendeu, então o meu trabalho qual quê é, depois que chega essas, esse processo de publicações ai faz uma, um envio, um envio não uma folha de chapão, nós temos uma caixa que nós organizamos onde todos os computadores coloca essa, esse pedido de processo, ai por dia são pedido uns quarenta, trinta processo por dia mais ou menos neh, ai eu vou lá pego essa caixa eh, analiso realmente o quê que é ali, uns é pra pedir processo, outro só pra pedir um documento e colocar no processo outros é só uma, eh (pigarro), uma coisa mais urgente que precisa num dia pra fazer um prazo do juiz é uma coisa mais assim, então a gente vai lá pega essa caixinha no excel mesmo ou no word alguma coisa, monta uma lista, essa lista que é feita a gente faz uma triagem dessa lista e divide pela quantidade de pessoas que está no setor, por exemplo quando ta aqui completa são três pessoas então a quantidade que você vai dar de, de processos pra pegar a gente faz uma eh... uma divisão por três neh, nisso a gente entra no sistema net term, em cada processo que tá ali você vai entra e vê onde que ta localizado?? Onde foi localizado ai depois disso, que você fez isso a gente pega o carrinho neh, e desce até o térreo um, que a gente fica no décimo quinto andar, desce até o térreo um e vai lá no nosso arquivo gigante assim, depois te mostro se quiser conhecê-lo depois, nosso arquivo a gente vai eh, lá que já ta tudo organizado e retira o processo que a gente?? Depois disso a gente analisa os processos se é aquele mesmo se ta correto, vê a numeração se tá ok, a gente analisa as parte se ta tudo ok depois que

a gente faz isso, a gente sobe com eles ai chegando lá em cima a gente registra no computador pra arquivar ai depois que a gente viu tudo no computador ta tudo ok, a gente vai e deixa na mesa de cada um entendeu, é assim que funciona o trabalho assim mais maçante, as vezes tem uma coisa extraordinária as vezes pede pra fazer alguma tabelinha ali, ou o chefe pede pra fazer outra coisa ali mais é tudo leve neh, mais maçante mesmo todos os dia é uma rotina esse arquivo já.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Eu faço agendamento de reuniões, faço cotas, faço ofícios, respostas ao ministério público ou tribunal de contas é... recebo processo, despacho processo, recebimento de valores para adiantamentos, atendo município quando vem solicitar alguma coisa pessoalmente.” (Auxiliar Administrativa Entrevistado) (*sic*)

“Bem, eu sou uma espécie de secretário do chefe né, no meu departamento, e sou responsável também pelo cadastro de processos judiciais referentes a minha área, então todos os processos, todos os ofícios, passam por mim eu faço triagem dos ofícios, o que já tem processos abertos e os que não tem eu já encaminho para abertura e sou uma espécie de arquivista também né, e, banco de dados do departamento eu sou responsável. É, meu departamento é procuradoria judicial. É o departamento é responsável por defender o município das ações em que o cidadão insatisfeito com algum problema responsabiliza a prefeitura. Pode ser uma ação trabalhista, pode ser uma vaga de creche, pode ser um medicamento que não foi entregue, todas essas demandas são encaminhadas para o meu departamento. E os procuradores são os responsáveis por defender o município identificando onde foi que houve uma falha, onde foi que aconteceu algum problema e sanar, é...; fazendo a defesa do município no processo judicial. Eu, é...; minha função é de assistente administrativo, eu colaboro com os procuradores na parte administrativa, tudo que for necessário para o bom andamento do processo passa por mim. Desde a identificação do processo até a entrega do processo físico nas mãos do procurador.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

2.3. Dificuldades no trabalho

As principais dificuldades encontradas pelos auxiliares administrativos dizem respeito à falta de pessoal e conflitos interpessoais vinculados à questão do desvio de função, aspecto vinculado à falta de pessoal, carência de equipamentos como computadores e as limitações impostas pela necessidade de procedimentos burocráticos lentos para aquisição dos itens necessários ao trabalho, que consomem muito tempo. Entre outros, como se observa nos depoimentos a seguir:

“Dificuldade. Bem, eu posso dizer na parte financeira, que em relação a iniciativa privada é muito burocrático você conseguir recursos pra melhoria da área, no quesito estrutura interna; equipamentos, móveis, é...; até mesmo uma simples aquisição de copos descartáveis é um processo burocrático muito grande por que não existe na iniciativa privada. Essa burocracia eu considero muito prejudicial.” (Entrevistado) (*sic*)

“Não, encontro não, as vezes encontro resistência do próprio servidor, ‘ah eu não quero fazer porque não é minha função’ na minha época, mas o restante não.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Ah dificuldade encontra um pouco, porque eh... quando a gente começou a trabalhar aqui, a gente trabalhava do lado dos processos, o processo ficava na outra sala lá em cima no último andar neh, de repente trabalhava ali tal, só que ai de repente (...) deu uma tremedeira ai eu tava de férias nessa época, mais o pessoal fico assustado um pouquinho num sei se foi, ai segundo os técnicos foi o sobrepeso ai contrataram a empresa fazer os laudos tudo pra vê a estrutura do prédio ai tomaram a decisão, tomaram a decisão judicial que descessem os processos (...) porque realmente pesa neh, imagina só um calhamaço desse dá uns dez quilos, cê tem uma estante gigante da toneladas neh, três toneladas, quatro toneladas então eh, eh a dificuldade mesmo é a distância porque a gente pega elevador todo dia, a todo momento neh, e a gente tem que usar o carrinho porque os processos são pesados, e as vezes depende do horário neh, os elevadores já estão lotados, e ai tem seis elevadores três aqui, e três aqui neh, a gente so... de verdade eu sinceramente eu só uso os mais novos, porque eu já tive eh... situações com os mais velhos há um tempo porque além de ficar preso sabe essas coisas e tipo uma vez um se matou lá, e tudo bem?? o elevador desligado tal resolveu, então a gente tem, eu tenho ate receio de usar aquele elevador, eu só uso os, os três principal ali neh, os três principais eu só uso aqueles também aquele lá fica meio é como que chama super carregado?? Todo mundo neh usa o elevador neh, essa é a dificuldade que a gente encontra de transporte neh, agora a questão de materiais neh, as vezes tem dificuldade pra conseguir uma burocracia pra conseguir alguns materiais?? A gente precisou um tempo de molha dedo por exemplo, num tinha no estoque ai beleza ai não tinha. O acho que molha dedo na verdade, é um material dispensável né, mais não tinha, não acho que não tava relacionado no estoque, a gente fez o pedido, licitação e tal, a gente conseguiu por meio lá de adiantamento lá de materiais a gente conseguiu mais porque a gente a nossa equipe se moveu por isso neh, então é isso, então é isso na questão de assim, grampo faltou esses tempo também a gente tem que

ficar correndo atrás de departamento ou através de contato pra conseguir grampo num é uma coisa tão simples neh, é mais ou menos isso.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“As vezes mais de questões pontuais mesmo, de estrutura mesmo da prefeitura, as vezes um problemas de... agora mesmo tem problema de rede, de *email*, que a gente não consegue mandar *email* pra fora, tudo que a gente manda acaba voltando, só consegue se falar aqui dentro mesmo, aí parece alguma coisa de vírus, mas enfim essa questão de ter uma estrutura mais consolidada porque a gente trabalha, não é junto, vejo pelo menos com os fotógrafos ficam lá, reclamando entre aspas em questão de foto, que não tem espaço pra salvar foto por conta do servidor da prefeitura, coisas mais administrativas do que outro, outra coisa.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Muita, muita por falta também, é a falta de pessoal, porque é, um setor era pra ter três pessoas que fica comigo né, mas que me ajuda mesmo só tem uma só, e as três estão assim é, em desvio de função, uma é ascensorista, a que me ajuda é Auxiliar de Consultório Odontológico e o outro rapaz lá ele é Auxiliar de contabilidade, então se chegar e fala pra mim, olha os três vai sair do desvio de função, eu fico sozinha.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Não, aqui não, pelo menos esse setor aqui não, nós temos o que precisa, não falta nada, talvez aqui faltasse, mas assim no setor da gente faltasse um computador, mas por enquanto não tem, tem aquela questão também, em uma empresa é diferente, na privada você fala pra comprar um computador e colocar lá, não é assim, tem que ter uma licitação e tudo né... e se abrir exceção pra um setor, tem os outros que tem deficiência de equipamentos e tem que pedir pros outros também, então, mas isso não impede que a gente trabalhe, faça um revezamento e coisa e tal, não fico todo o tempo no computador e nem a colega, a gente reveza pra não ter também um acúmulo de função, coisas repetitivas, trabalho repetitivo, pesquisas, então se fosse só isso, agora o que eu reivindicaria seria só um computador, o restante tá bom.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Principalmente parte de legislação, por que assim a gente... aqui como estatuto não é aquela coisa que você consegue ir na CLT e resolver, é um pouco diferenciada, então as vezes a gente não consegue simplesmente fazer uma pesquisa e resolver. A gente tem que ir de pessoa em pessoa, vai na prefeitura, vai nas autarquias conversa com Deus e o mundo, por que cada vez que acontece algum problema é uma coisa um pouco diferente, um pouco mais própria e você não consegue resolver do mesmo jeito que se resolveu da ultima vez. Né... Então a legislação a... o nosso...nossa lei aqui o estatuto ele já

foi muito fragmentado, já foi muito alterado, então assim precisava de fazer um negócio novo sabe, pra gente pode... Sabe zerar assim, ficar tudo bonitinho. As vezes tem uns buraquinhos que a gente não consegue resolver, não consegue achar solução.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Quando depende de outras pessoas sim, quando não depende... Eu... Toco tranquilamente, por exemplo, é... o que precisa de um outro setor, mudar alguma coisa, ou fazer a forma correta é mais difícil, por que nem sempre eles tão abertos a mudanças, né. Mais o que eu posso alterar e mudar dentro do meu setor eu faço... Agora a gerência... Eu acho... Eu sinto um pouco de falta da gerência, uma gerência mais participativa, por que... (pensativa) não é funcionário concursado então... Sempre tá é... Mudando e as pessoas que vem não tem conhecimento da área publica então não conseguem ajudar e não conseguem participar.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

2.4. Como aprendem a trabalhar

Os auxiliares administrativos aprendem a trabalhar no próprio trabalho observando os Servidores Públicos mais antigos.

“É, alguma coisa que fosse um treinamento, não existe isso porque as pessoas não tem tempo pra parar, não tem tempo pra parar a demanda é grande, não tem tempo pra explicar, você senta do lado e vai tentando decifrar coisas que você nunca viu, você vê coisas diferentes né, coisas de ordem pública, coisa muito complicada né, complexa. Então assim o que a gente percebe na maioria dos setores que tem mais pessoas, uma dinâmica maior, essa questão mesmo de não ter um treinamento, não tem isso, então como foi? Foi no dia a dia mesmo, olhando, anotando tudo no caderno e com o tempo você vai se familiarizando com os documentos, você bate o olho e identifica e tal, foi dessa forma que eu aprendi o trabalho aqui.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Tudo por que assim a gente acaba fazendo cursos fora, mais assim, a gente aprende no dia-dia, a gente pode ter uma base fora, mais é o dia-dia que vai te dar conhecimento. Fora que assim quando a gente faz algum curso sempre eles falam sobre a... o trabalho na rede particular, nunca vai te dar o conhecimento da rede pública, que é completamente diferente, não tem nada haver uma coisa com a outra. Vai te dar uma base, apenas uma base.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Eu acho que a base foi toda na faculdade mesmo, e...que teve a base né, mas na prática não tem comparação, acho que o dia-dia

mesmo das pessoas que trabalha no setor foi a onde eu mais aprendi por que também não conhecia quando você aprende as coisas na faculdade é meio por cima né, ai aqui não o negocio é mais a fundo e no dia-dia a gente pega rápido com o serviço.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Ah, é o dia a dia, a questão do dia a dia, porque você chega aqui cru, vai depender da pessoa, se ela tem vontade de querer aprender ela tem que correr atrás, porque não adianta você ficar sentado esperando alguém pegar pela tua mão e te levar, porque isso aí não acontece, principalmente pela defasagem de funcionário mesmo, então vai muito da força de vontade da pessoa, é, a gente ver também no pessoal que entra agora muitos é só questão de passagem, você acha a, o salário não é um atrativo a maioria, pega entra né, mas tá prestando concurso fora né, coisa e tal, então é, no máximo fica um ano ou dois, então você já sabe aquela pessoa, o funcionário novo, principalmente se ela tiver estudando assim, fazendo graduação, você sabe que ele não vai ficar, porque aqui não tem, não tem um... Incentivo pra pessoa né, não tem é... Como é que eu vou te dizer, e... (pensativa) vai, um plano de carreira vamos dizer assim, em tempo, em tempo você vai subir, isso não existe aqui, espero que um dia né, eles peguem e olhem pra o lado do funcionário, do servidor, porque a maioria agora tá, vem se aposentando e não tem o pessoal pra repor.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Você fala se eu tive que estudar, fazer alguma coisa, eu não estudei, não precisei fazer nada, tudo que eu aprendi foi assim, foi no dia a dia, foi com as pessoas de outros setores, com processos anteriores, mas eu não... não fiz nenhum curso, e não... não tive que sair daqui pra estudar, pra fazer nada.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

2.5. Trabalho e rotina

Na Tabela a seguir, se observa que 36,3% dos Auxiliares Administrativos experimentam de forma problemática as características rotineiras do trabalho que realizam. Nos outros Servidores Públicos, isso acontece com 14,3% dos funcionários.

Tabela 4 – Rotina no trabalho		
	Problema	Normal
Aux. Administrativo	36,3%	63,7%
Outros	14,3%	85,7%
Total	15,4%	84,6%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O trabalho dos Auxiliares Administrativos é, de fato, rotineiro, na medida em que é necessário respeitar as regulamentações advindas das legislações, os procedimentos, etc. A rotina não necessariamente é vivenciada como um aspecto negativo do trabalho. Para alguns, o problema é o de ser tirado da rotina por mudanças nem sempre facilmente compreensíveis nas regulamentações. Como acontece no caso dos funcionários que lidam com a gestão de pessoal, regulamentada pelo Estatuto do Servidor.

“Ah eu adoro trabalhar aqui, eu gosto muito de fazer essa parte de folha de ponto assim, essa coisa certinha sabe. Rotina eu adoro rotina, difícil né, mais eu adoro rotina.” (risos) (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Principalmente parte de legislação, por que assim a gente... aqui como estatuto não é aquela coisa que você consegue ir na CLT e resolver, é um pouco diferenciada, então as vezes a gente não consegue simplesmente fazer uma pesquisa e resolver. A gente tem que ir de pessoa em pessoa, vai na prefeitura... vai numa autarquia conversa com Deus e o mundo, por que cada vez que acontece algum problema é uma coisa um pouco diferente, um pouco mais própria e você não consegue resolver do mesmo jeito que se resolveu da última vez. Então a legislação a... o nosso... nossa lei aqui o estatuto ele já foi muito fragmentado, já foi muito alterado, então assim precisava de fazer um negócio novo sabe, pra gente poder... Sabe zerar assim, ficar tudo bonitinho. As vezes tem uns buraquinhos que a gente não consegue resolver, não consegue achar solução.” (Entrevistado) (*sic*)

“Não, normalmente não, não é sempre uma rotina mesmo, tem situações assim, por a gente ser secretaria tem algo inusitado, um procedimento inusitado, mas nada... tudo dentro da área de lógica dentro do setor, nada que a gente ‘puxa e agora?’” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

Outras fontes de conflitos são comuns no caso destes funcionários cujo trabalho é gestionar o dia a dia dos colegas, como controlar a frequência, por exemplo. As relações com os colegas podem se tensionar por causa da incompreensão destes sobre o trabalho de controle que é necessário realizar.

Ainda, se percebe que a estabilidade no serviço público pode ser um aspecto problemático, que limita a realização do trabalho.

“O pessoal... se acomoda muito, só quer saber de regalia... Então sabe como que é né, cria essa ideia de ‘estou estável não preciso mais me esforçar’ isso realmente prejudica muito o serviço. Inclusive esse desgaste que eu fale que a gente tem e não resolve na conversa, é por que

assim se fala com a pessoa e ó... ‘deixa né, não tô nem aí’ (risos) acontece muito.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

Há rotinas que os funcionários, com base na experiência diária, mudariam, muito embora isso, pelo comum, não seja possível. Não raro, os funcionários devaneiam sobre as mudanças que implantariam e que de antemão, sabem que serão interditadas.

Para aqueles Servidores Públicos adversos à rotina dos procedimentos administrativos e que mantêm contato com clientes externos, estas interações contribuem para minimizar o desconforto do trabalho repetitivo.

“Ai, (risos) eu volto naquilo, eu gosto do atendimento as pessoas, eu faço parte burocrática, mas assim, o que eu gosto mesmo mais, que eu sinto mais confortável, tenho mais facilidade é no trato com as pessoas mesmo, atender as solicitações dela, procurar ajudar, ta sempre pronto assim pra ajudar mesmo, na necessidade das pessoas, as vezes ela tá e não consegue externar, então você vai e ajuda, fala, tenta abrir né, atender um telefone, então essa questão da comunicação assim eu tenho mais, que eu gosto nem sinto assim como um trabalho, eu (risos) pra mim é mais natural, essa parte burocrática é menos.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

Contudo, estes relacionamentos podem não ser fáceis. Isto é mais claramente percebido no caso dos auxiliares administrativos dos cemitérios na medida em que as pessoas que requerem seus serviços estão fragilizadas. Ainda, nesses contatos que quebram as rotinas, os funcionários tendem a evitar o envolvimento.

“Contato só o necessário, a gente até evita envolver, porque a família tá fragilizada, não quer que se envolva tanto, a gente faz só o necessário, o que tem que ser feito pro atendimento, resolver o problema que tem que ser resolvido, nada mais próximo não.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

Para os Auxiliares Administrativos que trabalham sem contato com o público, isto é, cujos clientes são apenas internos, uma dificuldade inerente à organização do trabalho é o sistema de interdependência entre os diversos setores. A dinâmica deficiente no funcionamento destas interdependências é observada como fonte de *stress*.

“Acho que às vezes um pouco de... *stress* quando a gente vê alguma coisa errada, que a gente se estressa um pouco, mais a gente tenta conversar no próprio setor e resolve por que muitas coisas não dependem né, da gente... é... depende de outras pessoas e a gente sabe que não vai mudar, que não vai a gente só vai se estressar e não vai resolver

nada então, algumas vezes a gente acaba conversando com as pessoas do setor mesmo e... consegue estabelecer ai... (risos) novamente.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

No caso destes funcionários, também pode existir a percepção de que são socialmente invisíveis.

“A sociedade nem sabe que eu existo. (Risos)... A sociedade não faz ideia do que é feito, né.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

No entanto, os auxiliares administrativos valorizam o próprio trabalho.

“Ah sim, eu valorizo sim, foi uma grande oportunidade que eu tive, mesmo porque eu não tinha experiência burocrática desses documentos enfim, desse segmento né e aqui eu aprendi, tive a oportunidade, não tenho preparo técnico pra isso, não tenho curso nem nada, aprendi na prática mesmo, eu tive a oportunidade, abracei e aprendi, hoje ta ai, ninguém me tira mais né, então assim foi de grande valia.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

Para os auxiliares administrativos, os colegas valorizam seu trabalho. A dimensão valorizada do trabalho é, pelo comum, a competência nas relações com o público.

“Sim, valorizam sim e mais ainda essa questão que eu falo da comunicação, então eu vi alguns setores que ‘ah você pode trabalhar lá’ ‘que bom ter você aqui, você faz uma certa diferença’ faltava alguém que tivesse essa habilidade, pra responder as pessoas, enfim pra ser isso, como eu disse pro cê, você esta mais acompanhado, ser mais atencioso, da prazer pra gente mesmo, de ta com a pessoa assim e tal, saber que ele ta passando por dificuldade no trabalho mesmo e tal, então assim é como se eu tivesse um comprometimento com as colegas de trabalho, não tô ali só pra fazer a minha parte, pra interagir, então a gente acaba se destacando, não que seja uma qualidade, é um dom, uma desenvoltura que Deus me deu assim, mais facilidade no trato com as pessoas, então isso acaba sendo algo assim que as pessoas quando fazem ‘ah N. (funcionária) é assim’ e tal já tem essa referência.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

Observou-se que a Escala de sentido do trabalho, do trabalho dos auxiliares administrativos, advém não da dimensão técnica do trabalho, mas da dimensão afetiva, no caso do relacionamento com outras pessoas, especialmente o público, ou no caso do relacionamento com os colegas. Na falta de Escala de sentido do trabalho para o trabalho vai se buscar a Escala de sentido do trabalho nas relações afetivas, com os colegas e com o público.

“Assim, que meu trabalho de fato ele acaba se destacando, no meu trabalho, no que a “N” faz acaba se destacando por conta de ter consciência que não pode ser só mecânico, eu trabalho a parte mecânica que são papéis, mas quando se trata do ser humano, do colega de trabalho, chefia, um visitante, seja que for, eu procuro dar sempre o melhor que eu tenho no atendimento, um sorriso, um abraço eu é assim, eu tenho isso como algo importante pra mim na minha vida, então eu acho assim, o meu trabalho, o trabalho que a “N” exerce tem diferencial assim, no trato com o humano.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Pra mim, me deixa feliz, eu gosto que não fica aquela coisa mecânica exercida, por interagir com as pessoas, dentro da empresa da um conforto maior pras pessoas que eu tenho oportunidade de trabalhar junto, da confiança pra elas exercerem a sua solicitação, algo que as pessoas até criticaria, eu procuro ouvir, entender, meu trabalho tem esse diferencial, ‘fala com a N., que ela vai fazer o possível pra poder te ajudar’ ‘a N. faz, tá sempre disposta, tem boa vontade’ isso é natural de mim.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Num mundo onde as pessoas estão tão intolerantes, então eu tenho bastante tolerância, tenho paciência para com os outros, então às vezes comentam ‘fulano mandou abraço pro cê’ e sempre falo ‘puxa vida, é tão paciente, é gostoso conversar com ela, sempre ajuda, sempre tá disposta, sempre atende com alegria, isso e aquilo’ assim, tô resumindo é difícil falar da própria pessoa (risos) tô focando... isso, o porque que tem que ser ele né, mas é isso.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

Esta ênfase na dimensão afetiva do trabalho cotidiano colocada pelos auxiliares administrativos constitui um indicador qualitativo importante do denominado “trabalho vazio.” O trabalho vazio é o trabalho sem produto, no qual o trabalhador não se reconhece.

2.6. Sofrimento/prazer no trabalho

As respostas dos auxiliares administrativos sobre o sofrimento e o prazer no trabalho apoiam o pressuposto do trabalho vazio. Pelo comum, o que causa prazer é conseguir fazer o trabalho prescrito da forma certa, cumprindo com os prazos estipulados e também a construção de relações afetivas positivas com o público e com os colegas. De outro lado, as fontes do sofrimento no trabalho são relativas a não conseguir realizar o trabalho de forma correta, no prazo certo, não conseguir atender de forma conveniente ao público, etc. Também foi apontado o sentimento de querer fugir do local de trabalho. Observa-se que não existem alusões ao trabalho propriamente dito.

“Ah... Às vezes um pouco de *stress* pra conseguir resolver esses problemas, mais não e assim diário frequente, é... Uma vez a cada dois

meses que acontece uma bomba ai que (risos) deixa todo mundo doído.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Não... Eu acho que hum... não provoca... nada provoca meu sofrimento. Acho que as vezes um pouco de... estresse quando a gente vê alguma coisa errada, que a gente se estressa um pouco, mais a gente tenta conversar no próprio setor e resolve por que muitas coisas não dependem né, da gen... é... depende de outras pessoas e a gente sabe que não vai mudar, que não vai a gente só vai se *estressar* e não vai resolver nada então, algumas vezes a gente acaba conversando com as pessoas do setor mesmo e... consegue estabelecer ai... novamente.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“É, acho difícil, acho que talvez, é, você planejar alguma coisa e acabar dando, errado, por exemplo, às vezes você acaba planejando, é, esta fazendo um documento pra ser entregue num dia, aí a pessoa não consegue terminar aí você entrega atrasado, isso acaba por (risos) uma frustração.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“É conseguir atender todas as metas estabelecidas. É, que é de documento prazo, é quando a gente faz alguma atividade que dá certo, por exemplo, quando a gente faz algum, no caso com a comunidade, com os pais, com os professores aí o pessoal acaba gostando e tal, então é gratificante pra gente saber, a gente que organiza, não só eu, mas toda a equipe gestora, a Diretora e AP principalmente, mas como a gente acaba fazendo parte dessa organização, é melhor a gente ver dando certo esse tipo de coisa.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Ah, não sei se prazer é uma palavra muito adequada, mas eu não me aborreço com o meu trabalho, eu não me *estresso* nem um pouco e isso, eu acho que já é satisfatório.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Ah, nesse aqui específico? Certo eh... primeiro é um lugar tranquilo de trabalhar o pessoal aqui, os funcionários neh, são sempre educados a gente... eu por exemplo me dou bem com todos eles não tenho problema nenhum com nenhum deles a gente as vezes faz brincadeiras um com o outro, na secretária neh inclusive, não fica aquela coisa maçante o dia inteiro aquela coisa seria então se descontraí, faz uma coisa ou outra então a gente tem essa liberdade, ahm... não é assim... é um pouco repetitivo o trabalho mas assim, às vezes cansa, que é puxado, mas nada complicado que eu tenha que me desdobrar pra fazer alguma coisa, mas são coisas simples... cansa às vezes um pouco mais é simples, ahm isso poderia ajudar dentro do possível a comunidade

no caso, as crianças que precisam neh estudar enfim, o pai não tem condições de ficar com criancinha, fica em casa tenta ajudar o pessoal, as famílias conseguir uma vaga pra crianças delas aqui.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Sofrimento? É... mas é que eu não sofro aqui, não posso te dizer que eu sofro, é o que eu te falei, na verdade eu acho que todas as encarregadas gostariam que tivesse um pouco mais de funcionário, pra gente poder realizar nossas funções melhore, né?... nossas contribuições, atender melhor, ne, às vezes a gente tá com várias pessoas ... porque o que é mais importante aqui na praça de atendimento, aqui é a companhia de frente, a pessoa quando chega pra ser atendida, ela não quer ser atendida rápido correndo, né? Ela quer é informações, e às vezes fica difícil até da gente correr atrás de algumas informações, porque a gente não tem tempo, por falta de funcionário.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Ah é o estresse é muita pressão, é muito serviço e você tem que pegar e ficar correndo sempre tem isso, tem aquilo, tem um prazo, você não pode deixar encostar num canto, então você tem que pegar, tem que dar conta daquilo.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Olha, sinceramente, hoje nada, tô falando sério, tenho mesmo, eu chego aqui já pensando na hora de ir embora, não só eu, como a maioria, que no caso eu não sei quantas pessoas vocês vão entrevistar, mas ultimamente tá assim.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Poder realizar tudo, terminar tudo, se eu tiver uma tarefa no dia e eu conseguir terminar no dia, entendeu? Isso, eu saio satisfeita, eu saio realizada.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“É eu tá aqui em paz, isso aqui pra mim, não que é um sossego de não fazer nada, é um sossego, assim, é um setor sossegado sem fofoca, sem titi, é muito tranquilo, isso me dá paz pra ficar aqui.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

2.7. Valor social do trabalho

A sociedade valoriza o trabalho dos auxiliares administrativos? Quando estes Servidores Públicos exercem suas funções sem contato com o público, eles se percebem como invisíveis socialmente. Também percebem que a sociedade não valoriza o trabalho que realizam, especialmente porque são funcionários públicos, considerados “vagabundos.” Embora possam existir algumas opiniões em contrário, pelo comum, estes servidores se sentem estigmatizados. O estigma é um atributo que define as pessoas como socialmente desacreditadas e desqualificadas para aceitação social (GOFFMAN, 1963).

“Sempre tem piadinha e tal, mas eu dou, já corto logo porque é um serviço como qualquer outro, eles valorizam é claro, é um serviço, mas quando faz piadinha eu não gosto, porque tem que respeitar o trabalho de cada um né, mas nada de desrespeitoso, então eles respeitam o meu trabalho sim.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) *(sic)*

“Ah por que aquilo que eu falei, servidor público é taxado como vagabundo né. Então se você fala que você trabalha no serviço público já... todo mundo já entende que você não faz nada o dia inteiro.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) *(sic)*

“Porque bom, é aquilo que eu tô falando, se eu for (...) lá na porta de escola eu vou encontrar mães falando de tudo, reclamando falando de tudo, ai, ai fala da, da, da eh... da merenda escolar e reclama e nada tá bom então.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) *(sic)*

“Eu acredito que sim, é... Assim com os pais que eu já tive contato, tanto nessa creche, quanto na outra que eu já, nas outras duas que eu já trabalhei é, assim, nunca sofri nenhuma discriminação por conta do meu trabalho, pelo contrario o pessoal, até agradece bastante, porque a gente é meio que um, um meio de comunicação, entre os pais e a escola né, porque a gente tá ali na linha de frente, respondendo pergunta orientando ou tirando dúvida, então acredito que assim.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) *(sic)*

“Não, a sociedade ainda acho que não. Porque, bom pelo menos pra os usuários da creche, pra gente, pra eles nós somos apenas funcionários do governo e eles nunca se importam com o que a gente faz aqui dentro, pelo menos a maioria deles, alguns se importam sim, mas a maioria não.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) *(sic)*

“Ah, isso eu já não sei te dizer tá, eu diria que algumas pessoas sim, a outra parte talvez não, n... não sei... exatamente se, de uma forma assim pra você, sim ou não eu te falo algumas pessoas elogiam bastante nosso trabalho, já de pais neh ligam pra gente, no final do ano passado inclusive aconteceu isso, uma criança ela foi pra outra escola porque a faixa idade era Escola Fundamental se não me engano uma coisa assim, e a mãe agradeceu a gente, o trabalho que a gente fez com a criança, com os professores especialmente e tudo o mais, agora tem gente que as vezes se irrita fica, tem gente que é mal educado às vezes com a gente pra, pra conversar por telefone, seja o que for ou na, no balcão então acho que tem gente que pouco se importa aqui com a gente do outro lado, então eu diria que parte da sociedade valoriza e outra parte tá nem ai é indiferente.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) *(sic)*

“Acho que não (risos), só por ser funcionário público já é o primeiro passo para eles acharem, que, que nós não trabalhamos né, nós não fazemos nosso trabalho bem. A sociedade também engloba as pessoas que você atende. Sim, mas as pessoas hoje em dia, elas não tem muita paciência, chega aqui fica dois minutinhos aguardando, se olha pra cá e vê que a gente não está ali, eles já acham que a gente tá fazendo corpo mole né, é... sem contar, que eles nem notam né, eles se aposentaram né, mas eles trabalharam que nem nós.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“Olha (risos) o funcionário público tem aquela fama (risos) entre aspas de vagabundo, eu acho difícil porque pra quem tá de fora, é só quem tá dentro mesmo pra saber como funciona, como é que é, porque o serviço público ele é muito moroso, é muita... É muita ‘bestalha’ de ficar, é se prende a leis né, então não pode pegar falar assim a, eu vou comprar um, vai uma cadeira numa loja da esquina, não, a gente tem todo aquele ritual fazer cotação, ver documentação da empresa, essa coisa toda, então é uma coisa muito morosa e eles acham que com isso a gente tá fazendo corpo mole, mas não é, a gente tem prazo, tem regras né pra seguir, cumprir, então não é assim, eu vou chegar, vou comprar porque achei bonitinho não.” (Auxiliar Administrativa Entrevistada) (*sic*)

“A sociedade? Eu acredito que sim. Por que quando uma pessoa liga no meu departamento, questionando que teve dificuldade é, em não estar sendo atendido, por exemplo, em um processo de medicamentos. A pessoa entrou com um processo contra a prefeitura por que não recebeu o medicamento, o advogado da pessoa entra em contato com a minha área, geralmente quem atende sou eu, o mais rápido possível procuro identificar como resolver o problema dela, por que eu me coloco no lugar dela. Se eu estou precisando de um medicamento se alguém da minha família tá precisando de um medicamento eu vou fazer o impossível para conseguir. Então eu procuro da mesma forma conseguir a informação e a resolução do problema da parte da pessoa que esta precisando, da maneira mais rápida possível. É você se colocar no lugar do outro.” (Auxiliar Administrativo Entrevistado) (*sic*)

“Em partes, a sociedade sim, e o povo lá fora as vezes reconhece, a gente cuida de mídia social também, *facebook* de prefeitura e tudo mais, a gente percebe que aquilo que a gente produz, muita coisa agrada, muita coisa não agrada, é relativo, não dá pra ponderar isso, de quantos por cento agrada, de quantos não consegue, é meio relativo, mas a gente consegue atingir uma boa, pelo menos usando o termômetro do *facebook* da prefeitura, consegue atingir um número razoável de pessoas falando bem, mas muitas falam mal também. Questionam muito o que vira notícia, o que a gente divulga, como

uma realização da prefeitura, eles acabam questionando muito coisa, que é isso, não é aquilo, então colocando outros problemas pra cima daquilo, acabam criando outros problemas em cima da notícia que deveria ser boa, aí eu... tudo se baseando pelo *facebook*, uma realização que seja, aí uma pessoa questiona, 'ah e aquilo lá?' 'e aquilo outro?', 'mas isso não aconteceu', começam a relatar vários outros problemas, parece que diminuindo o nosso trabalho entende, é meio difícil mas a gente consegue." (Auxiliar Administrativa Entrevistado) (*sic*)

3. O que fazer para diminuir este sofrimento absurdo?

Albert Camus vai buscar o mito de Sísifo que, ao enganar os deuses, foi condenado por eles a levar uma pedra até o alto de um morro, a pedra cai e Sísifo deve levá-la de novo. Que se ouça Camus:

"Os deuses tinham condenado Sísifo a rolar um rochedo incessantemente até o cimo de uma montanha, de onde a pedra caía de novo por seu próprio peso. Eles tinham pensado, com as suas razões, que não existe punição mais terrível do que o trabalho inútil e sem esperança.

O operário (leia-se o trabalhador) de hoje trabalha todos os dias de sua vida nas mesmas tarefas e esse destino não é menos absurdo. Mas ele só é trágico nos raros momentos em que se torna consciente.

Sísifo, proletário dos deuses, impotente e revoltado, conhece toda a extensão de sua condição miserável: é nela que ele pensa enquanto desce. A lucidez que devia produzir o seu tormento consome, com a mesma força, sua vitória. Não existe destino que não se supere pelo desprezo."



Trabalho é trabalho na medida em que constrói o homem à imagem e semelhança do mundo e na medida em que constrói o mundo à imagem e semelhança do homem; trabalho é trabalho na medida em que produz significado; roube o significado do trabalho e você roubará a humanidade do homem, constrói-se o absurdo. Trabalho sem Escala de sentido do trabalho é antitrabalho, de gesto se transforma em força de trabalho. Alienação elevada às suas últimas instâncias. Falta ao Sísifo de hoje o esforço hercúleo; a inutilidade se tornou fútil, fácil, talvez seja pior.

Para diminuir o sofrimento, em primeiro lugar, é necessário um exame aprofundado dos trabalhos administrativos burocráticos da prefeitura. Com certeza encontrar-se-ão trabalhos que são vazios mesmo: uma comprovação de documentos duplicada, uma assinatura de um departamento que seria desnecessária, um visto e um carimbo que ocorrem automaticamente e que não fazem a mínima diferença no processo. Claro que poder-se-ia encontrar o significado destes procedimentos, mas eles carecem de Escala de sentido do trabalho para o objetivo em questão, em nada ajudam ou nada representam para que eu tenha o alvará de funcionamento para minha empresa, por exemplo, isto esvazia estes conteúdos, transmite aos Servidores Públicos e aos seus clientes o sentimento de trabalho vazio, e assim, aumentam para o trabalhador a sensação de falta de Escala de sentido do trabalho no trabalho e para o cliente a ideia de que funcionário público só está ali para atrapalhar.

Nesta Escala de sentido do trabalho, a primeira providência é um esforço que poderíamos chamar de “desburocratização”, a eliminação de procedimentos, de documentos, de assinaturas, de comprovação de assinaturas, etc, que não fossem absolutamente necessárias.

Enriquecimento do trabalho. O trabalho administrativo contemporâneo é altamente taylorizado. Cada funcionário cuida, em última instância, de uma parte muito pequena de uma tarefa ou procedimento. O trabalho torna-se rotineiro e se esvazia em outra Escala de sentido do trabalho, perde a conexão com o seu significado último, desloca-se de sua razão de ser, tal e qual em uma linha de montagem em que o apertar de um parafuso, sempre o mesmo, descola-se da fabricação do automóvel e poderia estar em qualquer lugar, o gesto perdeu sua relação com o produto. O movimento de qualidade total resolveu este problema, centrando a divisão de trabalho no produto e não nos processos. No serviço público, isto foi feito com sucesso, cada funcionário se encarrega do produto do começo ao fim, e não de cada pedacinho do produto repetido *ad nauseam*. Com isto, o trabalho se enriquece, o vínculo com o produto se restabelece e o trabalho deixa de ser Escala de sentido do trabalho como vazio, sem Escala de sentido do trabalho.

Albert Camus, ao escrever sobre Sísifo, fala em morte, por certo não se refere à morte na Escala de sentido do trabalho físico, mas sim em Escala de sentido

do trabalho emocional, advoga que a resposta contra o absurdo é a revolta; o Sísifo de hoje está em uma armadilha doce e cômoda demais para se revoltar, contudo, nem por isto sofre menos, em consequência, merece toda a nossa atenção. É preciso recuperar a vida que vem do trabalho, mesmo que doa.

Capítulo 6 — GERENTES

Anália Soria Batista
Wanderley Codo
Remígio Todeschini

1. Introdução

Os Gerentes sabem que eles têm um trabalho carregado de prestígio. Percebem que a sociedade reconhece a importância do trabalho que realizam. Recebem apoio dos amigos e da família. Mas o gerenciamento de setores e de pessoas exige considerável esforço destes servidores, pois a demanda de trabalho que recebem é volumosa, às vezes, tem que ser atendida com rapidez e se torna muito pesada em função das características das equipes que gerenciam, como a qualificação de seus membros, nem sempre afinada com as atividades que precisam ser desenvolvidas e certos anacronismos tecnológicos no serviço público.

2. Suporte social

Os Gerentes não têm problemas de suporte social. Isso significa que têm relacionamentos afetivos positivos com a família e com os amigos o que indica que contam com apoio social e dão apoio a outras pessoas do círculo íntimo. Na Tabela abaixo se observa que apenas 3,6% dos Gerentes têm problemas de suporte social. Nos outros Servidores Públicos, este índice chega a 14,3%.

Tabela 1 – Suporte social nos gerentes			
	Problema	Normal	Total
Gerentes	3,6%	96,4%	100,0%
Outros	14,3%	85,7%	100,0%
Total	14,2%	85,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

É que o trabalho de gerência, per si, exige um suporte social e ao mesmo tempo um forte suporte social é pressuposto para ser indicado para a gerência, alguém indicaria para este cargo uma pessoa tímida e antissocial?

No que diz respeito à experiência da rotina no trabalho, a Tabela a seguir indica que apenas 9,1% dos Gerentes consideram suas atividades como rotineiras. Nos outros Servidores Públicos essa constatação é feita por 15,8% dos servidores.

Tabela 2 – Rotina no trabalho dos gerentes			
	Problema	Normal	Total
Gerentes	9,1%	90,9%	100,0%
Outros	15,8%	84,2%	100,0%
Total	15,7%	84,3%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Com relação ao quesito controle, isto é, poder tomar decisões sobre o próprio trabalho, planejar, decidir como executar as tarefas, a Tabela abaixo indica que 12,7% dos Gerentes manifestam ter problemas. Nos outros Servidores Públicos, o índice alcança 15% dos servidores que manifestam problemas de controle nas atividades que realizam. Praticamente, não há diferença entre os grupos.

Tabela 3 – Controle no trabalho dos gerentes			
	Problema	Normal	Total
Gerentes	12,7%	87,3%	100,0%
Outros	15,0%	85,0%	100,0%
Total	15,0%	85,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Este resultado é preocupante, já que a função do gerente é controlar, tanto o seu trabalho como o trabalho de seus subordinados e do conjunto da instituição. Preocupante, mas compreensível. O número de variáveis a controlar, a complexidade do quadro, a volatilidade do cenário a que o gerente está submetido o deixa, é natural, sem controle da situação.

A pesquisa qualitativa apontou que os Gerentes precisam cumprir uma agenda sob supervisão dos Diretores. Isso significa que respondem sobre a qualidade do trabalho que realizam perante eles. Mas o que pode explicar esse sentimento de falta de controle é a solicitação de atividades que precisam ser concluídas em um curto período de tempo e a grande responsabilidade que a execução exige, a dinâmica de trabalho junto à própria equipe e as condições gerais do trabalho.

Nem sempre a equipe é a adequada para realização das atividades que são necessárias. Às vezes, o problema é o número dos membros da equipe, como aponta o depoimento abaixo.

“Não, não é suficiente, principalmente na parte de fiscalização, coisa que a gente tinha (silêncio) quando eu entrei tinha muitos fiscais e hoje tem 10, 12 e a cidade aumentou, você fica sempre correndo mais

apagando fogo, do que planejando alguma ação pra poder agir, o que vai chegando você tenta fazer, a equipe inteirinha fazendo isso.” (Gerente Entrevistado) (*sic*)

Pode acontecer de um servidor não ter a qualificação necessária para realizar as atividades e sobre isto o Gerente não tem controle. Ainda, pode ocorrer de ter que lidar com sistemas de informação anacrônicos que tornam mais complexo o trabalho, na medida em que muitos processos permanecem não informatizados. Mas também outros aspectos podem influenciar o controle sobre o trabalho, como os prazos impostos à realização do trabalho, as pressões vivenciadas na prestação de contas e a responsabilidade que isto significa, e inclusive sob determinadas circunstâncias a falta de treinamento adequado.

“O principal é o volume mesmo de trabalho e algumas dificuldades até com planejamento neh, é as áreas, pra você ter uma ideia antigamente pra se fazer um planejamento de um concurso público que é algo delicado, que é algo.... uma das competências que nós temos também nas nossas atribuições é fazer prestação de contas para o tribunal de contas, então tudo o que é envolvido com a contratação de pessoal, prestação de contas das leis de apelação de cargo, reajuste salarial eh... obrigações de acessórios de comunicação todas as pessoas que foram contratadas pela prefeitura, todos concursos públicos realizados... tudo isso ele é auditado pelo tribunal de contas, e essas informações de recursos humanos é nossa gerência que faz essa prestação de contas, que é algo também muito relevante porque se tiver alguma irregularidade pode comprometer inclusive até o prefeito que sempre foi muito responsável neh, então é nossa preocupação é sempre de modernizar o trabalho neh, cada pessoa fica com sua rotina neh com sua participação, então eu tenho uma analista que cuida só dessa parte do tribunal de contas, e o meu papel é o de eh facilitar neh, o corpo de Facilitador, as nossas dificuldades são: antes eu tinha mais tempo pra poder planejar um concurso público, hoje eu tenho que fazer um concurso público quando sai uma autorização, enfim sai uma autorização, geralmente tenho menos de uma semana preparar o edital publicar e eu, às vezes é uma coisa delicada porque qualquer falha num concurso público...” (Gerente Entrevistado) (*sic*)

“Eu acho que faz falta treinamento, a gente chega ali por conhecimento técnico, ninguém chega pra ser gerente por outra coisa a não ser conhecimento técnico, aí falta um treinamento pra gerenciar, isso eu nunca tive né, uma reuniãozinha ou outra, nunca teve pra ninguém, não sei porque, as vezes é porque tem muita troca também, não sei se o RH pensa nisso, porque de repente chega lá e não faz um treinamento pros gerentes, chega o diretor e fala que não quer e põe outro, o diretor ou a administração ou o gerente mesmo, um encarregado, então isso não teve, não tem.” (Gerente Entrevistado) (*sic*)

Capítulo 7 — EDUCADORES

Anália Soria Batista

Wanderley Codo

Remígio Todeschini

Os educadores apresentaram os melhores índices em quase todas as categorias investigadas. São de longe os profissionais com menos problemas. *Burnout*, por exemplo, é uma síndrome que afeta a nível epidêmico os Servidores Públicos em educação e que apresenta índices pífios para os educadores da prefeitura pesquisada. Tentaremos inclusive, investigar como estes educadores se protegem de *Burnout*. Vejamos aonde nossa análise dos trabalhos destes profissionais nos conduziu.

1. Introdução

Ser Humano significa ser Histórico. Compreender um ser humano implica em partir do pressuposto de que cada gesto, cada palavra estão imediatamente inseridos num contexto muito maior, que transcende a ele e a sua existência. Escrevendo a História, de toda a humanidade, todo o passado determina, constrói, reconstrói; explica, significa e ressignifica o presente; todo presente engendra, contém e constrói o futuro. Assim, cada ação humana carrega em si toda a História da Humanidade e as possibilidades a serem redesenhadas amanhã e é também portadora do futuro. Cada ação humana é uma síntese, ao mesmo tempo, única e universal, do nosso passado e do nosso futuro.

Que seja um ato banal: “comer um tomate.”

Algum hominídeo, em algum lugar perdido no passado, movido pela fome, encontrou a fruta silvestre, experimentou, gostou dela. Muito tempo depois, a tribo aprendia a plantar sua semente, a protegê-la dos outros animais, pragas, intempéries. Desenvolveu-se uma tecnologia agrícola que aos poucos mudava a face, o gosto, a composição físico-química do tomate que seria já irreconhecível perto do seu antepassado silvestre, milhares de anos, de trabalho de todos os homens. Os agricultores, os químicos, os comerciantes, os transportadores, literalmente, toda a humanidade, toda a História, estão presentes no tomate que comparece ao meu prato. O objeto mesmo, criado e consumido pelo Homem, comparece como portador de sua História, de seu dever.

Se quisermos estudar o desenvolvimento do homem de sua era mais pré-histórica, poderemos fazê-lo com base num objeto qualquer, em qualquer ato, por mais banal que seja.

Não apenas os objetos, os atos também são históricos. A história existe antes e depois do ato e provavelmente vamos entendê-lo de uma forma muito mais

abalizada no decorrer dos tempos. Uma rede infinita se tece e se concentra no ato de comer o fruto ou não. O preço, o valor, a medida, a estética, a propaganda, o mercado, a técnica, a fisiologia, a física, a biologia.

Infinitos tomates são inventados pelo gesto humano e se alojam dentro do tomate; um médico poderia nos falar muito sobre a vitamina C e as outras que a fruta carrega. Um comerciante poderia fazer o mesmo, um industrial, um político. A História do tomate começa muito antes do Homem ter comparecido ao mundo; a evolução das moléculas, todos os acidentes que implicaram na existência de um ser vivo, à qual mal temos ideia.

As receitas disponíveis para preparar o fruto vão se acumulando e se preenchendo de significados em culturas diferentes, em classes sociais distintas, em vários grupos etários.

Tantos são os tomates, dentro do tomate, que fomos criando especialidades dedicadas a uma ou outra faceta: o agricultor dedica sua vida a conhecer detalhes sobre o plantio da fruta, seu comportamento, sua evolução. O engenheiro agrícola empenhar-se para conhecer nomes e fórmulas de venenos, por um lado, e comportamento de uns bichinhos estranhos que ele chama de pragas, do outro. O médico preocupa-se com os nutrientes e os efeitos fisiológicos do tomate, em que dietas deve entrar, em que dietas deve ser proibido. O sociólogo estuda os hábitos alimentares da população-alvo para saber da possibilidade de aceitação do alimento e da forma adequada. E assim por diante.

O médico, o agricultor, o comerciante, e quantos mais pudermos lembrar, todos os Servidores Públicos que compuseram, compõem e virão a compor os milhares de significados que um tomate pode ter: “todos eles se formam na escola”.

Enfim, um tomate é a síntese de toda a história natural e depois toda a história da humanidade. O mesmo pode ser dito do ato de comê-lo, da faca e do garfo que se utiliza para tal, do lugar onde se senta para a refeição.

No entanto, falemos um pouco do futuro. Ao comer o tomate, ou mesmo quando o recusa, você está intervindo em todo o futuro da humanidade. Por exemplo, você cria ou mantém a necessidade de alguém plantá-lo; cria ou mantém a necessidade de produção de adubos e venenos e, por extensão, da pesquisa em química orgânica e inorgânica; cria e/ou mantém a necessidade de uma rede de transportes – você é responsável pelo emprego do caminhoneiro que foi contratado pela agroindústria produtora de tomates em Mogi das Cruzes-SP, por exemplo, uma cidadezinha produtora desta fruta, da qual você talvez sequer tenha ouvido falar.

Ao comer a fruta, você gerou um movimento; alguém em sua casa foi ao supermercado comprar outra, o que por sua vez implicou em uma baixa de estoque, que provoca uma busca de fornecedores, que procuram os intermediários, que procuram os produtores, que acionam os transportes, e assim, *per omnia*.

Um agricultor ao tomar uma cerveja “de papo para o ar” depois do trabalho, se gaba de ter tido um bom palpite, “plantar tomates este ano deu dinheiro”. Você foi responsável pelo sentimento de segurança do agricultor! Todo o nosso futuro; a viabilidade de nossa agricultura, de nossas importações e exportações, da bolsa de valores do Brasil e, por extensão do mundo todo, estão irremediavelmente ligadas ao seu descuidado gesto de comer um tomate.

Por sorte nossa, todas estas mediações, toda a História, todo o futuro estão ocultos, desaparece do gesto de comer. Ao triscar a fruta entre os dentes a única coisa que permanece é o seu gosto agridoce, a boa sensação de um estômago saciado.

Vimos enfocando um ato banal para ressaltar o caráter histórico de qualquer instrumento, qualquer gesto humano. Apesar de sua historicidade, a maioria dos atos e objetos banais que poderíamos escolher para contar a História dos homens são mudos, compõem em nosso cotidiano e não deixam registro. Poucos são os objetos produzidos por nós, e os atos praticados por nós, que permanecem na História registrada, escrita, documentada, ou ao menos lembrada por nossos pares. O nosso prosaico tomate desaparece sem deixar vestígios, na boca do consumidor, nosso gesto de fatiá-lo e servi-lo ao jantar tampouco deixa rastros. São históricos e anônimos. Por isso, raramente temos consciência deles, de sua historicidade, da cadeia socioeconômica-política em que se inserem e que alimentam. Os outros, os raros que merecem registros, estes nos orgulham muito, ser citado em um livro, ter escrito um, ser lembrado pelos amigos, pelos entes queridos. Ter tido a sorte ou a coragem de fazer a coisa certa, definitiva, ter a certeza de que as suas palavras mudaram a vida alheia. Quanto prazer tudo isto nos dá!

Inventamos rituais para marcar os gestos que consideramos dignos de frequentar a memória: um casamento, o nascimento dos filhos, os aniversários que todos queremos memoráveis, as formaturas. Realizamos registros para que permaneçam apesar de nós, um álbum de fotografias, as cartas recebidas, objetos presenteados, mesmo que fúteis, um diário.

É que, ao retirar nossa História do anonimato, ao reservar-lhe um lugar em nossa memória, com sorte na memória alheia, de alguma forma, tomamos posse de nosso destino, do nosso próprio ser histórico. Todos sabemos o prazer, o deleite que isto traz.

Contudo, poucos tomates têm esta sorte, poucos jantares com a salada do fruto ganham registro, a menos... A menos que se esteja em uma escola, em uma sala de aula, durante a aula.

Eis um lugar onde o tomate e o seu apreciador recuperam toda a sua História, todos os seus significados: a escola. Há um profissional cuja obrigação é o de reconstruir todo o passado e todo o futuro preso “nos tomates da vida”: o professor.

Educar, portanto, é o ato mágico e singelo de realizar uma síntese entre o passado e o futuro. Educar é o ato de reconstruir os laços entre o passado e o futuro, ensinar o que foi para inventar e ressignificar o que será.

O aluno que aprendeu as propriedades alimentícias do tomate jamais será o mesmo, o professor sabe que o seu gesto ficará, o aluno que aprendeu a escrever o vocábulo to-ma-te terá a partir dali outro universo à sua disposição, nunca dantes sonhado; o professor sabe que é um artífice de novos mundos.

Que seja um trecho de uma aula qualquer.

O aluno escreve “o automóvel buzinou na porta de entrada.” O professor separa a palavra “automóvel” e mostra que se trata de um hibridismo “palavra composta de duas origens diferentes, auto vem do grego *autos* (por si mesmo), e *móvel* vem do latim, mover-se, portanto; que se move por si mesmo.”

Fomos todos vivendo, construindo carroças, passamos por Henry Ford, alguém deu o nome para aquela engenhoca que andava sozinha até o inferno do trânsito nas grandes cidades, o professor recupera, recompõe, revincula a palavra como parte de sua história, o aluno se apropria deste passado e vai utilizá-lo no futuro, quando tiver pela frente, por exemplo, a palavra “autossuficiente”, sem que ninguém lhe diga, saberá a Escala de sentido do trabalho.

Retomar o passado, refazer os vínculos com o presente, reorganizar o futuro, eis o que o professor faz.

Quando se estuda ciências – história, geografia, português, literatura ou matemática, física, química ou biologia – o que o professor está fazendo? Está trazendo o passado para que se possa construir o presente dos alunos a fim de que eles então possam, pela ressignificação, construir o futuro. Essa transformação é produto do trabalho da educação, do ensino, do professor, dos profissionais da educação no seu vínculo direto com o passado e com o futuro, os alunos.

Toda ação humana é potencialmente geradora de significados, potencialmente transcendente, mas apenas alguns poucos gestos têm a sorte de fazer a História reservarem seu lugar no futuro. A menos que você seja um/a professor/a. Neste caso, cada palavra dita, cada movimento do olhar, tem seu lugar reservado no futuro do outro, do país, do mundo. Para o bem e para o mal.

2. O produto e o outro

A primeira lição que um estudioso do trabalho aprende é: pergunte pelo produto. Aprendemos muito cedo que ao entender o produto entenderemos muito do trabalhador. O marceneiro é do jeito que é porque produz cadeiras, mesas, armários, porque tem a madeira como matéria-prima, seus braços; seus gestos vão se tornando diferentes, portanto, sua identidade vai se tornando

reconhecível. Um médico desenvolve outras sensibilidades, outros hábitos, também porque o seu produto é outro.

É que o trabalho pereniza o gesto do trabalhador, immortaliza o trabalho. É que o trabalho é uma mágica que tem lugar entre o homem e as coisas, a coisa faz o homem e o homem faz a coisa, a madeira faz o marceneiro que faz a madeira. Se houvesse um final do processo, teremos outro mundo e outro homem. O mundo com a face do marceneiro, o marceneiro com o jeito da madeira.

Pois bem, é isto que permite ao homem ser histórico, a possibilidade de permanecer apesar de si, ao brincarmos acima com a ideia do tomate, o que dizíamos é que cada gesto nosso, pelo trabalho, é sempre imortal. O produto do trabalho é a corporização desta permanência do homem apesar dele mesmo. Seus vínculos com os outros homens, com nosso passado, nosso futuro.

No entanto, há ainda outra face da mesma moeda. Ao representar o homem, o produto do trabalho o rerepresenta. A mesa do marceneiro passa a existir como seu outro ser, que se insere na vida da família que se senta na hora do jantar. O marceneiro, pelo seu produto, comparece perante os outros homens materializado.

Estamos em um jogo de espelhos que em última instância constrói o que chamamos de identidade social, os modos como o trabalhador constrói a si e se apresenta perante o outro.

Todavia, e o professor? Qual é o produto do professor? O marceneiro transforma o outro, os outros, a sociedade, pela da mesa. O professor transforma o outro por intermédio do outro mesmo, sem mediações. O seu produto é o aluno educado, é a mudança social na sua expressão mais imediata.

Vejamos: pouco importam os truques didáticos que se utilizem em sala de aula, pouco importam os exemplos, pouco importa que o aluno saiba repetir uma lista enorme de Países e suas capitais, o que importa é o que mudou neste aluno, agora sabe ler, agora sabe consultar um atlas, agora sabe escrever. Pouco importa se saímos todos para plantar árvores em uma manhã de primavera, ou se o professor exerce o terrorismo ambientalista em sala de aula, o que importa é desenvolver a consciência ecológica nos alunos, em seus pais, na comunidade.

Se retomarmos a discussão anterior, na maioria dos trabalhos, se pode traçar um esquema assim:

Modificar a natureza > modificar a si mesmo > produto > modificar o outro

Para o educador, a relação é direta:

Modificar a si mesmo > modificar o outro.

Que consequências esta especificidade carrega para o trabalho do professor? Em primeiro lugar, um marceneiro, empregado em uma fábrica de móveis, pode passar toda a sua vida marcenando sem que tenha consciência da capacidade de transformar o mundo, sem que refaça em seu espírito o percurso que o aproxima de Deus. Já ao educador a sua dimensão histórica é posta imediatamente à sua frente. Depois de cada aula é outro, são outros seus alunos, é outro o planeta em que convive. Digamos, *o trabalho do educador é imediatamente histórico*.

Ao mesmo tempo, a mesa do marceneiro está ali, relativamente imutável ao correr dos anos, reconhecível de imediato, permite a todo o momento a recuperação dos gestos que a realizaram. Para o professor, ficará difícil recompor o trajeto. Raros e felizes são os momentos em que é possível reconhecer no aluno a marca específica do trabalho. Em um plano abstrato, sim, fui eu que o eduquei, ou ajudei a educar, mas, em um plano concreto, como saber onde começou e onde terminou a minha intervenção? Como dimensionar a minha potência? O outro se transforma na mesma velocidade em que o professor o transformou. A historicidade imediata que anima o trabalho do professor o deixa impossibilitado de se refletir imediatamente, a ausência de um produto, apesar da relação mesma, o condena à relação. Depende, para se reconhecer, que o outro o reconheça.

Contudo, é também a existência concreta do produto que permitiu e permite a alienação do trabalho, por isso, que Marx dizia que o trabalho alienado rouba do homem sua humanidade, transforma-o em um animal. Na exata medida em que rouba do homem o seu ser, o seu vir a ser, a sua História. O ardil que implicou na hegemonia da mercadoria é o ardil da transformação do trabalho concreto em trabalho abstrato, em mercadoria, em valor de troca, consiste em última instância em descarnar o trabalho das marcas que importou do trabalhador.

A análise da alienação do trabalho formulada por Marx pode ser melhor compreendida nos seus significados se tivermos em conta que Marx foi o verdadeiro herdeiro do Iluminismo, entre outras coisas, porque sustentava uma concepção filosófica do homem como ser com infinitas potencialidades de desenvolvimento, que estavam sendo impedidas e atrofiadas sob o sistema capitalista. A análise da alienação mostra esse cerceamento que o capitalismo faz no homem, chegando ao ponto de se sentir livre, apenas, quando está fora do trabalho.

O primeiro nível de alienação considerado por Marx era o da propriedade dos meios de produção e subsistência. De fato, na passagem do feudalismo para o capitalismo, os Servidores Públicos, camponeses e artesãos independentes haviam sido expropriados dos meios de produção e subsistência, que paulatinamente se haviam concentrado nas mãos da burguesia. Já no marco do processo capitalista de produção, segundo Marx, os Servidores Públicos eram alienados tanto do processo de trabalho como do produto.

O processo de trabalho, suas etapas, organização, ferramentas estavam num primeiro momento histórico (na etapa de maturidade do feudalismo) sob controle dos Servidores Públicos, proprietários individuais dos meios de produção e subsistência. Em parte, os Servidores Públicos eram seus próprios patrões naquele momento, embora estivessem ligados (os camponeses) na forma de servidão aos senhores feudais por institutos feudais.

A passagem do feudalismo ao capitalismo significou a expropriação dos Servidores Públicos, a concentração dos meios de produção e subsistência nas mãos dos patrões capitalistas e, por conseguinte, o surgimento da propriedade privada capitalista, que negava superando, a propriedade privada individual dos Servidores Públicos. A partir daí, o trabalho seria coletivo e a apropriação da riqueza, privada, grande contradição do capitalismo, que se traduzia, no século XIX, na miséria crescente da maioria e na riqueza crescente de uns poucos.

Esse primeiro nível de alienação determinava o seguinte: a alienação do objeto do trabalho e a alienação do processo de trabalho propriamente dito. Sob o capitalismo, segundo Marx, o objeto de trabalho não pertencia ao trabalhador. Este plasmava sua subjetividade no objeto, sua própria vida, mas ele pertencia ao capitalista. O objeto comparece perante o trabalhador não como uma objetivação de sua subjetividade, mas como um ente estranho, como um inimigo.

A alienação do processo de trabalho acontece na medida em que o capitalista o submete a seus próprios fins, à consecução do lucro. Trata-se de um processo paulatino de expropriação do controle do trabalhador sobre o processo de trabalho.

Num primeiro momento, o controle sobre o processo está nas mãos do trabalhador, ele possui um saber-fazer que lhe permite planejar seu trabalho em termos de etapas, ritmo do trabalho, prescrições de qualidade, etc. Este controle é típico do processo de trabalho realizado pelos artesãos independentes, e, em parte, pelos Servidores Públicos durante as primeiras etapas da manufatura. O processo de trabalho lhe pertence e é algo interior a ele. Paulatinamente, a partir de estratégias de divisão do trabalho e de incorporação de maquinarias, o processo de trabalho começa a ser expropriado pelo capital. Ele vai se configurar como um processo que acontece fora do trabalhador. Ele perde cada vez mais o controle sobre as etapas do processo produtivo, os ritmos, as cadências, etc., na medida em que seu saber-fazer começa a passar às mãos do capital, na medida em que ele é expropriado do seu saber.

A divisão técnica do trabalho esfacela o trabalhador, convertendo-o num “homem unidimensional.”

Podemos aplicar esta análise do processo de trabalho sob o capitalismo como atividade alienada ao processo de trabalho que tem lugar nas escolas?

Em primeiro lugar, as escolas não são fábricas capitalistas, não temos padrões capitalistas nas escolas públicas. Se considerarmos que o estado é um representante de classes, no máximo poderíamos dizer que a compra do trabalho do professor é intermediada pelo estado, o que lhe transfere propriedades muito particulares, por exemplo, a extração de mais-valia não é direta.

No entanto, qual a relação do professor com o processo ou atividade de trabalho que tem lugar na escola, com o planejamento, com a execução, com os instrumentos do trabalho e com o produto do trabalho: o aluno?

Primeira questão a ser colocada: o saber e o saber-fazer estão nas mãos do professor, condição principal de sua atividade de trabalho. Por isso, o planejamento de seu trabalho, as etapas a seguir no processo de ensino-aprendizado, são por ele decididas, o ritmo imposto a seu trabalho não escapa completamente a seu controle, embora existam prescrições externas, às quais ele poderá, por diferentes motivos, resistir. Tudo isso porque ele possui um saber e porque o produto do trabalho é o outro.

No que diz respeito ao produto do trabalho do professor, existem inúmeras especificidades. Em primeiro lugar, como já se viu, não se trata de um objeto sobre o qual ele plasma sua subjetividade, mais de outro ser humano. A parte de seu ser que foi realmente objetivada no produto/aluno, será sempre alguma coisa difusa para ele e para os outros. O produto/aluno será, no entanto, tão alheio como é alheio para um trabalhador qualquer o produto por ele produzido, embora dificilmente será Escala de sentido do trabalho como potência estranha, como inimigo.

Em uma palavra, para o educador, o produto é o outro, os meios de trabalho são ele mesmo, o processo de trabalho inicia-se e se completa em uma relação estritamente social, permeada e carregada da História. Uma relação direta e imediata com o outro é necessariamente permeada por afeto. E é o afeto como componente tácito do trabalho que devemos de enfrentar a seguir.

Capítulo 8 — OS EDUCADORES E SEU TRABALHO

Analía Soria Batista

Wanderley Codo

Remígio Todeschini

A pesquisa apontou que Servidores Públicos escolhem o emprego público pelas condições de estabilidade que proporciona sem preocupação com o trabalho que terão que realizar. No caso das educadoras e educadores, ocorre o contrário. Escolhem ser educadoras e educadores, têm vocação. As trajetórias profissionais são claras ao respeito, já que mostram a intencionalidade de se prepararem para o exercício do magistério, como apontam os depoimentos a seguir:

“Porque eu gosto do que eu faço. Ah, eu gosto da educação infantil, sempre gostei da educação infantil, então eu fiz magistério, depois do magistério eu fiz concurso e tô na educação infantil.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Porque eu sempre gostei né, de lidar com as crianças, mas eu descobri que queria ser educadora quando eu dava aula de dança de salão e aí na escola que eu dava aula de dança de salão, a gente tinha uma metodologia pra ensinar as pessoas, não era só aprender a dançar, mas como aprender a dançar, o jeitinho que a gente tinha que lidar com as pessoas que não conseguiam dançar e aí eu comecei a me interessar pela pedagogia, foi por isso.” (Educador Entrevistada) (*sic*)

“Então, eu entrei na prefeitura em 2009 é? Isso, vou fazer 6 anos agora, de lá eu fiquei quase quatro anos como educadora substituta, não tinha uma sede, já trabalhei com fundamental né, trabalhei inicialmente com infantil, depois com o fundamental, agora em 2012, não 2013 eu lotei aqui na creche e vim trabalhar aqui na creche tô aqui já 1 ano e meio quase.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Mas é uma profissão que veio e eu gosto do que eu faço e inclusive trabalhar com os pequenos.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Então... É assim, eu fiz o magistério, (...) durante quatro anos, me formei com 18 anos né, a gente estudava período integral, ainda era aquele tempo né, de que um magistério na verdade tinha um peso muito grande pra um profissional né, me formei em dezembro, em janeiro comecei a trabalhar, já na educação infantil em escola particular, quando foi em maio desse mesmo ano fui buscando coisas melhores consegui um outro emprego numa outra escola de educação infantil né, e lá, de lá na verdade é... Oito, oito anos? Deixa eu pensar... Com...

Fui fazer a faculdade depois de três anos que eu entrei nessa escola, continuei lá até me formar na escola (...) Hoje eu tenho... Ao total cerca de seis anos, me formei, terminei de me formar, passei no concurso da Prefeitura. Fui chamada, pra... ser educadora, e paralelamente no... Também, nós abrimos uma unidade de ensino fundamental dentro da escola de educação infantil, particular, e eu passei a ser coordenadora do ensino fundamental e da educação infantil, então eu tô a praticamente oito anos na prefeitura, e junto, como coordenadora, na escola particular de ensino fundamental.” (Entrevistada) (*sic*)

“Não sei ser outra coisa, a eu acho mais, gosto de muitas outras coisas, mas assim, é... Sempre gostei muito de trabalhar com criança, e desde muito pequena, desde muito nova né... Eu entrei no magistério com quatorze anos, então a gente sai com uma profissão, e na verdade a gente se encanta (...) Muito do caráter de enquanto pessoa, eu aprendi dentro do magistério (...) foi algo muito importante na minha vida, e que me ensinou a importância que a educação tem na vida das pessoas né, e isso pra mim foi... Fundamental.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

As educadoras e educadores gostam do trabalho que realizam. Contudo, estes profissionais apresentam problemas de satisfação no trabalho. Quase 30% dos educadores têm problemas em este quesito. No grupo controle, 15,3% estão insatisfeitos com seu trabalho.

Tabela 1 – Satisfação no trabalho			
	Problema	Normal	Total
Educador	28,8%	71,2%	100,0%
Outros	15,3%	84,7%	100,0%
Total	20,2%	79,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os principais problemas apontados pelos membros de esta categoria profissional já são muito conhecidos quando se fala de educação pública, como a falta de materiais e de funcionários suficientes, as salas superlotadas, entre outros. Mas a pesquisa indicou que o sentimento forte de insatisfação na categoria não se reflete de forma acentuada no comprometimento dos educadores com seu trabalho. A Tabela a seguir mostra que esta categoria profissional não se destaca por apresentar problemas de comprometimento. Observa-se que o problema da falta de comprometimento está um pouco mais presente nos servidores do grupo controle.

Tabela 2 – Comprometimento no trabalho			
	Problema	Normal	Linha
Educador	18,8%	81,2%	100,0%
Outros	19,8%	80,2%	100,0%
Total	19,4%	80,6%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os educadores enfrentam estes desafios de forma criativa. A autonomia no trabalho e o trabalho planejado considerado por estes como bastante flexível possibilitam esta mágica de fazer bem o trabalho com recursos escassos, muito embora, como se observará depois, isto signifique um esforço considerável no dia a dia para os educadores. Para as educadoras e educadores, a autonomia significa “dar a nossa cara” no trabalho realizado. Trata-se também de um esforço de adaptação às condições da escola e, por isso, o processo de trabalho apenas em parte está sob o controle dos educadores. A Tabela abaixo reflete este dilema dos educadores: ter controle relativo sobre o processo de trabalho. Quase 20% dos educadores têm problemas nesse aspecto particular do trabalho. No grupo controle, quase 13% dos servidores têm esse problema.

Tabela 3 – Controle no trabalho			
	Problema	Normal	Total
Educador	18,9%	81,1%	100,0%
Outros	12,8%	87,2%	100,0%
Total	15,0%	85,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os educadores não têm problemas de rotina no trabalho. O trabalho não exige realizar sempre as mesmas operações, nem é monótono. Muito pelo contrário, o trabalho dos educadores é bastante variado.

O professor, tendo uma série de atividades diferentes para realizar e estando todas sob sua responsabilidade, pode organizá-las do modo que lhe parecer mais conveniente. Não havendo sequência rígida, nem predefinição externa das atividades, as possibilidades de variação são enormes. Exceto nas grandes etapas do processo como preparação de aula – aula-avaliação que, obviamente, não podem ser invertidos conforme mencionado antes, ou a sequência da abordagem dos temas, os quais seguem uma ordem de complexidade que dificilmente poderia ser modificada com sucesso; no mais, cabe ao professor a definição do que fazer primeiro em sala de aula e, principalmente, de como fazê-lo. Dada

essa flexibilidade, que é inerente ao trabalho do professor, este pode inovar sempre no seu modo de trabalhar. Um professor pode escolher os exemplos que vai usar, não estando satisfeito com sua escolha pode encontrar outros. Se está no meio de uma aula e percebe que aquele assunto está particularmente difícil para sua turma pode se deter mais tempo, modificar a forma de explicar, dar atenção especial a alguns, enquanto pede a outros que resolvam algum exercício. Pode usar situações do dia a dia para ilustrar algum ponto, um filme que se ajusta perfeitamente ao evento que quer explicar naquele dia, até mesmo a última compra no supermercado ou a última reforma da casa podem oferecer situações para serem trabalhadas em sala de aula associadas a um assunto qualquer quando está ensinando Português, Matemática, Ciências. A Tabela a seguir indica que apenas 6,3% dos educadores experimentam rotina no trabalho. No grupo controle, 21,1% dos servidores têm este problema.

Tabela 4 – Rotina no trabalho			
	Problema	Normal	Escala de rotina no trabalho
Educador	6,3%	93,7%	100,0%
Outros	21,1%	78,9%	100,0%
Total	15,7%	84,3%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O leitor pode estar se perguntando sobre as tarefas burocráticas que envolvem este ofício e que não são poucas e nem mesmo de menor importância: controle de presença, preenchimento de diário de classe, preparação das provas, correção de provas, cálculo das médias. De fato, são atividades que implicam numa maior rotina, são mais repetitivas e menos criativas, mas, por outro lado, não têm horário e nem sequência predefinida. Mesmo sob uma direção da escola centralizadora com normas rígidas para essas atividades, ainda assim, dentro de sala de aula ninguém rouba a direção da cena, que é necessariamente do professor.

Os depoimentos a seguir apontam na Escala de sentido do trabalho da variedade de experiências dos educadores, os imprevistos que podem ter que enfrentar e a necessidade de conceber o planejamento das aulas como um instrumento flexível, que pode ser mudado para se adequar ao momento especial dos alunos.

“Não porque às vezes a gente planeja alguma coisa e, eu planejo alguma coisa e vejo que, por exemplo, segunda feira fiz, quis planejar proposta, de recorte por exemplo, mas eu percebo que a turma, ele estão muito agitados, então eu acabo trocando esse planejamento, é bem flexível, ao invés da gente fazer atividade com tesoura, a gente vai

pra área externa fazer alguma brincadeira, até pra eles aliviarem um pouquinho. (Pesquisador) – Pode se denominar isso de... Improvisar? (Entrevistada) – Não, não é improvisar, mas eu acho que é flexibilizar.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“A gente assim, tem que realizar o planejamento, tem que realizar a reflexão da semana, quando pedem pra junto de livro a gente tem que anotar no caderninho né, mas acho que basicamente é essas regras, e as outra quem faz sou eu né. Seguir os horários né, porque a creche é composta por uma rotina, então eu não ir ao parque a hora que eu quero, tenho que ir na hora que é meu horário de parque, não posso almoçar na hora que quero, tenho que na hora do almoço das crianças, então essas regras, essas normatizações tem que seguir.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Seguindo normas? acho que todo trabalho tem que seguir normas neh, assim e a gente segue tem que seguir neh, o... os RCNS tem que seguir as normas que vem mais assim e dentro da... do dia a dia a gente tem as regras normais (...) tem como você trabalhar porque é assim, na verdade os conteúdos, as normas elas se... elas vão te tentar moldar dentro do, do ambiente, do espaço do tempo, eh... mais você enquanto professor a, às vezes você tá falando a mesma coisa que o outro, mais a forma é diferente então isso já é uma livre escolha, você tem liberdade pra você poder se expressar como você quer neh.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

Um trabalho experimentado pelos educadores como não rotineiro também permite ser criativo, como indicam os depoimentos abaixo:

“Tem que sempre trazer coisas diferentes, até pela faixa etária, não dá pra você trazer sempre as mesmas coisas não é, eu acho que cansa tanto os adultos e cansa muito as crianças, eles dão o retorno muito rápido, se a coisa tá ficando chata, então tem que tá sempre buscando estratégias diferentes pra chamar atenção do grupo, pra deixar eles mais perto.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Eu busco fazer né, tem regras que a gente não tem como mudar porque eu vou ta interferindo na prática dos outros educadores, mas tem coisas que sim, que a gente tenta ser criativa, ir pro parque brincando, cantando musiquinhas, crianças vão seguindo isso.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Sempre, qual é, quem não, (rindo) o professor que não é criativo não tem como, sempre tem que ser, buscar sempre coisas novas.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

Outro aspecto que chama a atenção é que os educadores, mesmo sabendo que nem sempre seus trabalhos são valorizados, consideram que o trabalho que realizam tem importância social. A Tabela abaixo aponta nessa direção. Observa-se que apenas 3,7% dos educadores apresentam problemas neste quesito. No grupo controle, 16,2% dos servidores consideram que seu trabalho não é importante socialmente.

Tabela 5 – Importância social do trabalho			
	Problema	Normal	Total
Educador	3,7%	96,3%	100,0%
Outros	16,2%	83,8%	100,0%
Total	11,6%	88,4%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O depoimento a seguir aponta para a percepção dos educadores sobre a desvalorização do seu trabalho pela sociedade.

“Então se a gente pensar na questão da sociedade, como um todo é complicado, porque professor hoje em dia não tem muito valor né, mas se a gente parar pra pensar na sociedade como aqui, eu acho que pode melhorar muito ainda.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

Como isto é possível? As educadoras percebem que a falta de valorização do seu trabalho provém de um ente abstrato, a administração pública, o governo, etc. e se materializa nos baixos salários, na falta dos materiais necessários, nas condições de trabalho ruins, etc. Mas é interessante que estas percepções não conseguem tirar das educadoras a convicção sobre a importância social de seu trabalho. As educadoras percebem que as crianças, sobretudo, e por vezes também os pais (mas nem sempre) das crianças dão valor a seu trabalho.

“Envolver-me, me envolvo muito sim (...) como que eu vou te explicar essa relação, (...) às vezes você um dia eu faltei neh, cheguei faltei, tive que faltar e foi uma falta abonada, não lembro o quê que acontece, no outro dia quando eu cheguei meu aluno, meu aluninho de quatro anos, olhou pra mim e falou assim; você veio eu tava morrendo de saudade de você (ficou com os olhos cheio de lágrimas e sorriu feliz), eu ganhei o meu dia neh, eu falei assim nossa você vê como que é, (ela começou a bater palmas toda feliz pra mostrar como o aluno dela fez), começou a bater palma, eu falei gente do céu, porque é assim eu chamo a atenção, eu ensino o que é certo o que é errado, as vezes eu tenho que ser dura mais eu falo muito pra eles carinho e amor a gente demonstra quando a gente mostra que se importa, quando você fala, quando você ensina, quando você educa,

quando você fala um sim, quando você fala um não, é pra você ensinar, é pra você educar, mostra porque aqui eles tem a chance de poder errar e fazer novamente, lá fora quando eles tiverem lá fora ninguém vai ensinar, ninguém vai ter paciência pra olha pra eles e fala assim, o tá errado você pode fazer de novo, ou você vai e faz, ou você não faz, e a gente precisa preparar eles pra esse mundo ne, então dura, porém eles são, são tudo.” (Ficou emocionada) (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Eu acredito que é uma boa relação, mas ainda tem alguns pais no caso né, que os clientes são os pais, que a gente precisa encontrar uma forma de, de aproximá-los mais da escola, que eu acredito que é uma relação boa, mas ela pode melhorar. Então é complicado, porque as vezes algumas eu sinto muita resistência por parte delas, não sei se pelo histórico familiar, que as vezes é difícil, a comunidade tem um. Alguns pais com um histórico um pouco difícil, mas não, eles são um pouco resistentes, eu acho que essa palavra, adequada. Às vezes você põe uma atividade, ah, por exemplo de troca de livro e a criança precisa levar o livro pra casa, pra fazer leitura com os pais, geralmente as crianças falam óh, o meu pai não leu e as vezes você chama pra conversar, só pergunta informalmente, ah conseguiu, ah não porque eu tive que arrumar a casa, ir no mercado e tal, ah, então as vezes eu acho que eles não percebem a importância que tem dos filhos deles, nesse momento que eles deveriam passar com os filhos, então aí eu acho, que acaba criando um pouco de resistência. E porque também não falam.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“A princípio todo início de ano é uma desconfiança, porque não conhece, não sabe como que é, eles tem certa desconfiança, depois com o tempo a gente vai mostrando o trabalho, as famílias vão pegando mais confiança no profissional que tá ali trabalhando com os filhos dele, com as crianças é aquela reação, como te falei no começo, se não tiver amor pra trabalhar com criança, não adianta, não adianta porque você não consegue desenvolver um bom trabalho, então assim, eu acredito que a confiança a gente vai adquirindo ao longo do ano né, e é normal quando você chega num trabalho novo, você nunca chega assim confiante, você chega meio que assim, mais ou menos, estudar o ambiente e tal pra depois a gente se sentir mais seguro né.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

De modo que o valor do trabalho emerge das interações sociais que tem lugar no cotidiano da escola, das trocas com as crianças que se desenvolvem, com aqueles pais que agradecem pelas mudanças observadas nos filhos, com os colegas que compartilham problemas e soluções em face dos desafios impostos pela educação pública. Isso indica que os educadores percebem o poder de afetar que seu trabalho tem e, por isso, ele faz muito sentido em suas vidas.

A Tabela a seguir mostra que apenas 5,7% dos educadores têm problemas neste quesito. No grupo controle, 19,4% dos servidores apresentam este problema.

Tabela 6 – Sentido do trabalho			
	Problema	Normal	Total
Educador	5,7%	94,3%	100,0%
Outros	19,4%	80,6%	100,0%
Total	14,5%	85,5%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

No que diz respeito ao controle sobre o trabalho, estamos diante de um trabalho que exige um papel ativo do seu executor, que não só permite como impõe a criatividade para que a obrigação de cada dia seja cumprida. Podemos imaginar o trabalho de um professor sendo realizado de uma forma mecânica, apenas cumprindo as tarefas predefinidas, seguindo uma definição protocolar de cada passo predefinido? Será que um professor, agindo assim, conseguiria ajudar seus alunos no processo educacional? O que aconteceria quando a primeira dúvida surgisse numa aula de Matemática, por exemplo? E, quando num assunto um pouco mais difícil a metade da sala não compreendesse, o que faria esse professor? Poderia simplesmente ignorar e seguir seu roteiro? Mas para onde iria? O que conseguiria como resultado desse procedimento? E quando surgisse aquela pergunta inesperada de um aluno mais curioso? Como lidar com cada uma destas situações se o caminho já está predefinido? E a dinâmica da sala de aula, não é justamente uma composição de todas estas situações? Temos, portanto, um trabalho cujo controle é eminentemente do trabalhador e que não acontece se este não assumir seu papel ativo no processo.

O professor em sala de aula é o dono da situação, ali quem define é ele. Claro que não está sozinho, muito pelo contrário, está acompanhado de 20, 30, 40 alunos, às vezes, mais que isso. Cada um ali dentro está ativo, também pensa, se entusiasma, se cansa, se irrita, se encanta, tem dúvidas, tem dificuldades; enfim, sente, deseja, gosta e desgosta daquilo que está fazendo. Existe, então, uma demanda ativa por parte de cada um desses seres pensantes que compõem o ambiente de trabalho do professor que se faz e se altera a cada novo dia de trabalho. São muitas subjetividades compondo um grupo que precisa negociar para que o ensino-aprendizagem se efetive. O professor depende do aluno para que seu trabalho se realize e, portanto, não está sozinho. Certamente, já ouvimos a expressão muito usada, pelos educadores, na busca de colaboração, de que o sucesso da aprendizagem depende 50% do professor, 50% dos alunos. Sabemos que cada aluno traz consigo sua história pessoal e seu contexto, com adversidades praticamente impossíveis de serem controladas pelo professor, mas a situação se dá toda ali dentro da sala de aula. As negociações, os acordos

e desentendimentos acontecem ali sob seus olhos, ao vivo e a cores, e o sucesso ou não dos seus 50% de responsabilidade depende unicamente das ferramentas que dispõe para lidar com as situações: criatividade, imaginação, empatia, empenho, garra e amor pelo que faz. Difícil, sim, tarefa muito difícil, é verdade, mas também muito compensadora. O professor sabe que depende diretamente do seu esforço os resultados que obtém. As dificuldades são muitas, mas compensadas pela gratificação de um trabalho completo, que permite inovação e envolvimento afetivo do trabalhador.

Por isso, chama a atenção que os educadores apresentem problemas de controle no trabalho. Como indica a Tabela abaixo, 18,9% dos educadores têm problemas neste aspecto. No grupo controle, 12,8% dos servidores têm este problema.

Tabela 7 – Controle sobre o trabalho			
	Problema	Normal	Total
Educador	18,9%	81,1%	100,0%
Outros	12,8%	87,2%	100,0%
Total	15,0%	85,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Em geral, as educadoras têm controle sobre o produto do trabalho que realizam. Elas sentem que moldam a criança, e que essa moldagem, denominada por elas de *desenvolvimento da criança*, pode ser auferida no dia a dia e causa grande satisfação e motivação para o trabalho. As educadoras são os demiurgos das crianças que acabarão sendo socializadas. Todas as atividades realizadas são consideradas pelas educadoras como parte do processo pedagógico e não apenas como atividades de cuidado das crianças em Escala de sentido do trabalho restrito. Isso mostra o quanto estas profissionais estão envolvidas com seu trabalho de educadoras e a Escala de sentido do trabalho amplo que dão a essa atividade fundamentalmente formativa. Mas esse controle é relativizado na medida em que os educadores nem sempre têm acesso aos materiais de que precisam para promover o desenvolvimento das crianças. A pesquisa qualitativa apontou o quanto eles lidam com problemas de falta de materiais, de funcionários e de salas lotadas e o quanto os educadores lamentam ter que se adaptar às situações de carência.

O trabalho das educadoras tem prestígio? As educadoras sentem que a profissão tem perdido prestígio. E não apenas pelos baixos salários percebidos, mas porque cada vez mais a sociedade espera das educadoras o que elas não podem dar. Há uma tendência na sociedade a observar os Servidores Públicos e trabalhadoras de determinadas instituições como sendo os responsáveis de solucionar uma diversidade de problemas sociais. As educadoras encontram-se

nesta situação de ter que lidar com expectativas sociais fora da realidade de uma instituição como a escola pública e seus profissionais.

“Ai eu vou falar em dois aspectos, eu como pessoa me sinto prestigiada, mas enquanto profissão de professor, eu acho que a gente não é valorizado o suficiente entendeu, porque assim, hoje estamos numa situação muito difícil né, pro professor, principalmente desse, dessa primeira leva né, que é até os dez anos é o início de tudo e nem sempre a gente é valorizado nessa questão né, não só questão de salário, mas questão de, de condições de trabalho né, ai já vou falar na profissão no geral, a gente batalha muito pra, pra poder ter reconhecimento da sociedade, as famílias muitas vezes não valorizam o que você esta fazendo, então assim, enquanto profissão de professor, eu acho que a gente se perdeu muito né, essa valorização, então dentro do campo administrativo público, pouco da sociedade mesmo é isso.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Teve mais né, hoje em dia já não tem tanto né, hoje em dia é muito mais ai meu filho vai ser um advogado, meu filho vai ser... mais um professor ninguém quer mais que os filhos sejam educadores (...) por causa de todo o... problema social que a gente tem mesmo dentro da escola é muita coisa né, hoje, hoje o aluno não é o aluno que não faz é o professor que não fez o aluno fazer ne, não é eu n... meu filho não estuda, não, não é o meu filho não estuda você não ensinou pro meu filho, então isso acaba sim desprestigiando a função, e quanto menos pessoas querem acabam mostrando que ah isso não presta pra que, que eu vou querer.” (Entrevistada) (*sic*)

“Acho que hoje mais não. Já foi. Antigamente acho que éramos muito mais reconhecidos, antigamente era um prestígio você falar assim: ‘eu tenho um professor na minha família’, né, mais hoje em dia a sociedade já não consegue enxergar isso, os papéis são invertidos, e a gente acaba perdendo eh... ah, na verdade a característica e a função do professor dentro da sociedade.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

As principais dificuldades apontadas pelas educadoras dizem respeito ao espaço das salas para a quantidade de alunos que a escola recebe e, em algumas instituições, a ausência do material necessário. Estas dificuldades acabam se refletindo no sentimento de carga enquanto tempo suficiente para realizar as tarefas necessárias no trabalho. Na Tabela a seguir, observa-se que mais de 20% dos educadores apresentam problemas neste aspecto do trabalho. No grupo controle, 15,5% dos servidores têm este problema.

Tabela 8 – Carga mental no trabalho			
	Problema	Normal	Total
Educador	20,6%	79,4%	100,0%
Outros	15,5%	84,5%	100,0%
Total	17,3%	82,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os depoimentos a seguir apontam nessa direção. A falta de material, a falta de espaço, a quantidade de crianças dentro da sala, a exigência de realização de determinados processos burocráticos, a falta de funcionários de apoio, a falta de funcionários sobrecarregam os educadores.

“As vezes a questão do espaço, que você precisa organizar todo o espaço antes da atividade e não tem mão de obra adulta pra fazer isso, então tem eu e mais a auxiliar da sala, a gente acaba dividindo, isso demanda um tempo maior, mas assim a gente consegue dar conta, mas é um pouco mais dificultoso, também questão de material, esse ano a gente tá com uma falta grande, de material.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Eu encontro várias dificuldades, principalmente, a dificuldade maior é a quantidade de crianças dentro da sala, hoje a gente tá com aproximadamente 20 a 22 crianças na sala, sendo uma parte de crianças de meio período né, do semi manhã e uma parte de integral e a gente tem uma, uma coisa que acontece na creche com muita frequência que é as liminares. Então assim quando preenche um número total de crianças que existem pra vagas que a creche disponibiliza, tem as liminares que vão vindo e sendo colocadas, o número de funcionários não aumenta, o espaço não aumenta e a gente vai ficando com uma sala super lotada, com as crianças que vão ficando cada vez mais irritadas, chorosas né, e a gente acaba não conseguindo dar a atenção que eles precisam, que eles merecem né, por conta desse número grande de crianças né?” (Entrevistada) (*sic*)

“Não, nenhuma, as dificuldades que a gente encontra mais é coisas burocráticas né e coisas assim, que independe da escola, depende, depende de um gestor maior né, no caso seria a administração pública mesmo né que a questão de estrutura, às vezes o espaço né, e algumas coisa que a gente tem necessidade, mas infelizmente a creche não, não contem ainda, mas como ela foi, ganhou na ampliação da reforma a gente espera que melhore.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Pra gente dentro da creche eu acho que a maior limitação é o tempo, porque é muito rápido, as coisas são muito rápidas, eles são pequenos então dependendo do que você vai fazer demanda mais tempo. Então, ela, a rotina, ela é muito corrida né, ééé... E assim, querendo ou não, com a diminuição dos ADI’s (de pessoal de apoio), isso tem uma dificuldade maior, porque você tem uma pessoa a menos na sala, você acaba tendo que fazer mais coisas e num, e isso o tempo acaba f... Dificultando né.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

A pesquisa indicou que os educadores têm problemas de relacionamento com os superiores hierárquicos. Observa-se que 19% dos educadores têm este problema. No grupo controle, 14,1% dos servidores têm este problema.

Tabela 9 – Relacionamento com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Educador	19,0%	81,0%	100,0%
Outros	14,1%	85,9%	100,0%
Total	15,9%	84,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os problemas com os superiores são tanto de natureza pessoal como profissional. Mas os problemas pessoais com chefias são enfrentados por um número maior de educadores, como mostram as Tabelas a seguir.

Tabela 10 – Relacionamento pessoal com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Educador	27,9%	72,1%	100,0%
Outros	19,6%	80,4%	100,0%
Total	22,6%	77,4%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 11 – Relacionamento profissional com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Educador	23,4%	76,6%	100,0%
Outros	21,1%	78,9%	100,0%
Total	21,9%	78,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A pesquisa qualitativa encontrou certa resistência dos educadores para falar diretamente sobre este quesito:

“... ah então eu não sei assim te dizer exatamente né, acho que não exatamente não que eu seja destrutada ou que seja cobrada. Nessa, mas também não sinto que há um respaldo do planejamento que eu faço, das reflexões que eu escrevo não são lidos né, então acho que nesse ponto fica um pouco a desejar.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

Alguns educadores responderam com evasivas, como a que se observa no depoimento a seguir:

“Minha relação é boa, é amistosa com todo mundo, nunca tive problema com ninguém, acho que tá a bem tranquilo assim nesse ponto.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

Em seguida, se apresentam depoimentos das educadoras sobre aspectos do trabalho tais como: conteúdo do trabalho, prazer e sofrimento no trabalho, conhecimentos, habilidades exigidas pelo trabalho, valor do próprio trabalho, valor dado pelos colegas, reconhecimento no trabalho, orgulho do trabalho, aspectos desagradáveis do trabalho, autonomia.

– Conteúdo do Trabalho

O trabalho mistura o cuidado e os aspectos pedagógicos relativos à faixa etária dos alunos da educadora. É comum as educadoras organizarem seu trabalho a partir da elaboração de projetos baseados nas necessidades da crianças, com base em observações e discutidos coletivamente.

“... mas aqui a gente tem a questão do cuidar e também tem a questão pedagógica né, na faixa etária que eu trabalho, a gente trabalha com questão de ensinar as cores, é, formas, é, exploração do espaço da creche, procedimento com os brinquedos, uso de materiais e algumas atividades mais direcionadas. Eu trabalho muito com projetos, então no começo do ano a gente senta em grupo vejo com as crianças, alguma coisa que desperta a atenção deles e encima disso a gente desenvolve um projeto, esse ano a gente tem um sobre artes com Gustavo Rosa e também um de releituras da Ruth Rocha aí são painéis coletivos, que a gente trabalha bastante no coletivo, pra essa faixa etária, pra esse primeiro semestre são praticamente esses projetos, mas aí tem as atividades de áreas, que é a rotina, a organização da sala.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Eu conto histórias todos os dias, a gente canta musiquinhas com vários suportes, como chocalhos, tem um livrão que eu confeccionei com umas letras das músicas e as imagens, tem uma caixa com bichinhos de EVA que a gente vai sorteando e vai cantando, cantamos músicas também com o CD, a a gente faz atividades com tintas, com massinha,

com cola, com canetinha, com tesoura não, é perigoso, com giz de cera, giz de mel, que é aquele mais grosso, eles brincam com os brinquedos da creche.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Aqui sou educadora né, educadora, eu trabalho um pouco a parte pedagógica com o berçário na questão de oralidade, na questão do desenvolvimento integral mesmo da criança né, a questão da oralidade através de histórias, muita música, desenvolvimento motor com a questão de gestos, de caminhar e incentivar ao desenvolvimento integral da criança, essa é a minha trajetória com os bebês.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

– Sofrimento no trabalho

O sofrimento no trabalho reconhecido pelas educadoras é relativo às carências materiais que se verificam. As carências materiais são referentes a insumos que as educadoras precisam para desenvolver o trabalho da forma que acham mais adequada. Outra questão apontada foi a superlotação das salas, que dificulta a atenção dispensada às crianças. A solução para o primeiro caso é dada pelas próprias educadoras, que acabam viabilizando as atividades comprando elas mesmas os materiais que são necessários. O problema indicado é a burocracia na liberação dos recursos para a compra dos materiais, que podem não chegar a tempo para realizar as atividades planejadas.

“Ah, eu acho que é essa questão de falta de material, porque você se organiza pra, pra fazer um trabalho legal pras crianças e muitas vezes têm que tirar do próprio bolso, pra poder suprir essas necessidades, que são coisas, que você sabe, que é legal que as crianças vão gostar, elas vão aprender e, mas as vezes não tem esses subsídios, então você acaba muitas vezes bancando, isso me deixa um pouco chateada. Sim, eu compro quando não tem, e aí a gente tem que esperar liberar a verba da prefeitura, é, tem todo um processo e às vezes isso demora muito, tem coisa que não dá pra esperar pro mês que vem, se não você não trabalha, aí você acaba vivendo com o que tem de recurso e as vezes assim, é pouco, então as vezes você acaba bancando algumas coisas. Sim, tinta, cola corrida, as vezes você quer um papel diferenciado, mas não é que não há, que não comprem, as vezes compra mas assim demora muito, então as vezes não dá pra você esperar aquele tempo todo pra fazer uma, uma coisa mais legal com as crianças, aí você fica mais no básico mesmo.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Assim, eu não diria que é sofrimento né, mas as vezes é o que a gente comenta, eu e as outras meninas da sala, a gente vai ficando um pouco mais *estressado*, um pouco mais irritado, porque, por conta do número de crianças ser maior, alguns ainda necessitem da nossa atenção,

muitos choram muito, e a gente tá com uma criança que chora muito, muito quase o tempo, isso vai deixando o profissional desgastado né, a gente tivesse menos crianças, o espaço fosse maior, a gente talvez conseguisse separar mais as crianças né, causar um pouco menos de tumulto e a gente ia ficar menos *estressada* e daria uma atenção melhor pra essa crianças né.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“Ó, pra ser bem sincera, é o número de crianças né, que é um número excessivo pra cada adulto, então assim a gente fala, porque às vezes a gente fala, isso é humanamente impossível você dá um bom atendimento com o tanto de alunos que você tem. Então isso é uma coisa que, que incomoda e nesse início de ano o que incomodou bastante é que eu não tava com a minha equipe formada que a minha preocupação era ter todas as crianças, podem desenvolver um bom trabalho sem ter a equipe formada, a que formou agora tá com 15 dias, até então tinha sempre uma, uma pessoa substituta aqui, então eu não tinha uma equipe formada pra trabalhar comigo no berçário né, então isso acho que às vezes atrapalha um pouco a gente, às vezes fica pouco irritada e tal, mas necessariamente assim, porque é aquilo, quando você gosta do que você faz, você acaba se acomodando com a situação que você tem né. Então tirando essa coisa do excesso de crianças, número de crianças por adulto né, e só isso.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“Porque eu acho que quando a gente vai se doar a gente tem que se doar por inteiro. Quando eu não consigo atingir os meus objetivos eu me cobro demais, e isso me faz sofrer, não que o trabalho em si é sofrido, acho que no, na vida do educador o que é sofrido é o que, é porque a gente acaba sempre vendo as mesmas coisas, é, é uma rotina sempre muito parecida né, só que a gente às vezes esquece de que tem que, não péra aí, mudou, mudou o ano, mudou as crianças, podem ser os mesmos problemas parecidos, mas você precisa refletir, respirar e continuar, mas não que isso traga o sofrimento. Eu acho que o, o sofrimento é quando a gente tem um objetivo e a gente não consegue né, por vá, por diversos motivos né.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

– Prazer no trabalho

O prazer no trabalho diz respeito a essa atividade de modelagem da criança que as educadoras realizam. O produto do trabalho das educadoras refere-se a modelagem cujos efeitos podem ser percebidos diariamente.

“Acho que trabalhar com crianças é sempre prazeroso, apesar de não ser uma coisa fácil, então acho que cada sorriso dão pra gente, cada vez que dançam, na hora que a gente canta uma musiquinha, cada vez que eles fazem um gesto, reproduz uma palavra que a gente tá ensinan-

do é prazeroso, é satisfatório, porque a gente vê o desenvolvimento e o aprendizado deles.” (Educatória Entrevistada) *(sic)*

“As crianças né, trabalhar com criança é sempre bom, sempre renovando né, aqui a gente fala apesar da minha idade que eu tô passando dos cinquenta e a gente tá sempre, é se sentindo renovada, por conta do trabalho com as crianças, que eles requer muita energia então você, e te passa muita energia, então eu acho que é isso, não tem assim outra coisa, mas gosto, gosto bastante de tá aqui.” (Educatória Entrevistada) *(sic)*

“O que eu faço gosto muito de dar aula, de ter esse contato, acho que, agora não porque não é a fase de alfabetização, mas, os anos anteriores que eu já trabalhei com fases de alfabetização, não tem magia melhor do que quando você vê aquela criança lendo e escrevendo... É fantástico! Você olha assim, do nada, você fala gente do céu como pode (...) Quando você vê o conhecimento. Agora por exemplo, a gente tá trabalhando as formas, uma mãe virar e falar assim pra mim ele chegou falando do círculo. Círculo? Mas eu nunca falei círculo pra ele, ela falando pra mim que nunca em casa tinha falado, você tá dando pro? To. Ele olhou pra mim e falou em casa que a boca de um copo tem a forma de um círculo... Que ele conseguiu já associar o que ele tá vendo com o que no dia a dia dele, na vida dele. É muito legal.” (Educatória Entrevistada) *(sic)*

– Conhecimentos necessários

Os educadores consideram a necessidade de formação permanente na profissão e valorizam tanto os aspectos teóricos quanto os práticos das atividades que realizam.

“Eu acredito que tem que pesquisar muito, o que você se propõe a fazer e ir atrás mesmo, ver como é que você vai, é propor isso de jeito legal pras crianças né, acho que precisa de muita organização também do educador.” (Educatória Entrevistada) *(sic)*

“Eu acho que sempre tá atuando de forma é... prazerosa, acho que a gente tem que transmitir pras crianças aquilo que a gente pensa que é importante, eu penso que trabalhar com a oralidade deles. Estimular através de musiquinhas, através da própria brincadeira simbólica que é sentar com eles no chão. Brincar de panelinha, de comidinha, fingir que tá fazendo neném dormir, então tudo isso a gente tá mostrando coisas do cotidiano pra essas crianças e ensinando regras de conduta. Formas de lidar com o outro, então através dessas brincadeiras, dessas músicas e da forma como a gente lida com eles, não sendo grosseiro com as crianças, mas sempre tentando né ser carinhosa... lidar da

melhor forma possível, faz com que eles aprendam e reproduzam esse comportamento e eles vão inserindo esse comportamento dentro deles. Então se a gente trata eles bem, então também vão tratar os outros bem, se a gente a gente é grossa e indelicado com eles, eles também vão reagir assim, porque eles vão reproduzir esse comportamento, então acho que é bom a a gente sempre enfatizar a lado positivo.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“Primeiro você tem uma formação mesmo né, acadêmica né, a teoria né, e assim a prática também é muito importante, quanto mais tempo você vai trabalhando, só que assim, você tem que tentar sempre tá buscando novas formações, novos cursos porque tudo é muito rápido. Tudo muda muito e a gente precisa de tá assim se formando e tendo informações recentes né, porque as crianças estão mudando né, o mundo esta mudando, porque vem ai a tecnologia, uma coisa que a gente não tem aqui essa tecnologia que eu diria né. Computadores essas coisas a gente não tem aqui na escola, mas assim então essas, essas questões a gente precisa tá sempre atento e formação é muito importante, muito importante, tanto a teórica e quanto a prática mesmo. Se você não consegue e uma coisa que eu acho essencial pra você trabalhar nesse tipo de coisa é amor, você tem que ter muito carinho porque são vidas que estão na sua mão né, então você tem que ter muito carinho com eles né.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“A gente, na verdade o educador, ele tem que sempre ta estudando, em todos os momentos, a gente... A primeira coisa que a gente precisa conhecer, conhecer a criança, saber identificar as limitações, que todos nós temos. Saber na verdade identificar as fases que ela se desenvolve, até aonde ela vai poder te oferecer porque é muito difícil, não que você não vai cobrar que ela vai se desenvolver, mais também cobrar algo que ela também não vai poder te oferecer é frustrante, e a gente precisa aprender que cada pessoa tem um limite. Então assim, é, sempre tá estudando, buscando conhecimento, pra gente pode, é expandir a nossa mente pra pode se deparar com as coisas e conseguir resolver da melhor forma possível.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

– Conhecimentos adquiridos no ensino formal e no dia a dia

As educadoras valorizam o ensino formal que tiveram os conhecimentos de natureza teórica que parecem se encaixar muito bem com as exigências teórico-práticas das atividades profissionais.

“Na faculdade, eu fiz faculdade, eu fiz Magistério, que não existe mais. Então não tem diferença, no magistério que nós tínhamos aonde a lógica da idade, era uma coisa mais prática, a gente dava aula pra o educador e a turma que já era, já adulta né, e na faculdade você

tem a questão mais teórica das coisas, então pra mim, os dois juntos é excelente. Eu consigo ter uma visão, digamos mais aproveitada do trabalho pedagógico né, mas eu sempre tive a formação né, da faculdade uma coisa mais teórica, mas isso também me dá subsídios pra ir buscar outras, outras coisas também né, outras formações também.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“Na creche, é, eu aprendi assim, questão de, do funcionamento mesmo né, da estrutura de creche é diferente do ensino, da educação infantil né. A questão dos horários a rotina é diferenciada, é, pensar mesmo nessa faixa etária porque trabalhar com crianças maiores de cinco a seis anos, mas aqui a gente teve que, que adaptar a algumas coisas.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“Eu acho que na faculdade a gente aprende muito mais a teoria do que a prática né, a gente lê muito, não que seja importante, eu acho super importante, a gente lê muito teórico, a gente estuda teóricos que trazem conhecimentos de outros países de outras realidades e isso acrescenta, pra que a gente aprenda né. Várias formas de ver e lidar com as coisas, a questão política, a questão burocrática mesmo, essas coisas, mas quando a gente entra na escola muitas coisas a gente vai aprender mais aqui mesmo né, então acho aqui dentro e na outra prefeitura que já trabalho há mais tempo, também já trabalhei em creche na prefeitura vizinha e então a gente vai aprendendo a lidar com as coisas. Então assim, as coisas mais práticas, como trocar quantos vai ao banheiro ao mesmo tempo se dar certo, se não dá, que hora eu devo tocar uma musiquinha, que hora que eu devo abrir mão daquilo que eu planejei pra fazer uma outra coisa porque aquilo não tá dando certo, então tudo isso a gente vai aprendendo, esse *feeling* a gente vai aprendendo com a prática e a gente vai percebendo que cada turma é uma turma, que cada dia é um dia, tem dias que uma coisa dar certo e no outro não dá e a gente tem que reinventar, replanejar as coisas, então tudo isso, essa jogu de cintura vai aprendendo com a prática mesmo, tem dia que as coisas fluem bem, tem dia que as coisas não fluem não é? Cada dia é um dia.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“No dia a dia o conhecimento é muita leitura, mas tem que tá lendo assim né. As teorias, como tá as crianças, tem muitas é... a psicologia nos ajuda muito né, nessa questão de entender que tá acontecendo e até um pouco a gente entender quando a criança tá bem ou não está bem, pra gente tá trabalhando com ela... é mais a prática mesmo do dia a dia, não sei se eu tô conseguindo te contemplar, contemplar na sua pergunta, mas a formação é basicamente isso. Você tem que tá lendo muito né, das novas, das novas teorias, novos, novas descobertas é isso.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“No começo foi muito difícil porque eu vim do fundamental, quando você vem é uma outra realidade, então eu tive que desacelerar, falei assim, calma aí não é assim, eles são muito pequenos, vamos mudar. Então eu tive que aprender a rotina deles por exemplo, que não é a mesma, eles, tem criança que dorme, eles comem, eles vão comer eles tem um tempo diferente pra comer, e não adianta eu ficar ali em cima, ao mesmo tempo eu tenho que me preocupar se tá comendo ou não porque eles ficam o dia inteiro aqui na creche, se eles não comem aqui, eles vão comer aonde? Eu preciso ter esse olhar às vezes de mãe, você, eu falo assim: se fosse meu filho eu ia deixar fica o dia inteiro sem comer? Às vezes você precisa insistir um pouquinho fala assim come, você precisa, vai ficar doente, você precisa mostra, não coloca comida à força, não é isso, mas você precisa tentar fazer com que ele entenda a importância de tá comendo. É ensina o básico, eles precisam do básico, porque aqui eles são pequenos, eles tão aprendendo o mundo, então ensinar a ir no banheiro, ensinar a importância de você ir escovar o dente. Abre a torneira, fecha a torneira, porque e, a gente aqui é a base da educação. Se você não oferece o, o b... a, bá... É a base, eles não vão ter isso depois, porque as coisas tem uma faixa etária, um tempo.”
(Educadora Entrevistada) (*sic*)

– Habilidades exigidas pelo trabalho

O trabalho com as crianças nas creches exige da educadora desenvolver habilidades específicas para conseguir a modelagem das crianças. O planejamento do trabalho para conseguir determinados objetivos, a observação crítica das crianças para saber sobre o desenvolvimento delas, prender a atenção das crianças contando histórias, conseguir que as crianças interiorizem regras a partir de jogos, entre outros.

“Organização exige, eu acho que uma disciplina do educador em termos de, de você se propor a fazer algo, e fazer aquilo né, também a questão de você procurar atividades com intencionalidade, não fazer só por fazer, acho que são habilidades, o olhar né, mais crítico com relação também ao desenvolvimento das crianças dessa faixa etária.”
(Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Acredito que tenho realizado bem, um bom trabalho, seu eu for comparar com o trabalho dos anos anteriores com o que tô realizando agora, com essa turma especialmente sendo uma turma de berçário né, são bebês. Eu acho que realizo, realizado um trabalho bem melhor por exemplo que o do ano passado que eu tava também com o berçário, então ano passado não conseguia fazer atividades e hoje consigo, por exemplo contar história é uma coisa que tô conseguindo todos os dias, no ano passado eu não consegui, porque a turma era

muito mais agitada e grupo também acho que conta muito, grupo de funcionários que tão trabalhando com você, esse ano o grupo que eu tô é muito mais parceiro do que eu tava no passado. Eu consigo fazer mais coisas, consigo mexer com tinta, eu consigo dar canetinha pra eles, consigo fazer massinha caseira com eles, fazer uma brincadeira, patinho feio por exemplo, que eles tem que ficar em roda e ai eles tem que aprender uma regra pra desenvolver essa brincadeira que é não é uma coisa fácil eu consigo também porque tenho a parceria das meninas que tão trabalhando comigo, que são as ADI (apoio escolar).” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Habilidade, aqui? A gente precisa, as habilidades mentais né, mais a física também né? Porque pra acompanhar o ritmo deles não tem jeito né... Então assim, a gente tem, mexer muito com o corpo, com a educação infantil a gente mexe muito com o corpo né, e, com o emocional também né, porque você lida com o ser humano, com o pequenininho, e, eles às vezes não tem a intenção que a gente pode vir a pensar que tem né. Então você precisa saber olhar, na verdade a maior habilidade que a gente tem que aprender, acho que dentro da creche e em qualquer ambiente que você trabalha é saber olhar. Olhar quem tá do seu lado, saber ouvir, ouvir o que a pessoa tem a te dizer de verdade e te mostrar o que é, e a criança também, se a gente sabe olhar pra ela... É diferente.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

– Valor dado ao próprio trabalho

As educadoras valorizam o trabalho que fazem, gostam do que fazem e recebem o retorno das crianças e também das famílias que podem ser incorporadas pelas educadoras nas dinâmicas pedagógicas. O valor dado ao próprio trabalho surge sob o pano de fundo das carências identificadas, como a falta de funcionários, as salas lotadas, a pouca diversidade dos brinquedos, entre outros.

“Ah, valorizo sim, valorizo, eu gosto muito do que eu faço. Então eu faço com muito gosto né, e quando você ver o retorno, por parte das crianças às vezes por parte das famílias também, você consegue ver, que você tá fazendo um trabalho legal, que eles estão aproveitando bem tudo. Na minha sala de aula sim, a gente estende algumas propostas pros familiares.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Eu valorizo sim, só que tem os dias que acontece da gente ficar um pouco desmotivada né, daquilo que falei, da quantidade grande de crianças, das crianças que choram. A quantidade pouca de funcionários, espaço que é muito restrito né, as vezes os brinquedos que eles já estão enjoados de brincar, isto acaba desgastando, tanto o trabalho

quanto as crianças né, e acabou ficando difícil mas eu busco sim valorizar o meu trabalho todo o dia. Eu busco fazer meu planejamento semanal, busco registrar aquilo que foi desenvolvido e aquilo também que não foi desenvolvido no planejamento, porque que não foi desenvolvido através dos registros semanais que sempre escrevo, acho que é isso.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“Saber que vou chegar e tem uns pequenos que dependem de mim, que estão dependendo de mim naquele momento, isso me dá satisfação sim, vou falar pra você que dá satisfação sim.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“Ai, eu, eu gosto muito do meu trabalho, é igual. Eu amo dar aula, eu valorizo o que eu faço sim, acho que se nós não conhecermos nosso trabalho não tem quem, a primeira pessoa que tem que saber reconhecer somos nós, né eu...” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

– Valor dado pelos colegas ao próprio trabalho

As colegas valorizam sim o trabalho das educadoras. Essa valorização é percebida em função das trocas das educadoras para melhorar o próprio trabalho, o trabalho coletivo.

“Eu acho que sim, eu falo assim especialmente das educadoras com quem eu tenho um contato, né as educadoras aqui da creche, a gente conversa mais assim nas RPS (são as nossas reuniões). A gente troca bastantes coisas, uma traz textos pra outra, a gente combina de fazer atividades coletivas com a creche inteira, acho que tudo isso é bacana e a gente tem conseguido trocar essas experiências. Acho que sim, que elas valorizam o meu trabalho e procuro valorizar o delas também.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“Acredito que sim. Ah... a gente sempre conversa, troca muitas ideias, geralmente as meninas vem perguntar algumas coisas, então é, é um, a gente tem uma parceria boa né. A gente consegue trocar muitas coisas, então eu acho que quando você tá nesse processo é porque te dão valor também.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“Eu acredito que sim, nunca tive uma questão assim achasse que não valorizasse, pelo contrário, elogiam acha que tô desenvolvendo um bom trabalho, então eu acredito que sim.” (Educatória Entrevistada) (*sic*)

“Aqui a gente tem um grupo muito bom, tá, de ADI’s (apoios), de educadores, então assim, você consegue ver que as pessoas aqui se dedicam realmente a fazer o que, o que estão, se propõem a fazer, né. Eu

falo a minha ADI nossa, me ajuda demais, o tempo todo, né, e ela vem, ela tá aqui, ela cumpre, mais não é só cumprir por cumprir, você não é, não é um serviço mecânico, lidar com educação não é um serviço mecânico. Porque cada hora você tem um desafio diferente, então pra isso você precisa se dedicar, porque quem não se dedica, não aguenta, cai fora, porque é muita pressão, é pressão de pai, é pressão da direção, é pressão de todos os, os lados, então você, se você não tá, não dá valor aquilo.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

– Reconhecimento no trabalho

O reconhecimento no trabalho existe, mas é claro que as educadoras desejam ser mais reconhecidas pelo esforço realizado na educação das crianças. A educação envolve muito carinho e muito trabalho e as educadoras reivindicam receber em troca também um pouco de carinho.

“Eu, eu, eu acho que sim, eu me sinto reconhecida, mas as vezes é o que eu falei, as vezes se sente desmotivada por algumas questões, mas eu me sinto reconhecida sim. Cada vez que um pai vem falar alguma coisa de bacana a gente vê que todas as frustrações e dificuldades valeram a pena, então tem reconhecimento, mas não talvez o que a gente espera na intensidade que a gente quer, mas existe sim o reconhecimento.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Às vezes, às vezes. Então, é como eu já disse antes, se alguns pais vem conversar a respeito do que as crianças tão aprendendo, é, é um tipo de reconhecimento né, porque as crianças em si, se desenvolvem, se a gente se propõe a fazer algo eles vão te dar um retorno, mas, professor precisa acho que de um carinho, entre aspas né, da pessoa falar, se o trabalho tá legal, algumas vezes isso acontece né, mas não é sempre não.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Eh, assim é muito bom quando você vê por exemplo um pai reconhecendo o que você faz né, eh... dentro da prefeitura como que eu posso te dizer acho q... acho que sim mais assim é uma coisa muito ampla, é muito difícil porque é algo muito grande né, é difícil alguém chegar e conseguir enxergar o seu trabalho específico. Porque dentro da escola você quem tá de fora vai enxergar o que? A escola num todo ela não vai conseguir te ver, você única né, quem consegue reconhecer dentro da escola é quem tá ali no dia a dia que no caso são, é a direção na prefeitura a gente tem o reconhecimento, eh... Mas ao mesmo tempo às vezes esse desgaste e mesmo o reconhecimento financeiro se a gente for pensar tá diferente é difícil porque se a gente for colocar na ponta do lápis o professor acho que tinha que ser melhor reconhecido dentro da sociedade porque não existe formação sem professor. Não

existe médico sem professor, não existe um advogado sem professor. Não existe nenhuma profissão se o professor não estiver a frente pra poder, não é digo nem ensinar, nem passar, mais assim trocar fazer com que você amplie seu pensamento ne, então assim se for nesse todo realmente nós não somos reconhecidos ne, mas é... é complicado dentro da sociedade num dá... é igual a gente falou ne, já foi o tempo.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

– Orgulho no trabalho

As educadoras tem orgulho do próprio trabalho.

“Porque eu gosto do que eu faço, eu me dedico pra fazer o que eu faço bem feito, então isso me dá um orgulho, independente do que as pessoas talvez observem ou não, é bem particular, eu sinto sim.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Ai eu, eu sinto muito orgulho do que eu faço, eu tenho orgulho, não mudo por causa disso não, claro que mais gente tem outros sonhos realizações, mas falar que eu mudo meu serviço porque eu não tenho orgulho de ser educadora é mentira, eu tenho muito orgulho eu nunca vi... é igual, sou coordenadora na outra escola, há educadora a não você não é prof... eu sou educadora, eu sou educadora, me formei educadora e vou ser sempre a educadora. Não é porque eu tô na função de coordenação que eu não sou educadora, eu sempre vou ser educadora.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

– Aspectos desagradáveis do trabalho

O trabalho de professor não comporta *per se* aspectos vergonhosos, mas as carências materiais que as educadoras enfrentam podem gerar constrangimentos. Interessa aqui destacar que a troca de fraldas das crianças, os maus cheiros, entre outros são assumidos pelas educadoras como parte do processo pedagógico, do educar.

“É como eu já falei, a questão de material, de pessoal pra trabalhar com essa faixa etária, é desagradável, porque não tem né.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Vergonha não, acho que tudo que eu realizo é válido e pra o desenvolvimento das crianças, então não importa se é troca uma fralda de cocô entendeu, que isso também faz parte da educação, isso não é só o cuidar quando a gente troca uma fralda. A gente também tá educando, a forma como você troca, o jeito de falar com a criança na hora que tá trocando, se ela tá chorando. Porque ela tá chorando e vamos tentar acalmar essa criança faz parte do processo pedagógico, então tudo isso não me causa vergonha, eu acho que faz parte do processo né e é

importante em ser realizado pelo professor e eu acho que tá tranquilo assim.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“É... não, não tem nada do qual eu me envergonhe, não tem nada assim que me envergonhe não, eu gosto muito do e trabalho (silêncio) falo que sou educadora com muito orgulho.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“... não tenho vergonha de nada que eu faço, eu tenho orgulho acho que é o contrário.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Hum... não tenho nada assim que fale assim eu tenho vergonha hum... dá, dá creche? Na verdade hoje eu posso te falar eu tenho muito orgulho dessa creche que eu acho que ela mudou demais nesses anos, durante esses anos sabe, mesmo a... a chegada da O. você vê as coisas acontecendo, tem, e hoje tem mais material, mais brinquedo, a gente tem mais opções de coisas pra poder trabalhar e... a creche mudou muito as pessoas vem pra escola, os pais vem pra escola as crianças tem vontade, então isso eu tem... eu posso te falar, eu posso falar pra você, pode ter gente que não, que não goste mais eu com certeza eu te afirmo gosto muito da creche de, do bairro G. e tenho orgulho do que ela (...) claro que a gente pode melhorar. Sempre o ser humano tem que todo dia querer melhorar mais, e a gente no nosso ambiente também, mais eu tenho orgulho da creche sim.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

– Autonomia no trabalho

As educadoras percebem que têm liberdade para planejar as atividades.

“Tenho liberdade, tenho tido sim liberdade aqui não tenho sido constrangida e nem sido impedida. Muito pelo contrário, nesse ponto eu acho que tá legal até os materiais que solicitei pra realizar algumas atividades foram comprados né, a diretora comprou e eu acho que nesse ponto foi bem bacana.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Ah, tem, não é uma coisa assim fechada né, que você tem que fazer aquilo naquele horário entendeu, mas tem normas porque tem todo um planejamento que você faz pra você escrever, se você não tiver certa norma, você não consegue desenvolver isso se não tiver uma regra, então você não consegue desenvolver isso, ai então tem, não é uma coisa assim como numa empresa que você né, mas tem normas sim, tem sim. Tenho liberdade, tenho, lógico a gente faz um planejamento, a orientadora pedagógica é, nos, nos ajuda né, ver e aí a gente desenvolve da forma que a gente achar conveniente.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“A gente abre um pouco feliz nessa questão, a gente pode dar a nossa cara, tem coisas que, por exemplo, é fechado e vai ter que fazer, tipo horário de informação né, a gente pode escolher um dia, mas horário tem que ser fechado, então a gente tem uma certa liberdade assim pra dar nossa cara.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

“Tenho, liberdade de escolha sim, claro que as meninas isso é o papel delas neh, elas tem que orientar sempre, mais elas dão sim opção de tá escolhendo pra gente poder trabalhar é flexível.” (Educadora Entrevistada) (*sic*)

Capítulo 9 — CHEFIAS

Anália Soria Batista
Wanderley Codo
Remígio Todeschini

1. A natureza do cargo de chefia

Os problemas de relacionamento dos subordinados com suas chefias dizem respeito à natureza do cargo de chefia no serviço público. Em primeiro lugar, os funcionários não escolhem seus chefes; em segundo, estes cargos são políticos e as mudanças podem ser frequentes; por último, os chefes não são escolhidos pela competência técnica, mas, pelo seu significado político. Cabe perguntar como estes aspectos moldam os conflitos no ambiente de trabalho. A palavra mágica para compreensão dos conflitos é: confiança, ou melhor, a falta de confiança.

Assim, a fonte de conflito entre chefes e subordinados diz respeito à natureza das relações sociais que se estabelecem no ambiente de trabalho. A chefia pode ter um estilo mais democrático ou menos centralizador ou o contrário, mais autoritário e mais centralizador. Fora as características de cada pessoa e seu estilo particular de mandar, há um elemento que permite entender a dinâmica de maior ou menor delegação de tarefas das chefias para seus subordinados. Esse elemento é a confiança. O chefe, para delegar as tarefas que estão sob sua responsabilidade precisa ter confiança no subordinado, este, para ter controle sobre seu próprio trabalho precisa confiar nas orientações do chefe. Mas nem sempre a chefia confia nos funcionários, nas suas competências e habilidades para realizar as tarefas, e pode acontecer que as chefias percebam que os funcionários não têm as habilidades e competências requeridas pelas tarefas. De outro lado, nem sempre os funcionários são orientados pelas chefias, mas sem dúvidas são sempre cobrados.

Avaliamos a relação pessoal e profissional que os Servidores Públicos têm com a chefia. Os resultados são preocupantes:

Tabela 1 – Relacionamento pessoal e profissional com a chefia			
Relacionamento pessoal com a chefia		Relacionamento profissional com a chefia	
Porcentagem válida		Porcentagem válida	
Problema	22,0	Problema	21,3
Normal	78,0	Normal	78,7
Total	100,0	Total	100,0

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Em torno de 20%, de todos os servidores em nosso banco de dados, apresentam problemas nas duas esferas.

Os problemas com a chefia na administração pública não são privilégio da administração pública, ao contrário, são constantes na grande maioria dos diagnósticos que se faz no serviço público, em qualquer esfera no Brasil, municipal, estadual ou federal. Na prefeitura estudada, temos uma distribuição por função assim: muitas funções foram retiradas porque quebrariam o sigilo, já que seus chefes seriam imediatamente reconhecidos. Pudemos reportar apenas as funções cujos chefes se pulverizam pela estrutura e não poderiam ser reconhecidos.

Notem-se os valores muito altos que são atingidos pelos secretários escolares, 1/3, pelo apoio à gestão, 30%, pelos serventes gerais e educadores, em torno de 30%. Preocupante o fato de que os diretores, ocupantes de cargos altos na hierarquia, responsáveis pela chefia de boa parte da estrutura, apresentarem um nível alto, 26% de problemas de relacionamento com a chefia.

Que se repare nas Tabelas a seguir:

Tabela 2 – Relacionamento pessoal com a chefia				
		Problema	Normal	Total
Designado	Sim	15,9%	14,0%	14,4%
	Não	84,1%	86,0%	85,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 3 – Relacionamento profissional com a chefia				
		Problema	Normal	Total
Designado	Sim	17,1%	13,7%	14,4%
	Não	82,9%	86,3%	85,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Mesmo quando o funcionário é designado, supostamente, por seu chefe imediato, ainda assim, 15% deles, aproximadamente, apresentam problemas de relacionamento com a chefia. (!)

De onde vêm tantos problemas?

A labilidade das chefias

Todos os diretores, muitos gerentes e alguns encarregados foram mudados quando a nova prefeitura assumiu na última eleição. Esta é uma rotina na

administração municipal, tal e qual ocorre em toda a administração pública, federal, estadual ou municipal. Mesmo que esta ou aquela eleição apresente uma solução de continuidade, o mesmo prefeito seja eleito, por exemplo, o repeteço dificilmente ocorrerá com a mesma correlação de forças de quatro anos atrás, além disso, existem as naturais acomodações de forças políticas que ocorrem com frequência, aqui um aliado que se torna adversário, ali um adversário que se torna aliado, acolá uma negociação que obriga a um rearranjo de forças que implica, por sua vez, em uma dança de cadeiras na chefia. Tudo isto significa que, na administração pública, no máximo de quatro em quatro anos, e com frequência em tempo menor, os principais chefes mudam.

Eis o primeiro problema no relacionamento com as chefias de uma prefeitura: a volatilidade na ocupação dos cargos de chefia.

Uma relação chefe-subordinado é algo como um casamento, não se constrói em uma festa de formatura, no máximo começa assim, mas depois só se consolida com muito tempo, muitos ajustes, muitas conversas, muita convivência, que ocorrem mesmo depois do padre e/ou juiz dar seu aval. É uma relação que se constrói lentamente e que deve ser edificada lentamente.

O que ocorre no serviço público é que, assim que a relação começa a “engrenar”, as arestas a serem aparadas, o chefe a conhecer virtudes, defeitos e manias de seus funcionários e vice-versa, lá vem outra mudança; e tudo tem que começar outra vez.

– Um chefe – “Fulano é um bom trabalhador, mas preciso convencê-lo a fazer um curso de especialização em x porque é um ponto falho no atendimento que presta ao cliente”. Várias conversas, quando o servidor está quase convencido o chefe vai embora e o próximo tem outra prioridade.

– Um subordinado – “Meu chefe é um cara legal, mas tem um jeito de mandar fazer as coisas na última hora que me atrapalha todo, acho que com o tempo ele vai melhorar isto, acho até que, com jeito, nós poderemos mostrar a ele os inconvenientes disso”. Aí o chefe muda e os defeitos do próximo chefe são outros.

Observem-se a seguir alguns depoimentos de servidores quando perguntados se as chefias valorizam o seu trabalho. A pesquisa mostrou que os subordinados resistem bastante na hora de falar das relações profissionais e pessoais com as chefias.

“Ah eu não sei, eu acredito que sim né, pelo, pelo que eles colocam assim no meu, nas minhas avaliações, eu acredito que também, também. Eu acho que de todos aqui sei lá, nesse, nesse momento eu acredito que o meu, sempre eles colocam bem, eu nunca tive queixa assim”. (Entrevistada) (*sic*)

“É eu acho que sim por que eu ainda tô como encarregada, mais... assim não tem muito... muita participação.” (Entrevistada) (sic)

“(pensativa)... Ah não assim né... mais ah devem valorizar assim né (sorriu) enquanto eu estiver ali fazendo tudo bem, mais só valoriza quando não tem né.” (risos) (Entrevistada) (sic)

“Até hoje ele é uma pessoa tão difícil lá, divergência mal entendido lá com uma situação, por exemplo a gente estava fazendo, fazendo as tarefas, o superior pediu pra fazer uma tarefa lá pra ele porque ele tava ocupado, a gente falou pra ele que não daria agora porque a gente estava no tribunal, só que ai, ele não gostou muito, falou assim, então a situação tá um pouco difícil assim pra gente.” (Entrevistada) (sic)

Agora, as chefias falam dos subordinados:

“E a minha maior dificuldade é essa, é lidar com os interesses, são 20 pessoas né, cada um tem seus problemas particulares, cada um tem suas limitações técnicas e a gente tem que respeitá-las, porque, pra administração pública nós temos o complicador, que é a estabilidade de emprego, e o povo que queira, quer não, aquele funcionário ele pode até não está tá atendendo como, como você gostaria que atendesse, mas você não pode fazer nada, a estabilidade garante a ele o seu serviço. Então cabe a gente é, é tentar com que ele faça o melhor dele, mesmo que aquele melhor fique em detrimento com aquilo que você gostaria que fosse não sei se eu tô sendo claro, que fosse, mas assim cabe a nós essa, essa manobra de tentar tirar do funcionário o melhor que ele tem tá. Porque é lógico, se fosse terceirizada a coisa era mais fácil, a é terceirizado, você não me atende, eu te troco né, não acontece com a administração. E quando você, eu falo isso porque eu tenho trinta e sete anos, eu tenho um pouco de experiência né, e se você não traz o funcionário pra junto de você, aí é pior, porque ele começa produzir muito menos e você não tem o que fazer, você tem que conviver com, naquela situação que, que não é legal, é *estressante*, essa é a maior dificuldade...” (Entrevistado) (sic)

“Lidar com gente não é uma coisa muito simples, embora eu tenha certa paixão por isso, tanto que tô aqui a tanto tempo é... Não é uma coisa tranquila né, porque é assim, ainda mais quando você fala em gestão democrática. Porque você mandar fazer uma coisa, eu sou a Diretora, eu chego aqui e falo, ‘olha faça’, então você como é subordinado, você pega e faz, isso é uma coisa; outra coisa é eu chegar pra você e convencer você da necessidade de você fazer entendeu e é nesse caminho, é esse o caminho que eu acredito, então às vezes eu ouso pessoas né, falando assim, ‘nossa, mas você é muito boazinha! Você tem que mandar.’ Então pra mim, não sei se é, eu não vou falar que é uma dificuldade,

mas um desafio, você trazer a pessoa, pra pessoa entender porque, que ela está fazendo, por que? Fazer porque entendeu a necessidade de, eu acho que esse é o maior desafio.” (Entrevistada) (*sic*)

“Quando você tem que dispensar o funcionário, ele entrou, a pessoa entrou entendeu, e aí não corresponde aquilo que precisa, que é a função dela e aí eu tento de tudo sabe, eu converso, eu chamo, eu registro, eu chacoalho, eu brigo se precisar, tentando assim, querendo que aquela pessoa reaja, porque eu acabo pensando assim, puts ela tem filho pequeno, a avó tá doente, o marido tá desempregado entendeu, eu acabo trazendo pra mim essa questão emocional e é muito difícil eu ser a responsável por ela tá saindo do emprego você entendeu, mas isso é minha função ao mesmo tempo eu tenho que dar conta do, dos outros. Então se você é folgado, se você não corresponde, você tá sobre-carregando o outro, eu não posso, eu tenho que olhar pro outro também, então isso me causa sofrimento.” (Entrevistada) (*sic*)

2. O conflito entre a técnica e a política

A designação das chefias pelo prefeito ou pelos seus próceres é política e deve ser política. Imagine que um prefeito assumisse e tivesse que manter seus diretores, gerentes, assessores e demais chefias importantes, sem poder alocar para nenhum destes cargos. Tal prefeito imaginário teria menos poder que a rainha da Inglaterra, seu cargo consistiria em abrigar festas de debutante ou discursar em comemorações de final de ano. Então, pode acontecer, e acontece com frequência, que a pessoa designada para o cargo de chefia não tenha nenhuma intimidade, para falar claro, não entenda nada, do setor que vai chefiar. Em uma caricatura, um pedagogo assumindo a direção de um setor de engenharia civil. Daí acontece uma de duas coisas: ou o chefe não chefia e delega a um subordinado esta tarefa, e ele sim, faz política e se transforma em figura decorativa no cargo, ou tenta chefiar e corre enorme risco de errar. Em qualquer das duas hipóteses, um problema de chefia na prefeitura, vale repetir, assim como em todo o serviço público.

Eis o segundo problema do relacionamento com as chefias da prefeitura: o conflito entre a escolha técnica e a escolha política.

Coordenar, organizar, priorizar, dirigir são habilidades necessárias para um chefe. Algo que se aprende. Que tarefas? Quem é melhor para fazê-las? Como e quando devem ser feitas? Em que tempo e prazos? A postura deve ser a de ouvir e respeitar, o olhar atento para as habilidades e debilidades dos subordinados, as instruções devem ser dadas com clareza, o acompanhamento deve ser cuidadoso, mas confiante. Alguns detalhes apenas do saber fazer da arte de chefiar.

Agitar, articular são habilidades necessárias na política. Na agitação, a capacidade de movimentar pessoas aos berros nas ruas, de fazê-las movimentar, de fazê-las dividir com você as bandeiras que você carrega nas mãos, nada de discussão, de persuasão, de didática, palavras de ordem curtas e claras, que toquem a emoção e levem para a ação. Articular exige esquecer momentaneamente seus objetivos e pensar neles como uma miríade de possibilidades em uma *melange* com os objetivos de seus adversários, ceder um pouco, cobrar um pouco, saber que sairá da empreitada com outros planos e tarefas, diferentes do que entrou, quiçá com outros objetivos.

Como se viu, nesta pequena amostra, a direção política não é apenas diferente da chefia, é antagonica, oposta, incompatível.

Ocorre que um prefeito tem um excelente agitador e/ou articulador político que é imprescindível para seus planos, e precisa tê-lo por perto. A única maneira de fazer isto é designá-lo para um cargo perto de si. Pronto, eis o pobre futuro chefe perante a tarefa de se reinventar da noite para o dia, e eis os funcionários perante a igualmente inglória tarefa de receber ordens e rotinas como quem recebe palavras de ordem.

3. Os azares da democracia

A prefeitura é um órgão político. O prefeito é eleito politicamente sob uma plataforma política, e com seus aliados políticos realiza uma gestão política.

A prefeitura é um órgão político, também dentro de casa. Um hospital público define prioridades políticas para seus clientes e para seus funcionários; uma secretaria de modernização, uma secretaria da educação... Todos os órgãos têm seu jogo político interno e participam ativamente do jogo político da prefeitura.

Qual a base sobre a qual se estrutura a política fundamentada na democracia? A participação de todos, a eleição. Qual a base sobre a qual se estrutura um regime autoritário? A indicação.

Ora, os órgãos públicos no Brasil vivem a seguinte contradição: subordinados a um regime democrático exercem seu poder por um regime autoritário burocrático; os governantes são eleitos com seus partidos, a partir daí as chefias são eleitas por indicação. Um chefe entra sempre como um corpo estranho perante seus subordinados.

Eis o terceiro problema no relacionamento com a chefia dos funcionários da prefeitura: a não participação dos funcionários na escolha dos seus chefes.

Antes que alguma ideologia apressadinha encontre um bom motivo para vociferar, é de bom alvitre esclarecer este ponto.

Este modo de funcionamento, que não é privilégio da prefeitura, muito menos do Brasil, é sim, democrático, e o contrário seria ditatorial. Senão vejamos.

Um prefeito, um partido, um programa, disputa e ganha uma eleição. O povo vota, decide, que quer as casas todas pintadas de amarelo. A vontade soberana deve ser respeitada, esta a essência da democracia.

Imagine que a prefeitura, internamente, funcionasse democraticamente e, em uma disputa entre 3 chapas para chefe de gabinete e *staff*, ganhasse um grupo que defendeu com muita habilidade que as casas todas devem ser pintadas de verde.

Eis uma corporação traindo o destino de uma nação. A democracia interna de um órgão público impõe autoritariamente o destino de toda uma população.

A democracia para a população impõe a ditadura nas empresas públicas, obriga a empresa pública a se subordinar, a obedecer à vontade democrática das urnas.

Modo de funcionamento correto, justo e obrigatório, para a prefeitura e qualquer órgão público, mas um problema para o relacionamento entre o trabalhador e sua chefia e vice-versa.

Em uma empresa privada, o jogo político se resolve intestinamente; se um chefe se indis põe com os seus funcionários, começa um jogo bem articulado, uma dança de boicotes que quase sempre termina com a substituição do chefe ou com a rendição ou remissão do chefe. Tal e qual se o chefe se incompatibiliza com seus superiores. Na empresa pública, entra um terceiro fator no cenário: a política maior, entrecruzada e nem sempre compatível com a política menor, aquela que se pratica em qualquer empresa.

Fácil de entender porque é difícil dar certo.

4. Relações de trabalho e chefia

– Satisfação no trabalho e comprometimento

Tanto em nível de relacionamento pessoal com a chefia quanto em nível de relacionamento profissional, é achapante a diferença para os que têm problema de relacionamento com a chefia.

Tabela 4 – Relacionamento pessoal com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Problema	44,8%	55,2%	100,0%
Normal	12,2%	87,8%	100,0%
Total	19,3%	80,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 5 – Relacionamento profissional com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Problema	46,3%	53,7%	100,0%
Normal	12,1%	87,9%	100,0%
Total	19,4%	80,6%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

– Comprometimento

Tabela 6 – Comprometimento com a organização			
	Problema	Normal	Total
Problema	46,9%	53,1%	100,0%
Normal	11,3%	88,7%	100,0%
Total	19,1%	80,9%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 7 – Comprometimento com a organização			
	Problema	Normal	Total
Problema	51,1%	48,9%	100,0%
Normal	10,5%	89,5%	100,0%
Total	19,2%	80,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

– Suporte social

Tabela 8 – Suporte social			
	Problema	Normal	Total
Problema	35,1%	64,9%	100,0%
Normal	7,5%	92,5%	100,0%
Total	13,6%	86,4%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

É que o relacionamento com a chefia é abrangente, atinge todos ou quase todos os aspectos do trabalho, tal e qual as medidas de satisfação e comprometimento. Portanto, em havendo problemas de relacionamento na esfera dos chefes, é de se esperar que se contaminem as áreas de satisfação e comprometimento.

Podemos afirmar com segurança que os problemas de relacionamento com chefia são os responsáveis por grande parte do baixo comprometimento e insatisfação no trabalho na prefeitura, com o seu corolário imediato, resolvendo-se aquele problema se melhoram estes.

– Importância social

Perceber que a sociedade reconhece seu trabalho como importante (importância social do trabalho) reduz em muito os problemas com a chefia. Tanto em nível de relacionamento pessoal como profissional.

Tabela 9 – Importância social do trabalho e relacionamento pessoal com chefia			
	Problema	Normal	Total
Problema	2,9%	97,1%	100,0%
Normal	15,0%	85,0%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 10 – Importância social do trabalho e relacionamento profissional com chefia			
	Problema	Normal	Total
Problema	2,5%	97,5%	100,0%
Normal	14,9%	85,1%	100,0%

Aqui o resultado se explica por uma dupla relação: por um lado, um bom relacionamento com a chefia auxilia, permite que o trabalhador perceba mais claramente a importância social do seu trabalho, por outro, a percepção desta mesma importância cria melhores condições para melhorar o relacionamento com a chefia.

– Escala de sentido do trabalho

A mesma coisa e pelas mesmas razões ocorre com o Escala de sentido do trabalho.

Tabela 11 – Sentido do trabalho			
	Problema	Normal	Total
Problema	5,9%	94,1%	100,0%
Normal	17,5%	82,5%	100,0%
Total	14,9%	85,1%	100,0%

Tabela 12 – Sentido do trabalho			
	Problema	Normal	Total
Problema	5,9%	94,1%	100,0%
Normal	17,4%	82,6%	100,0%
Total	14,9%	85,1%	100,0%

– Controle

O sentimento de perda de controle sobre o trabalho aumenta em 3 vezes os problemas de relacionamento com a chefia, tanto em nível pessoal quanto profissional.

Tabela 13 – Controle sobre o trabalho e relacionamento pessoal com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Problema	29,3%	70,7%	100,0%
Normal	10,7%	89,3%	100,0%
Total	14,8%	85,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 14 – Controle sobre o trabalho e relacionamento profissional com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Problema	30,1%	69,9%	100,0%
Normal	10,7%	89,3%	100,0%
Total	14,8%	85,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O chefe é um elemento importante no controle que eu tenho sobre meu trabalho. Imagine que eu não domine uma determinada técnica ou procedimento ou rotina no meu trabalho, o caminho natural é procurar meu chefe, agora imagine que ele também não saiba, ou me dê uma resposta genérica inútil, ou responde com algo que sei estar errado, ou confessa acabrunhado que não sabe. Perdi totalmente o controle sobre o meu trabalho. Agora imagine que eu domine com bastante confiança o meu trabalho, e vem o chefe, por outros interesses, para mostrar autoridade, ou mesmo por autoritarismo e me manda fazer exatamente o contrário do que deveria fazer, eis-me de novo perdendo o controle.

Mesmo que nada disto ocorra, a falta de confiança em meu chefe, de per si, é portadora de um sentimento de falta de controle. Interessa enfatizar que, quando se fala de confiança, alude-se à relação social. As chefias indicam que para poder descentralizar o processo de trabalho do qual são responsáveis, é necessário ter confiança nos funcionários, de modo que a confiança entre chefes e subordinados constitui um elemento central para compreender os conflitos que se geram no ambiente de trabalho. Observe-se a fala a seguir de uma chefia:

“Eu entendo coordenar na Escala de sentido do trabalho da palavra mesmo, ‘como ordenar junto’, então eu penso que o maior desafio é você ter coragem pra isso, por que eu digo coragem? Porque eu vou delegar pra você, você é o responsável aqui na área da informática, vamos supor então eu vou delegar pra você que você cuide de tudo isso aqui, só que quem assina embaixo do seu trabalho depois sou eu, e aí isso demanda certa coragem da gente. Porque, porque, que eu penso que muitos coordenadores são eles que centralizam. Porque falta isso, falta essa coragem de você delegar, então assim, eu tenho que confiar no meu funcionário. Delegar também eu não entendo como assim; vai lá faz e esqueço-me de você, não, eu vou tá te acompanhando, mas eu vou dando o espaço pra você se desenvolver e fazer, mas vou tá (...) lado a lado com você né, então entendo isso como delegar. Eu precisar te cobrar um resultado lá no final do processo, e você vai ter que me mostrar esse resultado, mas eu tenho que dar esse espaço pra você fazer. Então eu vejo o meu papel mais ou menos assim, tanto que, quando eu faço uma auto avaliação minha, é difícil eu falar do MEU trabalho sem falar da equipe toda porque na verdade que executa o trabalho todo é a equipe, eu na verdade vou ordenando junto com eles esse trabalho.” (Entrevistada) (*sic*)

A fala a seguir aponta para uma dimensão da falta de controle atribuída não ao comportamento dos superiores, mas à “burocracia política.”

“Bom por que eles botam muita confiança na gente né, e não desprezam, a nossa opinião, eles levam em consideração. Busca resolver né, tem muita coisa que eu vejo assim que eles não conseguem mais não é por questão de não querer, é questão de burocracia. Política envolve muita coisa né, que não é só você chegar e falar vai e faz né, tem todo um cuidado ai pra num... num prejudicar tudo aí.” (Entrevistado) (*sic*)

Capítulo 10 — SERVIDORES PÚBLICOS DA SECRETARIA JURÍDICA

Wanderley Codo
Anália Soria Batista
Remígio Todeschini

Os Servidores Públicos da Secretaria Jurídica (SJ) estão bem menos insatisfeitos e descomprometidos do que os outros Servidores Públicos da prefeitura.

Tabela 1 – Satisfação com o trabalho				
		Problema	Normal	Total
Experimento	SJ	5,7%	94,3%	100,0%
	Outros	14,3%	85,7%	100,0%
Total		10,1%	89,9%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Tabela 2 – Comprometimento com a organização				
		Problema	Normal	Total
Experimento	SJ	5,6%	94,4%	100,0%
	Outros	17,9%	82,1%	100,0%
Total		11,8%	88,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Cerca de 3 vezes melhor nesta investigação. O trabalho, de fato, é desafiante, rico em capacidade de realização, importante para quem quer que esteja envolvido com ele, seja o cliente final, a prefeitura ou um munícipe. São destes desafios, complexidade e importância que advêm os problemas de saúde mental no trabalho.

Os servidores da Secretaria Jurídica apresentam o seu trabalho prejudicando seu relacionamento com a família:

Tabela 3 – Conflito trabalho e família				
		Problema	Normal	Total
Experimento	1,00	32,0%	68,0%	100,0%
	2,00	16,4%	83,6%	100,0%
Total		23,8%	76,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Ocorre que este é um trabalho em que é impossível ficar circunscrito à jornada. “Eu preciso encontrar uma maneira de absolver a prefeitura de uma ação movida por uma empresa, que tem a jurisprudência a seu favor”. Como deixar este problema na gaveta do escritório e retomá-lo no dia seguinte após o cafezinho no início da jornada de trabalho? O que ocorre é que o problema ficará onde ele sempre esteve, na cabeça do procurador e seus auxiliares. Impossível separar casa e trabalho. Com isto o relacionamento com a família se torna deficitário.

Os servidores da Secretaria Jurídica sentem que não têm controle sobre o trabalho: mais de 20% deles demonstram problemas de falta de controle sobre o seu trabalho, afirmam não poder planejar seu trabalho, não poder decidir sobre como fazer seu trabalho, não controlam seu trabalho. Que seja, por exemplo, um engenheiro da construção civil. Ele sabe como fazer a casa, em que condições de terreno vai trabalhar e o que é preciso para cada condição encontrada, sabe que materiais e quanto de cada material será preciso, qual o trabalho exigido, e como conseguir que seja realizado a contento, enfim, controla o seu trabalho.

E um procurador? Não sabe da demanda que surgirá hoje, as possibilidades são infinitas, tudo literalmente pode aparecer na condição de um conflito; um cidadão reclamando e abrindo um processo contra a prefeitura para capinar uma praça, uma mãe que julga ter seu filho maltratado na creche, um supermercado que vendeu uma lata com alimentos cuja validade venceu, tudo é possível, e o procurador terá que lidar com estas infinitas possibilidades, não tem controle sobre a demanda, em decorrência das tarefas que terá pela frente e da possibilidade de resolver ou não o seu trabalho.

Em decorrência disso, o procurador não sabe se terá o conhecimento necessário do tema em conflito, quiçá seja algo com procedimentos com rotina e modo de operação conhecidos por ele, processos que são resolvidos com um recorta e cola de uma contestação tantas vezes repetida, mas também pode ser algo totalmente novo.

“Um hospital que presta hoje assistência aqui pra nos dizer que não vai mais atuar, um processo excepcional, excepcional, porque, tá fora do contrato, vai ter multa não vai? Excepcional, fora da rotina, então você tem que correr atrás juridicamente pra resolver todas essas questões, chegou uma liminar é um dia excepcional, ninguém estava esperando de repente chega uma liminar de uma pessoa que não teve um exame aqui autorizado pra fazer uma cirurgia, entrou uma ação contra a justiça e o juiz deu a liminar. Todos os dias eu recebo um deferimento de liminar praticamente. Mas naquele dia veio uma, um deferimento, ai eu vou ter que correr fazer agravo, eu tenho que buscar as informações na área, porque que foi, ligar para o departamento jurídico do hospital, então, vira uma balbúrdia, há uma movimentação porque? Porque saiu da rotina mesmo.” (Entrevistado) (*sic*)

“Nem, de forma nenhuma nós não temos nenhuma normatização tudo o que a gente sabe aqui eh... é de boca a boca... Normatização por exemplo como regulamento interno sob a nossa atuação não existe, e não existe também nas demais procuradorias até onde eu saiba...” (Entrevistado) (*sic*)

“É preciso criar teses de repente você tem uma. Alguém disse olha isso não cabe, por isso, e por isso, você acha um outro fundamento você pode improvisar, criar a sua tese pra tentar defender aquele posto legal de outra forma, dá uma interpretação diversa, isso é legal, mais isso faz parte da essência do advogado que é dar interpretações diversas. Tentar defender e as vezes você tem que buscar uma defesa e essa defesa significa o seguinte: achar uma brecha na legislação ou dar uma interpretação diversa pra tentar defender o município.” (Entrevistado) (*sic*)

“Você vive tirando água de pedra, ou leite de pedra.” (Entrevistado) (*sic*)

Sempre, em cada processo, contestação, demanda, o procurador terá uma dimensão política, pois ocupa um cargo em uma instituição política, e sempre é preciso lidar com a dupla dimensão; política e técnica, amiúde estas duas dimensões são contraditórias, o que transforma a vida cotidiana em um eterno conflito de procedimentos.

“... a vontade política é diferente da providência jurídica, embora eles estejam imbuídos de boa vontade, até acredito que seria necessária, mais a vontade política determina que seja de outra coisa então não adianta tudo o que você faz aqui. É... nem sempre é de interesse, voltado a melhorar o serviço ou voltado para a sociedade, muitas vezes é de interesse político.” (Entrevistado) (*sic*)

A dupla pressão, o conflito político e a jurisprudência retiram do procurador o controle sobre o processo de trabalho.

Além desta polarização, existe uma outra que sempre está presente no trabalho do procurador: toda ação no seu cotidiano é carregada da Escala de sentido do trabalho ético, e amiúde implica em um conflito entre a ética e a técnica: “isto é legal, mas seria justo?” “Isto é legal, mas trará um prejuízo enorme para a família”, como no caso de uma desapropriação, por exemplo.

Outra vez, isto implica em perda de controle, meus valores, minha consciência, exigem que eu faça isto, mas a legislação e/ou os interesses políticos da prefeitura me obrigam a fazer outra coisa.

Alta complexidade e falta de controle provocam os problemas de saúde mental no Secretaria Jurídica, depressão e obsessão. Estes temas são tratados no texto sobre depressão.

Capítulo 11 — GUARDAS MUNICIPAIS

Analia Soria Batista

Wanderley Codo

Remígio Todeschini

1. Introdução

O trabalho dos guardas se mostrou bastante positivo, com poucos problemas e de pequena monta, ao contrário inclusive da literatura que mostra trabalhos assemelhados, ligados à segurança, como muito problemáticos.

Para poder compreender a percepção bastante positiva que as Guardas Municipais têm do próprio trabalho, é necessário considerar três aspectos importantes. Em primeiro lugar, estes servidores são membros de uma organização que não tem características de hierarquia e de disciplina militar, são civis. Isso significa que eles não precisam apenas obedecer a seus superiores, mas podem não concordar com as ordens recebidas e dialogar com eles sobre isso. Outro elemento a ser considerado é que realizam um policiamento preventivo de proximidade, em contato cotidiano com a população. Isso leva a que a população os reconheça, os trate amigavelmente, os consulte, os informe, os valorize, etc. Por último, tem quem vê o fortalecimento do policiamento no nível local municipal como um aspecto que poderia contribuir para melhorar os problemas da segurança pública e, nessa Escala de sentido do trabalho, há uma valorização das Guardas do ponto de vista da política de segurança pública.

Fora as críticas do ponto de vista salarial e das condições gerais do trabalho, como falta de equipamentos adequados e aí por diante, queixa frequente em quase todas as categorias do serviço público, uma fonte de conflito apontada, é a relação com as polícias, especialmente com a polícia civil, no cotidiano do trabalho. Outra questão apontada foi o conflito entre as prescrições da lei e as práticas de trabalho cotidianas. As Guardas observam a lei como prescrição rigorosa, que acaba interferindo no trabalho, inclusive o policiamento preventivo, que eles entendem como a realização da abordagens dos cidadãos considerados por eles como suspeitos, como esclarece o depoimento a seguir.

“Por exemplo, você indagar as pessoas: o que você tá fazendo aqui e tal, você para um carro: o porque você me parou, não sou suspeito. Existe suspeito, eu posso afirmar ainda que o cara não é suspeito, por mais que ele seja. Entendeu? Então têm essas coisas que dificulta nosso trabalho nessa Escala de sentido do trabalho. Na abordagem, a gente não têm liberdade, a não ser que haja uma fundada suspeita, e às vezes você tá vendo aquilo errado, mas poxa se eu (fizer uma) abordagem ele, ele pode me processar por constrangimento, sem fundamento né. Por que você está me abordando? Por que você está me enquadrando? Existe muito isso.” (Entrevistado) (*sic*)

No entanto, em geral, gostam do trabalho que fazem. Observa-se que as Guardas Municipais estão satisfeitas com o trabalho que realizam, isto é, não mudariam de emprego, apesar das dificuldades encontradas no dia a dia. Nota-se que apenas 13,2% dos servidores têm problemas de insatisfação. No grupo controle de servidores, essa porcentagem é de 19%.

Tabela 1 – Satisfação com o trabalho			
	Problema	Normal	Total
Guarda	11,5%	88,5%	100,0%
Outros	21,0%	79,0%	100,0%
Total	20,3%	79,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Contudo, mesmo satisfeitos com o trabalho, estes Servidores Públicos têm problemas de comprometimento no trabalho. Isto pode estar associado a que por vezes este emprego é considerado uma passagem para outro emprego e não um destino final. A Tabela a seguir indica que 23,1% das Guardas têm problemas de comprometimento com a organização. Nos outros Servidores Públicos, 18,1% dos servidores têm este problema. Esta diferença é pequena e não é significativa.

Tabela 2 – Comprometimento com a organização			
	Problema	Normal	Total
Guarda	23,0%	77,0%	100,0%
Outros	19,0%	81,0%	100,0%
Total	19,3%	80,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O depoimento abaixo ilustra essa questão:

“Difícil falar questão desagradável assim, é que eu gosto da cultura da disciplina, bons trabalhos, bons funcionários e tem aquela parte que desagrada que não quer saber de nada, desagrada muito, tem gente assim como em qualquer setor que tá aí às vezes por um salário, hoje em dia, principalmente o que acontece com a rapaziada, eles entram e já vai estudar pra fazer outro concurso. Então ao meu modo de ver não tá prestando um bom trabalho, pessoa que vai pro posto e fica estudando, sentado, às vezes a gente chega pra fazer fiscalização, às vezes o pessoal não levanta.” (Entrevistado) (*sic*)

As Guardas não têm problemas no que diz respeito ao relacionamento com chefias. É importante lembrar que as Guardas são servidores civis, diferentes dos policiais militares. O relacionamento com as chefias não está mediado por imposições hierárquicas de natureza militar e isto permite maior diálogo e entendimento. A Tabela abaixo aponta que apenas 4,0% dos Guardas têm problemas de relacionamento com as chefias. Nos outros Servidores Públicos, 17,1% dos servidores têm problemas.

Tabela 3 – Relacionamento com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Guarda	4,0%	96,0%	100,0%
Outros	17,1%	82,9%	100,0%
Total	16,2%	83,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A fala abaixo ilustra bem as relações não problemáticas destes funcionários com os superiores hierárquicos, na medida em que não se trata de uma hierarquia militar.

“Na prática é um pouco diferente, por que nós somos de caráter civil. Então nós seguimos o que a constituição, código penal, processo penal, direito administrativo estipula. Agora a PM é a força PM. Tribunal militar é diferente, bem mais rigoroso. Certas coisas a gente tem que ser flexível, eu na linha aqui tô no segundo andar, ai tem primeira, inspetor, inspetor chefe e assim por diante e estamos até hoje graças a Deus aqui. Temos divergências mas eu tenho um respeito muito grande pelos meus superiores. Então eu tento resolver tudo no diálogo. Procuramos dialogar resolver tudo no diálogo né, por que você não pode concordar com tudo e você não pode discordar de tudo então tem aquele meio termo. Se eu não concordo eu falo: nós podemos fazer assim né, discuto, há reuniões pra isso. Aí como eu disse, quando é uma coisa impositiva pra nós aqui, por que nós temos ordem de serviço, você tem uma ordem número tal você tem que cumprir entendeu.”
(Entrevistado) (*sic*)

As Guardas consideram que seu trabalho é importante. Julgam o trabalho necessário, valioso, significativo e essencial para a sociedade. Esta percepção diz respeito ao aumento dos problemas de segurança pública no país e as demandas sociais por mais segurança.

Destes servidores, 86,1% consideram seu trabalho fundamental. Um elemento a destacar é que estes servidores realizam um policiamento preventivo e

têm maior proximidade com a população que a Polícia Militar, razão pela que gozam de maior legitimidade.

Os depoimentos a seguir apontam para a percepção positiva que as Guardas têm sobre a importância social do próprio trabalho:

“Boa parte sim, gosta bastante da guarda e algumas situações diferentes de ocorrência, alguns ainda falam que preferem a guarda do que a PM, até a civil. Devido a nossa educação, a forma como tratamos o cidadão, tem muita gente que prefere...” (Entrevistado) (*sic*)

“Eu vejo, porque eu já trabalhei em parques e eu não tô me gabando, mas eu sou uma referência, se a senhora for pro Parque C., eu trabalhei cinco anos ali, se a senhora pedir informação, ‘quem que é o B.?’ a senhora vai ver que eu sou bem visto lá. Trabalhei dentro do hospital municipal também, tenho boas referências lá. Um dia o diretor lá, eu nem sabia, eu fiquei sabendo depois porque eu fui fazer segurança do prefeito ele morava no prédio do doutor, o prefeito né, ele falou, ‘qual seu nome?’ Eu falei meu nome é B. ‘Você é um guarda?’ Sou, ele falou, ‘Você tá sendo bem visto aqui no hospital, você é um cara que agiliza, gosta de ajudar as pessoas, dar informação.’” (Entrevistado) (*sic*)

“Creio que sim né, creio que eles valorizam, por que nós recebemos ligações, solicitações, se não houvesse essa valorização quer dizer, vamos dizer assim, a sociedade eles vê a gente, vamos dizer assim como uma necessidade, como médico, enfermeiro, a viatura do SAMU, o bombeiro, então ela vê a gente desse jeito, de necessidade, por que precisa da gente né é essa a valorização.” (Entrevistado) (*sic*)

Estes Servidores Públicos estão realizados no seu trabalho, sabem para que servem e entendem bem o que fazem. 80,3% destes Servidores Públicos percebem o sentido do seu trabalho.

O trabalho das Guardas não tem rotina, os dias são variados em função das ocorrências. Ainda o trabalho não é demasiado prescrito. Observa-se que 86,9% dos servidores não consideram rotineiro seu trabalho.

As Guardas não têm problemas de controle do próprio trabalho. Lembre-se aqui de que se trata de servidores civis, não submetidos à disciplina e à hierarquia militar no trabalho. Contudo, mais importante do que isso, é o fato de o trabalho de policiamento propriamente dito não ser regulamentado. A regulamentação que existe é a lei; o servidor tem um espaço de autonomia ou discricionariedade importante para decidir como agir.

Tabela 4 – Controle sobre o trabalho			
	Problema	Normal	Total
Guarda	8,5%	91,5%	100,0%
Outros	15,5%	84,5%	100,0%
Total	15,1%	84,9%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os problemas de controle entre os guardas são a metade dos outros Servidores Públicos.

A fala a seguir indica que esse espaço de discricionariedade e as fronteiras da lei para a ação policial são aspectos conflitivos no trabalho das Guardas:

“Dificuldade que nós temos hoje é na legislação. A legislação é como diz assim, ela é muito rigorosa, você tem que seguir muito a lei hoje. Que qualquer hoje é sua culpa, você tem que respeitar a lei ao pé da letra hoje, você não pode fazer nada fora da lei, tudo bem você vai seguir a lei lá. Só que se você cometer algum excesso você já vai ser punido e hoje a dificuldade é que tudo é filmado, as pessoas chegam filmam. O problema não é a filmagem é a versão que as pessoas contam, isso aí aconteceu na guarda de São Paulo inclusive. O guarda estava passando, desviando da mulher uma camelô, aí passou uma *blitz* e disseram que ele tinha agredido a mulher, mas não foi nada disso... Agredido a mulher, a camelô, mas não é nada disso, mas passaram essa versão. Ele passou por cima dela tudo na hora da confusão, aí ahh... o guarda agrediu a mulher, tiraram a foto e fizeram uma montagem, isso é nosso problema hoje. Essas imagens aí, essas versões que passam do nosso trabalho, então a gente tem que se ligar.” (Entrevistado) (*sic*)

O depoimento abaixo aponta para a ausência de rotina no trabalho das Guardas e seu envolvimento com questões de apoio à população em situações que não dizem respeito às questões de prevenção e combate à violência:

“Então na ronda é assim nós trabalhamos né em vários postos, na prefeitura, unidade de saúde, escolas, centro educacional, cemitérios, e quando você trabalha na rua você está sujeito a pegar várias ocorrências que não da alçada da prefeitura mas é o serviço nosso né. Por exemplo, as pessoas solicitam a gente pra algumas coisas, teve um dia desses que nós pegamos uma moça que teve um mal súbito nós levamos pro hospital, tudo isso aí faz parte da nossa rotina...” (Entrevistado) (*sic*)

A fala a seguir aponta para a autonomia que existe no trabalho das Guardas Municipais:

“Então o que acontece hoje a guarda é assim, teve que ser, mas não é muito seguido não, a própria questão da pessoa que trabalha em público, cada um faz o que quer, mas hoje em dia a guarda tá assim, como eu quero trabalhar? Eu ainda faço patrulhamento, fiscalizo e tal, mas não tem cobrança, há muito tempo que ninguém me cobra, ‘o que você tá fazendo no setor?’, ‘faz isso, faz aquilo’, tipo assim, eu fiscalizo alguns, mas assim, na ‘manhinha’ também, porque eu não tô sendo cobrado.” (Entrevistado) (*sic*)

Os Guardas não sofrem de carga mental no trabalho, isto é, não experimentam estar realizando esforços desmedidos no trabalho. Como indica a Tabela abaixo, apenas 6,8% se queixam. Nos outros Servidores Públicos, mais do que o dobro dos servidores tem esse problema, 18,1%.

Tabela 5 – Carga mental no trabalho			
	Problema	Normal	Total
Guarda	6,8%	93,2%	100,0%
Outros	18,1%	81,9%	100,0%
Total	17,3%	82,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A modo de síntese, no que diz respeito à relação das Guardas com o próprio trabalho a pesquisa revelou que a profissão de Guarda Municipal pode constituir um emprego público transitório, não um ponto de chegada profissional. A pesquisa também revelou tensões entre as características civis das Guardas, que redundam em práticas organizacionais caracterizadas pela ausência de hierarquia e disciplina militar e de práticas de trabalho colonizadas pela cultura da Polícia Militar. Por fim há indícios de ambiguidades na compreensão do que se consideram práticas repressivas e práticas preventivas e o papel das Guardas na defesa dos direitos dos cidadãos.

No que diz respeito em relações com a comunidade, a prática do policiamento de proximidade se traduz na experiência contraditória do reconhecimento da população e, ao mesmo tempo do maior controle desta sobre o trabalho dos profissionais. De um lado as Guardas são vistas cotidianamente pela população em variados espaços públicos, escolas, hospitais, parques e isso gera reconhecimento; mas ao mesmo tempo, esse contato maior também expõe as Guardas ao controle de suas atividades por parte da população, o que gera sentimentos de incerteza e por vezes de medo de serem injustiçados por inverdades.

Por último, no que diz respeito às relações com outras corporações a pesquisa verificou a permanência da opacidade das fronteiras afetivas e práticas entre as incumbências profissionais das Guardas e as das Polícias Militar e Civil e para o potencial conflitivo de uma identidade em construção, que ameaça sempre ser colonizada pelas práticas mais tradicionais das polícias estaduais.

Capítulo 12 — SEGURANÇAS PATRIMONIAIS – A OPACIDADE DA IDENTIDADE DO TRABALHADOR

*Wanderley Codo
Analía Soria Batista
Remígio Todeschini*

1. Introdução

O Segurança Patrimonial tem as seguintes funções:

I – promover a inspeção das dependências do prédio ou área que estiver protegendo, verificando as condições de equipamentos e bens;

II – manter vigilância sobre acessos e estacionamentos dos prédios ocupados por órgãos ou entidades públicas;

III – controlar entrada e saída de pessoas, veículos e bens do prédio onde estiver prestando seus serviços;

IV – investigar as anormalidades observadas no seu período de trabalho e solicitar ou tomar as devidas providências;

V – providenciar, imediatamente, em caso de sinistros, desvios, roubos ou invasões e, na Escala de sentido do trabalho de evitar maiores consequências, a comunicação com órgãos ou autoridades competentes;

VI – observar as ordens e as normas de serviços, emanadas de seu superior imediato e da secretaria municipal de segurança pública, quando essa existir.

VII – comunicar, imediatamente, ao seu superior imediato a ocorrência ou fato que lhe cause estranheza;

VIII – atuar em postos de serviço instalados nas entradas, portarias e vias de acesso, com a missão de garantir às propriedades, instalações, pessoas, dependências e o que for incluído nos planos de segurança ou instruções reguladoras sobre a execução do serviço;

IX – observar o que ocorre e existe em seu período de vigilância, interna e externa, em especial portas, cadeados, escadas, pessoas estranhas ao serviço ou mesmo funcionário fora de seu horário de trabalho;

X – verificar, previamente, a possibilidade de fornecer informações solicitadas pelo seu superior imediato, principalmente as relativas aos serviços, a documentos e às pessoas da unidade que estiver sob sua vigilância.

Mas, quem é o Segurança Patrimonial? Segurança Patrimonial se confunde com Zelador? Guarda Patrimonial se confunde com Guarda Municipal? Sim, do ponto de vista das representações sociais sobre o trabalho destes funcionários, são confundidos pela população com zeladores e com guardas municipais; com zeladores nos edifícios públicos, lugares onde podem ser vistos orientando, resolvendo conflitos, controlando, vigiando, observando. Ainda, são treinados no curso de ingresso à profissão, após o concurso público, pelas Guardas Municipais, e acabam sendo produzidos socialmente como Guardas, isto é, incorporam suas práticas, gestos e emoções.

Lembre-se também de que é comum as Guardas serem comandadas por Policiais Militares reformados. Isso significa que, mesmo sendo civis, estas incorporam também práticas, gestões e emoções típicas da organização policial militar. Mas essa subordinação hierárquica às Guardas indica outro aspecto fundamental do trabalho destes funcionários. Eles se consideram “o olho” das Guardas, na medida em que perante determinados conflitos ou problemas devem acionar a Guarda Municipal para receber seu apoio. Isso significa que se consideram uma parte do corpo das Guardas: o olho que controla, o olho que vigia.

A pesquisa indicou que esta opacidade identitária é vivenciada de forma conflitiva pelos Guardas Patrimoniais. Ser confundido com Guarda Municipal pode gerar sentimentos ambivalentes. De uma parte, essa categoria tem prestígio maior e também os chefes dos Seguranças são Guardas Municipais. Mas, ao mesmo tempo, a profissão de Guarda tem risco de vida maior.

“Com certeza, acho que cor da farda, cor da farda, a pessoa olha e vê você fardado, o bandido vê você fardado, a gente corre risco, o pessoal que trabalha no fórum, tem segurança patrimonial que trabalha no fórum, então quer mais risco que isso? Com certeza.” (Entrevistada) (*sic*)

“Vou falar que não tenho? Eu tenho (risos) na Câmara (poder legislativo municipal) quando tem aquelas manifestações assim, a gente já pega a tonfa que é a única arma que nós temos, a gente já deixa aquela tonfa ali, ‘ai meu deus do céu’ aí a gente já pede pra guarda municipal, que eles tão armados né pra ficar na frente ali, eu tenho medo sim, lógico que eu tenho.” (Entrevistada) (*sic*)

Ser confundido com zelador gera sentimentos de inferioridade e revolta, ancorados no orgulho profissional, construído na dinâmica de prestígio/desprestígio social das profissões.

É a opacidade identitária desta profissão que afeta a Escala de sentido do trabalho do trabalho. Como mostra a Tabela a seguir, 28,6% dos Seguranças têm problemas com a Escala de sentido do trabalho do próprio trabalho. Para

os outros Servidores Públicos, o índice é de 14,2%, isto é, não sabem para que serve o próprio trabalho ou têm dúvidas a respeito.

Tabela 1 – Sentido do trabalho			
	Problema	Normal	Total
Segurança patrimonial	28,6%	71,4%	100,0%
Outros	14,2%	85,8%	100,0%
Total	14,4%	85,6%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Além da opacidade identitária, os Seguranças experimentam invisibilidade social, na medida em que percebem que são visíveis sob determinadas circunstâncias, quando há uma necessidade premente, caso contrário eles estão aí, mais não são notados. Por último, e não menos importante, estes Servidores Públicos convivem com a ameaça de extinção da profissão. Futuramente, é possível que as Guardas Municipais realizem as atividades dos Seguranças.

É na compreensão do próprio trabalho que reside a falta de sentido do trabalho, na falta de compreensão sobre o sentido do trabalho. A Tabela abaixo indica que 24,6% dos Seguranças não encontram sentido do trabalho no seu trabalho e não compreendem o trabalho que realizam, enquanto apenas 11,6% dos outros Servidores Públicos mostram o mesmo problema.

Tabela 2 – Sentido-compreensão do trabalho			
	Problema	Normal	Total
Segurança patrimonial	24,6%	75,4%	100,0%
Outros	11,6%	88,4%	100,0%
Total	11,7%	88,3%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

2. Depoimentos dos seguranças patrimoniais

Neste tópico, se apresentam depoimentos dos Seguranças Patrimoniais relativos a uma diversidade de aspectos que permitem compreender o trabalho destes funcionários, tais como: trajetória profissional, conteúdo do trabalho, treinamento recebido, sofrimento e prazer no trabalho, dificuldades no trabalho, valorização do próprio trabalho, valor que os superiores dão ao trabalho, valor que a sociedade dá ao trabalho, orgulho no trabalho, autonomia no trabalho.

– Trajetória profissional

Estes Servidores Públicos chegam ao cargo depois de uma trajetória caracterizada pela realização de trabalhos desqualificados, como indicam as falas a seguir:

“Ah tá, então, como qualquer pessoa comum procurando serviço, desempregado, comecei a ir ao campo né, prestei concurso na prefeitura quanto... comecei a prestar concurso aqui na prefeitura, lembro, foi no Transporte Público (EMTU), passei nos dois né, aí foi questão de opção e aí eu acabei vindo pra cá. Isso foi em 80, 88, 89 né, 88, 89 e de lá pra cá comecei a trabalhar, iniciando o meu serviço 12 por 36, iniciei se não me engano foi lá na garagem municipal que hoje (...) é a uma escola que foi demolida, foi concedida para a outra escola e prestando o meu serviço da melhor maneira possível. Iniciei aqui, era um tanto rígido né e é lógico como você sempre inicia, você é um funcionário novo. Vai sempre dentro das normativas bem imperativa né, você acaba ficando, a gente, eu falo a gente porque nós todos bem precisos dentro da normativa né, a gente vai ficando sabendo de algumas coisinhas, algumas normativas que não são tão cabíveis que nós acaba trabalhando na Escala de sentido do trabalho mais lógico. Fui para vários postos mais para a área de U. (outro bairro), fui pra área de saúde como hospitais, postos de saúde, interagindo com vários profissionais.” (Entrevistado) (*sic*)

“É engraçado, não foi meu sonho não, ‘sempre sonhei ser guarda ou segurança’ mas foi assim, eu estava, foi na fundação essa inscrição foi feita né, estava com meu pai, hoje falecido já e eu tava passando em consulta com ele lá, era o último dia de inscrição, vi aquele povo e ‘o que tá acontecendo?’ Fui até lá ‘é pra segurança patrimonial’ até então ‘o que é segurança patrimonial?’ aí né... ‘vou fazer’ vou fazer, prestei, tô aqui. São várias fases né, nem imaginava chegar até onde cheguei, mas já tá ai quase oito anos né, foi assim, mas não foi meu sonho. Hoje eu gosto do que faço sim, eu gosto porque principalmente na câmara... Hoje trabalho na câmara, acho que eu tive essa sorte, porque desde que eu entrei, eu já fui pra lá direto, foi sorte mesmo, porque até lá no, no curso que a guarda nos deu ‘a câmara não, lá já tem um pessoal certo na câmara e vocês tão entrando agora, vocês não vão conseguir entrar na câmara’, então assim, acho que foi por Deus mesmo que eu tô lá até hoje. 8 anos e eu gosto muito de trabalhar lá.” (Entrevistado) (*sic*)

“Aí antes de ser segurança eu trabalhava numa cozinha industrial. Aí eu num tava gostando, que eu trabalhava à noite neh aí por causa do adicional noturno eles queriam me passar pro dia aí eu num aceitei, aí eles mandaram embora. Aí eu tava acho que cinco, seis mês recebendo já a

quinta parcela do seguro desemprego aí saiu esse concurso de segurança, aí já tinha um colega que já trabalhava que entrou em 1991, aí eu falei ah vô fazer não, num sei o que eh, ah, sei queria trinta e cinco vagas acho pouca vaga neh pa, pa, pa homens neh era trinta e cinco vagas, ah vô fazer não é muito num vai dá certo. Aí minha irmã também, e vai cê num vai perder nada, aí o cara que trabalha cê também vai perder nada, aí eu fiz inscrição e acabei passando.” (sic)

“Eu trabalhava na prefeitura (vizinha), aí eu vi o concurso aqui, prestei né, fui chamada é, tava, acho que quase dois anos depois né, e dessa estou aqui, é, é. Eu entrei em 2008. Hoje eu trabalho no Parque S.” (Entrevistada) (sic)

– Conteúdo do trabalho

O conteúdo do trabalho tem a ver com procedimentos de controle do acesso a locais diversos, podem ser prédios, como a câmara, hospitais, parques públicos, estacionamentos, etc. Também dão informações diversas ao público e verificam os aspectos de segurança dos locais. Um outro aspecto do trabalho real é a mediação de conflitos, a depender do local onde o Segurança trabalha.

“Na realidade tem uma guarita na entrada e a gente fica ali controlando o acesso, né, de funcionário que vai chegando. Quando é dias de visitas né, tem, os visitantes geralmente param pra pedir informação pra gente, controle, controle de acesso né, de funcionário, o munícipe. Quando tem visita e algumas outras questões assim, relacionadas à segurança mesmo né. É trancar portão, verificar se tá tudo, é, normal, se teve alguma ocorrência dentro do prédio, que precisa ser comunicada, é, se, é, como eu fui pra lá tem pouco tempo, então na verdade a gente acaba também mediando conflito se acontecer né, como eu trabalhei no CAPS (saúde mental) infantil, trabalhei quatro anos lá. Então assim como dizer, um CAPS é um local onde há bastante situações de conflitos, porque se trata de crianças e adolescentes né, então a gente acaba tentando, mediar pra preservar né, preservar seu tanto do próprio público como das pessoas né, dos funcionários e de quem tiver lá dentro, é isso. Não então os funcionários a gente já sabe, o que vai entrando é funcionário e geralmente a gente já aqueles que não são e geralmente eles param né, perto da guarda pra pedir informação pra gente e aí quando, é dia de visita, a gente informa, aonde tem que ir, estacionar e comprar seu ingresso. E se num é dia de visita a gente explica que não é, e a pessoa sai, então é mais assim, porque lá é um local, onde só entra mesmo os funcionários né, e as visitas, num tem um, assim um, vamos supor, vai chegando e vai entrando sem falar né com ninguém, é isso.” (Entrevistada) (sic)

“Eu fico controlando ali na cancela ali quem pode entra quem não pode, aí tem o estacionamento lá embaixo que não tem cancela, aí o pessoal também entra depois cê tem que explicar, que lá é da Câmara que não pode para lá, a gente fica controlando o acesso das pessoas lá dos carros. Funcionário tem, tem que cadastrar o carro neh aí eles dão um crachazinho, aí tem funcionário que, que é funcionário mais não cadastra o carro. Esses daí também a gente já sabe que não é funcionário também não pode para lá, que nem munícipes que vai as vez lá fala com vereador também não pode estacionar. Tem gente que vai na prefeitura, às vezes tá cheio o estacionamento aí que entra no outro que não tem cancela a gente também tem que explicar, então a gente tá mais ali pra controlar o acesso do, de quem pode estacionar e quem não pode. Ali a gente fica só mais pro lado de fora neh mais é isso daí mesmo. É controlando o acesso. É que o, que a praça lá em cima na Câmara é tombado neh então também controla o acesso de quem pode ou não pode subir lá pra cima também, que nem tem cadeirantes que tem que ir no fórum aí tem o elevador aí tem que por cima do mosaico lá aí eles tão liberado parar lá do lado do elevador, é viatura de polícia, da guarda, carros oficiais. Também tá liberado, agora carro particular que nem a pessoa às vezes é advogado aí que... lá também num pode, então a gente controla o máximo do possível pra subir lá também.” (Entrevistado) (*sic*)

“Então, quando eu entrei na câmara era pra ser só realmente segurança patrimonial, cuidar das portarias, das cancelas, viaduto inclusive, parte externa. As mulheres trabalhavam também quando eu entrei, aí muda o presidente de dois em dois da câmara e o presidente que entrou falou ‘não quero as mulheres lá fora, eu quero as mulheres dentro da câmara’ aí colocou a segurança na parte de recepção, quando você entra na câmara somos nós que fazemos o atendimento ali, pedido de munícipe.” (Entrevistada) (*sic*)

– Treinamento recebido

Pelo comum, recebem treinamento das Guardas Municipais e as Guardas são também comandadas por policiais militares reformados. Assim, o treinamento destes civis pode ser bastante militarizado. Este tipo de treinamento destoa da prática cotidiana dos Seguranças. Mas, ao mesmo tempo, esse treinamento prepara-os para a função de controle e vigilância e percepção rápida de situações que podem requerer que as Guardas sejam acionadas. Ainda, alguns funcionários reclamam da necessidade de um treinamento para melhorar as relações com o público que tem acesso aos locais e estabelecimentos. O depoimento abaixo aponta para as experiências da socialização institucional rígida.

“Durou 45 dias descontando o sábado e domingo, quarenta e cinco dias mesmo, é, era assim, era bem complicado, porque a gente, eu me assustei, porque eu falei: ‘Eu tô aonde? No exército né? Porque era regime militar, bem, bem rígido mesmo, questão de atraso, se chegasse atrasado já tinha punição, é, mas a gente teve um treinamento bom, eu acredito assim, que foi bom, porque teve muito profissional de fora também, que foi pra dar aula pra gente e a gente teve várias disciplinas, tive o Código Penal, o Ética profissional. Tivemos o de tiro, tivemos o é, é, é assim o psicológico foi bem trabalhado com a gente. Porém era um regime, era é, regras, disciplina né, então eu vejo assim, eu pra mim, como, na minha idade, eu tenho cinquenta e um anos, eu já fui criada dentro de um regime de disciplina. Porque eu nasci na época de ditadura ali, meu pai, minha mãe, então pra mim, não foi difícil, porque a gente, quando a gente tem, já nasce assim com aquela estrutura. Né, aquela de, alguns respeitavam as regras mas burlavam um pouquinho né, porque é de cada um né, mas era bem rígido, era bem rígido sim, a gente era bem disciplinado mesmo. Tinha que cantar o hino todo dia hino do Brasil. Hino do município, marchar (risos) é e depois a gente ia. Marchar também. E depois a gente ia pras aulas né, do jeito que eu falei, tem várias disciplinas. Código Penal, Primeiro Socorros, é, Psicológico né, que é a mediação de conflito, a gente aprendeu. Pra mim, eu aproveitei bem, então eu procuro sempre tá lembrando de alguma coisa, principalmente na mediação de conflito, no diálogo, nestas situações, eu, eu pra mim né, não sei os outros colegas, mas pra mim foi bom. Eu acredito que faltou, faltou mais coisas. Porque como era assim num regime muito rígido como era a relação da gente, eu não sei o que, que eles queriam passar pra gente, porque na realidade quando a gente está no posto a gente sabe que não é nada daquilo que tava sendo feito ali né, passado pra gente ali, porém, eu, pra mim, pra mim foi bom em alguns pontos e outros não. Porque no que foi ensinado o que foi passado pra gente, orientado pra gente foi bom, mas não precisaria ser da forma que foi feito. Aquela, aquele regime tão rígido, aquela, militar mesmo, de comissão se você chegar atrasado, você fica sem café, se você der uma rizada durante a aula, você vai limpar o banheiro no final do dia. (...) Então assim, não precisaria ter sido daquela forma, eu acredito assim, porém né, a gente tava ali, tava começando a gente vai obedecer concorda? Isso foi quando eu entrei, a gente foi é, eles convocaram, foram dez mulheres e dez homens que fizeram, nós estávamos em vinte fazendo o curso lá, inclusive tinha um supervisor e um encarregado que fazia treino junto com a gente, mas quem aplicou foi a própria guarda municipal. Mesmo tendo vindo pessoas de fora como eu já falei perito criminal, veio de fora pra explicar, sobre perícia, sobre essas coisas todas pra

gente. Psicólogos vieram também, mas a maioria foi próprio é, Guardas que tem formação né, tipo guardas que é enfermeiros que dá primeiros socorros. Guardas que é formado em letras, que falou com a gente sobre o diálogo essas coisas, Guarda que é formado em direito passou, deu aula do código penal pra gente, então assim a maioria foi a guarda mesmo.” (Entrevistada) (*sic*)

“Acho que foi uns dois meses, um mês e meio pra mais, porque a guarda, tudo que eles tiveram de curso, nós tivemos também só que menos né, acho que é três meses né, mas assim, todas as aulas nós tivemos também, inclusive aulas de tiro. Esse foi o meu ‘ahhh’ assim meu maior medo, mas até hoje né (risos) mas graças a Deus segurança não tem que andar armada, mas ela cuida mesmo do patrimônio do município né, então graças a Deus eu não tenho que usar arma. Nós tivemos, fomos treinados pela guarda municipal, aulas de tonfa né, tudo.” (Entrevistada) (*sic*)

“Ah não sei, cursinhos assim né, de pessoal, como, como tratar as pessoas, você tem esse tipo de treinamento. Acho que a câmara deveria ter sim isso, mas nunca passaram pra gente não, simplesmente ‘a partir de amanhã vocês vão estar na recepção da câmara’ acho que a recepção da câmara é importante...” (Entrevistada) (*sic*)

– Sofrimento e prazer no trabalho

O sofrimento diz respeito ao prolongamento da jornada de trabalho em horas extras, para complementar o salário. Mas o trabalho de Segurança que permite interações sociais diversas pode trazer prazer ou sofrimento, este último na forma de conflitos interpessoais.

“Só o salário. (risadas) Se o salário fosse melhor, talvez a gente não trabalhasse tanto, que a gente não precisava fazer hora extra, pra poder suprir um pouco mais. É. Porque, como tem, o efetivo é muito pouco e tem muito posto que necessita, tipo Hospital Municipal é um Segurança Patrimonial quem tá sempre a frente ali. Tem os guardas né, na salinha deles, mas geralmente pra dar apoio né, se for o caso, então assim, a gente acaba sendo solicitado pra fazer hora extra e a gente concorda pela necessidade do salário, mas assim, que me causa sofrimento sobre, não sei assim.” (Entrevistada) (*sic*)

“É, eu gosto do que eu faço, eu gosto, não sei, às vezes acho que eu falo assim, porque eu trabalhei tanto na vida e agora a gente não tem aquele trabalho braçal, né, aquele trabalho exaustivo. Eu gosto, eu gosto de fazer minha ronda. Eu gostava de, conversar, né, trocar experiência ali com os colegas, falar, aqueles mais antigos, que passam muitas coisas pra gente, que na época deles era até, pior eu acho né. O relacionamento que tinha até mesmo com a Guarda, então assim, eu num, pra

mim, particularmente eu não tenho o que problema, eu gosto do que eu faço.” (Entrevistada) (*sic*)

“Que me faça sofrer? Eu vejo assim, as únicas coisas do serviço que possa fazer você sofrer as vezes é o impacto com o pessoal com a qual você lida, porque os objetos não fazem você sofrer entendeu? Os objetos tão ali, então, enfim, o que está dentro do seu serviço que atinja, aí vai fazer você sofrer. A forma, de repente você é agradável com uma pessoa e a outra pessoa entende que você por ser agradável, você tá tirando uma da cara dela ou acha que você esta incitando ela pra ser agradável com você, pra ela ser agradável com você e então é difícil, tratar com ser humano é difícil. Então eu vejo só o que está em movimento que pode, que pode ferir você.” (Entrevistada) (*sic*)

- Dificuldades no trabalho

Observam-se que as dificuldades no trabalho são relativas à confusão das funções do Segurança Patrimonial com as do zelador do prédio, quando a segurança é feita em edifícios públicos. Para os Seguranças, isso significa um desvio de função, experimentado como desvalorização da profissão.

“Às vezes a gente encontra, porque depende, dentro do posto que a gente trabalha, a própria administração do local, não enxerga a gente. Num, num, a gente tá ali, mas assim... é, deixa eles lá né, se a gente precisar, a gente procura. Se num precisar né, eles tá ali. Inclusive no, no, CAPS infantil quando eu trabalhei, era assim também, eu tava ali, tinha a sala da segurança, eu tava ali, fazia a ronda, tudo, o que era relacionado à segurança: tipo extintor de incêndio, elevador, essas coisas assim, a gente sempre tava ali pra ver, mas a administração via a gente... Até como um porteiro, que é uma coisa que a gente não é, como porteiro, de ficar querendo que a gente ficasse né, controlando ali o portão, abrindo e fechando o portão, essas coisas assim, mas né sempre a gente acaba sempre conseguindo né, com dialogar. Falar o que se é a nossa contribuição né, que é a segurança do local, do patrimônio público não é, e até, e do munícipe também, porque a gente não vai, se, é... Vamos supor se começar a quebrar e a gente ver que vai ferir alguém, a gente (tem) que intervir, chamar um apoio pra evitar aquela situação né, mas em alguns locais, é, meio complicado esse trabalho. Porque tem lugares também assim, que é, ver a gente como se, é, funcionário deles, não funcionário da prefeitura, não funcionário que está ali, um funcionário que é concursado, um funcionário que é treinado, um funcionário que tem uma chefia né, que, que tem um departamento, que cuida, então eles acham que a gente tem que desviar da nossa função, então é... A gente passa por essas situações assim. Eu, eu tento, conversar, como eu já fiz nesse longo de quase oito anos

que eu tô aqui, sempre conversando e mostrando que realmente é a minha função né, e sempre é, falando o seguinte: qualquer dúvida pode chamar a chefia, que a chefia esclarece essa situação, mas até agora pra mim, eu dizendo de mim, eu não tive problemas. Eu sempre procurei dialogar em situações aí, nos departamentos que eu trabalhei né, mais tempo que foi lá quatro anos, (inaudível) eu trabalhei eu acho que um ano e oito meses, então assim, era um lugar aberto, um lugar assim muito difícil de trabalhar, porque, uma viela, e colocaram a gente ali, pra tomar conta e a gente não tinha responsabilidade com as bicicletas, mas a gente tinha responsabilidade com o local e é difícil você colocar isso com o munícipe. Porque acontece furtos, acontece, né, então eles vinham em cima da gente. Eles vem ainda, porque ainda existe o posto, então é um lugar difícil de se trabalhar. O fórum é um lugar difícil de se trabalhar, porque você não tem é, porque você não tem uma comunicação direta. Agora quando é um local fechado, tipo o Parque S., tipo prefeitura, tipo a câmara é, é, o CAPS onde eu trabalhei também, hospital, então a gente um, um, uma comunicação mais direta né. Pra realmente eles saberem o que a gente tá ali pra fazer né, tipo no hospital, tem um supervisor, tá ali pra nos apoiar né, qualquer ocorrência que tiver, o supervisor tá ali, né, pra tá dando apoio, então é assim.” (Entrevistada) (*sic*)

– Valorização do próprio trabalho

A valorização do próprio trabalho invocando ser uma parte do corpo das Guardas Municipais, “o olho das Guardas”, constitui um indicador qualitativo do conflito identitário destes Servidores Públicos.

“Sim, sim, porque eu acho ser importante, eu acho não, eu acredito ser importante, eu acredito que o meu trabalho é importante. Embora quando eu falei no começo, muitas pessoas não vêm nossa trabalho como um trabalho importante, mas eu acredito que o meu trabalho é importante, eu tenho, e o meu espaço. É, a presença nossa, a atitude nossa é importante sim, em diversas situações. Porque a pessoa fala assim, como já falaram pra mim, ‘você ganham, pra não fazer nada.’ Como eu não faço nada? Claro que eu faço. Eu sou o olho da Guarda, porque qualquer ocorrência que tiver aqui, eu tô aqui pra ver, eu tô aqui pra mediar, eu tô aqui pra chamar um apoio se necessário. Como já aconteceu várias vezes né, volto lá no CAPS infantil, teve um dia que, teve um rapaz, um adolescente que era ex-paciente de lá, foi levar pra lá, ele queria bater na mãe. Então a gente entra ali, a nossa presença fardado é importante sim, a nossa postura a nossa conduta diante a situação é importante sim. Eu vejo meu trabalho como importante, eu num vejo como: ‘ah a gente não faz nada’ não, eu não vejo assim. Eu faço eu levanto quatro horas da manhã pra vim trabalhar né. Prazer alguma coisa, eu, eu vejo meu trabalho como importante.”

– Valor que os superiores dão ao trabalho

Estes servidores sentem que são respeitados pelos superiores.

“Porque é, é, pelo respeito que eles tem por mim, pelo respeito que eles tem comigo, com a minha pessoa. Né, eu falo de mim, as vezes tem alguns colegas que reclamam, mas com, é comigo, as atitudes que tem comigo de sempre tá me perguntando: sempre tá, ali, é você pode, você fazer determinada situação, você aceita? Você concorda, então não é assim uma coisa que é imposta, tem sempre um diálogo, então eu vejo isso como um respeito comigo e como profissional também né, quando solicito algo deles, eu vejo que tão ali pra tentar resolver a situação. Então eu acredito, que tão dando um respeito pra mim, tão me valorizando né, em relação a isso, não tão deixando aí, a gente ver depois a gente resolve, tão sempre ali.” (Entrevistada) (*sic*)

– Valor que a sociedade dá ao trabalho

Estes Servidores Públicos percebem que a sociedade nem sempre valoriza o trabalho que fazem e essa desvalorização os constrói como Servidores Públicos invisíveis.

“Alguns né, como eu sempre trabalhei no, em local assim de muito acesso, de, de gente, trabalhei aqui dentro do prédio da prefeitura, trabalhei um ano aí. Trabalhei no Fórum, porque você tem contato assim direto com o munícipe, bicicletário, hospital, S. que é um parque grande. Eu, eu vejo que depende da pessoa também, pra respeitar o nosso trabalho. E também eu vejo assim, é, da maneira que a gente aborda também né. Porque tem pessoas que aceitam uma abordagem, aonde você vai. Você tá entrando pra ir aonde tem pessoas que não aceitam. Tem pessoas que olha pra sua cara e vai embora. Então é aquilo, eu, eu vejo, que a maioria valoriza, eu acho que a maioria valoriza, tanto porque eles solicitam a gente né, então, ah são alguns que passam e eu falo assim. Eu costumo dizer que a gente é poste, um poste cinza, porque tem aqueles que passam e parece que você é um poste, que tá parado ali. Ninguém né, mas, é, eu acredito que valoriza sim.” (Entrevistada) (*sic*)

– Satisfação no trabalho

Pelo comum, os Seguranças gostam do trabalho que realizam.

Tabela 3 – Satisfação com o trabalho			
	Problema	Normal	Total
Segurança patrimonial	12,5%	87,5%	100,0%
Outros	20,4%	79,6%	100,0%
Total	20,3%	79,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Apenas 12,5% mostram insatisfação com o trabalho, quase metade dos outros Servidores Públicos.

“Eu gosto do que eu faço, eu sinto assim, até porque eu sou respeitada naquilo que eu faço tanto pelos colegas, quanto por chefias, quanto pela própria guarda também. Nunca tive problema com nenhum, o relacionamento com a guarda é, é, eu vejo assim, depende de, de, de com quem né. Comigo eu nunca tive problema, tem alguns colegas que tem, mas ai é cada um que vai falar né, eu nunca tive problema comigo, nem de desrespeito, nem de, de, é, de eu solicitar e ninguém aparecer e não fazer conta daquilo que eu tô fazendo, solicitando, eu nunca tive problema.” (Entrevistado) (*sic*)

– Autonomia no trabalho

A autonomia dos servidores para tomar decisões é consideravelmente limitada, como indica a fala abaixo.

“Não, aí não, sempre se é uma decisão em relação a uma situação que tá acontecendo. A gente tem que comunicar né, a chefia, porque a gente não pode tomar uma decisão. Porque de repente aquela decisão toma uma proporção que não era pra, pra acontecer né, então a responsabilidade é da gente. A gente tem a liberdade assim. É, é questões é, vamos supor tá acontecendo, ah vieram retiraram todos os extintores do local, eu vou anotar num livro vou comunicar o que tá acontecendo. ‘Não mais vai repor’ então tá. Isso ai são questões normais né, mas vamos supor é, tinha uma época que queriam utilizar nossas salas, a sala da segurança. Não eu tinha que chamar meu encarregado, ele que vai resolver com a encarregada do local, retirada de armário. ‘Ah nós vamos retirar o armário do vestiário de vocês’ não mas eu tenho que chamar o encarregado que ele vai resolver. Essas questões assim maiores, a gente resolve essas que não tem necessidade de você chamar o encarregado às vezes vai tirar de uma ocorrência que tá precisando resolver, pra resolver coisa que num tem, a gente pode resolver. Um conflito ali de repente a gente tenta né, como no CAPS principalmente, as vezes o casal começava a discutir. Eu ficava por ali, a presença da gente as vezes já intimida a pessoa ficar, né, se você percebe, ai você vai lá, ‘óh por favor dá pra resolver em casa essa situação.’ Então isso aí não precisa você chamar o chefe pra resolver, agora questão administrativa, questão de mudança né, eu sempre solicitei.” (Entrevistada) (*sic*)

– Emoções no trabalho

Na medida em que está em contato com públicos diversos, a depender do local de trabalho, um hospital, a Câmara (legislativo municipal), um parque etc.,

este trabalhador vê-se obrigado a interagir, evitando o envolvimento emocional e assumindo uma postura profissional. Há uma ordem emocional do trabalho, isto é, a exigência de regulação e controle emocional, como apontam os depoimentos abaixo.

“Já precisei muitas vezes (risadas) precisa, precisa sim. Porque às vezes a gente acaba se envolvendo né, é, e não pode se envolver, a gente tem, eu, eu sempre fui uma esponjinha né pra ficar aim, aim, mas tem hora que na nossa função a gente tem que ser mais frio, dependendo da situação. Você, às vezes você se comove, você tem que se controlar mesmo, às (vezes) você não pode, porque na realidade a visão que as pessoas tem da gente é, é, é de segurança né, então as vezes, quantas vezes lá no CAPS as pessoas falavam, ‘ah você fez papel de psicóloga.’ Tava ali no meu local e as mães chegam e começa contar, eu não posso interferir, não posso dar palpite. Eu só tenho é que ouvir, então eu tenho que ouvir e tem hora que você precisa controlar. Porque você ver a situação do outro né, no hospital também as pessoas ali tem muita morte, tem muita né, pressão de doença, enfermidade grave, e as pessoas as vezes desabafa com a gente. Você tá ali, vendo chorar, mas tem que se controlar e eu sou muito mole, tem que controlar.” (risadas) (Entrevistada) (*sic*)

“Que nem eu to falando pra você, que a pessoa chega lá chorando, já chega né, com problemas assim, que nossa. Se você for vê, você desaba junto com ela, mas não, você tem que ter uma postura. Você tem que ter, você tem que controlar sim, com certeza.” (Entrevistada) (*sic*)

“Então, por ser uma questão física e tal, acho que... que nem eu falei pra você, a sua postura, seu uniforme já coíbe a ação da pessoa, aí você tem que ter, você tem que ter... o segurança subentende o quê? Que a postura é fundamental, a farda, o tratar, adquirir respeito são armas né, são armas e... e você vê uma certa coordenação, você adquire a amistosidade. Você procura ser amigo das pessoas, mesmo assim, não tendo 100% as vezes você tá na sua conduta. Você consegue na verdade regimentar um ambiente de trabalho, é uma questão lógica até, não é uma forma didática. Você pode ter todos os conhecimentos didáticos, mas você vê lógica, é uma questão mais de lógica, as vezes tem pessoas que não tem o conhecimento tão... mas ela sempre procura essa opção. Ela vai dominando o ambiente, isso que é importante.” (Entrevistado) (*sic*)

Capítulo 13 — A GAIOLA DE OURO OU DE COMO A BUSCA DO TRABALHO E DO TRABALHADOR CERTO LEVA AO SOFRIMENTO E À INCOMPETÊNCIA

Wanderley Codo
Analía Soria Batista
Remígio Todeschini

1. Introdução

Abordaremos 3 questões correlatas em suas características e suas consequências, ambas, por ironia, oriundas de virtudes do serviço público, mais especificamente da forma de recrutamento de mão de obra que é generalizada para todo o serviço público no Brasil, atingindo, como sói acontecer, também a de uma prefeitura.

Quer ter um mecanismo de seleção que conte com muitos candidatos para poucas vagas, de maneira que os melhores dos melhores serão escolhidos? Sim, o serviço público tem essa benesse e muitas vezes traz para o seu seio Servidores Públicos totalmente inadequados. Quer um emprego estável e relativamente bem remunerado, literalmente por toda a vida, sem se preocupar com o fantasma do desemprego? Sim, este emprego mesmo, pelas mesmas razões está sendo a razão para sua infelicidade no trabalho.

Um ardil, já se vê, uma ironia. O que de bom há se torna um problema. Vejamos como isto se dá. Estamos falando de superqualificação e da renúncia da vocação que ocorre principalmente por causa dos concursos públicos.

2. A superqualificação

A professora Juliana Vieira, de turismo da UFRN, conta uma experiência profissional sua que é cômica, exatamente porque é trágica. Escreve ela que a empresa em que trabalhava contratava gente com mais e mais qualificação.... “E as conversas ficaram de tão alto nível que um visitante desavisado que chegasse de repente confundiria nossa salinha do café com o auditório da Fundação Alfred Nobel. Até que um dia um grupo de *marketing* e finanças foi visitar uma de nossas fábricas. E, no meio da estrada, a van da empresa pifou. Como isso foi antes do advento do milagre do celular, o jeito era confiar no especialista, o Cleto, motorista da van. E aí todos descobriram que o Cleto falava inglês, tinha noções de informática e possuía energia e criatividade. Sem mencionar que estava fazendo pós-graduação. Só que não sabia nem abrir o capô. Duas horas depois, quando o pessoal ainda estava tentando destrinchar o manual

do proprietário, passou um sujeito de bicicleta. Para horror de todos, ele falava ‘nóis vai’ e coisas do gênero. Mas, em 2 minutos, para espanto geral, botou a van para funcionar. Deram-lhe uns trocados, e ele foi embora feliz da vida. Aquele ciclista anônimo era o protótipo do funcionário para quem as empresas modernas torcem o nariz”.

Eis, para a empresa, um dos problemas inerentes à existência de mão de obra superqualificada.

Ao abrir, em 2011, um concurso para Auxiliar Administrativo I, gente que tem como função:

“Instruir processos; atender servidores e munícipes; realizar despachos administrativos; realizar controles; auxiliar na elaboração de relatórios; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; executar serviços gerais de escritórios; executar qualquer outra atividade que, por sua natureza, esteja inserida no âmbito das atribuições pertinentes ao cargo e área.”

A de uma prefeitura, com razão, exigiu: Ensino Fundamental Completo, era preciso que o candidato tivesse domínio da língua portuguesa que envolvesse:

Língua Portuguesa: acentuação gráfica. Ortografia. Substantivo, adjetivo, verbo e sinais de pontuação. Pronomes: emprego. Escala de sentido do trabalho próprio e figurado das palavras. Concordância verbal e nominal. Sinônimos e Antônimos.

Ou seja, o necessário para se comunicar por escrito em textos curtos e ou para ler e entender mensagens simples por escrito, também se exigia:

Raciocínio lógico: Conjunto dos números naturais, inteiros, racionais e reais: operações e problemas. Frações Ordinárias e Decimais. Regras de três simples. Perímetros e áreas de figuras planas. Medida de tempo. Conversões de medidas de comprimento. Conversões de medidas de tempo.

O necessário para resolver tarefas tempo-espaciais simples, como organização de materiais e coisas assemelhadas.

Pois bem. Dos 236 servidores que ocupam a função de auxiliares administrativos I, veja-se a distribuição por escolaridade:

Tabela 1 – Escolaridade dos auxiliares administrativos		
Fundamental	11	4,66
Médio	143	60,59
Superior	82	34,75
Total	236	100

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Apenas 4,66% têm o nível educacional exigido pela função, e quase 35% têm nível superior, entre estes estão os formados em teologia, matemática, psicologia, medicina veterinária...

Vale enfatizar que 95% dos auxiliares administrativos sabem mais do que a função exige e, por decorrência, sabem o que nunca vai ser utilizado no seu trabalho.

Esta situação, aqui exemplificada entre os auxiliares administrativos, ocorre em toda prefeitura, com exceção de cargos em que uma segunda prova prática é exigida e, por sua vez, apenas reflete um quadro que ocorre literalmente em todo o funcionalismo público de todo o Brasil, seja ele em esfera municipal, estadual ou federal.

Por que isto ocorre?

O ardil da experiência.

John Yossarian, um bombardeiro da força aérea dos Estados Unidos, que deseja ser proibido de realizar combates aéreos. Para ser proibido, ele deve ser avaliado pelo médico de voo do esquadrão e ser declarado “inapto para voar”, o que seria um diagnóstico automático da insanidade de qualquer piloto que deseje voar, pois só uma pessoa insana aceitaria missões, por causa do perigo. Mas, para conseguir o diagnóstico e evitar as missões, o piloto deve solicitar pela avaliação, e esse ato provaria sua sanidade. Se é insano, não pede que atestem sua insanidade e continua voando; se é são, pede para ser considerado insano e não vai sair porque é são.

A cena está em um romance de Joseph Heller, *Ardil 22*. O escritor descreve uma situação paradoxal, na qual uma pessoa não pode evitar um problema por causa de restrições ou regras contraditórias. Frequentemente, essas situações são tais que solucionar uma parte do problema só cria outro problema, o qual acaba levando ao problema original⁽²²⁾.

O mercado de trabalho é portador crônico do ardil 22: para se conseguir uma vaga e iniciar a trabalhar, é preciso ter experiência, mas como ter experiência se não consigo começar a trabalhar? Moça do departamento de pessoal que me entrevista: quero iniciar minha vida profissional, minha carreira. Posso? Claro que pode, desde que tenha experiência profissional.

Joseph Heller não precisaria ter ido tão longe para criar seu ardil 22, bastaria olhar pela janela ou abrir o classificado dos jornais.

(22) Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ardil_22_\(1%C3%B3gica\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ardil_22_(1%C3%B3gica))>

O concurso público permite desmontar o ardil da experiência, um candidato a trabalhador pode se iniciar no mercado sem a necessária experiência anterior.

3. A estabilidade

O artigo 41 da Constituição brasileira garante:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

A lei que estabelece a estabilidade do servidor público não torna o servidor estável. Na verdade, qualquer funcionário pode ser demitido, inclusive por falta de desempenho, mas torna na prática a demissão impossível e a estabilidade garantida. Ninguém perde o emprego quando consegue entrar por meio de um concurso público. Ora, no mercado de trabalho privado, a demissão pode ocorrer porque a empresa quer cortar gastos, mudar o estilo de negócios, simpatia ou antipatia de uma gerência e pronto. Eis a sobrevivência do trabalhador e a família ameaçada. A estabilidade na prática é um atrativo que faz com que um acadêmico em teologia ou matemática preste um concurso para arquivar papéis em uma repartição pública.

4. O salário

O salário no serviço público é, em geral, mais alto do que no mundo do mercado de trabalho privado, e oferece vantagens como promoção e bônus, que o tornam ainda mais atrativo, além, é claro da garantia de salário por toda a vida.

Estabilidade, aceitação sem experiência e a questão salarial explicam porque pessoas superqualificadas prestam concurso público. Como a prova é basicamente de conhecimentos acadêmicos, como pode se ver no programa do edital em anexo, os candidatos com alto nível de escolaridade têm mais chance de ser aprovados.

5. Consequências para o trabalho e o trabalhador

No universo da seleção de pessoal para o mundo do trabalho, é uma regra de ouro não escolher pessoas superqualificadas para os cargos. Se um administrador

de empresa com formação superior concorre a uma vaga para operador de máquina fotocopadora, seja lá por que razão, estará automaticamente descartado, tão certo quanto a dispensa de um candidato com curso fundamental incompleto que concorra a uma vaga do administrador de empresa.

Todo profissional de recursos humanos sabe que um profissional superqualificado é muito ruim para o trabalho e para o trabalhador.

O desempenho tem grande chance de ser ruim. Em primeiro lugar, porque não é verdade que uma qualificação superior tem domínio sobre as tarefas de um nível inferior. Um engenheiro de construção civil não tem e nem deveria ter habilidade para assentar tijolos, embora as duas atividades pertençam a uma hierarquia do mesmo ramo. Em segundo lugar, porque o trabalhador se envolve o mínimo possível no trabalho, quer que acabe logo para que ele possa se dedicar às coisas que aprendeu e gosta. Um psicólogo estará sempre ansioso para largar o que está fazendo no trabalho e estudar ou procurar atividade de psicoterapia para crianças, por exemplo. Em terceiro lugar, porque o trabalhador sente-se inútil por ver todo o seu esforço de anos e anos de formação ser desperdiçado e amesquinhado pelo exercício de tarefas menores. A percepção de carga do trabalho aumenta porque se está realizando tarefas que são estranhas à formação do trabalhador.

O trabalho perde em qualidade, pois perde em competência, motivação e comprometimento. O trabalhador perde em prazer e ganha sofrimento. Pego em uma armadilha, uma gaiola de ouro. O bom emprego que conseguiu mostrou-se um lugar penoso e desgastante para trabalhar.

Esta superqualificação não ocorre quando os concursos são compostos de uma parte teórica e uma parte prática, como para os pedreiros, pintores, motoristas, por que a exigência de *savoir faire* afasta o acadêmico sem experiência profissional, e ganha o concurso para pedreiro quem sabe ser pedreiro, não quem conhece Machado de Assis. Uma forma de evitar este problema seria exigir sempre uma prova de habilidades específicas nos concursos.

O trabalhador busca saídas para o seu dilema, a busca de uma indicação para um cargo de chefia. O tráfico de influências para ser redirecionado para um lugar onde pode exercer sua profissão. A burla do trabalho que deveria realizar para ter tempo para fazer atividades no que se formou, uma segunda jornada, mesmo que não remunerada para realizar seus desejos profissionais. Todas as saídas que ele encontra prejudicam a qualidade do serviço público.

O servidor precisa que sua formação seja respeitada. Que o trabalho que realiza esteja à altura da qualificação que tem. “Decifra-me ou te devoro”, disse a Esfinge a Édipo. Decifra-me ou me devoro, diz o servidor tudo o que aconteceu de bom no emprego público que se conseguiu se transforma em crise que abala o ânimo e rouba o prazer no trabalho.

6. A renúncia à vocação

O que é que você quer ser quando crescer? A pergunta com que bombardeamos nossas crianças traduz uma verdade por vezes ignorada; somos o que fazemos, é o nosso trabalho que impõe o que seremos, o que somos. Por caminhos que cabe à Psicologia do desenvolvimento e à Psicanálise desvendar, desde muito cedo, se desenha em todos nós o que se convencionou chamar de “vocação”, do latim *vocare* que significa “chamar.” É uma inclinação, uma tendência ou habilidade que leva o indivíduo a seguir um caminho, exercer uma determinada carreira ou profissão. É o garoto que se diverte cortando a cabeça de insetos e pássaros para vê-los estrebuchar e termina se formando cirurgião, ou o que desmonta relógios e tenta em vão montá-los de novo até conseguir que não sobre nenhuma peça e voltem a funcionar, e se torna um engenheiro bem-sucedido, ou ainda o que busca jogos lógicos e numéricos na internet e se diverte resolvendo quebra-cabeças e se torna matemático. Mas nem sempre a vocação acontece na vida das pessoas de maneira tão espetacular. Cada jovem com condições socioeconômicas para atingir um curso universitário pergunta ao travesseiro o que quer ser e ouve com carinho a resposta, resolve prestar o vestibular para... Mesmo que não esteja consciente do que lhe atraiu naquela profissão, ou ainda o jovem que procura pelo primeiro emprego e abre um classificado de jornal e encontra oferta de vendedores, auxiliares de escritório, servente de pedreiro, para falar de profissões que exigem nível baixo de qualificação, e seus olhos, seu coração se inclinam para esta ou aquela ocupação.

Sim, existem situações em que a vocação ocorre distante da consciência do vocado, por exemplo, um garoto que vive em um meio rural, sua família possui e trabalha em uma gleba de terra e é nela e por ela que o pimpolho atinge o mundo do trabalho, nada mais há por perto para escolher; nesta situação, mesmo assim, entre as plantas e os animais, entre plantar e vender a produção, ainda restam pequenas escolhas a fazer que o garoto vai exercendo sem ter consciência do que o levou a elas.

Há ainda situações em que a escolha não existe, por exemplo, quando um garoto herda um negócio de um pai falecido precocemente e só lhe resta continuar o caminho trilhado até ali.

No entanto, nos interessa aqui o exercício da vocação, e ele ocorre em muitos casos. Pode-se ousar dizer que, consciente ou inconscientemente, com maiores ou menores possibilidades de escolha, ocorre na maioria dos casos. Se sua família tem condições socioeconômicas para que você frequente uma universidade sem ter que trabalhar, sua chance de exercer a vocação é enorme, e vai diminuindo conforme suas dificuldades econômicas vão aumentando.

Fazer o que gosta do jeito que gosta e sobreviver com isto é sinônimo de prazer e felicidade. Se você desde pequerrucho quis ser médico, ou professor, ou

engenheiro, se conseguiu se formar nisto, conseguiu emprego com boa remuneração nisto, você sem dúvida é um trabalhador que trabalha com muito prazer. Muitas vezes, inclusive, as pessoas se submetem a uma remuneração menor que a possível para manter o prazer de fazer o que gostam e sabem fazer bem.

Fazer o que gosta do jeito que gosta é garantia de competência, de eficiência, é o que os especialistas em recursos humanos chamam de fator motivacional. Sabemos todos, um dos mais importantes, uma costureira que gosta de costurar se esmera para que seu corte e seu coser sejam impecáveis, exatamente porque tem prazer com isto, se orgulha disto, o esforço para atingir a melhor qualidade é parte da festa, parte do prazer que advém do trabalho.

Reprimir a vocação, obrigar alguém ou se obrigar a abandonar o que gosta e/ou sabe fazer e impor a dedicação a algo que não se interessa é garantia de sofrimento, sinônimo de tortura; você adora as letras e os poemas e detesta os números e o obrigam a viver de fazer contas e decorar e utilizar fórmulas matemáticas, que tal? Você é sistemático e organizado, adora organizar e tem prazer em ver tudo arrumado e cada coisa em seu lugar e o colocam em um lugar para cuidar de adolescentes infratores que desorganizam e bagunçam tudo o que veem pela frente, que tal? Ou o contrário, você é criativo e espontâneo, adora o novo, o inusitado, e o colocam em um lugar em que cada coisa sempre esteve em seu devido lugar e deve permanecer ali, sem que haja nenhuma razão lógica para isto. Puro sofrimento e tortura.

Deslocar alguém de sua vocação e obrigá-lo a abandonar o que gosta é o caminho mais curto para a ineficiência, para a incompetência e para o sofrimento no trabalho. Se meu cérebro e meu coração estão dedicados à música, ou a poemas, como vou me concentrar em documentos a serem arquivados na pasta correta no arquivo? Quando você gosta, busca a qualidade, a perfeição, diverte-se com o produto bem feito, se orgulha disto. Quando você não gosta, lida com seu trabalho como se lida com uma batata quente nas mãos, quer se livrar dele quanto mais cedo melhor, sem se preocupar com a qualidade ou, ainda, sem sequer avaliar a qualidade do que está fazendo. “Meu prazer neste trabalho é quando ele acaba”, nos disse um entrevistado.

Pois bem, a forma como os concursos públicos se organizam, não apenas em uma prefeitura, mas em todos os níveis de todo o país, estrangula a vocação. Já se viu antes que a promessa de estabilidade, a possibilidade de se empregar sem experiência e as vantagens pecuniárias empurram o trabalhador para prestar um concurso público. Mas trata-se de uma escolha que ignora a vocação, quer seja o gostar de fazer ou o saber fazer. Prestar o concurso é realizar uma escolha que expulsa a vocação do servidor: ele sempre gostou de educação, encaminhou-se para um curso de pedagogia, adorava estar com os pirralhos e ensinar-lhes a vida, mas tem a vida para levar, a situação econômica piorou, a mulher engravidou e ele se agarrou na primeira tábua de salvação que passou

ao largo, fez um concurso para auxiliar administrativo de um cemitério, e agora passa a maior parte do seu dia vigil, preenchendo formulários e atestados de óbito, as únicas crianças que vê são as que vêm chorar a morte de pai ou mãe.

Inferno dourado, bom salário, estabilidade até a morte, e ei-lo sofrendo porque se colocou distante de suas paixões, suas habilidades, seus desejos. Mais vale um gosto que um vintém no bolso; para ter os vinténs, o trabalhador abandonou o gosto.

Encontre um modo de realizar sua vocação, seus desejos e você será um trabalhador feliz; esteja em um trabalho que despreza ou ignora seus projetos e você será infeliz. Se a empresa encontra alguém que faz seu trabalho porque gosta e quer isto como modo de se reconhecer no mundo, terá um trabalhador eficiente, produtivo, criativo; se a empresa insistir em desviar o servidor de sua vocação terá resultados pífios e os seus trabalhos realizados com má vontade e, portanto, ineficiência.

Como resolver isto?

No concurso, é preciso introduzir sempre uma prova específica com as habilidades que são exigidas na profissão, quem faz bem feito geralmente é porque gosta do que faz ou gosta do que faz porque sabe fazer bem.

Para quem já está trabalhando e está distante de sua vocação, a instituição empresa pode criar um banco de talentos. Quando surge a necessidade, um administrador pode procurar um funcionário que se encaixe no perfil necessário. Um evento em uma festividade pode necessitar de um músico para tocar para as crianças, e o arquivista que trabalha no setor X pode enfim ter a chance de fazer o que gosta em seu emprego.

7. A vocação como construção

“EU JÁ FIZ DE TUDO NESSA VIDA.”

Tudo isto muda de figura quando falamos de profissões, carreiras, que exigem baixa qualificação formal e informal; procurada por sua vez por Servidores Públicos que estão em busca da sobrevivência em um mercado de trabalho escasso e pobre de oportunidades e rendimento, neste imenso território dos desvalidos, as coisas ocorrem diferentes.

É comum analisar depoimentos sobre as trajetórias profissionais dos Servidores Públicos menos qualificados do serviço público e justificar os problemas de insatisfação e falta de comprometimento no trabalho em função de suas trajetórias erráticas, de sua falta de inclinação a certas atividades, da ausência de vocação, de motivação para o trabalho específico que realizam na prefeitura. Aqui se afirma o contrário. Estes Servidores Públicos são pelo comum bastante versáteis, justamente em função de trajetórias profissionais tortuosas, puxadas

pela necessidade de sobrevivência e não por alguma inclinação ou vocação. Mas essa versatilidade precisa ser aproveitada para o desenvolvimento de novas habilidades, novos conhecimentos e saberes.

Aqui nos interessa apresentar elementos das trajetórias profissionais de algumas das categorias do serviço público de uma prefeitura. Servidores Públicos do serviço funerário, seguranças patrimoniais, auxiliares administrativos e motoristas, que indicam que os Servidores Públicos com menos anos de escolaridade e sem formação técnica específica formam um contingente caracterizado por apresentar trajetórias profissionais variadas e que quase nunca dependem da escolha antecipada do trabalhador, de algum tipo de inclinação preponderante, de sua vocação, mas da oportunidade que se apresenta, sobrepujada pela necessidade de sobrevivência.

A chegada ao serviço público significa sempre uma importante conquista para estes Servidores Públicos e para suas famílias: “José conseguiu um emprego público!” Isso é motivo de orgulho, e não pode ser desprezado. Um emprego estável, uma velhice mais protegida, um futuro que pode ser construído são aspectos que dizem respeito ao bem-estar da população, e que constituem direitos dos Servidores Públicos.

As famílias acompanharam as agruras destes Servidores Públicos que perambularam pelo mercado de trabalho, pelo comum em atividades de baixa qualificação e com contratos flexíveis ou diretamente como autônomos ou em empregos informais. Isso não significa que não desenvolvam habilidades, conhecimentos e saberes.

O Globo Repórter em edição do 12.09.2015 apresentou o seguinte tema: “Menino pobre descobre vocação nos livros que catava no lixo e vira médico.” Esse fato tornou-se manchete porque é absolutamente excepcional. A regra é que quem não tem oportunidades não descobre suas inclinações. As inclinações possíveis são construídas socialmente. Para descobrir que inclinações disponíveis nos afetam, é necessário ter experiências, oportunidades.

As trajetórias destes Servidores Públicos são construídas em torno de atividades como faxineiros, ambulantes, porteiros, entre outros. A descoberta da vocação diz respeito às oportunidades de frequentar boas escolas, ter acesso a bens culturais, boas universidades etc. Contudo, a vocação não constitui um dom, ela pode ser desenvolvida se as pessoas têm interesse. As pessoas são capazes de aprender uma nova ocupação e também podem aprender a gostar do que fazem, e não apenas fazer o que gostam.

Com isso, deixa-se claro que não estabelecemos uma relação negativa entre as trajetórias destes Servidores Públicos e seu desempenho no serviço público, sua insatisfação ou falta de comprometimento, muito pelo contrário. Em face das experiências anteriores, diversas destes Servidores Públicos no mercado de

trabalho, o ingresso no serviço público sempre exige o desenvolvimento de novas habilidades, conhecimentos e saberes. Um elemento a destacar é que estes Servidores Públicos podem ser bastante versáteis em função de suas experiências anteriores de trabalho. O serviço público pode aproveitar esta versatilidade portadora da potencialidade de desenvolver novas habilidades e adquirir novos conhecimentos e saberes. De que modo? Primeiro, descobrindo a natureza desta versatilidade, valorizando mais a experiência prévia dos Servidores Públicos, promovendo a formação e o treinamento e reconhecendo os esforços de aprimoramento dos Servidores Públicos.

Em sínteses, a pesquisa qualitativa mostrou que grande parte dos servidores foi motivada em seu ingresso no serviço público pelo emprego e não pelo trabalho, à exceção dos professores. Mas isto também caracteriza a maior parte dos Servidores Públicos mais qualificados do serviço público. As trajetórias dos Servidores Públicos menos qualificados da prefeitura, antes do ingresso no serviço público, como já apontado, são bastante erráticas. Os Servidores Públicos menos qualificados procuram sobreviver em empregos de pouca qualificação. As exigências da sobrevivência tornam opaca a questão das inclinações ou preferências de trabalhos.

“Eu trabalhei 19 anos na engenharia, como técnico de métodos e processos. Aí montei negócio próprio por 5 anos, não deu certo, retornei pro setor de engenharia de método, na Dimep. Trabalhei mais dois anos, aí prestei concurso na época aqui, passei no concurso e vim atuar aqui no serviço funerário, saí fora da CLT e vim pro estatuto, pra ser estatutário e trabalhar como paramentador e eu to aqui desde 2003.” (Entrevistado Serviço Funerário) (*sic*)

A idade do trabalhador também conta. Quanto mais velho o trabalhador menos possibilidades de inserção na iniciativa privada e, nessa Escala de sentido do trabalho, o emprego público constitui praticamente a única saída, como aponta a fala a seguir:

“Por causa da idade é... da... da idade avançada, então... eu prestei concurso pra fazer na área... SAMU (ambulâncias). Aí entrei pra área do SAMU. Aí eu trabalhei no parque dos jardins, ai eu fiz uma permuta prum rapaz aqui tudo.. ai ele foi pra lá e eu vim pra cá e aqui eu tô a quatro anos.” (Entrevistado) (*sic*)

Têm servidores e servidoras da prefeitura que começaram a trabalhar ainda crianças. Experimentaram trabalhos diversos que os tornaram mais ou menos polivalentes em tarefas e atividades desqualificadas.

“Meu amigo, eu já fiz tudo, eu já fiz tudo, já fui *office boy*, já fui militar, já trabalhei com asfalto, com concreto, adubo, ambulância, tudo.” (Entrevistado de Serviço Funerário) (*sic*)

Não se verifica pelo comum a escolha de um trabalho específico ou a escolha de uma formação específica para atingir um objetivo profissional. Praticamente, os únicos que escolhem a profissão e possuem trajetórias profissionais que refletem a escolha são os professores.

As falas a seguir, de Servidores Públicos do serviço funerário ilustram bem a questão das vidas profissionais sendo construídas segundo as oportunidades que se apresentam e não de acordo com escolhas racionalmente fundadas que perseguem objetivos vocacionais.

“Eu já trabalhei muito (risos) é... eu comecei a trabalhar com 11 anos, mas sem registro né, porque não podia, aí eu já trabalhei em hotel, como recepcionista, trabalhei como secretária de advogados. Trabalhei como vendedora, eu já fiz várias, já tive várias profissões, já trabalhei como balconista de loja, de padaria, de lanchonete (risos). Já fiz várias coisas, é tem dois anos que eu prestei o concurso, eu trabalhava na verdade lá no galpão, aí tive alguns problemas com alguns colegas de trabalho e tive que, conversei com a minha diretora e me transferir pra cá, mas assim, que eu me lembre, eu não lembro muito bem os lugares, mas já trabalhei bastante.” (Entrevistada Serviço Funerário) (*sic*)

“Bom, já fui açougueiro, fui *office boy* e... e... aí auxiliar de enfermagem, auxiliar técnico de enfermagem e depois vim pra cá.” (Entrevistado Serviço Funerário) (*sic*)

Na mesma direção, apontam as falas dos Seguranças patrimoniais. Este trabalho não foi o sonhado, mas alguns Servidores Públicos descobrem gostar do que fazem.

“Ah tá, então, como qualquer pessoa comum procurando serviço, desempregado, comecei a ir ao campo né, prestei concurso na prefeitura quanto... comecei a prestar concurso aqui na prefeitura...” (Entrevistado Segurança Patrimonial) (*sic*)

“É engraçado, não foi meu sonho não, ‘sempre sonhei ser guarda ou segurança’ mas foi assim, eu estava, foi na fundação essa inscrição foi feita né, estava com meu pai, hoje falecido já e eu tava passando em consulta com ele lá, era o último dia de inscrição, vi aquele povo e ‘o que ta acontecendo?’ Fui até lá ‘é pra segurança patrimonial’ até então ‘o que é segurança patrimonial?’ Aí né... ‘vou fazer’ vou fazer, prestei, to aqui, são várias fases né, nem imaginava chegar até onde cheguei, mas já tá aí quase oito anos né, foi assim, mas não foi meu sonho, hoje eu gosto do que faço sim, eu gosto porque principalmente na câmara... Hoje trabalho na câmara, acho que eu tive essa sorte, porque desde que eu entrei, eu já fui pra lá direto, foi sorte mesmo, porque até lá no,

no curso que a guarda nos deu ‘a câmara não, lá já tem um pessoal certo na câmara e vocês tão entrando agora, vocês não vão conseguir entrar na câmara’, então assim, acho que foi por Deus mesmo que eu tô lá até hoje, 8 anos e eu gosto muito de trabalhar lá.” (Entrevistado Segurança Patrimonial) (*sic*)

“Aí antes de ser segurança eu trabalhava numa cozinha industrial. Aí eu num tava gostando, que eu trabalhava a noite neh aí por causa do adicional noturno eles queria me passar pro dia aí eu num aceitei, aí eles mandaram embora. Aí eu tava acho que cinco, seis mês recebendo já a quinta parcela do seguro desemprego aí saiu esse concurso de segurança, aí já tinha um colega que já trabalhava que entrou em 1991, aí eu falei ah vô fazer não, num sei o que eh, ah, sei queria trinta e cinco vagas acho pouca vaga neh pa, pa, pa homens neh era trinta e cinco vagas, ah vo fazer não é muito num vai dá certo, aí minha irmã também, e vai cê num vai perder nada, ae... o cara que trabalha cê também vai perder nada, aí eu fiz inscrição e acabei passando.” (Entrevistado, Segurança Patrimonial) (*sic*)

Um dado bastante curioso é que os Auxiliares Administrativos não apresentam escolha específica realizada *ex ante*, igual ao restante dos Servidores Públicos sob análise. Mas as trajetórias, pelo comum, apontam para a realização de atividades de natureza administrativa.

“É, eu comecei a trabalhar numa empresa terceirizada com manutenção de impressoras, copiadoras, depois eu fiz estágio na prefeitura vizinha na parte de RH e depois eu entrei aqui há 3 anos atrás.” (Entrevistado Auxiliar Administrativo) (*sic*)

“Tá... (risos) Eu comecei a trabalhar como recepcionista, em consultório odontológico... é... depois (pensativa) eu trabalhei numa distribuidora de peças e acessórios como auxiliar administrativo... e... depois como auxiliar administrativo ainda numa assistência médica, e aí depois na prefeitura... mesmo, também... não lá foi como escriturária, e aqui a treze anos.” (Entrevistada Auxiliar Administrativo) (*sic*)

“Nossa (risos) ela é curta. Eu comecei a trabalhar com 16 anos aí eu fiquei acho que um ano e pouquinho trabalhando em uma contabilidade e aí eu sai e trabalhei 4 meses em um escritório de advocacia aí eu vim pra cá.” (Entrevistada Auxiliar Administrativa) (*sic*)

“Ah eu... (pensativa) eu fui estagiária no ramo financeiro, depois disso eu trabalhei no contas a pagar e depois eu prestei um concurso público pra... pra entrar... na verdade eu entrei pelo saneamento e prestei outro na mesma empresa pública e no serviço funerário.” (Entrevistada Auxiliar Administrativa) (*sic*)

“Antes de vim pra cá? Eu sempre trabalhei em atendimento ao público, 25 anos de atendimento ao público, na área de recepção né, área de comércio né, empresa de laboratório, empresa de atendimento médico. Enfim dessas questões e depois prestei concurso pra auxiliar administrativo aqui né, passei, fui chamada e estou aqui desde 2008, janeiro de 2008, estou exercendo a função de auxiliar administrativo e é assim. Então, trabalhei 20 anos em recepção de empresas, mais comércio mesmo, então trabalhei 20 anos em recepção, atendimento ao público. Então assim, minha experiência é de atendimento ao público mesmo né, em recepção, mas assim administrativo, também fazia administrativo, mas aqui é mais administrativo mesmo, mas aqui to desde 2008, então 7 anos que tô aqui.” (Entrevistada Auxiliar Administrativo) (*sic*)

“É, eu comecei a trabalhar com dezenove anos, é, comecei primeiro na, trabalhando como operador de *telemarketing*, que era meu primeiro emprego, era mais tranquilo pra ser dividido, no período de seis horas tal. Conciliar estudo, trabalho, é depois eu passei pra, Net empresa de telecomunicações. É, mas aí eu já lidava com pagamentos, etc., aí depois eu prestei o concurso é... visando melhoria de salário, etc., e aí eu tô aqui. Esse é meu terceiro emprego.” (Entrevistada Auxiliar Administrativa) (*sic*)

“Bom minha trajetória profissional começou quando eu tinha dezesseis anos eu acho. Eu comecei a, eu trabalhava de ajudante com curso técnico de mecatrônica, é, depois eu comecei a trabalhar numa, na área, comecei a fazer estágio, numa empresa que chamava GS. Eu fazia estágio em mecatrônica e depois eu fui efetivado por pouco tempo, e depois logo eu prestei o concurso, eu comecei a trabalhar aqui.” (Entrevistado Auxiliar Administrativo) (*sic*)

“Ah, esse na verdade é meu primeiro emprego, fiz concurso no ano passado. Eh meio que apareceu uma, não vou dizer aperto mais assim a vontade que eu tinha de trabalhar de conseguir meu próprio dinheiro e tudo mais, eh... Resolvi fazer o concurso neh que me indicaram então eu fiz o concurso, tinha possibilidade de passar, esse foi meu primeiro emprego mesmo. Comecei aqui com vinte anos primeiro emprego.” (Entrevistado Auxiliar Administrativo) (*sic*)

“Comecei a trabalhar com dezoito anos, como, na época como auxiliar de escritório ai fiquei, em empresa privada um ano e meio ou dois. Aí foi que eu peguei, prestei concurso aqui, passei e tô aqui desde mil novecentos e noventa e cinco como Auxiliar Administrativo I. Mas aí quando foi em meados de dois mil e... (pensativa) dois mil e dez foi que eu peguei a chefia de matérias e patrimônios. Trabalhei aqui na

recepção do serviço médico fiquei uns dois anos lá, é, aí peguei e subi pra ser secretária ali da diretoria, da diretoria passei para chefia de materiais, tô lá até hoje.” (Entrevistada Auxiliar Administrativo) (sic)

“Eu comecei tarde no trabalho, eu só comecei trabalhar aos vinte seis anos, meu primeiro cargo foi de... operador de fotocópias da Câmara Municipal. Eu fiquei lá quase três anos, depois fui pro Saneamento como inspetor de consumo de água e esgoto. Fui um fiasco nesse emprego. Depois fiquei três mês e meio desempregado e trabalho aqui na Câmara há um ano esse mês foi exatamente um ano que eu trabalho aqui num outro setor concursado do executivo.” (Entrevistado Auxiliar Administrativo) (sic)

Os motoristas também mostram trajetórias caracterizadas por trabalhos variados, interfaces entre o emprego e o trabalho autônomo, crises industriais que levam ao desemprego, entre outros. Por fim, o emprego público, para alguns, o trabalho de motorista foi o procurado, outros acabam descobrindo que gostam do que fazem. Muitos estão contentes porque possuem um emprego.

“Ah eu comecei tentando trabalhar por conta própria, cheguei a ter uma oficina de estátuas de gesso né, e, e depois fui trabalhar em firma. Trabalhei na Brastemp durante alguns anos. Trabalhei em outras firmas pequenas depois trabalhei na Telesp nove anos, aí da Telesp aí comecei fazer concurso. Passei em um do Estado mas não cheguei a entrar. Eu entrei, eu entrei numa lei, numa lei 300 sei lá que lei é essa, que a gente, é o contrato de um ano. Aí trabalhei um ano pelo Estado. Aí ué como era contrato né, e aí tem, mas tava valendo o concurso só que não chegaram a chamar (...) e aí depois eu entrei aqui, quando eu tava trabalhando lá eu já prestei concurso aqui e já entrei aqui e aí, e aí eu tô aqui até hoje.” (Entrevistado) (sic)

“Então, antigamente eu era encarregado de produção. Trabalhava numa firma agroquímica e sai porque tiveram um problema. Teve redução de funcionário, me dispensaram. Aí fiquei um ano parado, entrei numa empresa de ônibus como motorista, nem era motorista, era manobrista na realidade. Fiquei como manobrista e quando precisava de motorista, eu ia pra rua, aí já tinha prestado concurso pra prefeitura.” (Entrevistado) (sic)

“Eu trabalho desde os 8 anos de idade, trabalhava como... eu ajudava a minha madrinha na casa dela, na parte de faxina e limpeza. Uma vez por semana na casa pra poder ganhar uns trocadinho, já que era pequeno pra comprar doce, sorvete essas coisas, aí comecei a trabalhar... Mudei né pra outra área. Comecei a trabalhar como *office boy* com 13 anos, trabalhei um ano de *Office boy*, não gostava, não gos-

tei do serviço, aí fui trabalhar de cobrador de lotação. Eu trabalhava em ônibus, daqueles ônibus antigos, clandestino. Eu trabalhava de cobrador também, aí passei a ser montador de móveis, ajudante de montador de móveis e depois montador de móveis. Passou a fase do exército, comecei a trabalhar com funilaria e pintura né, ajudando na oficina que tinha do lado da minha casa. Aí casei, tive filhas e separei com 20 anos mais ou menos. Sempre trabalhando, sempre trabalhando, desde os 8 eu nunca parei. Aí eu trabalhei 10 anos na lotação, de motorista, cobrador, fiscal, correndo atrás de fiscalização pra avisar os companheiro né, foi quando prestei concurso pra passar na prefeitura. Agora 30 de outubro vai fazer 9 anos que eu tô na prefeitura, contente, feliz por ter conseguido esse emprego e a parte pessoal aqui eu me dou bem, sou bem visto pela galera. Não sou assim, amado por todos, mas sou bem visto pela galera, me dou bem com o pessoal.” (Entrevistado) (*sic*)

“É antes eu trabalhava de montador de móveis, trabalhei de servente de pedreiro, trabalhei com caminhão viajando também, depois em 86 entrei na prefeitura, fiquei uns... 8 anos e meio mais ou menos. Aí eu pedi pra mandar embora, sai entrei numa de turismo, trabalhei pouco tempo de motorista, mas comprei um caminhão. Fiquei um ano e dez meses fora desse trajeto aí da prefeitura, aí apareceu o concurso de novo e faz 20 anos que eu tô concursado.” (Entrevistado) (*sic*)

“Ah eu é, eu sempre trabalhei em metalúrgica até entrar aqui. Nunca fui motorista, aí quando chegou um, teve um fracasso aí na, no ramo metalúrgico, me mandaram ir embora, e na minha idade não conseguia arrumar nada. Fiz concurso entrei no, por isso que eu tô aqui. Na minha idade não tinha mais, não tinha mais tanto não, ninguém pegava mais né, aí eu vim pra o serviço público.” (Entrevistado) (*sic*)

“Pra entrar aqui na prefeitura? Eh, eu entrei, sempre passava aí na avenida do A. antigamente a garage era ali no B. (bairro) na beira da avenida do A., só que antes de trabalhar aqui eu trabalhava numa transportadora ali em U. (bairro). Então quando eu passava ali eu falava um dia eu quero entrar nessa empresa aí até então eu não sabia que era prefeitura. Minha vontade é entrar nessa empresa aí. Aí passando um dia lá em frente eu parei o caminhão e conversei com o pessoal. O pessoal falou, tá precisando de motorista mais cê tem que ir lá no paço municipal. Fui lá na época era o B., aí eh o B. era o prefeito, aí mandaram eu conversar com o superintendente que tinha na época A. P. Aí conversei com ele, me apresentaram pra ele, aí ele deu um papelzinho pra mim mandou trazer os documentos fizeram o teste, faz trinta anos que eu tô.” (Entrevistado) (*sic*)

“Na verdade nem vi por esse lado assim, tava procurando um serviço né, que eu me identificasse e aí eu me autoanalisando em casa eu achei que dirigir eu gostava. Então fui atrás disso, então quando eu tava fazendo curso pra me especializar e fui nos SESC/SENAI, comecei a fazer curso de transporte coletivo, escolar. O professor de lá falou que tava aberto pra fazer inscrições aqui na prefeitura e prestei concurso e entrei.” (Entrevistado) (*sic*)

Capítulo 14 — MOTORISTAS

Anália Soria Batista
Wanderley Codo
Remígio Todeschini

1. Introdução

Os motoristas, como outras categorias profissionais de menor qualificação técnica, acedem ao serviço público procurando estabilidade. Mas, pelo comum, experimentam um conflito entre a estabilidade no emprego e a realização de horas extras para conseguir complementar os baixos salários. Esta última questão é relevante na medida em que o trabalho de motorista deve ser considerado à luz dos problemas de mobilidade urbana das cidades.

A pesquisa mostrou ser essa uma queixa frequente dos motoristas, porém, chama a atenção que estes servidores não experimentam carga no trabalho, como indica a Tabela abaixo. Isso significa que o trabalho não lhes demanda demasiado esforço mental, a demanda por atividades não é exagerada e o tempo para realização do trabalho é o adequado. Apenas 8,9% dos motoristas apresentam problemas de carga no trabalho. Nos outros Servidores Públicos, 16,7% dos Servidores Públicos experimentam carga.

Tabela 1 – Carga mental no trabalho			
	Problema	Normal	Total
Motorista	8,9%	91,1%	100,0%
Outros	17,4%	82,6%	100,0%
Total	17,2%	82,8%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Isto também é verdade no que consiste em carga relacionada a tempo.

Tabela 2 – Carga mental no trabalho			
	Problema	Normal	Total
Motorista	8,6%	91,4%	100,0%
Outros	17,0%	83,0%	100,0%
Total	16,8%	83,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O depoimento a seguir exemplifica a maior dificuldade dos motoristas, que é o trânsito, mas que não é considerada anormal.

“A dificuldade, é a dificuldade do trânsito normal né, principalmente por você dirigir um carro grande né, que é um ônibus, o trânsito é muito complicado e tem algumas ruas que a gente tem que evitar por o ônibus ser grande não passar nessas ruas, essa é maior (das) dificuldades nossas.” (Entrevistado) (*sic*)

No entanto, de outro lado, estes funcionários experimentam que seu trabalho é rotineiro, que sempre precisam fazer as mesmas operações, que é monótono, sem variações e que os dias de trabalho pelo comum são iguais 17,6% dos motoristas experimentam rotina no trabalho.

De fato, a condução propriamente dita, com seus automatismos, é levar as pessoas de um lugar para outro. Constitui rotina do trabalho de motorista, como indica o depoimento a seguir:

“Atualmente eu tô trabalhando com transporte escolar. Faço, trabalho com as crianças levo pra escola. Faço, o início né, e retorno das crianças, sempre, é uma rotina, tem uma rotina.” (Entrevistado) (*sic*)

“Olha, carregando criança pra escola, levando gente pra fazer exame médico, só isso mesmo, não tem muita coisa não, só dirigir.” (Entrevistado) (*sic*)

“Motorista, sai, pego a escala, pego o ônibus, vou na escola, levo criança pra passeio, levo pro Parque Escola, zoológico e assim vai.” (Entrevistado) (*sic*)

Contudo, o motorista pode estar disponível para atividades de condução variadas na prefeitura, tanto de fazer entregas como o transporte das pessoas. Situação que podia contribuir para quebrar um pouco a rotina do trabalho. Mas isso não acontece, como indica a fala a seguir:

“Na verdade assim, tudo, normalmente é transporte de passageiros, mas às vezes você vai pro almoxarifado, às vezes vai fazer entrega, vai buscar material com caminhão, com van, então não é só hoje transporte de passageiros. Então é tudo, o que aparecer aqui a gente tá fazendo. Então, o trabalho aqui... não tem... uma coisa fixa, algumas pessoas tem linha fixa, a maioria é, o serviço chega a tarde e a gente fica sabendo o que faz no outro dia. Tem dia que a gente entra 5 horas da manhã e sai 11 horas da noite que é algumas linhas aí, da Educação de Adultos e tem dia que você pega o serviço no outro dia é almoxarifado, então é das 7 às 4. Aí é entrega e tal com caminhão, então é assim, a gente não tem uma coisa determinada. Assim, todo dia você vai fazer aquilo. Cada dia é uma coisa diferente. A escala sai às 4 horas da

tarde e você fica sabendo no outro dia, porém mesmo assim, que você não tenha nada no outro dia. Quando é de repente você tá aí é três horas aparece alguma coisa. Você tem que ficar até mais tarde. Sim, sim, isso acaba assim de certa forma, que nem eu te falei. A gente depende da hora extra né, então você acaba se apegando a isso, tendo que fazer não podendo recusar por isso. O bom é assim, cada dia você tá numa escola diferente. Não tem, pelo menos pra mim, aquela rotina de todo dia a mesma coisa, então pra mim isso é bom.” (Entrevistado) (*sic*)

As relações afetivas positivas com as pessoas que são transportadas também podiam quebrar o rotina do trabalho do motorista, mas, como indica o depoimento abaixo, isso não acontece:

“Por incrível que pareça, é a criançada. O bom de tudo é a criançada. Gosto da criançada, porque... é outra coisa. A criançada, a primeira coisa que eles faz quando entra no ônibus é ‘bom dia.’ A criançada mesmo já fala ‘bom dia motorista’ por incrível que pareça é legal. É legal, diferente de um urbano. Não, não é todo dia que na hora que você abre a porta pra ele e ele diz ‘bom dia’. Você também não sabe o que acontece na cabeça dele, do pessoal, da criançada não. A criançada só quer brincar, na hora que eles falam assim é... como posso te dizer, vai ter um passeio, pô! É a maior alegria deles, eles saem da rotina do dia a dia. Saber que eles vão lá pra brincar, mesmo sabendo que aquilo vai cair na prova uma hora ou não. Ele tá ali se distraindo, aquilo que vai tá na mente da criança, é o bom disso da criançada.”

Segundo a Tabela abaixo, 21% dos motoristas experimentam falta de Escala de sentido do trabalho no trabalho que realizam, isto é, seu trabalho não serve para nada, não faz a menor diferença. Nos outros Servidores Públicos, 14,8% dos funcionários experimentam essa ausência de Escala de sentido do trabalho.

Tabela 3 – Sentido do trabalho			
	Problema	Normal	Total
Motorista	21,0%	79,0%	100,0%
Outros	14,8%	85,2%	100,0%
Total	14,9%	85,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A falta de Escala de sentido do trabalho no trabalho se deve à falta de compreensão do trabalho. Segundo a Tabela a seguir, 18% dos motoristas experimentam falta de Escala de sentido do trabalho no seu trabalho. No grupo controle, isso acontece com 11,4% dos servidores.

Tabela 4 – Sentido-compreensão do trabalho			
	Problema	Normal	Total
Motorista	18,0%	82,0%	100,0%
Outros	11,6%	88,4%	100,0%
Total	11,7%	88,3%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O depoimento abaixo ilustra que a rotina de condução, levando pessoas é experimentada como sem Escala de sentido do trabalho pelos motoristas.

“Conteúdo é, é dirigir o ônibus e trabalhar com as pessoas né. Sim, sim e tem linhas fixas ou passeio com criança, sempre, normalmente é pros mesmos lugares, (...) parque, escola, é o teatro, é sempre, e... a rotina é sempre a mesma...” (Entrevistado) (*sic*)

A Tabela a seguir aponta que 20,6% dos motoristas percebem que seu trabalho não é socialmente valorizado. Nos outros Servidores Públicos, isso acontece com 12,1% dos funcionários.

Tabela 5 – Valor social do trabalho			
	Problema	Normal	Total
Motorista	20,6%	79,4%	100,0%
Outros	12,1%	87,9%	100,0%
Total	12,3%	87,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Quando perguntados se a sociedade valoriza o trabalho que realizam, os motoristas percebem que não são valorizados, que recebem muitas críticas e quase nunca elogios. O trabalho deles aparece quando algo dá errado. O depoimento a seguir ilustra o sentimento de desvalorização nos motoristas.

“Olha, a gente pelo nome funcionário público, a gente tem já um mal olhar assim, quando você fala: ah eu trabalho, se eu trabalhasse numa empresa particular eu seria mais bem visto né, mas se eu chego lá e falo, sou funcionário público, trabalho com transporte... Então você não faz nada, não é bem assim né, mas eu como já tenho muitos anos de janela, a gente leva de boa. Sabe que é assim mesmo, a família já sabe a minha rotina né, então já conhece e valoriza.” (Entrevistado) (*sic*)

2. Depoimentos dos motoristas

Neste tópico, apresentam-se depoimentos dos Motoristas relativos a uma diversidade de aspectos que permitem compreender o trabalho destes funcionários, tais como: trajetória profissional, motivação para trabalhar no serviço público, conteúdo do trabalho, dificuldades no trabalho, trabalho e rotina, prazer e sofrimento no trabalho e valor social do trabalho.

– Trajetória profissional

A trajetória profissional destes Servidores Públicos indica a passagem por uma diversidade de trabalhos pouco qualificados. O ingresso no serviço público como motoristas é percebido como ascensão social.

“Então, antigamente eu era encarregado de produção. Trabalhava numa firma agroquímica e sai porque tiveram um problema, teve redução de funcionário, me dispensaram, aí fiquei um ano parado. Entrei numa empresa de ônibus como motorista, nem era motorista, era manobrista na realidade. Fiquei como manobrista e quando precisava de motorista, eu ia pra rua, aí já tinha prestado concurso pra prefeitura.” (Entrevistado) (*sic*)

“É antes eu trabalhava de montador de móveis, trabalhei de servente de pedreiro, trabalhei com caminhão viajando também, depois em 86 entrei na prefeitura, fiquei uns... 8 anos e meio mais ou menos, aí eu pedi pra mandar embora, sai entrei numa de turismo. Trabalhei pouco tempo de motorista, mas comprei um caminhão, fiquei um anos e dez meses fora desse trajeto ai da prefeitura. Aí apareceu o concurso de novo e faz 20 anos que eu to concursado.” (Entrevistado) (*sic*)

– Motivação para entrar no trabalho

Alguns motoristas escolheram o trabalho; outros, o emprego, isto é, a estabilidade. Percebe-se que a motivação para ingresso no serviço público é relativa às condições adversas do trabalho fora da administração pública, muito embora o motorista possa vivenciar um conflito entre a escolha da estabilidade no serviço público e os baixos salários recebidos.

“Então, nesse trabalho foi, na verdade foi, na verdade foi esse trabalho que me escolheu. Na verdade né, a minha, a minha estória como motorista de ônibus começou na aeronáutica. Eu vim desse serviço pra cá, eu iniciei essa carreira assim na aeronáutica, na verdade eu fui prum setor da força aérea brasileira entendeu, que não tinha minha especialidade né. Aí na época eu tinha habilitação e acabei sendo escolhido pra ser motorista, aí eu passei a investir na área de motorista, como eu comecei a gostar né, comecei a pegar carinho da profissão e fiz investimento e foi dando certo até hoje, tô até hoje.” (Entrevistado) (*sic*)

“Por quê? Porque eu achei que o fato da gente ter a, como é que fala? Estabilidade, achei que ia ser bom né, achei que ia, como eu já não tô mais tão novo assim, tenho, agora eu tô com 58 anos. Quando eu entrei aqui eu tava com 49 né, quase 50, então eu achei ah, é bom a estabilidade lá pra essa idade. É bom né, aí, mais é por isso, mas é, percebi que não vale muito a pena não, porque a gente tem muito mais chance lá fora do que aqui, entendeu. Aqui é aquele salarim mesmo pouco e você num sai disso, paga pra trabalhar né, você (risos) ganhando um salarim aí, você tem estabilidade mas ao mesmo tempo não tem dinheiro pra comprar nada entendeu, pra crescer, a não ser que faça um concurso melhor, só isso.” (Entrevistado) (*sic*)

“Por opção, eu sou motorista e.” (Entrevistado) (*sic*)

“O que me levou pra prefeitura? Porque a minha esposa já trabalha na prefeitura, na verdade ela já trabalhava na prefeitura há um... como posso te falar? Na realidade eu já tava cansado de tá procurando emprego também, outra coisa, a gente tá a procura de melhorias, não vou dizer em um, uma melhoria, porque queira ou não ela te dá uma segurança no trabalho, você sabe que pode dar qualquer crise que você continua entendeu? Não falar assim ‘você é, pode fazer o que quiser’ não, pelo contrário, eu sou um cara profissional. Vou desempenhar o meu trabalho o melhor possível, mas sabendo que você vai trabalhar e você vai acordar, pode ter a maior crise que não vai te abalar o seu profissional, é o melhor que tem.” (Entrevistado) (*sic*)

“Rolha, apareceu o concurso né, eu tentei lá fora que eu era CLTista na época né, aí eu peguei. Ah vou tentar uma outra coisa né, externamente tal né, e aí eu tentei, falei assim: tentar comprar caminhão, sai, peguei a indenização e comprei o caminhão, mas aí ficou as coisas meio difícil né. Aí fora pra gente, aí apareceu o concurso, fui lá prestei o concurso, aí passei, falei: ah, vou sossegar aqui também com duas crianças pequenas então, eu fui e fiquei, fiquei 20 anos já.” (Entrevistado) (*sic*)

“O que fez? Antigamente se buscava a estabilidade né, porém estabilidade é a gente que faz, porque a outra empresa que eu trabalhei, trabalhei onze anos e saí porque eu quis. Pra entrar na prefeitura, então sei lá, eu vim mais pelo horário, porque sempre trabalhei com ônibus e no fretamento os horários são meio complicados e aqui eu vim mais pelo horário que é o horário das sete às quatro. Porém a gente nunca sai às quatro né, muito raro, muito raro sair às quatro. Infelizmente a gente precisa fazer hora extra, que o salário não dá, então acaba tendo que ficar, o que tem é isso.” (Entrevistado) (*sic*)

“Foi assim, porque assim, vai chegando uma certa idade que o profissional não tem mais vaga na empresa.” (Entrevistado) (*sic*)

“Rapaz, é uma estória complicada (silêncio) é... a primeira coisa que foi... é... uma achado né que, fui assaltado na Avenida do A. O caminhão, levaram caminhão, levaram carga, levaram tudo, depois você fica naquele medo ‘puta que pariu, o que eu vou fazer agora?’ e aí surgiu um concurso, que a minha irmã sem falar nada pra mim, fez a minha inscrição e deu o papel pra mim: ‘tá, tal dia tem um a prova pra ver se você sai do transporte’. Era duas vagas que tinham, aí na primeira, fiz o primeiro, fiz o segundo, passei, acho que fui o sexto colocado, era duas vagas, então só entrou os dois primeiros e fiquei... Mandou aguardar, aguardei, tava viajando, quando cheguei, alias, nem cheguei, liguei em casa de noite pra saber como que tava a minha família, a mulher falou ‘a prefeitura chamou.’ Quando falou ‘chamou’, de onde eu tava já dei marcha ré, voltei tudo pra trás, aí vim aqui. Fiz os exames, foi tudo certinho, entrei na prefeitura.” (Entrevistado) (*sic*)

“Ah porque eu já fazia antes né. Trabalho de motorista já faz tempo ne, então eh... ele é um serviço mais seguro né mais né mais confiança no serviço e tal né.” (Entrevistado) (*sic*)

“Eu trabalhava como motorista mesmo. Era motorista de ambulância antes, entendeu e aí eu prestei o concurso, fui chamado aqui pela prefeitura e aí eu vim pra cá, entendeu?” (Entrevistado) (*sic*)

– Conteúdo do trabalho

O trabalho do motorista exige um saber incorporado pela repetição de movimentos. Conduzir é uma atividade automatizada, rotineira, carente de Escala de sentido do trabalho.

“É, um, eu fiquei, sofri um acidente, então eu fiquei sete mês fora. Então agora eu não sei o que vai (...) ser comigo né, mas antes, meu conteúdo eu trabalhava no CAD, eu levava cadeirante né, trabalhava com a VAM levava cadeirante, mas aqui eu tô pra qualquer coisa. Assim se eles mandar eu trabalhar com ônibus eu vou ter que trabalhar com ônibus né, pra isso é. Quando entra aqui na educação a gente é exigido que tenha o curso escolar né, transporte escolar e o curso de transporte coletivo então você topa qualquer negócio, caminhão, ônibus né, no meu caso eu tava com a VAM.” (Entrevistado) (*sic*)

“Aqui trabalho na ala do transporte escolar. Uma linha fixa, eu pego as crianças próximas daqui, da residência deles e levo pra escola e só faço entrada e saída dessa escola. Então sou fixo lá, já faz, vai fazer 5 anos agora 13 de novembro, que eu tô nessa linha. Lá no bairro, na

escola municipal, e sou bem visto lá pela comunidade, pelos pais sou respeitado, pelas crianças, não tenho contratempo com eles, eles não tem comigo, a gente se dá super bem lá, me dou bem com o monitor, com os monitores que trabalham comigo. Só um que teve uma falta de respeito comigo. A gente pediu pra trocar ela, colocar em outra linha, porque ela levou pro lado pessoal, ela tava falando mal de uma outra monitora que nem estava presente e... começou a se tornar muito repetitivo. Ela já tinha uma desavença com essa outra monitora, então começou a se tornar muito repetitivo. Essa monitora fazia dentro da escola, trazia pra dentro do ônibus pra falar pra mim, aí tudo que ela fazia era falar mal do cabelo, falava mal do perfume, falava mal da roupa, falava mal do batom. Tudo era motivo pra ela tá falando dessa outra monitora pra mim. Aí eu comecei a me incomodar com essa situação, aí um dia cheguei pra ela 'meu, tá na hora só de você cuidar da sua vida, deixar a vida dela em paz, fazer o seu trabalho né? Aqui dentro do ônibus eu não quero mais esse tipo de conversa.' Ela simplesmente me olhou no olho assim, fulminante assim, desculpa as palavras que vai sair agora, mas ela me (xingou com palavras de baixo calão). Três vezes dentro do ônibus, eu achei isso uma tremenda falta de respeito, tanto pessoal por ela ser uma mulher, quanto profissional, faltou profissionalismo. Naquele momento com a outra monitora, comigo e com o pessoal comigo, se fosse ao contrário, eu fizesse isso com ela e chegasse ao ponto de falar essas palavras que ela me mandou, que ela falou pra mim, eu seria grosso porque eu sou homem bruto, porque mulher é sexo frágil, é isso e aquilo, 'você tá errado e a gente vai te punir' entendeu? Então foi essa desavença que eu tive com monitor aí, mas é a minha profissão, isso eu carrego na veia que é dirigir. Eu não gosto de carro pequeno, sinto muita dificuldade em dirigir carro pequeno. Carro de passeio, gol da prefeitura, essas coisas sinto dificuldade, mas gosto de carro grande, ônibus, micro-ônibus. Não sei, parece que você é superior, aos outro não é, eu gosto mesmo de dirigir esse veículos grande e eu tenho assim tipo um sonho de ter, pegar uma carreta, pegar habilitação, conseguir uma estabilidade melhor aqui na prefeitura e sai de repente pelo Brasil afora. Uma carreta que é um dos meus sonhos que eu quero fazer um dia, pegar as estradas do Brasil afora aí e conhecer o Brasil trabalhando." (Entrevistado) (*sic*)

"Aqui? É bom quando eu comecei aqui eu trabalhei oito meses na casa amarela né, trabalhei como morador de rua né. Durante oito meses passei no inverno pegando morador de rua e levava pros albergues. Levava pra jantar, cuidando deles durante oito meses né, aí eu vim pra educação e passei pra transporte escolar das crianças né, e hoje o serviço que eu faço é com deficiente físico, das 6 da manhã até iniciar

o serviço é transportando o pessoal cadeirante, mobilidade reduzida.” (Entrevistado) (*sic*)

“Eu pego um ônibus daquele ali (aponta para o ônibus), já tem a escala minha lá dentro, vejo o meu serviço, vou pra escola, vou pro S., vou pra São Paulo. Pra onde eles manda a gente vai. Sempre tem, vai pra São Paulo, são serviços. S., faz de manhã, à tarde, às vezes à noite também o serviço já tem uma escala. Tem, tem, de vez em quando, de vez em quando você vai... vamos supor, com um Gol lá no paço, na secretária, pede pra você e você vai. Vou fazer um serviço no almoxarifado, ou carro de transito de carga, você pega e vai, mas é muito raro, o máximo... vai de 365 dias, 365 dias no ano, umas duas vezes, máximo, porque jê tem a pessoa escalada praquilo lá.” (Entrevistado) (*sic*)

“É, aqui agora atualmente, é transporte escolar. A gente tem um serviço aqui que a gente pega a criança na residência leva pro MF. Pega do MF leva pra residência, aí de manhã eu tenho cinquenta e duas crianças. Meio dia mais cinquenta e duas, à tarde mais cinquenta e duas. Cento e seis crianças todo dia na minha responsabilidade.” (Entrevistado) (*sic*)

“E, eu entro cedo aqui aí eu eh... desde que eu entrei eu sou, eu tô no mesmo setor né, até hoje eu entrei ne já vai fazer oito anos agora e eu trabalho no almoxarifado. Então é dois serviço que eu gosto, uma é dirigir, e outra é almoxarifado, que é mexer, tá na rua fazendo entrega, e controle nos materiais. Dois serviços que eu gosto, eu faço com maior prazer mesmo, eh... e tô desde que eu entrei tanto é que entrou vários, vários motoristas entrou, saiu, entrou, saiu era uma rotativa grande nesse almoxarifado né, eh... e eu não desde que entrei eu tô lá até hoje viu. Vai fazer oito anos e tô lá ainda, me seguraram lá e porque eu gosto do serviço que eu faço.” (Entrevistas) (*sic*)

“É pra secretária de mulheres, então assim, eu dirijo dois carros pequenos que seriam um palio ou gol e uma perua Kombi né, meu serviço é levar as pessoas pras atividades dela né. Às vezes buscar palestrante em São Paulo e voltar e então assim, também dirijo pra um órgão que cuida das mulheres em situação de violência, então faz abrigo pra essas mulheres, levar pra abrigo é sigiloso e tal. Eu chego, é... vou lá embaixo na frota, pego a chave do carro, aí vou até o carro. Examino ele pra ver se não tem nenhum amassado que o carro fica lá fora e tal. Olho os pneus, vejo se não tem nenhum furado. Abro o capô vejo a água e o óleo. Dou uma ligada no carro pra ver se não arriou bateria e tal, e fico à disposição da secretária. Subo no setor pra ver a agenda do dia né, se não tiver desço lá pra sala dos motoristas e fico até ter alguma coisa assim né, um chamado pra ser

feito e tal. Sim, sim, no meu trabalho é tipo uma caixinha de surpresa né, porque como eu atendo dando assistência às mulheres, então as vezes eu quase praticamente indo embora, elas me ligam e fala que vai ter abrigo. Então sou obrigada a ficar. Ontem até mesmo, foi um dia desses, né, que tava 17:15 e tal, já tava, eu saio 18:15, eu já tava quase né, me preparando psicologicamente pra ir embora e ligaram que ia ter abrigo e tal, aí vou no dar assistência à uma mulher. Pego a pessoa, eu levo pro abrigo e tal, acabo voltando aqui as vezes é 20hs, 21hs.” (Entrevistada) (*sic*)

– Prazer e sofrimento no trabalho

Que aspectos do trabalho causam prazer e sofrimento nos motoristas? Os depoimentos indicam que o sofrimento é provocado pelos problemas relativos à mobilidade urbana, ao trânsito, aos engarrafamentos. Também pela relação com as chefias e os assédios morais no trabalho. Outro aspecto que causa sofrimento é a realização de horas extras. O prazer está vinculado aos relacionamentos e interações sociais cotidianas, seja com as crianças, seja com os cadeirantes, entre outros.

“Acho que é em geral né, trânsito, acho que todo mundo né, acho que tem pavor de trânsito né. Acaba irritando o trabalhador, você ficar muito tempo parado ali. Negócio anda, não anda, e, às vezes pega acidente, pega uma coisa, e isso acaba irritando a pessoa aí desgasta né.” (Entrevistado) (*sic*)

“Ah eu tenho uma frustração né, que eu entrei aqui como motorista do SAMU (ambulância) socorrista, e lá eu não tive condições de exercer minha função, o meu, a minha vaga é de motorista do SAMU entendeu. Aí lá eu sofri perseguição, assédio e tal e fui como que obrigado a sair de lá entendeu. Aí eu troquei com a outra pessoa né, fizemos uma permuta a pessoa que tava num outro, num outro setor, eu fui pro setor dela ela foi lá pra SAMU, mas isso aí você sabe que pela lei não vale nada né, minha vaga continua sendo SAMU. No edital né, no edital tá que eu sou do SAMU, aqui eu, aí eu fui transferido pra cá, depois eu pro outro setor, daquele outro setor eu fui transferido pra cá. A frustração assim eu gosto do que eu fazia né, eu gosto do que eu fazia né, agora aqui eu tô bem, tô feliz, entendeu, aqui é ótimo, aqui de trabalhar, no setor de educação é ótimo de trabalhar entendeu. É um dos melhores assim da prefeitura, só que eu tenho a frustração de que não me deixaram eu exercer aquilo pelo qual eu prestei concurso, não me deixaram. Atormentaram eu até que eu tive que sair, na? Ah tinha, na época tinha, tinha um chefe então era um gerente do SAMU, era um cara que na época ele era gerente ali do SAMU, então ele que cuidava, do SAMU. Tinha dois um que cuidava da parte da enfermagem dos enfermeiros e o outro cuidava da parte dos motoristas, e esse

que cuidava da parte dos motoristas é, ele caiu na minha alma de uma tal maneira que, ele não queria né, eu não sei se na época ele queria que o irmão dele entrasse né, é, porque o irmão dele tinha prestado concurso pra entrar no SAMU, ele trabalhava lá, mas de contrato né, e ele queria entrar efetivo aí o irmão dele ficou numa numeração bem mais alta. Ficou lá pra noventa e nove e aí ele foi dando um jeito de todos que entrava ele tirar de lá, pra fila andar pro irmão dele entrar né, aí deu as horas quando chegou a vez do irmão dele. O irmão dele não passou num teste lá de eletrocardiograma, ele tava com problema de coração, é não passou, mas prejudicou a vida de mim e monte né, entendeu. Infelizmente na prefeitura tem essas coisas né, existe alguns chefes né, a gente não vai generalizar né, que tá cheio de gente muito boa que cumpre sua obrigação direitinho, mas tem outros que não tem capacidade nenhuma, de ser ninguém, é chefe político né, e... E aí assedia, assedia bem, se tem um que ele não vai com a cara ele acaba com a vida do cara, não quer nem saber se o cara tem família se, entendeu, e eu sofri isso aí lá no SAMU." (sic)

"Ah fazer o que eu gosto dirigir né, eu gosto de dirigir, é, no caso também, como eu, o CAD caiu bem pra mim, porque eu gosto. Eu era socorrista né, e agora eu tô cuidando de cadeirante né, não é só dirigir, eu pego cadeirante né, põe lá, amarro a cadeira dele, vou com cuidado, ajudo ele, faço aquele, aquela assistência que é o que eu gostava de fazer no SAMU. Só que no SAMU era diferente, eu ia socorrer mesmo o cara tava passando mal né, eu ia socorrer o cara, mas sabe é uma coisa que não fugiu muito entendeu, por isso que eu tô feliz. Mas, mas mesmo assim eu tenho aquela frustração, que é duro né, quando alguém tira você do seu cargo entendeu, só por, por só porque quer, terrível, foi, eu sofri muito, eu sai de lá pra não ficar doente entendeu, é, assédio moral. Eu não sei se você já sofreu isso, mas você vai ficando oprimido, vai ficando depressivo e tal, aí chega uma hora que você fica doente né, começa aparecer doença né. Aí graças a Deus eu sai de lá e mesmo frustrado, mas o importante foi sair né, acabar aquela perseguição. Aí quando eu cheguei aqui ficou tudo bem, fui bem recebido tô trabalhando legal." (Entrevistado) (sic)

"Num, não tem nenhum sofrimento, quando você faz com, aquilo que você gosta de fazer é, não tem que ter sofrimento se não você não gosta do que você faz." (Entrevistado) (sic)

"Me dá prazer poder trabalhar todo dia. Não poder trabalhar todo dia pra mim se resume a de repente você poder adoecer e não poder executar seu trabalho né, é isso que, é, eu espero poder continuar trabalhando todo dia sem ter nenhum afastamento médico, e nenhuma ocorrência externa que me impeça disso." (Entrevistado) (sic)

“Então, desanimado... posso te falar que assim... o desânimo é na verdade assim, é o que eu te falei, da gente se apegar a essa tal de hora extra, isso as vezes desanima. Às vezes me passa na cabeça ‘vou voltar ao que eu fazia, ou vou procurar outra coisa’ por quê? Porque é que nem eu te falei, a prefeitura o horário é das 7 as 4 de segunda a sexta feira, mas o que desanima é isso, porque tem dia que eu saio as 4 e meia da manhã de casa e chego 11 e meia da noite entendeu? Isso é o que desanima a gente, fora isso, o pessoal é legal de trabalhar, o pessoal é bacana, não tenho o que falar, o que sei lá, como você comentou, é uma coisa que tá aqui e vai ficar entre a gente, mas o que a maioria deve ter falado é isso, que desanima é isso.” (Entrevistado) (*sic*)

“Ah, é que eu gosto de trabalhar, é assim, eu posso falar que a minha família quase inteira é formada, quase todo mundo tem faculdade, minhas irmãs, minha esposa, todo mundo, eu tenho condições de fazer. Tanto antes de entrar na prefeitura como agora que a gente tem desconto em faculdade e tal, só que assim, eu não sei fazer outra coisa, então pra mim é um trabalho? É um trabalho, mas aí eu acabo distraíndo, eu gosto do que eu faço, gosto de dirigir, quando aparece viagem assim, não é uma viagem que compensa financeiramente, mas é uma coisa que eu gosto de fazer, viagem e tal, então assim, pra mim *estressa* porque todo serviço acaba *estressando*. Acaba te cansando, mas de certa forma sim, se for pra fazer outra coisa eu não sei, eu não quero, eu poderia fazer faculdade, fazer outra área que eu vou ganhar muito mais. Só que aquilo, eu penso assim, pra você trabalhar com o que não gosta, você não vai ser um bom trabalhador. Então prefiro fazer o que eu gosto, ganhar pouco, passar o que a gente passa infelizmente mas...” (Entrevistado) (*sic*)

“Não, pra mim não, porque assim, é prazeroso você ver uma pessoa com deficiência e você ajudar aquela pessoa. Você vê muita gente que tem as pernas, tem os braços e tem saúde que tem preguiça de trabalhar (silêncio). Vou contar assim pra você rapidinho assim uma coisa, tava uma vez lá em casa lá e vi uma senhora batendo palma lá né, batendo palma e tal, fui atender ela e ela perguntou se eu não tinha 10 reais pra arrumar pra ela, não minha senhora, eu tenho até mais de 10 reais pra senhora. Se a senhora quiser, o tem um serviço aqui em casa, passa uma roupa, lavar alguma coisa, um quintal. Ah moço eu não posso ficar muito tempo em pé. Falei: a gente arruma uma cadeira pra a senhora sentar, trabalha sentado né, ela falou. Eu não posso ficar muito tempo sentada. Aí eu pensei comigo, se ela não pode ficar sentada, ela não pode ficar em pé, o que ela tá fazendo na rua?” (Entrevistado) (*sic*)

“Transportar o pessoal que necessita e diga uma coisa, que nem eu falei pra você. Quando eu entrei aqui, trabalhava na casa amarela né,

com morador de rua, aquele que não tem nem onde descansar uma noite e passa uma noite no relento né. Durante oitos meses fui transportar eles, eu e mais um educador.” (Entrevistado) *(sic)*

“Ah trabalha com o pessoal né, às vezes um pessoal mais carente também ne as crianças por exemplo né... os amigos também né do trabalho né, a gente trabalha em união é legal né.” (Entrevistado) *(sic)*

“Ah o prazer na verdade que me dá, é que a gente conhece bastante lugar né. Nunca é a mesma coisa de sempre né, eu gosto é disso né, e nunca ficar preso também né. Que a vontade do motorista e num ficar preso em lugar nenhum né, por isso que eu gosto, gosto mesmo.” (Entrevistado) *(sic)*

- Dificuldades no trabalho

Alguns motoristas encontram dificuldades com os itinerários que precisam realizar. Também reclamam dos problemas de mobilidade urbana e da falta de manutenção adequada dos veículos.

“Não, não... porque quando tenho dificuldade com endereço e tal, os motoristas antigos ajudam muito né, e também a tecnologia, a gente entra no Google maps e tal, olha tudo, tem GPS então assim pra mim é tranquilo.” (Entrevistado) *(sic)*

“Sim, sim como todo setor, de acordo com o roteiro, com o itinerário, é, sempre tem dificuldade, mas dá pra desenvolver, é. Durante o dia, poderia ficar melhor, em melhores condições de veículos por acaso né, mas nada, dá pra ir levando. É durante o trajeto veículo muito grande não é, aí onde eu trabalho clube de C., é uma região de via precária, muita estreita e muito veículo parado lugar indevido. Aí dificulta um pouco nosso trabalho e fica mais lento na verdade, porque você precisa de colaboração de pessoas pra tá tirando veículos, pra tá tirando outros caminhões, pra você poder executar o seu trabalho.” (Entrevistado) *(sic)*

“Na verdade pra dificultar o trabalho não tem, vou ser sincero. Dificuldade assim sobre o serviço não tem. O único problema que se você for parar pra pensar pra analisar, todo mundo vai acabar falando a mesma coisa, nem vou chegar por causa de política e nada, seria mais o salário, não vou mentir pra você. Você carregar um bem, porque queira ou não, não é a mesma coisa que um urbano, ‘nossa você trabalha num ônibus, aquele urbano’, totalmente diferente do urbano, é que eles não tem sabem a diferença do urbano, você com um ônibus cheio de criança entendeu? Criança, pura inocência, entendeu? Não to falando que urbano seria diferente, mas seria, porque as pessoas são

tudo de maior entendeu? Num ônibus não, cai um ônibus desse. Deus o livre, graças a Deus nunca comigo aconteceu, você pisar no freio e uma criança dessa bater a cabeça. Não sabe o problema que dá, você tá levando o bem dos outros entendeu? Você tá levando o bem mais precioso que tem no planeta. O filho dos outros, pode ser meu filho, filho de qualquer outra pessoa. Aí você fala assim, você leva e tudo, é legal trabalhar com criança, é muito legal, dez vezes melhor trabalhar com criança do que trabalhar com urbano. Porque urbano é todo mundo diferente. Só que o único problema é esse, o salário, porque o certo seria, do meu ponto de vista assim, ser um salário diferenciado, entendeu? Pra você poder trabalhar, não trabalhar mais, mas você vai trabalhar lógico. Só que às vezes acaba desmotivando a largar o ônibus é isso. Você ganha um puta de um, um salário que todo mundo ganha igual, o motorista, o motorista de ônibus ganha a mesma coisa que o cara da van, o cara do golzinho entendeu? Se chegar alguém pra trabalhar de bicicleta, vai ganhar o mesmo que o cara da bicicleta.” (Entrevistado) (*sic*)

“Dificuldade... dificuldade que a gente encontra mais aqui é... apesar de que tá melhorando um pouco e tal, e coisa de manutenção, manutenção é complicado, por trabalhar com crianças e tal, trabalhar com passageiro no geral né, não são só crianças, isso as vezes preocupa a gente, porque todo mundo é profissional, não dá pra você chegar e colocar 50 crianças, 50 passageiros dentro do carro sem ter condições e aí a burocracia de prefeitura é muito grande, você vai lá fala ‘ó, esse veículo tá com esse problema’ aí passa pra chefia, chefia passa pra outro e vai ver se compra peça, tem coisa que não pode comprar imediatamente é um burocracia muito grande, então isso que as vezes prejudica muito o serviço aqui.”

“Várias, muitas, principalmente no trânsito, trajeto, ruas apertadas. Tem várias dificuldades aqui, local pra estacionar o ônibus, na porta da escola pai de aluno com carro, que atrapalha o ônibus. Tem várias dificuldades, no dia a dia tem várias e muitas, para realizar o trajeto.” (Entrevistado) (*sic*)

– Valor social do trabalho

Os motoristas sentem que seu trabalho não é valorizado.

“Não, não aí não cara, em geral não né, é, ser hoje motorista de ônibus é complicado cara né, hoje o salário dos motoristas aí tá defasado entendeu, em todos os setores, o cara nunca é... Nunca é valorizado, quem abastece o Brasil é os carreteiros, se não fosse os carreteiros a gente não ia comer entendeu, sabe nisso né, você tem esse celular aqui

ó, por causa dos carretero entendeu. Alguém trouxe a Samsung pra cá, alguém trouxe a Nokia entendeu, veio através de um caminhão, então muitas vezes esse cara aí não é, não é visto. Hoje a samsung tá aqui, mas antigamente não tinha, antes era importação, exportação, então o bagui vem como? Vinha através dos caminhão. Os caras ali ó, vinte e quatro hora na estrada entende, o motorista de ônibus aí, que, do urbano mesmo, ou dirige cobra você entendeu. Coisa que é errado, cadê ninguém vê isso aí. Quando o motorista derruba o poste aí todo mundo vê, oh verdade a cidade tem motorista de ônibus entendeu. Aí a mídia cai em cima, por que, pra virar ibope né meu, entendeu, catar o cara alí ó, até o final. Aí se cata um cara ali, liga a televisão você vê um cara de doze anos já metendo o cano e matando, aí o delegado fala: Ah me dá mil reais aí, tá liberado.” (Entrevistado) (*sic*)

“Um, olha a sociedade, ela tem uma ideia meia ruim de motorista né. Assim sociedade no geral né, a, as vezes por não conhecer a rotina né. O motorista ele ganha pouco, a maioria tem que trabalhar turno dobrado pra, pra poder se, pra poder viver né, é, nós mesmo aqui tem que trabalha é, fazer hora extra pra caramba né, porque o salário é baixo não é, eu acho que não valoriza não pelo o que a gente ganha, se é que isso tem a ver com a sociedade né. Eu não sei, mas eu entendo assim que a sociedade é de um modo geral, quem paga o motorista, acho que eles não valoriza não, deveriam valorizar mais. Trabalho de motorista é muita responsabilidade pra pouca, pouca remuneração.” (Entrevistado) (*sic*)

“É, eu acho que o serviço público no geral é muito discriminado sabe. É, eu acho que é assim você pode ser o melhor profissional em qualquer área e ter nota dez, por tantos anos aí indefinidos. Na hora que você fez alguma coisa errada, não vale de nada o que você durante os anos passados. Então é, eu acho que a gente é muito, muito criticado é..., um exemplo é assim o 0800 da prefeitura. Ele serve pra inúmeros itens aí, você pode, pedir uma poda de árvore. Você pode pedir uma manutenção na sua rua, e serve também pra criticar o motorista. É, isso acontece até com frequência, mas é aquela coisa é, ninguém liga no 0800 pra agradecer um, um, um motorista que ajudou a ultrapassagem de algum carro na, numa via. Então eu acho que assim é fácil criticar, quando de repente todo mundo é passível de erro. Agora quando a gente ajuda ninguém fala nada, é... É essa comparação que eu faço, não foi meu caso ainda de ir uma reclamação, mas eu já recebi outras né, quando de chefe, pedindo explicação de ocorrências de motorista que na hora ninguém sabia de nada. Mas confesso que nunca recebi nada, que eu sou um motorista muito bacana, então eu acho que generaliza sim, é... nós, eu como servidor público.” (Entrevistado) (*sic*)

Capítulo 15 — SERVIDORES PÚBLICOS DO SERVIÇO FUNERÁRIO – OS CUIDADORES DA MORTE

Anália Soria Batista
Wanderley Codo
Remígio Todeschini

“Um trabalho como qualquer outro que não é qualquer um que faz.”

1. Introdução

O Serviço Funerário é responsável pela administração direta dos cemitérios públicos municipais e pela fiscalização dos cemitérios particulares existentes no município. Sua estrutura é formada por: Agência Central, Agência do Instituto Médico Legal, quatro cemitérios públicos municipais e dois cemitérios particulares do município. Nosso foco de interesse são os estabelecimentos públicos.

Este capítulo apresenta a análise qualitativa do trabalho de três categorias profissionais alocadas no Serviço Funerário, indicadas no quadro a seguir.

Os Servidores Públicos das categorias estudadas: sepultador, motorista, paramentador, agenciador de Serviço Funerário podem ser denominados *cuidadores da morte*, isto é, Servidores Públicos que lidam quotidianamente com a construção social da morte, ou seja, suas atividades de trabalho dão suporte aos rituais e necessidades produzidos socialmente em torno da morte das pessoas.

Em nossas sociedades ocidentais, é necessário guardar os restos mortais das pessoas nos túmulos ou jazigos dos cemitérios ou cremá-los. A palavra cemitério tem como raiz etimológica a palavra grega *koumeteriam* que significa dormitório ou lugar de descanso. Da palavra grega, deriva o termo latino *coemeterium*, nome utilizado pelos primeiros cristãos para nomear o lugar onde enterravam seus mortos.

É comum o cemitério reproduzir a cidade dos vivos, com suas construções e seus espaços mais individualizados e distinguidos e os mais coletivizados e humildes. Mas o cadáver também pode ser cremado e suas cinzas esparzidas no ar. Nesse caso, os vestígios da pessoa morta são furtados à cidade dos mortos. A memória afetiva dos familiares perde seu suporte material, isto é, o corpo que se degrada, os ossos e o local exato de esvanecimento do corpo da pessoa querida no cemitério.

Parte significativa dos fundamentos culturais de uma sociedade converge no modo como essa sociedade lida com a morte. Os rituais em torno da morte estabelecem os códigos de conduta e as profissões necessárias à consecução desses rituais. Existem inúmeros estudos sobre os rituais sociais vinculados à morte

das pessoas na sociedade, contudo, os Servidores Públicos vinculados a essas práticas sociais têm permanecido socialmente invisibilizados.

Os trabalhos de sepultador, motorista paramentador e de agenciador de serviços funerários são trabalhos sujos (Hughes, 1993), isto é, necessários socialmente, porém, maculados, abjetos. Em geral, estes Servidores Públicos lidam diretamente com a morte, com seus significados e com o corpo morto. O corpo morto apresenta uma coloração azulada, esfria, o rosto e o corpo enrijecem, as mãos e as pernas se contraem, os olhos ficam fundos, os lábios escuros, há decomposição, cheiro ruim. Esse corpo é o centro dos rituais que acompanham a despedida e estes Servidores Públicos cuidam do corpo e dos rituais que o produzem como algo mais que um cadáver.

A categoria *Dirty Work* proposta por Hughes (1993) possibilita compreender os meandros morais implicados nas atividades e tarefas dos cuidados em torno da morte, que são realizados à sombra social do desprestígio da atividade. Com o conceito de *dirty work*, Hughes refere-se a atividades de trabalho consideradas socialmente degradantes, em função das exigências físicas e morais impostas ao trabalhador que as realiza.

O conceito de trabalho sujo foi construído pelo seu autor a partir de um estudo do trabalho dos agentes do regime nazista nos campos de concentração. Esse trabalho era constituído por atividades tidas como desprezíveis pela sociedade alemã da época, muito embora um número significativo de alemães as avaliassem como necessárias. Os agentes do nazismo faziam o trabalho sujo para a sociedade e se consideravam e eram considerados “boa gente fazendo o trabalho sujo” (*good people doing dirty work*).

Posteriormente, o conceito foi utilizado pelos pesquisadores para compreender a presença de uma ordem moral dos trabalhos nas sociedades. A partir dos trabalhos socialmente considerados prestigiosos, em diferentes contextos socioculturais, é possível analisar e classificar os restantes, considerando a ausência ou presença dos aspectos que constroem as atividades valorizadas.

Autores como Ashforth e Kreiner (1999: 415) apontaram para os aspectos físicos, sociais e morais do trabalho sujo. Os aspectos físicos “ênfatisam o contato com dejetos, lixo (lixeiros, coveiros, enfermeiras) e/ou com o perigo e o nocivo (bombeiros, mineiros). A impureza social diz respeito ao contato dos/as trabalhadores/as com grupos estigmatizados, como assistentes sociais, cuidadoras sociais e guardas prisionais, ou Servidores Públicos/as que executam suas atividades em condições de servidão, como as empregadas domésticas, engraxates e mordomos. A mácula moral é relativa a trabalhos considerados pecaminosos ou dúbios, como o realizado pelas *strippers*; ou que desafiem as normas de civilidade, como o realizado por interrogadores policiais e investigadores privados.” Estes autores preocuparam-se com a análise das estratégias empregadas pelos Servidores Públicos estigmatizados, para lidar e, eventualmente driblar a mácula social.

O conceito de *dirty work* permite interrogar sobre o que está implícito do ponto de vista físico, social e moral nas práticas de trabalho dos cuidadores da morte. Em geral, as práticas destes Servidores Públicos constituem uma mistura de prestígio e desprestígio, na medida em que suas atividades são observadas socialmente tanto com admiração como com nojo, muito embora os aspectos considerados abjetos nas atividades desempenhadas possam vir a prevalecer nas representações sociais⁽²³⁾.

2. O trabalho dos cuidadores da morte

Que aspectos permitem compreender a natureza do trabalho dos *cuidadores da morte*?

Primeiro há que se considerar o trabalho do motorista, às vezes, também motorista paramentador. O motorista é acionado no início da tragédia, quando é necessário retirar um corpo de uma residência, de um hospital, de um acidente com carros, etc. A pesquisa mostrou que este trabalho é muito penoso. E que a retirada dos corpos, a depender do caso, pode exigir muita força e criatividade do trabalhador. O processo de trabalho é penoso, o produto é a retirada finalmente exitosa do corpo, sua remoção.

O corpo pode estar em decomposição, mutilado, queimado, sujo, entre outros. O corpo tem seu peso, formato, volume etc. O lugar em que se encontra o corpo: em um lugar alto, na favela, por exemplo; em um apartamento sem elevador, dentro de um carro destruído, em um terreno íngreme, entre outros. O motorista é o trabalhador do serviço funerário que retira o corpo do lugar, depois da perícia feita pela polícia judiciária, quando necessário. Este trabalhador lida com todas as dificuldades inerentes à retirada de corpos, acionando, quando necessário, o corpo de bombeiros. Quando acionado, o Motorista não sabe o que vai encontrar, que corpo é esse, em que estado está. Ele lida, pelo comum, com a morte recente, com a família desesperada, com o espanto do coletivo.

O agenciador do serviço funerário se encarrega de vender o serviço funerário à família do cliente. Ele lida com a família do morto em um momento extremamente delicado, como escolher a urna, as flores, os arranjos internos do caixão, etc. Claro, tudo tem preço. A pessoa era muito querida? É necessário o serviço, mas a pessoa não é muito amada? A família tem dinheiro suficiente para demonstrar no derradeiro momento seu amor contratando um serviço oneroso?

(23) As atribuições sociais de prestígio e desprestígio das atividades de trabalho podem mudar com o passar do tempo. Por exemplo, o trabalho de toureiro nos países onde esta atividade é corrente tem adquirido paulatinamente um aspecto de mácula, na medida em que a sociedade rejeita as práticas de crueldade com os animais.

Este trabalhador lida com o luto da família no momento em que o amor ou o ódio se misturam na escolha da mercadoria do serviço funerário. O agenciador é o mercador da morte.

Já o paramentador terá que “dar um jeito” nesse corpo que foi removido. Tem controle sobre o processo e sobre o produto do seu trabalho. Tem liberdade para operar os processos de arrumação do corpo morto, e o produto de seu trabalho, que é a aparência de vida nesse corpo, deverá produzir emoções positivas nos familiares da pessoa falecida. O reconhecimento de seu trabalho depende de sua habilidade para arrancar da morte um simulacro da vida.

É possível dizer que o paramentador, cuidador da morte, lida de uma maneira estranha com ela. Ele não lida apenas com o corpo morto. Ele lida com a presença da morte no corpo. Ele precisa enganar a morte para criar o produto de seu trabalho. Se o reconhecimento dos familiares o gratifica, ao mesmo tempo, a atividade de seu trabalho em si resulta perturbadora.

O produto de seu trabalho perdura o tempo do velório e nesse ínterim será possível observar que a morte avança impiedosa sobre o simulacro de vida criado pelo trabalhador. Fica claro que é impossível lutar com a morte, é uma questão de tempo. Todos sabem muito bem disso, mas o trabalho de paramentador é justamente isso, a corroboração cotidiana da ingloria luta contra a morte.

O trabalho do coveiro continua o ritual do paramentador. Este último já obteve, se conseguiu trabalhar bem, o beneplácito dos familiares do morto. O paramentador e seu trabalho representam ainda um desafio à morte e, graças a ele o corpo pode permanecer ainda no mundo dos vivos. O coveiro é Caronte, o barqueiro do Hades (SMITH, 1867). O coveiro conduz o ritual da passagem do mundo dos vivos para o mundo dos mortos. O paramentador lida com as famílias enlutadas quando ainda existe a esperança de permanecer mais um pouco com o familiar morto, que deverá parecer simplesmente dormindo. O coveiro lida com as famílias enlutadas no momento em que esse familiar abandonará definitivamente o mundo dos vivos e será sepultado ou cremado.

Em função da relação destes Servidores Públicos do serviço funerário com os corpos mortos, os dejetos, os odores da putrefação, o sofrimento, o luto, se os imagina insatisfeitos, descomprometidos com o próprio trabalho. Mas a pesquisa indicou o contrário.

Na Tabela a seguir observa-se que 10% dos Servidores Públicos do serviço funerário se dizem insatisfeitos no trabalho, outrossim, no grupo controle, a insatisfação é da ordem de 21,6%. Isso significa que não é o sentimento de insatisfação que marca esta categoria profissional. Estes Servidores Públicos não se arrependem de estar nesta profissão.

Tabela 1 – Satisfação com o trabalho			
	Problema	Normal	Total
Funerária	10,0%	90,0%	100,0%
Outros	21,6%	78,4%	100,0%
Total	16,5%	83,5%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Ainda, estes Servidores Públicos estão comprometidos com suas atividades e tarefas no serviço funerário. A Tabela abaixo indica que 15% destes Servidores Públicos apresentam problemas de comprometimento no trabalho. Mas, no grupo controle, 20% dos funcionários apresentam esse problema. Isto significa que estes funcionários estão contentes com seu local de trabalho e estão dispostos a defender a sua Organização.

Tabela 2 – Comprometimento no trabalho			
	Problema	Normal	Total
Funerária	15,0%	85,0%	100,0%
Outros	20,0%	80,0%	100,0%
Total	17,8%	82,2%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

“Sinto sim, sinto muita satisfação em realizar o meu trabalho. Quando eu vou buscar o óbito, quando eu vou ver a pessoa tá completamente destruída. Horrível com a boca aberta, com os olhos abertos, todas cheias de (...), de ponto isso aquilo, você arruma, ornamenta, legal deixa tudo bacaninha bonito, quando chega no velório todo mundo olha e fala: ‘nossa parece que tá dormindo tá tão bem arrumadinho’. Isso é satisfatório, eu sinto satisfação sim.” (Entrevistado) (sic)

O trabalho no serviço funerário como se apresenta a seguir é um trabalho socialmente desprestigiado, considerado sujo. Os Servidores Públicos sentem-se socialmente desvalorizados, rejeitados. Motoristas e paramentadores enfrentam jornadas árduas, carregando corpos em ladeiras de favelas, em apartamentos sem elevador, levando ao IML corpos mutilados, putrefatos. Enfrentam uma rotina de lida com pessoas enlutadas, têm que manipular o corpo morto, costurá-lo, pintá-lo e assim por diante.

A hipótese é que a satisfação e o comprometimento são relativos. Trata-se *“Um trabalho como qualquer outro que não é qualquer um que faz.”* Que significa isto que foi apontado em depoimento por um trabalhador? O trabalho no

serviço funerário é apenas um trabalho, mas é um trabalho que exige Servidores Públicos muito exclusivos. Destaca-se que o que torna desprestigiada socialmente a profissão é, ao mesmo tempo, o que torna os Servidores Públicos exclusivos, nem tão facilmente intercambiáveis. Nem tão facilmente encontráveis. Quem aguenta um trabalho desses? Não é para qualquer um. Há exigências técnicas, perigos de contaminação. Os Servidores Públicos interagem com as forças da segurança pública; contam com o agradecimento dos familiares pelo trabalho bem feito nos corpos mortos. O contato cotidiano com a morte coloca-os em uma situação de poder em face das pessoas recém-enlutadas, a quem aconselham com sua psicologia da vida cotidiana, produzida no ambiente de trabalho. O contato cotidiano com a morte, essa experiência da qual todos querem ficar longe, os acaba empoderando em face das situações de luto. Eles são absolutamente necessários quando há que remover corpos de residências, de carros capotados, de situações de enforcamento, quando é necessário restituir-lhe a dignidade ao corpo humano, entre outros.

Se bem que os cuidadores da morte, como mostram as Tabelas apresentadas anteriormente têm satisfação e comprometimento no trabalho, eles lidam quotidianamente com uma importante fonte do sofrimento humano: a morte. Se o trabalho produz o trabalhador, então é a lida com a morte que produz estes Servidores Públicos. Mas não uma lida para impedir a morte, como seria a de um médico ou enfermeira, é uma lida com a morte que já aconteceu.

O sofrimento psicológico destes Servidores Públicos é relativo ao significado da morte na sociedade ocidental, ao espanto e ao medo que ela provoca, à falta de aceitação do ciclo natural da vida. Se a luta social contra a morte é árdua e sempre será inglória, é justamente, aqui, nesse espaço de insucesso que o trabalho destes funcionários tem lugar. São construídos por um trabalho que representa o fracasso da empreitada social pela manutenção da vida. Quem sou eu? Pergunta-se o cuidador da morte e ele não pode responder sem se justificar e desculpar.

De agora em diante, se analisa o trabalho do sepultador, do motorista paramentador e do agenciador de serviços funerários.

3. O trabalho do sepultador

Tradicionalmente, a profissão era conhecida como *coveiro*, nome com conotações negativas. Hoje recebe o nome de sepultador e o trabalho realizado vai além de abrir covas para colocar as urnas. Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), os sepultadores auxiliam nos serviços funerários, constroem, preparam, limpam, abrem e fecham sepulturas. Realizam sepultamento, exumam e cremam cadáveres, trasladam corpos e despojos. Conservam cemitérios, máquinas e ferramentas de trabalho. Zelam pela segurança do cemitério. Estes

Servidores Públicos são funcionários públicos. O concurso para sepultador tem como exigência o primeiro grau completo.

O próprio corpo do morto é o objeto sobre o qual a atividade coletiva irá atuar e se exprimir depois da morte, sob formas ritualizadas (Hertz, 1980: 90). Nesse Escala de sentido do trabalho, o sepultador é um dos personagens principais dessa atividade coletiva. O sepultador lida com a morte. Ele é um dos cuidadores da morte. E a morte é algo considerado socialmente abjeto. O objeto de seu trabalho é a própria morte. Ele molda e é moldado pela morte.

– Local de trabalho

Qual é o local de trabalho do sepultador? O cuidador da morte exerce sua atividade na cidade dos mortos ou cemitério. O cemitério se parece muito com a cidade, tem sua planta urbanística, os locais dos túmulos e dos jazigos. O cemitério tem suas ruas com seus números. O cemitério é o local de trabalho do sepultador.

– Trajetória e escolha profissional

Estes Servidores Públicos não escolhem especificamente esta profissão, ingressam nela por questões financeiras e de estabilidade laboral, realizam concurso e são funcionários públicos. Antes de ser estabelecido o concurso público, este emprego era conseguido por indicação.

– Conteúdo do trabalho e dificuldades

O conteúdo do trabalho diz respeito ao relacionamento social com as pessoas enlutadas e com as atividades em torno do sepultamento.

– Sofrimento no trabalho

No entanto, o que é a morte no cotidiano deste trabalhador? A morte não é o corpo inerte. Do ponto de vista afetivo, a morte é a dor da perda. O que mais provoca sofrimento neste trabalhador é o fato de ter que compartilhar com os familiares do morto a dor da perda, isto é, a afetividade vinculada à morte. A morte e a dor da perda constituem as duas caras da mesma moeda. A dor da perda é a própria morte.

O sepultador pode ser considerado um cuidador do corpo morto e das famílias enlutadas (KOVÁCS; VAICIUNAS; ALVES, 2014). Mas nem toda morte o afeta da mesma maneira. A morte de crianças e a dor das mães pelos filhos mortos constituem situações muito perturbadoras. O trabalhador participa do sofrimento dos outros. E isso constitui uma das dimensões afetivas mais importantes de seu trabalho.

“Ah... tipo assim é... vamos supor assim... é... um recém nascido... aquilo dói muito. Se tá fazendo o enterro ali, tudo... e tem uma mãe chorando...

Às vezes sai muito presidiário também né... você... você vê muito isso aqui... Às vezes perdeu o filho, aquele choro, nossa aquele choro... meu filho porque aqui... Você entrou nessa daí... sua mãe num te dava conselho, pra você largar disso... A mãe dava tudo pra você... Então isso aí é, mexe com a gente né... A gente aqui tem mãe aquilo provoca... provoca um... mais o recém nascido também né. Você vê a pessoa que desmaia a gente precisa pegar e falar assim... Pode entrar com carro aqui as vezes a pessoa ainda tá com a... a... operação ali com o ponto ainda ali, a pessoa desmaia... então parece... Aqui você participa do sofrimento da pessoa né... é muito duro.” (Entrevistado) (*sic*)

O sofrimento dos familiares também se manifesta em tratamento ríspido, desrespeitoso para com o sepultador. A movimentação do caixão no momento de sua colocação na terra, os solavancos, ruídos, podem despertar a ira dos familiares que ainda não aceitam a morte da pessoa querida. Em razão disso, o sentimento de prazer no trabalho revela-se na ausência de conflitos com os familiares do morto. Em parte, o trabalho bem feito no momento do sepultamento requer o cuidado com o manuseio do caixão. O corpo morto ainda é a pessoa, ele não é simples despojo, é alguém que interpela nos familiares a memória dos afetos e é essa memória que insufla vida eterna ao corpo perecível. Por isso, não é o caixão que é golpeado contra as paredes do túmulo, mas, sim a própria pessoa.

“Ah... um dia assim qui é bom, de trabalho bom... assim feliz, sem... ninguém pra te xingar. Porque nessa área de enterro tanto faz você tá sepultando ali, como você leva xingo também... que as vezes se ta descendo o caixão ali de repente se dá uma balancinha dentro do caixão assim.. O cara já.. já xinga você de nome feio tudo, aí você tem que ficar quieto.. e se você vai responder ali você apanha (...) Se empurra dentro da gaveta o cara pega e fala assim oh coveiro.. empurra devagar ai hein... ‘Se não tá empurrando um parente seu não.’... Então você tem que ficar quieto ali. Tem muitos que desce lá no buraco lá pra poder ver... ver o enterro ali e tudo. Então... aí se fala poxa... parece que a gente não tá fazendo o negócio direito, mais aí a gente sabe que é o sofrimento da família né... aí tudo bem.” (Entrevistado) (*sic*)

Outros elementos também devem ser considerados no trabalho do coveiro, como os sepultamentos que acontecem em dias de chuva e que causam muito desconforto e sofrimento, que é amenizado pelo trabalho conjunto com os colegas.

“Sim... portanto eles não estão mais aqui. Não está mais entre nós, a maioria de meus companheiros já faleceram. Outros foram transferidos, que nem o C. memo que foi um grande parceiro no trabalho de coveiro com a gente tudo. Ele sempre deu aquele valor tudo, a gente sempre junto ali aterrando, fazendo enterro era de domingo,

a gente folgava por escala tudo... A gente via sofrimento ali de baixo de sol.. de baixo de chuva... é... é... é... como é que se diz?... Comendo o pão que o diabo amassou.” (Entrevistado) (*sic*)

– **Conhecimentos para realizar o trabalho**

A boa relação com as pessoas é considerada uma habilidade importante, sobretudo a capacidade de conversar.

– **Conhecimentos formais e baseados na experiência**

Estes Servidores Públicos aprendem a trabalhar na prática e com os colegas.

“É tipo assim... é tipo assim olhando... olhando... os outros assim acho que eu aprendi mais olhando os outros.” (Entrevistado) (*sic*)

– **Habilidades no trabalho**

Uma das habilidades importantes da profissão de coveiro é a social. O cuidador da morte precisa de ter habilidade para se comunicar com os familiares dos mortos, isto é, com as pessoas enlutadas. Também precisa conhecer as ruas, os locais e os números, pois uma de suas funções é orientar as pessoas, por exemplo, na localização dos túmulos ou dos jazigos.

“Ah... é... você ser rápido... saber conversar com as pessoas, se... se a pessoa vim pedir alguma informação pra você... se... se... você... a pessoa quer uma informação, onde fica a quadra... 81... 82 assim... é... onde... sepultura assim... e então... assim se se... saber conversar com as pessoas tudo né... que... às vezes ta procurando o pai, procurando a mãe, procurando o filho, tudo...” (Entrevistado) (*sic*)

– **Valor social do trabalho**

Os Servidores Públicos percebem o valor social das atividades que realizam na ambivalência mencionada na discussão do trabalho sujo: é um trabalho nobre ou sagrado e simultaneamente nojento.

“Bastante gente, tem gente qui fala assim ou Deus abençoa o que você faz, Deus... Deus ajuda tal o que você faz... você é um cara... como é que pessoa fala?... Você é um cara escolhido por Deus... fazer um serviço desse... cata o osso ali tal... ou valeu... mas quero falar uma coisa pra você tem uns que não ta nem ai... tem nojo.” (Entrevistado) (*sic*)

As pessoas percebem que é um trabalho que exige coragem para realizá-lo e ao mesmo tempo é abjeto. Mas os Servidores Públicos também percebem que o contato com esses corpos mortos, isto é, com o objeto de seu trabalho, os contamina, na medida em que as pessoas podem sentir nojo, evitando qualquer contato físico com eles, como cumprimentá-los com um aperto de mãos.

“Porque... porque tem gente... tem gente que você... ele pega e te dá... te faz um elogio, aquele todo... aquele negócio... nossa benza a Deus a ou... se faz serviço aqui? Nossa se fosse eu... eu nem comia nem nada, vixi... Eu chegava em casa já tirava roupa, que você vê muito isso aqui, eu tirava a roupa sapato e jogava tudo fora, e você faz esse serviço aqui. Agora tem uns... que nem na sua mão pega, se tira a luva ali só da aquele oi... oi... tal obrigado... mas na sua mão não pega, tem nojo de você, acha que você é... é um... é um... uma pessoa que tá ali leproso ali... porque faz esse serviço aí...” (Entrevistado) (*sic*)

“Eu acho que tem... porque... porque... não é... todo mundo que faz né... o coeiro o lixeiro... não é todo mundo que faz. Porque você tem que catar várias coisas, o pessoal assiste, o pessoal da família assiste, você fazer, tirar ali o... caixão do buraco ali tudo podre, cheio de bicho e você tem que meter a mão ali... Então o pessoal... eu... eu acho que tem acho que a pessoa dá um... valor pra gente sim.” (Entrevistado) (*sic*)

– Trabalho e prestígio

Interessa destacar aqui que a percepção dos sepultadores sobre o prestígio no trabalho está permeada pelos paradoxos do trabalho sujo. É um trabalho socialmente necessário, alguém tem que fazer, e os Servidores Públicos da morte acreditam que pessoas sentem admiração pelo que consideram que seja a coragem de exercer tal profissão. É um misto de admiração e de nojo que eles percebem no social.

– Orgulho do trabalho

O orgulho no trabalho parece derivar do sentimento do sagrado perante a morte.

“Eu gosto de fazer... eu gosto muito de fazer por que é uma coisa que você é... acostuma de fazer né... muito respeito e tudo porque é uma pessoa que já se foi... sem de... sem de... deboche sem nada.” (Entrevistado) (*sic*)

– A normalidade do trabalho

O trabalho de sepultador tem suas rotinas.

“Se chega aqui... você tinha que fazer aquilo lá fazer o sepultamento aterra o buraco tudo ali, fazer a paredinha sempre... sempre... aquele... aquele... padrão do dia a dia, sempre aquele negócio ali.” (Entrevistado) (*sic*)

– Trabalho e controle emocional

O trabalho de sepultador exige manifestar certas emoções, que podem ser sentidas ou não pelos Servidores Públicos e também controlar outras.

“Não eu acho que só... é que nem... a única coisa que eu falar é a mesma coisa que é de paramentador. Paramentador é bom se vai lá entra na casa da pessoa pra pegar o corpo ali tudo e ainda é mais pior ainda porque você participa ali você vê uma mãe ou um filho em cima da cama ali. A pessoa chorando ali com respeito tudo e... sem... sem... ar de dar risada sério tudo que a pessoa... ou... eu posso pegar aqui?... Posso sem dar tombo pegar direitinho e coloco com respeito no caixão leva no zincado ali de remoção se põem na perua com respeito e diz ó... se leva a roupa tal. Se fala pra família avisar a família naquela hora ali, e de morte eles sabe que as pessoas fica tudo... tudo transtornado ali né aquilo fica nervoso tudo... ó se vai... leva a roupa esse corpo tá sendo conduzido pro IML então se leva a roupa ai lá... lá... lá. Tem um escritorzinho lá e eles te dão todas as informação, aqui você vai precisar então e bem pior que trabalhar de cozeiro muito mais pior.” (Entrevistado) (*sic*)

– Relação com os clientes

Na relação com os clientes, é o drama de exercer um trabalho sujo que está presente. A defesa dos Servidores Públicos é ignorar o que sabem, isto é, que as pessoas sentem nojo deles.

“Hum... tipo assim, conversando assim né se fala com os familiar né?... se fala né... então conversado porque por se sabe... se sabe... que a sociedade eles é da... ah an... no meu caso assim que trabalho de cozeiro eles se sabe se sabe que eles a maioria tem nojo de você, mas você leva ah... pru... por consideração se sabe qui a pessoa tem nojo de você mais você conversa com a pessoa numa boa com a pessoa... ou... num vai brigar... ou... você tem nojo de mim tal e não tô leproso não tô nada... não... ignora isso aí. Eu eu aprendi a ignorar e pronto acabô.” (Entrevistado) (*sic*)

2. O trabalho do paramentador

O trabalho de Paramentador não faz parte da CBO. Em edital de concurso público (08/2011) da Prefeitura, consta como cargo cuja exigência de escolaridade é de nível fundamental. A descrição do cargo estipula as seguintes funções:

“Efetuar tarefas referentes a organização de funerais como paramentação de cadáveres em urnas mortuárias com vestimentas e flores em locais pré-determinados. Acompanhar e auxiliar os motoristas na retirada, carregamento e colocação de urnas mortuárias para remoção e traslado de cadáveres em viagens dentro e fora do município. Zelar pela limpeza e conservação dos veículos da frota. Manter o local de trabalho sempre limpo e asseado, removendo talos de flores e papel

procedente do desembalo de urnas e flores; embelezar cadáveres aplicando cosméticos específicos; executar qualquer outra atividade que, por sua natureza, esteja inserida no âmbito das atribuições pertinentes ao cargo e área.”

– Trajetória e escolha profissional

A escolha profissional é motivada pela estabilidade que proporciona o serviço público e não pelo conteúdo do trabalho. Diversas profissões podem ser exercidas antes de se chegar a ser um Motorista Paramentador, inclusive apenas um motorista, o que aponta para uma trajetória profissional de atividades variadas.

“Bom, já fui açougueiro, fui *office boy* e... e... aí auxiliar de enfermagem, auxiliar técnico de enfermagem e depois vim pra cá.” (Entrevistado) (*sic*)

“Meu amigo, eu já fiz tudo, eu já fiz tudo, já fui *office boy*, já fui militar, já trabalhei com asfalto, com concreto, adubo, ambulância, tudo.” (Entrevistado) (*sic*)

“Ah eu, eu vejo como, foi uma, o começo foi meio, meio difícil, eu não falo nem aqui né, é, antes de, de entrar aqui eu era mecânico de, de carro né, continuo sendo mecânico e passei pra, pra Motorista Carreteiro, Operador de Guindaste. Trabalhava em outras empresas fora, e fui prestando concurso prum monte de, pra prefeitura, pra o estado aí, até que aqui chamou né, e foi difícil aceitar esse serviço, difícil aceitar. Porque eu não... Esse tipo de serviço num, não é um serviço normal pra qualquer pessoa, é um, é um. E como eu viajava muito e não ficava em casa vinha uma vez ou duas vezes por mês pra casa eu arrisquei porque é perto da minha casa, eu falei eu vou tentar né, me chamaram e eu vim pra cá. No começo foi, foi difícil, o serviço difícil foi, dois meses você sonha, é você não come direito né, e... Mas graças a Deus hoje, se eu falar pra você que eu tô realizado profissionalmente, isso não é um serviço que qualquer um quer né. Tanto é que, até pra gente quando tem um serviço pra fazer é... A gente sabe que vai encontrar uma família chorando, uma família, alguém desesperado, depende de como você vai atender esse serviço, você, se você ficar muito focado na família. Se você ouvir muito o que eles tem a falar, você acaba é... tipo se abalando entendeu, mas eu, é um serviço que eu vou falar pra você não é um serviço que a gente gosta de fazer né. A gente faz, precisa né, mas é um, o importante é que a gente é concursado e tem uma estabilidade de emprego. Isso quando eu entrei, quando eu entrei eu, eu via, eu ia num velório via um caixão, eu ficava uma semana sonhando com o caixão. Não precisava nem ver o falecido, ficava uma semana

sonhando com o caixão. Então desde molequinho eu sempre trabalhei, então nasci dentro de uma oficina mecânica praticamente né, e... Você ver um serviço totalmente diferente, eu nunca imaginei né. Hoje eu até brinco com a minha família eu digo meu sonho era entrar pro serviço funerário. Meu sonho era trabalhar na funerária, mas jamais, eu nunca tive esse sonho na vida. Nunca, nunca quis entrar no serviço funerário. Eu pretendo aposentar, porque aqui você pode ver que é tranquilo né. Só que quando sai pra trabalhar é complicado. No início eu, eu não esqueço até hoje o primeiro corpo que eu peguei, a fisionomia aonde foi, eu não me esqueço, não esqueço a primeira vez que eu entrei no ML, é... E dai que começou, primeiro dia de serviço, na primeira noite, já sonhei, já sonhava com pessoas morta né, eu tinha, tinha nojo de comer. Eu eu quando eu pegava um prato de comida eu lembro que eu entrava no, eu eu ia comer lembrava do IML, que é um lugar nojento né, se você for, pra quem não tá acostumado com isso é um lugar nojento. Hoje ele tá até reformado, não é igual que era antes. Quando eu entrei, que era um lixão praticamente né, e, mas isso ai, foi dois meses sonhando com defunto e sem comer direito e dentro desses dois meses eu quase desisti mano. Tava pensando em desistir, porque aquilo começou a mexer com a minha cabeça, é... Mas e foi assim, ai foi passando um tempo, hoje é um lugar que, que pra mim eu não troco por nenhum lugar da prefeitura. Se chamar pra ir pra Câmara eu não vou, pro SAMU não vou, pro Saneamento não vou, pela tranquilidade né. Num é que eu goste, mas a gente, o salário que a gente tem aí, a gente, eu mesmo eu faço um bico. Faço um bico, faço um bico de mecânico né, então é um lugar tranquilo, que num é um serviço, pra você ver se a gente passar doze horas aqui. Se colocar duas horas de serviço braçal é muito né. Pode ser que a gente fica acordado, não dá pra descansar tal, mas é o lugar mais tranquilo, que eu acho que tem na prefeitura, não é porque lidar com morto não, é porque é um trampo mais tranquilo, mais sossegado. Ah é assim eu saio daqui e como eu tenho um conhecimento com bastante gente, eu tenho um, tenho um salãozinho perto de casa lá, que é onde eu faço meus, meus bico lá. Aí é assim eu tô trabalhando aqui, como tem gente que me conhece, eles me ligam fala, ó eu tenho que fazer um servicinho no carro. Eu agendo com o cara sempre depois do meio dia, que é geralmente eu saio daqui vou pra casa, tomo um banho durmo né, é mais ou menos eu não consigo passar disso e é a hora que eu acordo tal, eu tô tranquilo eu vou lá faço o servicinho. Tipo servicinho de duas horas três horas entendeu. Então assim aqui como a gente trabalha doze por trinta seis, ainda tem um dia, é tem um dia e tem uma noite inteira que você não faz, que você tá desocupado né. Bom, sair daqui amanhã é folga, então amanhã eu tenho o dia todo, eu tenho a noite toda e tenho outro dia também

pra, pro, pra você descansar. Que dizer é, eu tenho a noite toda pra descansar pra dormir quando eu tô em casa, na verdade dia que eu consigo descansar mais é quando, quando a gente tá em casa que dorme ainda aí dorme tranquilo, dorme sossegado.” (sic)

“Antes? Eu já trabalhei muito (risos) é... eu comecei a trabalhar com 11 anos, mas sem registro né, porque não podia. Aí eu já trabalhei em hotel, como recepcionista, trabalhei como secretária de advogados, trabalhei como vendedora. Eu já fiz várias, várias, já tive várias profissões. Já trabalhei como balconista de loja, de padaria, de lanchonete (risos). Já fiz várias coisas, é tem dois anos que eu prestei o concurso. Eu trabalhava na verdade lá no galpão, aí tive alguns problemas com alguns colegas de trabalho e tive que, conversei com a minha diretora e me transferir pra cá, mas assim, que eu me lembra, eu não lembro muito bem os lugares, mas já trabalhei bastante.” (Entrevistada) (sic)

“Ah eu comecei trabalhar em outubro de 87, como *office boy*. Acho que é uma profissão quase extinta hoje em dia, foi tomada pelos moto-boys né, aí comecei trabalhar na iniciativa privada. Em 92 eu, eu comecei trabalhar no serviço público, que era correios em 92 e em 90 e... 99 eu entrei na guarda municipal e em 2001 eu entrei aqui no Serviço Funerário e até hoje, até 2015, atual.” (Entrevistado) (sic)

“Tá, mas aqui no serviço funerário ou não, fora também tudo? Bem eu comecei trabalhar com, acho que mais ou menos com uns nove, dez anos de idade na minha cidade que eu, eu é, trabalhava no mercado e fazia empacotamento de compras né, e depois de ir pra São Paulo, trabalhei em alguns empregos de, de, de Ajudante de Pedreiro, Ajudante de, de Encanador e logo depois me profissionalizei como motorista e trabalhei em algumas empresas como ICARE. Como a AMBEV, a ITAI-PAVA e agora no Serviço Funerário. No Serviço Funerário eu comecei em dois mil e dez, quer dizer fiz, na verdade a inscrição em dois mil e sete, fiz a prova, fiz o concurso, na verdade fiz o, prestei o concurso em dois mil e sete. Fui chamado em dois mil e dez e de dois mil e dez pra cá, tenho saído pra, pra, pra fazer ocorrência. É, é, fazer o serviço de braço né. É pegar os óbitos nas residências ou nos hospitais e levar pro e seguir pro cemitério né, pros velórios. Motorista, eu na verdade, eu, eu, é, é, eu vim mais pra o Serviço Funerário, não pela função de, de, de Paramentador, mas por ser motorista, porque gosto muito de dirigir e gosto do que faço, então, e agora no Serviço Funerário eu tô fazendo uma coisa que eu gosto e a outra que num, num me incomoda, que é pegar defunto então num, num me atrapalha em nada, mas que eu gosto muito de dirigir, eu gosto, não só aqui, mas em outros lugares também. Eu tenho meu carro eu gosto de dirigir, já fui caminhoneiro também já viajei por várias cidades do Brasil e por isso que eu, eu, eu gosto de, de dirigir, por isso que tô aqui também.” (Entrevistado) (sic)

“Bom, já fui açougueiro, fui *office boy* e... e... aí auxiliar de enfermagem, auxiliar técnico de enfermagem e depois vim pra cá.” (Entrevistado) (*sic*)

“Bom eu sempre trabalhei em funerária desde dos dezessete anos né. Tipo o meu único emprego foi funerária, trabalhei, cheguei a trabalhar em outras prefeituras dois anos, dois anos e meio como motorista. Eu era motorista de tudo, veículo pesado, cheguei a montar uma funerária. Tinha uma funerária num município vizinho, só vendi quando eu entrei aqui. Entrei em dois mil e onze, dois mil e doze, final de dois mil e doze eu entrei aqui e vendi ela porque num podia ter. Bater os dois serviços né, a empresa e aqui né, e até hoje tô aqui, tô com vinte oito anos, desde dessa época só foi funerária né particular. Passei só por duas funerárias particulares e outra prefeitura dois ano e meio e desde dois mil e doze aqui.” (Entrevistado) (*sic*)

“Meu amigo, eu já fiz tudo, eu já fiz tudo, já fui *office boy*, já fui militar, já trabalhei com asfalto, com concreto, adubo, ambulância, tudo.” (Entrevistado) (*sic*)

“Eu fui metalúrgico, na série de metalurgia, fui caldeireiro, eletricitista eclético, eletricitista residencial, aí eu trabalhei numa firma de segurança. Onde eu fazia os negócio administrativo, depois eu vim pra cá, comecei a trabalhar em 89 e desde então nessa função de motorista paramentador, só em termo assim de quadro seria só isso. Dificuldades que você encontrava antigamente né, que hoje tá bem mais ameno, era recolha de corpo que não tinha bombeiro pra ir, agora algumas localidades você pode contar com o bombeiro, antigamente não tinha, era a gente que tinha que arrastar ele 200, 300 metros, montagem, dependendo antigamente cada um pra si, se você quisesse fazer algo melhor, tinha que procurar entre né, entre as próprias pessoas da funerária né, tanto que você via lá fora e trazia pra dentro, por exemplo, esse negócio de vazamento e tal, aí começou, eu uso gesso, eu uso silicone, ah eu uso tal coisa entendeu? Aí depois veio modernizando um pouco, deram um curso aqui, pra fazer seria assim, um taponamento superficial, assim, um curso de necromaquiagem também eu fiz. Gosto porque pra mim apesar de tudo você vê a pessoa em si né, o que você tá colocando ali, quando a pessoa olha, ela não sabe que tava com a boca aberta, se esgoelando de sangue. Às vezes você chega assim e a mulher só tem um seio, disfarçadamente você coloca um paninho e bota e tal e deixa meio como que se colocasse uma camiseta só pra ficar igual sabe. Então esse negócio de ornamentação eu gosto bastante, só isso, fora isso seria transporte. Que tem lugar que você vai recolher corpo e tem duas senhoras lá na casa por exemplo, só que o marido pesa 180 e ela mora no terceiro andar, mas sobrado que sobrou mesmo, aquele

que a escada tem que ser caracol. Porque não cabe em outro lugar, você tem que ir lá, não é o caso de bombeiro, é residência, entendeu? Séria só isso.” (Entrevistado) (*sic*)

“Tá, eu fiz o concurso em dois mil e seis se eu não me engano. Dois mil e sete fui chamado fiz os testes e fui contratado pra trabalhar. O primeiro momento eu fiquei meio assustado com o serviço devido a ser o que era ne. Apesar que eu sabia do trâmite do concurso, mais depois eu me adaptei e hoje pra mim é uma rotina de trabalho normal. Tenho nada assim específico não, às vezes algumas coisas ainda mexe com a gente e apesar de mexer com óbito a gente tem filhos ne, a gente tem es... né, vai fazer pegar uma criança alguma coisa assim cê acaba de repente imaginando você passando por uma situação dessa ne, mais tirando isso é normal.” (Entrevistado) (*sic*)

– Conteúdo do trabalho e dificuldades

Perguntados sobre o conteúdo do seu trabalho, estes Servidores Públicos enfatizam as atividades em torno do manejo do corpo morto, retirada do corpo e arrumação do corpo para o velório.

Para melhor entender a complexidade do trabalho destes funcionários, é necessário esclarecer que os motoristas e paramentadores do serviço funerário recolhem também os corpos de pessoas vítimas de mortes violentas, e não como acontece em outros lugares, que é o IML que os recolhe. Eles denominam a esse trabalho de “fazer ocorrências.” Recolhem o corpo e o levam para o IML.

Os paramentadores recebem a ordem do Líder e junto com os motoristas retiram os corpos das residências, das ruas, dos hospitais e fazem a “montagem”, isto é, a arrumação da urna e do cadáver. As vestimentas do corpo têm que ser trocadas, é necessário fazer tamponamentos para evitar os fluídos corporais, utilizar algodão na boca, por exemplo, ou costurá-la. As ocorrências são diversas e o paramentador pode ter que lidar com diferentes tipos de cadáveres, como em estado de putrefação, corpos com sinais de mortes violentas. Os Servidores Públicos experimentam as dificuldades inerentes a este trabalho, mas ao mesmo tempo tentam se convencer de que é um trabalho como qualquer outro.

Uma das principais dificuldades no trabalho apontadas pelos servidores diz respeito à remoção dos corpos de lugares difíceis, como apartamentos sem elevador, favelas etc. Ainda, o fato de ter que manipular corpos em decomposição, ou mutilados, etc. Estes Servidores Públicos têm equipamentos de segurança, mas estes não os protegem dos odores da putrefação dos corpos. Quando encontram dificuldades para a remoção dos corpos, acodem aos bombeiros.

“Hum.. eu retiro o corpo na residência e no IML, paramento e levo pro cemitério.” (Entrevistado) (*sic*)

“Motorista paramentador, minha função é... é... vestir, ornamentar e recolha de cadáveres no meio da rua, via pública, meio do mato, IML, hospital, tudo.” (Entrevistado) (*sic*)

“Então, a parte de ocorrência é a delegacia né, as delegacias acionam a gente, o IML também aciona a gente pra liberação dos corpos e os hospitais.” (Entrevistado) (*sic*)

“Não, aqui a gente, eu sou Motorista Paramentador. É a gente, eu pego corpo em Hospital né, tanto é que, que tanto eu como o paramentador tem que, os coloca, tem que que pegar o defunto mesmo. O óbito tem que, que ser pego com a mão mesmo e a gente carrega ele no nosso, quando é serviço pra IML, que a gente chama de ocorrência, ai a gente põe no zincado e leva até o IML. Tem outro serviço que quando sai o corpo vai pro IML, é pra sair o atestado de óbito, a declaração de óbito né, e tem uns, os óbitos que já tem a declaração de óbito ai a gente vai até o hospital já com a urna que vai ser usada no velório e é a urna que vai ser sepultada. Então a gente vai até o hospital, colocar o óbito dentro da urna, enfeita né, se precisar trocar a gente troca, se precisar fazer tamponamento, a gente faz o tamponamento. Tem a parte de, tipo uma preparação do corpo visual também né, boca aberta, o olho quando tá aberto, de repente é, se precisar fazer uma barba né, vestir fazer uma maquiagem um negócio desse é, é fazer a montagem né, dentro da urna e levar pro cemitério, esse é o nosso serviço né, a ocorrência a gente retira corpo tanto de residência, em hospital, via pública né, esse é a parte da ocorrência e a parte de montagem que a gente fala, é o corpo pode tá em qualquer lugar. Difícil numa via pública, a gente pegar um corpo numa via pública pra fazer uma montagem, mas eu já peguei, corpo que tava na via pública e você tirar de lá, que o médico atestou e você traz pra cá. Você troca a roupa tal, você faz a montagem e leva pro cemitério né, então esse é o nosso serviço.” (Entrevistado) (*sic*)

“Sou paramentador. O paramentador recebe a ordem de serviço do líder e ele junto com o motorista, separa a urna, prepara a flor. Vai ajudar o motorista pra chegar até o local. Vai receber, vai ver o corpo onde que tá, às vezes, muitas vezes temos que trocar quando sai do IML, fazer tamponamento, fechar boca com agulha ou com algodão entendeu? A gente ornamenta a urna e leva pro cemitério e coloca na mesa do cemitério. Cada ocorrência é uma caixinha de surpresa, quando saio pra uma ocorrência, pode ser residência. Pode ser no meio do mato, pode ser um corpo estragado de uma semana já em estado de putrefação. Pode ser um cara enforcado numa árvore. Nós temos que pegar, independente da situação que vai encontrar quando a gente sai daqui, quando é ocorrência, que é gente pega tanto esses B.O. e morte violenta. Que seria na verdade, morte violenta seria serviço do IML,

mas aqui, especificamente neste município eles que dizem que tem um acordo entre a prefeitura e o governo estadual, e esse serviço recai na prefeitura. Você não vai ver isso em município nenhum. Nós da funerária municipal, nós temos que fazer recolha de morte violenta, se é uma chacina na favela tal, como já saiu várias vezes. Quem vai buscar é a gente também, aí que tá o nosso... nosso problema, porque hoje nós recebemos alguns EPI's, que seria máscara, bota, avental, óculos, com isso daí a gente protege externamente, pra que não venha uma contaminação qualquer, através de contato com sangue, tá certo? Só que o nosso problema é interno, porque se eu vou pegar um defunto numa residência, ele geralmente morre em um quatinho no fundo, ou se não, de acesso difícil e você as vezes tem que pegar pessoas que você não consegue fazer o esforço físico adequado. Você não consegue agachar de forma adequada como manda a CIPA. O teu espaço é minúsculo, onde você estoura uma coluna entendeu? Você estoura os músculos do braço, às vezes você tem que pegar um defunto que tá no quarto andar no prédio sem elevador. Isso é direto acontece, você tem que descer com um lençol pelas escadas e a família do seu lado pedindo pra você ter cuidado com bater a cabeça. Então quer dizer, você tem que se preocupar não com você, mas com o defunto e a família. Porque se acontecer alguma coisa e você dizer alguma coisa pra família ou acidente, você vai ser punido. Porque eles sempre vão dar ouvido à família, então temos que nos preocupar com isso. Em fazer o serviço e se preocupar em dizer nada que possa vir arraigar uma punição contra você mesmo. Tanto que eu falo que o nosso, a nossa vontade é que seria um sindicato mais atuante e uma prefeitura também mais atuante. CIPA mais atuante, engenheiro de segurança, médico do trabalho, pra poder acompanhar mais de perto isso aqui. Porque além de todo esse desgaste físico que passamos, que não tem como evitar, tem que fazer, existe EPI's adequados pra isso entendeu? O que deveria fazer? Deveria ter uma CIPA onde técnico de segurança do trabalho da prefeitura, porque tem um técnico específico. Ele deveria se deslocar e vir aqui acompanhar. Fazer uma junção funerária e prefeitura, quando saísse um serviço desse específico, automaticamente avisar pra eles. Pra fazer uma vigência de acompanhar a gente com o carro deles pra ver como que é, pra eles achar um EPI adequado. Existe uns cintos que você coloca na cintura hoje que pra pessoas que pega peso. Você deve saber disso, já deve ter visto umas pessoas que usam o cinto na cintura pra proteger a coluna. Nós não temos isso daqui. Eu já falei várias vezes, seria bom isso aí, mas quem vai definir isso? É um técnico de segurança, engenheiros de segurança, é eles que vão saber disso aí, explicar pra gente, falar o que realmente funciona entendeu? Porque a gente além de tudo isso, o nosso serviço é psicológico, porque quando

you lose someone, a child, you are emotionally shaken. We know that taking a body from a father, from a mother, from a child to deliver to the family and that situation that they are in, so fragile, so fragile like an eggshell. Then you have to be very careful with this. Because sometimes when you talk, the person can interpret it wrong, then you have to be very careful, you have to know how to deal with the family, this for me is the most important. Because sometimes there are various problems here internally, where the people do not worry and now I was 15 years old when I was passing through an interview of this. This here should have a professional in psychology that should visit the people weekly, giving assistance here, why? Because our service deals with the emotional part, did you understand? I have taken cases here that if I were a weak person I would not have done, child, the person takes a child's life from everything that is done. One time I took a little girl who was burned, to escape from the crib, she died burned and stuck to the crib. This hurts you, you are a father, you are a grandparent and you have a family. You go to a dinner here, you see that, my, imagine where the emotional part of the people goes, did you understand? And then for who to do the service, you take a little child from here and put in the coffin, two years, two years and a half, three years and deliver to a mother... I had already hugged a mother and cried with her, because she was hugging the little child who had died in her arms and I had to go to IML. It was a very strong case, a very strong case and like the person leaves there? It is this that I think you have to be careful, equal, for example, when you go to a service here, an assassination and we go to look for it, I went there, the guard, the PM stays watching the place while the people do not come to collect the body. The PM looked at me and said 'are you ready? Because the dinner is strong.' He himself, the police officer... When I went to the scene there were three women. There were three bodies there, you were stepping on a pool of blood and on the third floor, third floor no mistake, in COHAB of Jardim A., we found three bodies. You imagine a dinner. You imagine a dinner that we were there. Then this, 'this here everyone is good', but here, you can be like this, you can see the external, but you do not know the life of the people? No, because there is no psychologist here inside, you know why someone drinks? 'Because he is ashamed' no, you go to look for it, did you understand? How do you treat a person who is an alcoholic? First you try to help, is this a disease here, why does it happen here? Why does it happen here? People with problems at home, with the family. Sometimes it is just a consequence of this, for this that I say 'you need psychological accompaniment.' One day I know, you are random here and you take 'oh someone let's talk a little.' You know this better than I, the person who succeeds knows, talks, shares and to the few the professional will know

o que fazer entendeu? Pra poder ajudar, por exemplo, às vezes você pega uma pessoa e fala pra ele procurar um psiquiatra. 'Você procurar uma ajuda de um profissional' é isso que falta aqui dentro. É isso que falta, se preocupar com o ser humano, com o operacional, com a gente, não é comprando carro novo que você vai... Não é fazendo obra onde o povo vê pra quê? Pra conseguir mais voto. Fazendo obra onde a política exige, se eu faço obra aonde o munícipe vai, ele vai ver que eu tô fazendo ali, então eu vou reformar o cemitério. Vou comprar carro novo, mas onde, onde, onde o operacional, melhor reformar o serviço central, porque o munícipe vai lá contratar o serviço entendeu? Só que o munícipe não vem aqui ver aonde que tá o pessoal que vai levar o pai dele, o filho ou a mãe. Porque é muito fácil você fazer um buraco que nem aqui e jogar você aqui dentro junto com o caixão, junto com as urnas e ver como que é entendeu? E você achar que vai sair daqui pra trabalhar normalmente e vai terminar o dia, ir embora pra casa de boa, infelizmente é isso que acontece aqui." (Entrevistado) (*sic*)

"Aqui agora, eu fico no balcãozinho de atendimento ali, as famílias chegam, quando chegam corpos eu é... como que fala, eu indico a salas onde vão ficar, aí eu venho aqui e peço pro pessoal imprimir os nomes e os horários de sepultamento, aí eu coloco afixada na parede, é... Eu dou, passo informação pra famílias quando chegam sobre o que tem que assinar. O que tem que trazer e qual documentação que tem que trazer aqui. Onde o corpo tá se vai ficar aqui, se não vai, então eu fico no serviço de informação lá. Agora no outro eu ia buscar, ficava lá no galpão, eu ia buscar em residência, no IML. É eu preparava, vestia, arrumava, se precisasse maquiava eu maquiava e trazia para cá." Isso, eu lá era paramentadora, aqui eu diria que sou atendente (risos). Ah eu... é tranquilo aqui, porque eu faço um pouco de fiscalização também né. Então, acordo levanto quatro horas da manhã, pra dar tempo de chegar, eu fico até as duas, daqui a pouco eu vou embora. Então eu acordo às 4, tomo banho, troco de roupa, faço minha oração. Que a gente hoje não pode sair sem orar né. Vem pra cá chego aqui às dez pras seis, seis horas aí eu fico sentadinha ali no meu balcãozinho. Conforme as pessoas vão chegando e fazendo, perguntando eu vou sanando a dúvida deles. É mais de fiscalização também, como não sei se você viu. O cemitério foi reformado, eu procuro cuidar pra que não sujem, pra que não coloquem os pés no sofá. Pra que não danem o patrimônio público né, banheiro essas coisas. Eu fico entrando toda hora pra ver se tá tudo bem. Se ninguém quebrou nada. Se não sujou nada, se não fez nada nas paredes. É o sofá também eu fico o tempo todo de olho pra não deixarem eles colocarem o pé. Porque infelizmente tem pessoas que tem a cabeça um pouco pequena ainda e acha que tá em casa. Chega e acha, ah é público eu posso estragar e não é bem assim. Público é nosso vamos cuidar, eu fico, vou cuidando. O pessoal tá bem

tranquilo graças a Deus que no começo a gente pegava muito no pé. Aí eu coloquei um monte de plaquinha lá dentro. Aí eles já vem e fica um pouco mais intimidado. Então é cuidando da limpeza e passando informações entendeu? Agora tô voltando do almoço. Daqui a pouco eu vou embora. A minha colega chega pra me render, é a rotina é mais ou menos essa aqui, é bem sossegado.” (Entrevistada) (sic)

“Ah, praticamente é, é lidar com cadáver é remoção de corpos e enfeite de corpos, praticamente é isso, cadáveres, cotidiano é esse, qualquer coisa relacionado a cadáver é...” (sic)

“É a parte operacional na rua, no caso remoção de corpos, ajudar o motorista né. No caso paramentador seria o ajudante. Ajudar carregar, remoções de corpos, os enfeitar, a parte operacional mesmo. Enfeite de urna, pra vestir, tamponar, fazer toda parte operacional lá do serviço né. Em tempo, é muito relevante se for um serviço aqui do lado que é Hospital B., ou C., creio que em quarenta minuto aí digamos que seja de lá do Jardim A., que é do outro lado da cidade o extremo pro C. (bairro). Aí já é uma hora e meia, até ir chegar lá montar enfeitar tudo né, e trazer pra cá até retornar é no mínimo uma hora e meia.” (Entrevistado) (sic)

“Como eu faço meu trabalho? Conteúdo do trabalho é recolher corpos, óbitos dentro do município. Ornamentar às vezes. Colocar flores, arrumar leva pro velório, ou recolher e levar pro IML ne. É um trabalho, é um trabalho difícil porque as vezes nós temos corpos em decomposição, corpo de acidentes, mutilados esse tipo de coisa né. Mais é o conteúdo do trabalho em si é esse, além de fazer esse trabalho é dirigir pega o carro e dirigi dentro das normas de trânsito pelo menos dá pra gente procura fazer né. Então além de dirigir um carro dentro do trânsito louco que (é uma grande cidade) a gente tá fazendo esse tipo de serviço recolher corpos nós. Ai que tá, que dentro do município o serviço de IML, de morte violenta ela é recolhida pelo município somos nós. Em outra cidade quem recolhe é o IML, aqui não, aqui quem recolhe somos nós, então qualquer local dentro do município que tenha óbito a gente recolhe. Qualquer local, seja em via pública, seja em residência, seja em hospital, seja em qualquer lugar se tem óbito tem que ter, que recolhe somos nós. E não tem local específico é em qualquer lugar, já peguei em represa. Já peguei no meio do mato, já peguei em prédio, já peguei em sobrado, em casa, em hospital, em clínica de repouso, em qualquer lugar que você imagina que tenha óbito a gente vai pegar. Não te expressa com certeza o que eu senti mais eh... num sei a palavra pra dizer mais os primeiros dias os primeiros meses foram complicados até você entender e entrar dentro de você que esse é um trabalho como outro qualquer. Mais

foi complicado, mexe com o psicológico da gente, muitas vezes no começo a gente se coloca muito no local da família, no lugar do familiar. Você vê muito disso no começo a gente vai levar corpo quando a gente entra, já aconteceu comigo, leva corpo num velório chega lá a família desesperada, gritando, chorando. Ou recolhe numa residência, ou pegar uma criança numa morte violenta como eu já peguei. Muitos colegas ai pegam atropelamento, incêndio esse tipo de coisa, então isso tudo abala o psicológico da gente. Mas com o tempo hoje em dia já não abala muito a gente ainda sente mais. Pelo menos eu falo por mim né, mais no começo era muito pior. No começo num foi muito fácil. Não foi uma adaptação meio difícil mais hoje em dia tá mais tranquilo.” (Entrevistado) (*sic*)

“Ah o nosso trabalho é buscar, como é que eu vou chamar... Defunto, cadáver, enfim, eu chamo de cliente. É a gente pega nossos clientes em hospital, faz a montagem traz para o cemitério ou a gente faz as ocorrências também. Ai que essa é a parte que eu até gosto de fazer. É por que montagem enche o saco. Tem que por no caixão enfeitar, põem mato, põem flor e ‘pá’ e acerta a cabeça, a cabeça entorta e tem que deixar certa. Ocorrência não, você vai com o rabeção põem o corpo no zincado e leva pro IML e acabou. Só que ai é onde acontece (...) os piores serviços. Que é tipo que nem, eu já fui buscar na estrada de ferro o cara em pedaços e você tem que ficar catando. Oh um braço ali, oh uma perna ali, oh um pé ali, a gente fica e vai colocando ali ai depois chega no IML, joga na mesa e fala: oh cê faz a montagem ai por que. E os piores são aqueles solitários que morrem e os vizinhos vão descobrir depois de uma semana por causa do cheiro, ai quem vai buscar? É nós. Então o nosso serviço é isso.” (Entrevistado) (*sic*)

“No meu caso, não digo dificuldade, no meu caso especifico é uma coisa que magoa muito é criança, criança é uma coisa assim que... me deixa fora de centro né. Embora eu faça qualquer tipo de serviço, mas a criança me acende o lado emocional, eu não gosto de fazer isso.” (Entrevistado) (*sic*)

“Não, não é dificuldade não, nunca tive mal com isso, eu acho que assim, é... de alguma forma a gente faz o bem né, porque... O simples fato de você ir pegar uma pessoa que vai trocá-la, vai paramentá-la, pra ela chegar na família um pouco mais aceitável já é algo significativa.” (Entrevistado) (*sic*)

“Não digo nem isso, mas nem todos tem um padrão. Você tem o seu jeito de agir e eu tenho o meu jeito de agir. Eu pego e faço o serviço dessa maneira. O outro pronto, faz de outra maneira, desde que tá dando certo, ninguém olha, ninguém fala nada entendeu? Tendo o

serviço perfeito é o que interessa. Não importa se você se matou, teve que buscar outro, se virar. Mas o serviço tem que sair bem feito. Você chegar pra mim e perguntado se eu terminei o serviço, teve alguma dificuldade? Eu vou virar pra você e falar não, não tô com as costas estouradas porque tive que descer com o caixão aqui sozinho certo? Não, não normal né, chega em casa e começa a doer as costas, só pra quem conhece o TET, o CAT (Comunicação de Acidente), isso de uns 10 anos pra cá, antigamente se caso se arranhasse num prego, se cortasse com bisturi lavava e... não é divulgado isso. Você tem que fazer o CAT e tal mais pra frente, torci o pé e tal, não quebrei, trabalhei com o pé torcido, só fiquei no administrativo. Não era pra entrar nesse negócio, antigamente era assim, agora mudou tudo.” (Entrevistado) (*sic*)

“Eh... temos que recolher corpos como disse em qualquer local, em qualquer lugar. Esses dias eu fui recolher o corpo. Ah uns trinta dias atrás quarenta eu não lembro direito, era um, um prédio era no segundo andar o, o cidadão lá tava em óbito. Troca (de) tiro com a policia. Pulou uma janela de um quarto tava morto em cima de uma laje. A gente teve que pegar esse corpo pular ele com janela. Descer escadas e mais escadas e andar e etc. e tal e o cara pesava mais de cem quilos. Então em duas pessoas é além de ser muito pesado, cê tem que ter o cuidado com o corpo. É muito complicado tem serviço que são horríveis muito difíceis de fazer. Eu já peguei corpo em represa, na beira de represa, chovendo num barranco pra você ter que subir escorrega, e você cai você se suja, dentro do mato. Então é uma série de dificuldades que tem, entendeu. Posso te enumerar aqui e muitas mais a maioria é essa né. A maioria é, é o local onde você retira o corpo, porque você num vai chegar lá o corpo tá dentro dum saquinho separado e você coloca dentro do carro. Não é assim entendeu, você vai e você vai aonde tiver, você vai num apartamento que tem até o décimo andar. Tem elevador mais a urna não cabe dentro do elevador se tem que pegar o corpo e trazer num lençol, num cobertor. Cê vai né, apartamento que tem quatro ou cinco andares não tem elevador. Cê tem que descer na escada. Magina você e mais um colega pegar um corpo de cem, cento e vinte quilos e descer quatro andares de escada, então é esse é a maior dificuldade do trabalho em si.” (Entrevistado) (*sic*)

“Bom, quando a gente encontra dificuldade a gente apela para a família, e é sempre a maioria das vezes em ocorrências, é em, não pode mais falar favela, então é comunidades. Tipo cê olha, fala é ali, ai você olha é uma escadaria, você tem que ir lá em cima pra buscar o corpo, ou ao contrário. Cê (você) chega e vê lá um portão, será que é aqui? Ai você chega no portão a casa é lá embaixo, ai você pensa assim: vou ter que descer, pegar o corpo e subir. Ai já teve casos da gente chamar o

corpo de bombeiros, por que eles tem um material que nós não temos, corda é... As vezes tem que amarrar, trazer e puxar e nós não temos esse material.” (Entrevistado) (*sic*)

“Sim, é... É, tem muita, muita! Muita dificuldade, a dificuldade é pra você fazer a remoção de um corpo que não tá no hospital né. Tem a dificuldade é tem o lado emocional que, quando é criança né, a gente, eu, falo por mim, eu sinto quando eu vou pegar uma criança, é um negócio que não vai, não vai, não dá nunca, isso eu. É difícil ter quando tem mexe com a gente, dificuldade de executar o serviço, quando você vai pegar um corpo, tem corpo de, tem acima de duzentos quilos e um corpo tá num apartamento, o corpo tem que, não tem elevador, é só escada, difícil acesso. Tem lugar que você entra e o carro não acompanha, que você tem que andar com um, com um, com uma urna pra tirar o corpo de dentro duma, duma residência, que as vezes nem, nem passa ou, até o corpo é difícil de passar. Então tem essas dificuldades, o de fazer a remoção do corpo tá, fez a remoção do corpo, trouxe até aqui pra poder fazer a montagem. Daqui é tudo bem mais fácil, daqui pro cemitério é mais fácil. Agora duma residência pra você fazer uma remoção, tanto a parte da ocorrência como é, a parte da montagem tem várias dificuldades. Tem, tem, já tivemos que chamar o bombeiro, geralmente acontece isso a gente tem que chamar o bombeiro, pra ele dá, dá um, ele resgatar o corpo na verdade né, que eu não sei que, que, o, o, o que? Que tipo de acordo que a funerária ela faz com o Estado nessa parte de ocorrência. Antigamente era a Polícia Civil que fazia isso, não sei aqui no município se, se sempre foi a funerária, mas, eles, eles devem confundir alguma coisa, porque a gente é só pra fazer remoção. Pra você ver a roupa que a gente usa, é uma camisa normal, uma bota, uma calça social né, isso aí pra a gente fazer uma, uma remoção, resgate de corpo igual a, tem corpo que, eu já cheguei pra tirar o corpo lá, o cara se enforcou e ele continua lá pendurado na corda. Chegamos lá, a gente teve que cortar a corda. Já peguei corpo aqui numa avenida. Num acidente os bombeiros cortou o teto, viu que tava morto, num tirou o, os óbitos de dentro do carro e a gente teve que soltar o cinto e, então tem bastante coisa que acontece assim né. Nessa Escala de sentido do trabalho aí né, é a própria polícia mesmo, eles, eles, eu acho que eles, eles também fica meio perdido num, num no serviço deles. Porque vai lá, o SAMU apareceu, constata o óbito, aí depois vem a perícia. Fica uma viatura preservando o local, aí vem a perícia faz o serviço deles. Vai lá passa pra o delegado, o delegado liga pra nossa central, a central liga pro, pro operacional passando a ordem de serviço pra retirar. Só que os detalhes mesmo ninguém entra em detalhes, ah o corpo tá preso, o corpo tá assim, é,

é, a gente chega ver a situação num dá, ai a gente tem que chamar o bombeiro.” (Entrevistador) (*sic*)

“Às vezes, às vezes, é, tem um caso, que, que, que eu encontrei dificuldade, que foi, a gente foi pegar um, um cidadão e ele tava morto a mais de uma semana e quando a gente chegou lá, tinha só policiais militares né, dois policiais militares, e o cidadão ele tava pendurado na corda ainda. Então a gente não tem como tirar a pessoa lá da corda, porque a gente não tem equipamento, a gente não tem é, estrutura, pra tirar a pessoa de lá. E outra tava no meio do mato, que era uma casinha no meio do mato à quase quase quinhentos metros de distância do carro né, da, da nossa viatura, então a gente acha dificuldade disso também, e o cara já tava em decomposição né. E isso é muito difícil pra gente também acessar esse tipo de pessoas aí, porque aí tem que acionar é, é bombeiro, tem que acionar de, né, pra que possa auxiliar a gente no, no nosso serviço. Porque se não a gente não tem condição de tirar de lá.” (Entrevistado) (*sic*)

“Ah tem, muita, mais na parte da remoção de corpos, seria no caso o rabeção mesmo do IML, que ai a gente pega corpo sem condição nenhuma de, de trabalhar né, bem dizer simplesmente, uma luva descartável bem dizer uma luva só. Uma luva descartável e um zincado (caixão comum de zinco), as vezes a gente entra em apartamento, prédio de Conjunto Habitacional que é quatro cinco andar sem elevador. Tem que descer a pessoa no braço, na mão mesmo. Já aconteceu de eu ir pegar corpo no rodo anel, andar quase uma hora carregando, isso sem lanterna sem nada. Dá um, o EPI que a funerária fala que dá é a luva descartável e uma bota, uma bota aquelas bota sete légua né. Responsável pelos EPIS seria o encarregado, como aqui tem setor de compras, setor de almoxarifado, então é aquela burocracia vai pedindo né. Não, estoque tem, tem luva, avental, só que isso aí num, como se diz o trabalho mesmo é braçal mesmo. Num, principalmente quando a gente vai pegar corpo em estado de decomposição é bem dizer uma luva descartável e uma máscara vamos dizer descartável também, mas que não veda nada. Você sente o cheiro, também num, se a gente fosse jogar ao extremo, igual o bombeiro, bombeiro entra com cilindro de gás essas coisas, pra vedar mesmo, só que daí, a gente, aqui não teria esse suporte. Pra, pra ter esse equipamento que o bombeiro tem né, já aconteceu da gente ir buscar corpo aí em casa, que a casa é morro. A pessoa fez a casa, um barraco no morro aí como é que a gente vai descer na mão? Não tem nem como, aí a gente pede auxílio pra o bombeiro né. Quando chega ao extremo da coisa aí tem que chamar o bombeiro mesmo pra ajudar.” (Entrevistado) (*sic*)

“Por exemplo. Escadaria, mal cheiro, é, discriminação das pessoas, preconceito, tem pessoas que, que não gostam nem de pegar na mão da gente. Porque a gente, entendeu, ele acha que a gente pega no cadáver e... Escadaria em prédio, excesso de peso também, falta de efetivo. (Pesquisador) – Essa questão do peso é, vocês vão dois, (somos duas pessoas) mas o peso ainda é além, teria que ser, mais gente, (com certeza sim) qual seria? (Entrevistado) – qualquer, independente do serviço deveria ser no mínimo três pessoas, porque eu faço um paralelo com o Corpo de Bombeiro e com o SAMU, são praticamente o mesmo serviço. Só que se você pegar a equipe do bombeiro no mínimo são quatro a cinco pessoas e no SAMU no mínimo são três pessoas, então o excesso de peso, mesmo porque se você for procurar na legislação tem um limite de peso que você tem que pegar né, e aqui num é levado em conta isso.” (Entrevistado) (*sic*)

– Sofrimento no trabalho

O sofrimento no trabalho é causado tanto pela natureza do trabalho, no caso dos motoristas e paramentadores, quanto pela organização das atividades. O sofrimento é físico e emocional. O sofrimento físico diz respeito às situações de carregar corpos mutilados, em decomposição, etc. O sofrimento psicológico refere-se à situação de luto das famílias e sobretudo à morte de crianças. O prazer advém do reconhecimento das famílias por um trabalho bem feito.

“No meu caso, não digo dificuldade, no meu caso específico é uma coisa que magoa muito é criança, criança é uma coisa assim que... me deixa fora de centro né. Embora eu faça qualquer tipo de serviço, mas a criança me acende o lado emocional, eu não gosto de fazer isso.” (Entrevistado) (*sic*)

“Ah essa situação de você chegar e a família tá em desespero tá chorando, tá, tá, isso aí que a gente meio perturbado, é nessa situação aí, tem lugar que você acaba, se, se envolvendo, sem querer você acaba se envolvendo e é essa situação aí. Eu sei quando eu entrei aqui, o nosso encarregado pegou e mostrou ó aqui é a sala dos motoristas. Aqui é um quarto. Aqui um vestuário. Aqui é um banheiro. Aqui é a cozinha. Aqui fica as urnas e essas são as viaturas. Esse foi o treinamento que eu tive.”

“Rapaz falar que dá prazer é difícil viu cara. Eu, eu creio que o prazer é quando eu tou, dar a hora de ir embora, pra mim nesse serviço é a hora de ir embora e beleza. Porque falar pra você que ah eu, eu, eu tenho prazer de catar pessoas mortas isso aí num, não né. Tem amigos, tem, tem alguns amigos, mas toda empresa tem um ou outro que não, não a gente, sabe, num, num tem muita convivência, um tem muita

conversa, num tem... E prazer é difícil, eu só vou falar pra você. Na hora de ir embora mesmo. Não tem eu não tenho prazer nenhum de tá, tá aqui, não tenho prazer nenhum.” (Entrevistado) (*sic*)

“Eu gosto de lidar com público, mesmo que uma situação difícil, é como eu já passei por essa situação, eu vejo muitas pessoas passando, as vezes acabo, querendo ou não as pessoas acabam vindo desabafar entendeu? Então assim dá uma de psicóloga também né. Como eu já passei sei como que é, então eu gosto do meu trabalho. Eu consigo conversar, acalmar, dar uma de psicóloga sem me envolver pessoalmente, pra mim cada caso é um caso. Depois que aquela família saiu dali, entra outro e aí me envolvo pessoalmente de forma alguma graças a deus. Então, eu tinha muito problema com isso né, antes de eu perder o meu irmão, até depois que eu perdi o meu irmão eu tive muito problema, eu tinha muito problema. Não entendia porque tudo tinha que acabar desse jeito, eu quis vim pra cá pra entender isso, hoje em dia não tenho problema não. Sinceramente com a morte eu não tenho, o mesmo jeito que o, como que se diz, o mundo, se ninguém morrer, não tem espaço pra todo mundo. No mundo, mesmo jeito que uns vai morrendo, outros vai nascendo. Então é o ciclo da vida, hoje graças a deus eu não tenho nenhum problema com isso, um dia vai chegar a minha vez também (risos) e eu não tenho problema com isso de forma alguma.” (Entrevistado) (*sic*)

“Desgaste físico. Eu, eu num consigo me apegar assim a esses problemas. Porque eu, eu imagino que esses são problemas da família que eu tô lidando né. Porque a gente um problema na rua, eu procuro não trazer problemas da minha família pra dentro do, e a mesma coisa, quando eu saio daqui eu me desligo. Não sei o que eu fiz de noite. Não sei, pra mim eu num, eu num, me apego, todas as pessoas fala: Nossa! Não sei o que, é único problema que eu me sinto um pouco assim é com criança, quando a gente, quando eu lido, se você me perguntar o serviço que eu fiz a 15 anos a traz com criança eu me lembro, tudo certinho. Agora com adulto, pra mim, eu acho que ele já passou, é que eu não acredito nesse negócio de espiritismo, isso eu não acredito não, mas dizem que ele já passou o que tinha de passar na terra aqui e tava de passagem, pra mim, eu lido como se fosse.” (Entrevistado) (*sic*)

“É o, a família, é eu entregar um corpo num velório e a família achar que o serviço tá bem executado. Porque eu, eu costuma conversar com o pessoal aqui, a gente pode tá insatisfeito com a empresa, mas com o cliente a gente não pode tá insatisfeito né. A partir do momento que a família pagou, caro, que o Serviço Funerário em qualquer lugar que você for é caro né, então você tem que executar o serviço bem feito. Pra família quando você chegar no velório não, não ter o menor impacto

possível né. Então se eu chegar num, num, num velório e deixar o serviço, nossa ficou muito bem feito né, vai ser impactante pra família né, mas não vai ser tão, como se não tivesse (inaudível). Não sei se você já acompanhou um enfeite de uma urna. Então se você tiver o prazer, que nem ele chamou você pra ver né, ai você põe as flores assim, você pode fazer independente, não tem um padrão, então você procura caprichar. Porque é como se fosse né, eu costume avisar pro pessoal assim, quando você vai num determinado lugar, você num gosta de ser bem atendido, você não gosta que a pessoal te atenda melhor. Então você tem que trazer aqui pra dentro também. Não é que você tá descontente com a empresa e descontar no cliente, o cliente não tem culpa nenhuma de, da sua insatisfação entendeu?" (Entrevistado) (*sic*)

"O peso, que eu já, eu já tenho uma lesão na perna esquerda né, por pegar peso, descendo escadaria. Problema não é só... é peso mesmo, acaba, acaba ocasionando problema na coluna, joelho, essas coisas né. O serviço é dividido em duas coisas remoção do IML que é o rabeção, e a montagem de corpos que é, é pegar no hospital e levar pro velório né. Então no caso esse serviço de, de montagem de corpo no caixão, é mais leve do que no rabeção, então aí se tá na vez, do mesmo jeito tem que ir." (Entrevistado) (*sic*)

"Ah eu como já vim de família né. A família do meu pai tem funerária. A maioria das irmãs dele tem. Minhas tias no caso, tem funerária. Então já desde a época eu comecei a me interessar né. Aí só fechei a minha mesmo, por condições da cidade mesmo. A cidade num, num suporta, num dava serviço mesmo. Mas eu sempre gostei, da área eu sempre gostei. A parte do rabeção eu num... Não é muito agradável por causa pelo serviço que é braçal, porque da funerária particular pra municipal, particular só, só mexe com enfeite de urna, a parte mais, pode dizer a parte mais social né, atende a família vende, acompanha a família em cartório tudo, então é a parte mais burocrática né. Já no caso o serviço funerário municipal ele é mais braçal mesmo." (Entrevistado) (*sic*)

"Mal estar físico. Pegar corpo em decomposição, o cheiro é insuportável é muito ruim, provoca um mal estar pra mim eu num gosto mais faço porque é, é o meu trabalho é minha profissão. Pegar óbito de criança num, num me sinto bem, mais eu tenho que fazer é uma coisa que me provoca mal estar né, tirando isso." (Entrevistado) (*sic*)

"O que me dá prazer no trabalho é o reconhecimento muitas vezes do nosso trabalho em si, eh. Somos muito criticados na maioria das vezes. Mais tem muitas famílias que reconhece que vê, a gente vai já aconteceu já acontece isso sempre. Cê vai buscar um óbito em algum lugar

vai ornamentar o corpo vai arrumar, o pessoal tá ca boca aberta. Tá vazando sangue, tá descabelada, tá isso, tá desarrumada, tá sem troca. A gente troca arruma, penteia, coloca flores olha, a família olha elogia, gosta daquilo vê que a gente faz aquilo com, com carinho com cuidado né. É o próprio reconhecimento da família isso dá muito prazer pra gente.” (Entrevistado) (*sic*)

– Valor social do trabalho

Os funcionários percebem que seu trabalho não é valorizado pela sociedade até o momento em que as pessoas precisam do serviço funerário. A desvalorização se apresenta na rejeição que as pessoas sentem por estes Servidores Públicos, na evitação dos contatos físicos, por exemplo.

“Ah, muitas coisas, pessoas se afastaram de mim né. O simples fato de você comentar a sua função, você causa assim, muitas pessoas não viam... O pessoal tem nojo, a pessoa tem asco né, o fato de você falar que trabalha com defunto é um negócio que dá nojo.” (Entrevistado) (*sic*)

“Não passo pra minha família isso de dificuldade pra mim tá tudo bem. Não adianta cê passar, e tal, tal, tal você tá aqui, você vai viajar, beleza. Vai viajar com o corpo, agora é fechado. Antigamente ficava aberto né, ó filho, tá tranquilo, tem coisa que mexe com você. Só que você tem que guardar. Se você conta um negócio pra uma pessoa ela, opa esse aí nem vou cumprimentar, nem dar a mão pra ele, entendeu? Crânio afundado, nem deu pra levantar, pra que você vai falar isso? Pra tua família? Meio chato, às vezes falo no tom de zuera, ô o cara tava feio, mas ficou lindão, cabou, entendeu?” (Entrevistador) (*sic*)

“Não, até o momento que precisam do nosso trabalho é o que eu acabei de dizer dentro da cabeça da população. Eu acho eu vejo assim que o serviço público é um serviço de quem não quer saber, um serviço de, de pessoas encostadas nisso e aquilo. Até o momento que precisam e que presenciam que o nosso serviço é bem feito, a partir daí a cabeça das pessoas mudam aí eles começam a valorizar. Alguns valorizam e outros não, mais na sua maioria em si quem não conhece o serviço não valorizam não. Ah sim, eu acredito que isso é, é cultura né, mais eu acho que deveria, deveria ser mais divulgado etc. e tal, até pelo que nós fazemos né. O pessoal muitas pessoas não tem ideia. A... ela é o que eu falei a pessoa só vê aquilo no momento que ela precisa né. Até ela não precisa. Ela não faz ideia eu mesmo nem culpo ninguém porque eu mesmo jamais tinha passado por uma situação dessa. De preparar pra pensar quando o ente meu falece quem vai cuidar quem vai arrumar quem vai trocar. Quem vai ornamentar, quem vai colocar, quem vai carregar. Isso num passa pela cabeça de ninguém, então só

quando você vê aquilo que você valoriza até o momento. Fala é funcionário público trabalha na funerária, é indiferente né.” (Entrevistado) (*sic*)

“Talvez por desconhecimento né, por desconhecimento de vê a gente e fala: Nossa vocês mexem com defunto. É a gente mexe com defunto, então ai você vê uma re... como é que é repulsa né. É o que eu percebo da população, pelo menos de uma parte da população, não sei se é maioria, minoria.” (Entrevistado) (*sic*)

“Eu acho que a sociedade valoriza mais, Porque... Alguém precisa fazer então em muita gente que não tem coragem e tem muita gente que valoriza o trabalho da pessoa, só que é o que eu te falei, ele, eles admira a pessoa que faz, só que tem gente, que não quer nem chegar perto da pessoa que faz tendeu.” (Entrevistado) (*sic*)

“Prazer? Nessa profissão não tem muito prazer não.” (Entrevistado) (*sic*)

– Conhecimentos formais

Em geral, estes Servidores Públicos não são treinados para realizar o trabalho. Mas alguns tiveram a oportunidade de fazer curso de tanatologia (estudo sobre a morte) com professores universitários, e acharam “gratificante” poder aprender como conservar melhor os corpos.

“Bom no meu caso, no meu caso eu não tive assim, como posso dizer pra você é... eu tive umas, alguns benefícios né. Então eu entrei aqui, eu consegui fazer curso de tanato né, já me especializei bastante nisso. A gente teve né o... uma preparação até que razoável. Infelizmente muitas pessoas não tão tendo, então dificulta muito o trabalho deles.” (Entrevistado) (*sic*)

“Foi fora daqui, fora daqui, fomos pra Campinas. Ficamos 15 dias lá de curso intensivo né, com professores de patologia da Universidade né, da Unicamp, da Unesp lá de Botucatu e vivemos, vivenciamos tudo isso né. Esse curso de tanato é a conservação por mais tempo do óbito né, pra família poder permanecer mais tempo com ele no velório. Então você troca toda a, o sangue da pessoa pra ela não apodrecer, coloca alguns produtos pra conservação, então foi uma coisa gratificante, pra mim talvez.” (Entrevistado) (*sic*)

– Conhecimentos e experiência

O conhecimento para realizar o trabalho de tratamento e arrumação dos corpos e de relacionamento com as pessoas enlutadas é baseado principalmente na experiência e nos saberes compartilhados com os colegas.

“Aqui não tem treinamento específico não. Aqui o conhecimento vai de você procurar ou não, porque ninguém se interessa, ninguém se preocupa em te dar assistência pra nada aqui. Tanto é que é um departamento que a gente não tem nem psicólogo.” (Entrevistado) (sic)

Os Servidores Públicos percebem que ter conhecimentos é importante também para informar corretamente às pessoas sobre o serviço que eles prestam.

“Precisa porque, tipo assim é... muitas situações você precisa explicar pra pessoa o que vai acontecer, qual o procedimento que ela vai ter que ter né. Aonde ela vai ter que se dirigir né. Então você tem que ter o conhecimento até mais do seu serviço pra poder esclarecer pra essas pessoas.” (Entrevistado) (sic)

– Habilidades exigidas pelo trabalho

Estes Servidores Públicos têm que ter habilidade para deixar o corpo do morto apresentável para os familiares e amigos. E, como outros cuidadores da morte, precisam saber lidar emocionalmente com as pessoas enlutadas.

“Saber lidar com a família, isso é o principal se você não souber lidar com a família a casa cai.” (Entrevistado) (sic)

“Olha, na honestidade, na honestidade aqui você não sobra muito em termos de conhecimento não. A única coisa que você tem que lidar com a dor dos outros né. Então... por pior que seja a situação, você procura entender que o outro lado tá apavorado. Então no mais, nada.” (Entrevistado) (sic)

Entre o trabalhador e a família da pessoa morta se estabelece um elo invisível, por meio do tratamento que o parentador dispensa ao corpo. O corpo do morto é o canal emocional de comunicação entre o trabalhador e a família enlutada.

“Veja bem, você... até uma coisa que a gente brinca muito. Você tem que ter o cuidado de vestir bem, de você fechar os olhos, fazer tampamento pra que ele não vaze no velório. Que você feche a boca dele, que você encontre uma posição pras mãos. Isso é uma habilidade que a gente tem que ter.” (Entrevistado) (sic)

“Sim, é necessário dia a dia, muito necessário, é muito necessário como já disse pra você, a pessoa já perdeu o ente querido. Chega no velório e esse corpo começa a ter vazamento. Tá com a boa aberta, tá com olho aberto, tá mal vestido, porcaria isso né.” (Entrevistado) (sic)

O corpo, centro dos rituais sociais é também o objeto de trabalho do parentador, o resultado do ritual solitário da conservação e do enfeite do corpo

morto realizado pelo trabalhador. Esse processo de trabalho minucioso realizado sobre um outro que representa a si mesmo, irá se inscrever na memória dos familiares como o último momento da pessoa, cujo semblante deverá ser o do sono profundo.

“É necessário, necessário, porque tipo assim, se você não gostar do que faz, você não pode fazer bem feito né. Porque você tá lidando com sentimentos dos outros. Então você vai pegar um óbito na residência. Se você tratar mal esse óbito, tá tratando mal uma família inteira né. Se você não tiver cuidado de vestir esse óbito, na hora de enfeitar esse óbito, você tá tratando mal uma família inteira. Então você tem que ter habilidade pra fazer isso.” (Entrevistado) (*sic*)

“Então, paramentar tem que ter habilidade pra paramentar. O corpo pra deixar bonitinho, pra não ter reclamação.” (Entrevistado) (*sic*)

Observa-se em depoimento anterior que o trabalhador refere-se de forma coisificada à pessoa morta, mencionando-a como “o óbito.” Para realizar as técnicas da conservação e apresentação no corpo morto, é necessário o distanciamento, evitar o envolvimento emocional, isto é, controlar as emoções.

“Tem qui ter... sangue frio... pra fazer... se não pode se envolve... esse qui é o negócio.” (Entrevistado) (*sic*)

Valor do trabalho

Os Servidores Públicos valorizam o próprio trabalho não porque seja uma atividade socialmente atraente, mas, justamente, porque não o é. O valor do trabalho radica em que poucas pessoas estariam dispostas a realizá-lo. Ao mesmo tempo o trabalho é associado a “fazer o bem” aos outros.

“Porque não é todo mundo que faz esse serviço né...” (Entrevistado) (*sic*)

“Porque tem gente que não tem coragem de fazer o que a gente faz.” (Entrevistado) (*sic*)

“Não, não é dificuldade não, nunca tive mal com isso. Eu acho que assim, é... de alguma forma a gente faz o bem né. Porque ... o simples fato de você ir pegar uma pessoa que vai trocá-la. Vai paramentá-la, pra ela chegar na família um pouco mais aceitável já é algo significativo.” (Entrevistado) (*sic*)

Os Servidores Públicos percebem que a prefeitura e as chefias não valorizam o trabalho que eles realizam. E as percepções sobre a ausência de valorização dizem respeito às características do trabalho sujo. Um trabalhador exemplificou o lugar dos paramentadores no organograma da prefeitura. Se

esse fosse representado como um corpo humano: “não seria nem o intestino do corpo”, isto é, menos que o lugar dos detritos do corpo.

“A sociedade valoriza o nosso serviço. Quem não valoriza são a minha chefia. A chefia não tá nem aí pro meu serviço. Nós somos, costume brincar assim, é... se... no organograma da prefeitura aqui fosse classificar como órgão humano, o serviço funerário não é nem o intestino (silêncio) nem o intestino.” (Entrevistado) (*sic*)

“Eu sim, nós valorizamos, quem não valoriza são as outras pessoas né. Pra você vê a grande verdade é assim. Se existe um cartão de visita da prefeitura aqui, é o nosso serviço, se existe cartão de visita. Eu sou o cara que vai pra rua que é comprovante de residência né, cê entendeu? Se eu não tiver asseiado, com barba feita, com roupa limpa. Se eu não tiver postura, educação, isso vai refletir em toda organização da prefeitura. Porque o meu eu, vai refletir muito mais rápido do que qualquer outra coisa, por isso não sou valorizado por isso.” (Entrevistado) (*sic*)

“A mesma coisa, a mesma coisa, é um padrão, é uniforme o nosso pensamento entendeu? Bom eu sou poli-horário né. Nossas dependências são essa aqui. Então, você já viu que eu, a gente não tem conforto nenhum. A pessoa não tem respaldo nenhum pra trabalhar.” (Entrevistado) (*sic*)

– Valor social do trabalho

Os funcionários percebem que seu trabalho não é valorizado pela sociedade até o momento em que as pessoas precisam do serviço funerário. A desvalorização se apresenta na rejeição que as pessoas sentem por estes Servidores Públicos, na evitação dos contatos físicos, por exemplo.

“Ah, muitas coisas, pessoas se afastaram de mim né. O simples fato de você comentar a sua função, você causa assim, muitas pessoas não viam... O pessoal tem nojo, a pessoa tem asco né, o fato de você falar que trabalha com defunto é um negócio que dá nojo.” (Entrevistado) (*sic*)

“Não, até o momento que precisam do nosso trabalho. É o que eu acabei de dizer dentro da cabeça da população. Eu acho eu vejo assim que o serviço público é um serviço de quem não quer saber, um serviço de, de pessoas encostadas isso e aquilo. Até o momento que precisam e que presenciam que o nosso serviço é bem feito, a partir daí a cabeça das pessoas mudam. Ai eles começam a valorizar, alguns valorizam e outros não. Mais na sua maioria em si quem não conhece o serviço não valorizam não. Ah sim, eu acredito que isso é, é cultura né, mais eu acho que deveria, deveria ser mais divulgado etc. e tal, até pelo que

nós fazemos né. O pessoal muitas pessoas não tem ideia a... ela é o que eu falei a pessoa só vê aquilo no momento que ela precisa né até ela não precisa. Ela não faz ideia eu mesmo nem culpo ninguém porque eu mesmo jamais tinha passado por uma situação dessa de preparar pra pensar quando o ente meu falece. Quem vai cuidar quem vai arrumar quem vai troca quem vai ornamentar quem vai colocar quem vai carregar, isso num passa pela cabeça de ninguém. Então só quando você vê aquilo que você valoriza até o momento, fala é funcionário público trabalha na funerária, é indiferente né.” (Entrevistado) *(sic)*

“Talvez por desconhecimento né, por desconhecimento de vê a gente e fala: Nossa vocês mexem com defunto. É a gente mexe com defunto, então ai você vê uma re... como é que é repulsa né. É o que eu percebo da população, pelo menos de uma parte da população, não sei se é maioria, minoria.” (Entrevistado) *(sic)*

“Eu acho que a sociedade valoriza mais, porque... Alguém precisa fazer então em muita gente que não tem coragem e tem muita gente que valoriza o trabalho da pessoa, só que é o que eu te falei, ele, eles admira a pessoa que faz. Só que tem gente, que não quer nem chegar perto da pessoa que faz tendeu.” (Entrevistado) *(sic)*

– Reconhecimento no trabalho

Como outros cuidadores da morte, os paramentadores percebem que são rejeitados socialmente, que as pessoas sentem nojo deles em razão da profissão que exercem, sobretudo nojo do contato físico. Inclusive, percebem que as próprias chefiadas têm rejeição. Mas sentem-se reconhecidos quando alguém que precisou de seus serviços o reconhece na rua e o cumprimenta.

“É indiferente, é indiferente cara. O trabalho em si não tem nada de anormal né. (silêncio) O problema daqui é não ser reconhecido, mas até então ninguém é reconhecido em lugar algum, então não adianta.” (Entrevistado) *(sic)*

“Ah, muitas coisas, pessoas se afastaram de mim (...) o simples fato de você comentar a sua função, você causa assim, muitas pessoas não viam.” (risos) (Entrevistado) *(sic)*

“O pessoal tem nojo, a pessoa tem asco né, (telefone toca) o fato de você falar que trabalha com defunto é um negócio (telefone toca) que dá nojo.” (Entrevistado) *(sic)*

“Exatamente, tem pessoas, pra ser honesto com você, é... nós do serviço funerário, se você tiver em algum evento, você for identificado como serviço funerário, as pessoas nem te dão a mão (silêncio) não querem ficar próximo de você.” (Entrevistado) *(sic)*

“(...) eu acho sei lá, ignorância, falta de conhecimento entendeu? Que é tipo assim, se a minha própria chefia age assim comigo, porque eu vou cobrar dos outros?” (Entrevistado) (*sic*)

“Vê bem, a razão do meu trabalho existir. Você tem que ter alguém que faça o serviço sujo né. Em toda a sociedade tem que ter alguém que recolha o lixo, esse é meu papel. (...) Pras pessoas que dependem da gente, o município que perdeu o ente querido, esses te valorizam, esses é... Pode passar anos e tiver na rua eles te cumprimenta, porque sabe que você fez alguma coisa boa, o seu chefe não.” (Entrevistado) (*sic*)

– Orgulho no trabalho/prestígio

Os paramentadores não sentem orgulho pelo seu trabalho, na medida em que este não é valorizado materialmente.

“Vê bem, ter orgulho é uma coisa meio complicada, porque (silêncio) é o meu ganha pão. Então tento fazer o melhor possível. Orgulho você tem quando vem trabalhar é bem remunerado. Você consegue ter uma vida estável, então não é o caso.” (Entrevistado) (*sic*)

“Olha, esse é um trabalho que só se acontece alguma infelicidade com a sua família, aí eles vão ver, tem uns que não entendem. Não acompanham o processo não dão valor, tem gente que chega e fala assim: eu trabalhar num serviço desse? Mas nem matando, você encontra muita gozação. Só que se você for levar ao pé da letra, cê fica bronqueado com isso, tem que passar, é enterro e você tá passando com o carro, ô leva ele aqui! Ô leva ele aqui! Só se for carona, ele é muito gordo, mas brincadeira nossa, do meu dia a dia, que não afete ninguém fora, seria só isso.” (Entrevistada) (*sic*)

“Eu... Orgulho, não sei se é orgulho a palavra certa, mas é por que é um serviço que não é qualquer um que faz, isso eu... é eu acho que eu sinto orgulho, é isso mesmo. Que não é qualquer um que faz nosso trabalho. Constrangimento, não e também não tenho vergonha nenhuma de... Às vezes eu evito é... ‘O que você faz?’ – Sou motorista. É por que eu não gosto de ficar entrando no assunto você entende.” (Entrevistado) (*sic*)

“Ah eu sinto orgulho de, de assim, quando eu saio, eu faço o trabalho e vejo que mesmo a pessoa que contratou o serviço, mesmo ela abalada, ela, ela se sente satisfeita pelo serviço que foi feito. Eu sinto orgulho disso né, que às vezes a pessoa já te agradecer, já, já, você percebe que gostou do que você fez, então é em torno disso aí.” (Entrevistado) (*sic*)

“Olha falar que eu fico constrangido. Eu fico constrangido com, quando você tem que levar um corpo que é isento que a pessoa não

condições de pagar, e, eu vejo que esses isentos é uma vez ou outra, não custa nada você por uma florzinha ali. Um negocinho ali você ponha, a pessoa numa urna e daquele jeito que, que, que vai sem enfeite sem nada, e você leva pra família lá, você ver que a família, a família é pobrezinha não tem condições. E outra também é, é, é essa coisa de, de, teve caso de família vim procurar o corpo no cemitério e corpo tá no IML. O corpo tá no IML porque ele é isento ele não pode ser velado a noite inteira, ele só tem duas horas pra ser velado, então às vezes eu fico meio constrangido com esta situação né, de tipo assim. Às vezes a família olha pra você e acha que você é até culpado né, faz parte, que você é funcionário você faz parte daquilo ali, é nessa parte aí, o resto é tranquilo. Corpo isento é aquele que não pode pagar o seu, não tem condições de pagar uma urna, não tem condição de pagar um enfeite. Não tem condições de pagar uma sala de velório, não tem condições de pagar uma sala de sepultamento, ela não tem condições de fazer o serviço. O mínimo serviço, que é o mais barato, ele não tem condições de fazer o mais barato, então a prefeitura ela tem obrigação de, de dar uma urna, sabe, só que eles dão essa urna, direito de velório. Eu num, eu não tenho certeza se é uma ou duas horas no máximo tá, não tem direito de enfeite é... É o que eles tem direito é só isso aí. É uma remoção se ele tá no hospital, ou se ele tá no IML, é por dentro numa urna, que eles chamam de urna dez. É uma urna cascuda aí sem detalhes sem nada e ser encaminhado pro cemitério de dia, porque só pode ser enterrado, só pode ser, só pode ser transportado de dia pra ele ser velado eles não trazem o corpo pra passar a noite aí. Mesmo que tenha um, um lugar pra, pra ser colocado né, então o isento só tem direito a uma ou duas horas, não tenho certeza, aí passou disso já é feito o sepultamento.” (Entrevistado) (*sic*)

“Eu acho que não, no geral assim, geralmente assim as pessoas falam: unnnnnn (risos) nossa! como você tem coragem de fazer isso? Então acho que não, as pessoas só se lembram que só pensam na importância do trabalho quando elas precisam. Mas se elas não precisarem, não querem ouvir falar sobre isso (rindo) e é normal, que é normal que antes de eu entrar também que seu eu passasse no cemitério, eu virava o rosto, não gostava, não queria saber disso, seu passasse por um carro funerário eu fazia o sinal da cruz (risos). É normal isso daí, infelizmente ninguém quer saber de morte. Eu quis saber, é que nem eu te falei. Eu tinha uma relação, uma relação muito próxima com meu irmão, a gente era muito junto, e eu não me conformava dele ter morrido tão novo e num acidente tão idiota. Então eu precisava saber o porquê, eu precisava, era meio que espiritual isso daí, aí eu entendi mais e é isso aí. É... eu sinto, não tenho problema com

trabalho, eu, pra mim é um trabalho qualquer, entendeu? Mas tô aqui, estudando, fazendo curso, que eu já ir pra outra área, pra mim é normal, como todos os outros que já tive, como eu falei. Tô estudando, tô me aperfeiçoando, logo logo, quero ir pra minha área, que eu tô estudando direito. Já tô correndo atrás pra trabalhar nos fóruns como conciliadora e essa bagagem daqui. Vai me ajudar muito ir pra lá, mas é um trabalho normal, como outro qualquer, não consigo notar uma diferença.” (Entrevistada) *(sic)*

– Dia de trabalho normal

Os paramentadores percebem que a normalidade do trabalho é ter surpresas.

“Ah eu chego, passo... passo cartão e espero a ligação pra... pra chamar, pra buscar o falecido. Saio com o... o motorista pegamos fazemos a montagem e levamos pro cemitério.” (Entrevistado) *(sic)*

“Eu saio da minha casa as 4hs da manhã né... Eu tenho um percurso aí de duas horas e trinta, duas horas e quarenta pra cá. Assumo o serviço e a partir daí é loteria, a partir daí é loteria, eu sei que vou trabalhar com defunto. Agora pode ser ocorrência em via pública por acidente, pode ser um atentado à bala ou à facada. Pode ser uma pessoa que teve um infarto dentro de casa, que tá podre, enfim, não tem, não existe rotina pra gente.” (Entrevistado) *(sic)*

– Liberdade para realizar seu trabalho

Estes Servidores Públicos percebem não ter autonomia no trabalho. As prescrições dizem respeito à apresentação pessoal, ao controle emocional e à realização do trabalho de paramentar de forma igualitária para todos os que o demandam.

“Eu só tenho regras pra seguir, eu só tenho regras pra seguir, é como eu falei pra você, eu tenho que tá aseiado, com roupa limpa. Tenho eu tá educado, eu não posso ter nenhuma reação afetiva. Eu não posso me envolver no meu trabalho. Eu não posso apresentar nenhum tipo de deslize, isso eu sou cobrado, se eu sou remunerado, reconhecido por isso não. (...) Não existe criatividade no nosso serviço, porque assim, seu for tentar fazer alguma coisa por que eu acho que seria melhor, seria mais bonito, isso pode ser caracterizado favorecimento, então eu tenho que ser igual pra todos.” (Entrevistado) *(sic)*

– Experiência no trabalho

O aprendizado se dá na prática e em contato com os colegas.

“Porque o principal... a gente não tem... não teve curso não teve nada né... por isso que eu falei que a gente aprendeu tudo aprendeu o que... tudo com os colegas aí.” (Entrevistado) *(sic)*

– Trabalho e controle emocional

Os paramentadores aprendem a controlar as próprias emoções. Percebem que são obrigados a não manifestar emoções, pois o trabalho de preparo do corpo morto não combina com emoção.

“Nós somos obrigados a ser, porque não combina com o meu trabalho com emoção, não combina.” (Entrevistado) (*sic*)

– Relações com os colegas de trabalho

A relação com os colegas de trabalho parece bastante íntima. Para estes Servidores Públicos, o trabalho constitui um lugar bem diferente do lar. As características do trabalho de cuidadores da morte leva à construção de certa empatia mútua, cumplicidade e solidariedade, inclusive como forma de proteção afetiva em face da experiência cotidiana da rejeição social, da indiferença da prefeitura e das próprias chefias. A brincadeira também ocupa um lugar importante no dia a dia destes Servidores Públicos e lhes ajuda a enfrentar as inúmeras pressões do trabalho.

“A gente brinca muito, a gente brinca muito até porque a pressão psicológica melhora e é o único local que você pode conversar de igual pra igual, quando você sai daqui você não pode mais. Então aqui literalmente você tem que ter duas personalidades, duas vidas, uma quando você abre o portão pra cá e a segunda quando você abre o portão pra sair. Você não pode ser a mesma pessoa aqui e na sua casa. (...) Temos, a gente sabe que aqui é o seguinte, um depende do outro, o meu bem-estar esta diretamente relacionado ao meu parceiro de serviço. O meu erro vai prejudicar ele, o erro dele vai me prejudicar. Então a gente é, anda no fio da navalha, então a gente é obrigatoriamente, é necessário que a gente tenha uma comunidade, uma irmandade, ter respeito com o outro até pro nosso serviço fluir.” (Entrevistado) (*sic*)

– Relacionamento com chefias

A Tabela abaixo indica conflitos no relacionamento com a chefias. Observa-se que apresentam problemas neste quesito 22% dos servidores. No grupo controle, alcançou a 21,6%.

Tabela 3 – Relacionamento profissional com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Funerária	22,0%	78,0%	100,0%
Outros	21,6%	78,4%	100,0%
Total	21,7%	78,3%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

“Não, os superiores sim, eles gostam assim você não, não, não trazendo problema né. Você sai pra fazer o serviço. Fez o serviço corretamente acabou. É assim que funciona. Eu acho que é assim em todo lugar, só que se você fizer alguma coisa, uma besteirinha aí, isso é normal acontecer. Eles vão cair matando em cima de você, porque alguém vai cobrar deles, eles vem cobrar de você, se você fizer o seu serviço direito ninguém vem te elogiar. Se você fizer uma merda ai eles vão querer te ferrar porque, alguém vai querer ferrar eles, eles vão quer tirar o deles da reta, entendeu e é assim que funciona né. É valorizado enquanto tá certo, se fez errado acabou, é. Você não é, num num tem um elogio por fazer o seu serviço, você não recebe um elogio. Pô parabéns, seu, ficou legal, ô parabéns você tá, tá, a família te elogiou aí e tal. Ninguém vai falar isso, a família pode até elogiar, eles não tá nem aí, mas a família reclamou cabou, aí eles vem matando, e é assim que funciona eu acho que a maioria dos lugar. Mas aqui, é um dos lugares que se fizer um, alguma coisa errada eles vem, vem, pra tentar te ferrar de todo jeito.” (Entrevistado) (*sic*)

“Não, infelizmente não e dizendo isso que eu falo, não é só chefia, mas a diretoria em geral, não to falando chefia direta aqui não. Você ter ideia, eu nunca ouvi, nunca presenciei nenhum diretor, nenhum gerente, nenhum supervisor chamar um motorista que fosse, ou paramentador pra poder falar pra ele que fez um bom serviço: ‘você estão de parabéns.’ Todas as vezes que chega uma mensagem, uma notícia que fulano é pra descer na agencia central, é que teve algum problema, é B.O, seja de relacionamento, ou seja de alguma coisa que aconteceu, nunca. Nunca vai ser pra tomar um café ‘você fizeram um serviço assim, assim e assim e a pessoa gostou.’ Que a família liga, que eu sei disso, o pessoal comenta isso. Mas não é repassado isso, isso não chega até a gente, não é a empresa que coloca a sua foto de funcionário do mês, parece que não, mas que chegou pra poder fazer isso, divulgar, colocou a primeira foto. Alguém no passado fez isso e foi com estudo, com conhecimento de causa, te garanto que certo e tudo mais da maioria das empresa você vê isso, que tem o reconhecimento. Eu trabalhava na TIMEP no setor de engenharia exatamente, éramos 10 ou 11 pessoas e nós tínhamos uma relação de fazer aniversário e era teu aniversário. Você já sabia que a gente saia 5 hora da tarde, a gente parava 15 pra 5, quinze minutinho só com a autorização da diretoria e tudo e reunia ali: tinha um guaraná, um bolinho, batia um papo, dava o presentinho que nós comprávamos e cabou. Meu, aquele bolinho pra você, aquela camiseta L, era o melhor presente pra você cara e quantos parabéns eu já recebi? Quantos serviços por exemplo... lá tinha um incentivo pro funcionário que você tivesse, fizesse uma alteração na produção, que gerasse um lucro pra eles. Baixasse o custo,

você passava isso no papel, mandava no setor de qualidade, eles ia analisar junto com a engenharia. Se aquilo que tá propondo realmente iria modificar o produto, melhorar e quanto ia gerar de custo, de economia, aí se fosse fixado, e fosse realmente realizado isso daí, você ganhava um prêmio, meu. Aquela caixinha de sugestão vira e mexe tinha 10, 12, 15 papel ali que o pessoal ia usar quando acontecia tem gente que achava que qualquer conhecimento que ia lá e achava que dava certo, mas não dá, você tinha o retorno, a pessoa ia te chamar lá 'olha essa ideia que você deu aqui Carlos não procede por disso, disso e disso' 'ah tá bom, beleza.' (Entrevistado) (*sic*)

"Tem como pular essa parte? Eu só não vou te responder de mau jeito, porque é o que eu respondi pra todo mundo durante quatorze anos. Porque, que eu sai da Guarda, porque eu tenho problema com hierarquia, eu não consigo receber ordens, então na guarda como tem hierarquia, eu falei tô fora. Aqui, aqui você manda o chefe ir passear e tá tudo certo, então, então, é a pior possível. Não, se você quiser pode especular que agora chegou na parte que eu gosto de falar, do chefe, pode, agora, agora você vai conseguir rancar coisa boa de mim. Pra falar mal do chefe você vai ver ai. (Pesquisador) – Então em que os seus chefes, seus líderes devem melhorar? (Entrevistado) – Ahn em primeiro é no estudo e na, na profissão mesmo, porque problema de chefia de prefeitura é assim, o cara não ver você por capacidade, ele ver por política entendeu. Então o cara na eleição te apoiou, ganhou o último cargo aqui e os cara mais capacitados aqui não tem chance. Porque não apoiou o candidato que tava, entendeu. Então todo mundo, não é só na funerária, todo departamento de prefeitura, de Estado é assim, entendeu, o cara num, se fosse por, por capacidade, faria assim uma prova né, que nem empresa pública né, privada, pública ou privada, você faria uma prova pra provar sua capacidade. Na prefeitura o problema é esse entendeu, ai é que tá eles deveriam se capacitar melhor. Não eu faço, como falei no começo, eu faço por a família que pagou o trabalho, eu não faço nem por ele nem pela funerária, eu faço pela família entendeu." (Entrevistado) (*sic*)

"Não só, me, me passam a ordem de serviço, não tem nenhuma, é, por enquanto não teve nenhuma critica então eles não, não, não dá nenhum parecer assim, se bom, se tá ruim, se tá. Até porque eles também não ver, quem vê são os familiares e quem, quem deveria dar algum parecer seria os meus, os familiares, mas como eles, acredito que estejam satisfeitos, meus superiores eles não chegam a, a, a ver então, não tem chega reclamação pra eles, então não chega a dá não." (Entrevistado) (*sic*)

5. Agenciador de serviços funerários

O cargo de Agenciador de Serviços Funerários não consta da Classificação Brasileira de Ocupações. Em edital de concurso público (08/2011) da Prefeitura, como cargo cuja exigência é: atender cordialmente às famílias que procurem a agência do Serviço Funerário para proceder ao Registro do Óbito e a contratação dos serviços funerais apresentando o mostruário de urnas e comercializando os serviços e produtos necessários para a preparação dos funerais; demonstrar habilidade, tato e cortesia no desenvolvimento das suas tarefas e no tratamento com munícipes, delegacias de Polícia, hospitais, prestando todas as informações que lhe forem solicitadas, seja pessoalmente ou por telefone, tais como documentação para registro de óbito, transporte, locais para velórios e outros serviços afins; receber, conferir e colher os dados corretamente em todos os documentos apresentados pelos munícipes e preparar corretamente o Registro do Óbito, em obediência às determinações do Juiz Corregedor dos Cartórios, e demais providências correlatas; preparar relatórios; apresentar-se com boa aparência, asseado e uniformizado, mantendo postura técnico-profissional compatível com a responsabilidade do cargo; preparar ordem de serviço a fim de encaminhar ao setor operacional para execução da paramentação; encaminhar ordens de serviço para as floriculturas a fim de providenciarem o fornecimento de coroas de flores, tufos e afins; manter em ordem os arquivos; executar qualquer outra atividade que, por sua natureza, esteja inserida no âmbito das atribuições pertinentes ao cargo e área.

– Trajetória e escolha profissional

A trajetória profissional destes Servidores Públicos é variada e a escolha profissional é pautada pelas condições de emprego no serviço público e não pelo trabalho específico.

“O primeiro emprego trabalhei na verdade como... (...) ... sempre empregos... é... é... digamos assim, não... não... registrados né... Eu trabalhei com bar, com festa no ambiente noturno. Trabalhei com vendas. Trabalhei com jornalismo. Trabalhei com coordenação de escolas de cursos preparatórios né... é... tive a oportunidade de fazer o concurso fiz, passei... (pausa) e tô aqui né...!” (sic)

Além da motivação pelo emprego e não pelo trabalho na escolha do concurso a ser realizado, uma forma de garantir entrar no serviço público é optar por concursos que ofereçam menos dificuldades de sucesso ao candidato.

“Ah no momento que eu tava muito interessado em fazer um concurso. Eu prestei uma opção que eu acreditei que fosse menos concorrida, né... ou fosse uma concorrência menos... menos... é... intensa em termos da qualidade do candidato. Então eu queria entrar no serviço público que eu achava importante pra mim, até porque pela idade,

formação de uns casos assim, eu achava que eu teria poucas oportunidades no mercado... privado né... e fiz o concurso e fui aprovado né..." (sic)

– Conteúdo do trabalho e dificuldades

"Eu faço registro da certidão de óbito, que vai ser elaborada pelo cartório e realizo a venda do serviço de sepultamento... pela prefeitura municipal da autarquia da funerária municipal." (sic)

– Sofrimento no trabalho

O ambiente de trabalho do Agenciador parece ser tranquilo e sem pressões. Este trabalho pode permitir realizar outras atividades paralelamente, como estudar. O trabalho de Agenciador de Serviços Funerários pode ser um lugar de passagem para outros empregos e trabalhos.

"Sofrimento no meu trabalho? Assim pra mim nada, e... eu tenho um ambiente de trabalho super tranquilo... eu me sinto... não me sinto pressionado, constrangido e humilhado, pra mim não tem, pra mim é um ambiente de trabalho... adequado e pra mim correto. Tem uma ou outra coisinha mas assim, isso não pode ser nem colocada na categoria, são de sabores do dia a dia de trabalho. Não tem nem condição de dizer que fazer uma reclamação... que sabe... a gente tem o computador, internet pra usar, fazer o serviço lá, até... Acho umas das vantagens que eu vejo aqui é que você não tem aquela rotina de fluxo de trabalho contínuo de um funcionário administrativo, que sempre tem o que fazer. Aqui a gente atendeu as famílias... já tá livre até pode estudar, pode ler livro, pode se aperfeiçoar profissionalmente, fazer outras atividades até não... não... ocupando o mesmo espaço, mas assim se tendo uma estrutura.. tenho meu notebook eu presto alguns serviços pra fora. Mas... sempre com a minha própria estrutura mas dentro do tempo, que não estou sendo prejudicial a ninguém... Sabe... e tô usando o meu tempo estudando também... tô fazendo faculdade de novo agora." (sic)

– Prazer no trabalho

Do mesmo modo que para outros cuidadores da morte, o Agenciador encontra prazer no conforto que pode dar às famílias enlutadas.

"Olha a a... minha satisfação aqui é lógico, a gente só mexe com história ruim né... com gente morta só que é o momento que você pode dar um conforto pra família. Porque quem já passou por isso e teve que ser atendido por um a gente funerário, sabe a diferença entre um bom e um mau atendimento, entendeu?!... Ele tá no momento fragilizado se ele tem uma informação correta um atendimento carinhoso, ele vai... num... Não vai se sentir melhor mais ele se sente um pouco

mais confortável, psicologicamente mais fortalecido pra enfrentar esse momento que é... o pior da vida dele ou um dos piores, né..." (sic)

– Conhecimentos para realizar bem o trabalho

Estes Servidores Públicos consideram que o principal conhecimento para realizar bem o trabalho é o modo de se relacionar com a família enlutada. Trata-se de um trabalho com ênfase na dimensão afetiva, o que caracteriza os trabalhos de cuidado: paciência, carinho, entre outros. Exige controle emocional e educação afetiva.

"Mas a capacidade de... fazer um atendimento humanitário, humanizada né. (...) Ah... paciência... e... carinho pelas pessoas, afeição pelo sofrimento alheio, (pausa) a pessoa não pode ser fria... e falar a... eu não tô nem ai... eu quero que..." (sic)

– Conhecimentos formais e baseados na experiência

Aprende-se a trabalhar no dia a dia. Os Agenciadores aprendem a trabalhar no local de trabalho pela prática e também são orientados pelos supervisores.

"É que conhecimentos necessários pra realizar o seu trabalho foram adquiridos no ensino formal?"

R: Todos. Todos (pausa, ficou pensativo...) assim é... coisa que são ambientes de trabalho que cada mercado que cada profissional tem a sua própria... própria lógica. Seus próprios relacionamentos, mais isso é uma coisa de... da convivência do dia a dia. Que nem casamento, depois que você casa, depois que você teve um filho, você vai aprender a criar o filho, se... se pode saber tudo na teoria, mas na prática, o que eu precisava saber pra prestar esse serviço eu já sabia. Eu aprendi é no ensino formal e nas atividades. Usar o computador eu nunca fiz curso de informática mas você vai usando aos poucos vai aprendendo né..." (sic)

– Habilidades no trabalho

Uma das habilidades consideradas importantes é a de prevenção no trabalho. Isso implica realizar as atividades em torno da contratação dos serviços funerários cuidadosamente para evitar a reclamação da família.

"A questão da... da... da rotina do serviço, né e algumas é... não vou dizer malandragem, mas algumas coisas que são com detalhes é... do bom senso do setor né... que você só aprende fazer né... (pausa) quer... você... não vou dizer malandragem é... um... um... pejorativo. Mas assim é você ter o cuidado, a precaução, a esperteza, a esperteza na Escala de sentido do trabalho de prevenir qualquer tipo de problema. E fazer com que cada família tenha aqui a menos pior experiência possível, que além de ter uma pessoa morta, quando dá problema

na documentação, quando dá problema na contratação, quando dá problema... de... quantidade de gente aqui você tem que saber administrar isso de uma forma que você consiga, prevenir, corrigir e remediar quando ocorre alguns erros né... Porque infelizmente né... apesar de a gente errar pouco mas erra, mas tem que remediar também.” (sic)

– Valor social do trabalho

Os Agenciadores valorizam o próprio trabalho em função do serviço necessário prestado à sociedade.

“Porque eu acho que ele é uns dos trabalhos mais importantes (...) dentro da sociedade porque imagina cada um ter que pegar o seu próprio parente morto e enterra sozinho?! Já se fazia isso antigamente, sabe... que não é muito valorizado socialmente... Né você fala que você é um a gente funerário, o pessoal acha meio estranho, mais pra quem trabalha no setor é uma coisa assim... edificante. Até brinco com o pessoal talvez seja um serviço... se você for considerar que uma função, a tarefa humana, mais antiga é... é... (...) Da pessoa que prepara um funeral né... até porque pra quem não sabe a definição de civilização de sociedade e humanidade começa a partir do momento em que o ser humano, se considerando um individuo ele passa a... a... fazer os seus ritos funerais. Eu falo isso porque eu sou historiador (risos)... então e... ele... ele começo a realizar ritos funerários, isso foi o marco deles de se tornar um ser humano, com consciência.. formadores de comunidade, sociedade assim... começo tudo nisso né... então... Isso assim eu tenho essa concepção e tenho essa consciência disso, então nesse ponto eu fico muito tranquilo e até sinto um certo orgulho de fazer o que faço.” (sic)

No entanto, consideram que a sociedade não os valoriza, e a função permanece bastante invisibilizada.

“Ela não valoriza meu trabalho, é... mais assim ela quando ela tá de frente com a necessidade de tratar um óbito, ela... percebe a utilidade, percebe a validade disso, no geral socialmente você não vê um cara famoso. Olha ele é a gente funerário, ele é um cara assim... não, todo mundo é assim... não advogado, se tem advogado famoso, economista... (...). Beleza são carreiras intelectuais diferentes, mas assim a... do funerário, não tem nenhum nome do funerário que é ultre... ultra... famoso, tendeu. Até porque o perfil do profissional dessa área tem que ser um cara mais reservado né, não pode ser um cara que apareça mais do que os outros né... então...” (sic)

Os chefes não costumam elogiar o trabalho dos Agenciadores, apenas reclamam quando o trabalho falha.

“Porque... num... não reclama de mim... (risos) sabe como é né chefe quando te ignora tá tudo bem. Se ele te chamar pra falar alguma coisa... é raro o chefe chamar ou você fez um serviço maravilhoso, sei que lá... geralmente quando vem pra falar é pra falar... olha você apronto isso, aquilo... aquilo... tendeu. Então como isso não é o comunicado, eu considero o atestado de competência né...” (sic)

– Trabalho e reconhecimento

Os clientes do serviço reconhecem o trabalho dos Agenciadores, o cuidado ao passar as informações.

“Porque eles acham, geralmente e... eu recebo, deles elogios por causa da... atenção, do cuidado, te tem um... Nesse ponto até às vezes umas... meus superiores reclamam um pouco que eu sou muito detalhista. Eu explico tudo, com calma, eu falo sabe eu tento sempre passar pras pessoas o máximo que eu posso informação nesses 15 minutos, também sem estender... demais o tempo né. Eu tento até ser mais objetivo sempre pra poder evitar de ficar de conversa paralelas, e... Sentir a família eles geralmente se agrada disso. Porque se sentem mais confortáveis e sai mais tranquilo daqui olha... aconteceu, realmente, infelizmente, só que se tem procedimentos burocráticos: tem procedimentos de prestação de serviços; tem que comprar um serviço de sepultamento; pode ser gratuito ou não; se cuida... depois do óbito se a pessoa é casada pode gerar pensão; pro pai, pro filho, pra alguém da família. Então tem que ser bem explicado, se tem imóvel tem que fazer o inventário. Se tem seguro de vida, muitas vezes vêm famílias aqui que não tem dinheiro pra fazer o sepultamento e a maioria não tem. Hoje se morrer alguém da minha família, eu não tenho R\$ 100,00 (cem reais) eu não tenho... tá tem sei lá vai talvez eu tenha R\$ 100,00 (cem reais), um sepultamento com R\$ 100,00 (cem reais) você não faz. Então... é... já aconteceu de várias vezes a gente acionar as seguradoras que eles nem sabia que tinha direito e a seguradora vem e toma conta de tudo pra ele. Dá uma urna que ele gostaria de ter mas não tinha dinheiro pra pagar, e a pessoa fica muito agradecida nesse momento, por conta desse auxílio que a gente consegue prestar.” (sic)

– Trabalho e prestígio

Os Agenciadores percebem que seu trabalho é desprestigiado, pois é um trabalho necessário, mas desprezado.

“Se ele tem prestígio? Não ele não tem prestígio, porque uma você é um a gente funerário se ta mexendo com cadáver né... assim mas... não porque eu não sou um profissional de valor. É que dentro da sociedade... aquilo é uma coisa que é... é um mal necessário porém a

pessoa não fica famosa fazendo isso... (pausa) huu... humm... vê um cara assim.. o último cara talvez ligado a esse setor é o ator que é Zé do Caixão.” (risos) (*sic*)

– Orgulho do trabalho

O orgulho no trabalho deriva da percepção do cuidado que os Agenciadores têm com as pessoas enlutadas.

“Porque é justamente no momento pior da vida de um (...) ser humano que a gente consegue da um pouquinho de conforto pra ele, nessa etapa, fazer uma explicação adequada fazer uma prestar um serviço que ele precisa receber e cuida pra ele não seja explorado... Que ele não seja assim tratado de forma indigna que ele não seja agredido no seus direitos. Que ele consiga pelo menos agora, concluir o que ele pode fazer da melhor forma possível, da menos pior e... se despedir do seu familiar que faleceu... Ponto... isso me sinto realmente orgulhoso perto... de conseguido ter feito que razoavelmente, uma vez ou outra pode ocorrer um problema, mas é de um ponto de vista operacional, operacional qualquer setor tem dificuldades, né.” (*sic*)

– A normalidade do trabalho

O trabalho de Agenciador é rotineiro, atendimento a famílias, aguardo para realização do serviço do médico-legista e para providenciar a contratação do serviço de sepultamento.

“A gente chega, abre a agência, vê os casos que faleceram, faz o atendimento inicial das famílias que estão aqui e aguarda o médico legista. Realizar a necrópsia se liberado o laudo e faz o registro da certidão de óbito, faz a contratação do serviço de... sepultamento e libera as famílias.” (*sic*)

No entanto, o trabalho do Agenciador nem sempre é rotineiro. Há momentos excepcionais que quebram a dinâmica costumeira do trabalho, quando falece alguém vítima de crime muito noticiado ou o falecimento de pessoas com alguma doença que apresenta riscos para os Servidores Públicos do Serviço Funerário.

“Um dia excepcional, fora do comum é quando, por exemplo, ocorre algum falecimento de pessoa... alguém muito famosa, posso citar lembra do caso E., que... que foi sequestrada parou o país inteiro pra vê. Aí quando ela faleceu é... tava bem no começo do meu serviço aqui, ai veio pra cá, ai tinha helicóptero, aqui em cima aquelas coisas todas. Né e as outras coisas foi quando... por exemplo ocorre... ocorreu com a gripe suína... né... que vinha casos pra cá. Sabe tinha tudo que usar máscara. Aquela coisa toda meio pra... se proteger sabe se proteger né. Se fosse possível fazer algum comentário a mais

seria talvez a verificação de um adicional de insalubridade... (pausa) Por conta de duas coisas: primeiro a gente tá junto de um local de ter cadáveres a gente não tem contato direto, mas tem uma presença junto deles (...). Mesmo... não pode... mas pode representar um risco e além disso a gente tá numa situação que praticamente aqui a gente... lógico... raramente tem ocorrência policial. Mas a gente tá envolvido com o IML com algumas coisas assim, de repente talvez pode ocorrer aqui um tiroteio, alguma coisa assim, envolvendo... Essa parte criminal mais isso também pode ocorrer em hospital e assim por diante, essa parte da violência... eu não sei... mas a partir do risco biológico talvez... tenha que ser verificado... até como prevenir..." (sic)

– Autonomia no trabalho

O trabalho é rotineiro, padronizado, o espaço de autonomia e inclusive de criatividade diz respeito ao modo de relacionamento com a família enlutada.

"Sim. Sim liberdade dentro de uma rotina... que é óbvia né... não tem nada fora... do padrão normal aqui, que qualquer organização desse nosso setor em qualquer lugar do mundo faria... eu tenho uma liberdade ali dentro das necessidades... do tipo de prestação de serviço que a gente realiza." (sic)

"Sim. Sim normas a risca com alguma flexibilidade mais assim é... o padrão básico é bem específico e tem que registrar um óbito. Se tem que fazer uma contratação. Se tem que liberar um corpo. Se tem que tá com essa contratação comprida mesmo que seja gratuita entendeu?... Então você tem uma regra que é muito clara que você tem que seguir isso aí é positivo." (sic)

"Sim, sim dependendo do... da... questão... no atendimento às famílias, sabe atender cada um conforme a sua característica psicológica... Mais assim dentro do padrão né... porque mais tá dentro do serviço que é específico a gente tem fazer a certidão de óbito e levar pra enterrar. Fora disso a gente que ser criativo. A Escala de sentido do trabalho de repente é fazer com que a família, como a gente ta vendendo se interesse em comprar um serviço de melhor qualidade né... se possível valorizando o serviço da... da... autarquia..." (sic)

– Trabalho e controle emocional

Os Agenciadores procuram evitar se envolver com as situações típicas do trabalho, que compreendem o luto e a morte. O controle emocional também determina o esforço de não levar as emoções tristes para o próprio lar.

"Porque como a gente lida com associação de mortos tem coisas que são muito comoventes. Realmente morte de criança tem caso que realmente

são pesados é que o serviço começa e termina aqui. Começa e não leva nada pra casa tendeu é que tudo que você tem que fazer você faz aqui ai você vai pra casa tranquilo. Por exemplo, eu trabalho como jornalista também jornalista não, você vai lá na redação e fica a faz o negócio. Chega em casa e tem que fazer, fica pensando pendurado naquilo ali... Aqui o bom do nosso serviço é esse acabou... tchau... vai embora... Você não tem mais nada pra fazer. Uma outra vez alguém te liga com uma dúvida, um probleminha mais assim é bem rápido." (*sic*)

– Relações com os clientes

Na relação com os clientes, destaca-se a necessidade de distanciamento, de não envolvimento com o drama vivido pelas pessoas.

“Um ambiente bom, sinceramente, não... como coloco não me vejo num momento difícil tanto da minha chefia quanto meus colegas de trabalho. Eu não tenho assim só que aqui você tá na condição de um prestador de serviço. Você não é parente da vítima da pessoa que faleceu. Então se você assume a dor dele você não presta seu serviço, você atrapalha a vida deles e... Ou seja você não cumpre com seu objetivo. Você tem que ser frio nessa Escala de sentido do trabalho de saber que você é uma pessoa de fora, e que tá ali pra fazer que a pessoa termine aquilo ali, vá até o final nesse momento de luto.” (*sic*)

– Relações sociais no trabalho

As relações no trabalho parecem satisfatórias, podendo existir no cotidiano pequenos desentendimentos que são rapidamente solucionados.

“Sim, tenho amigos sim. E existe confiança entre nós. Sim, normal uma ou outra coisinha assim de detalhe de... de... pequeno desentendimento no dia a dia. Mais assim nada fora do normal. Não coisa de confusãozinha de trabalho mesmo que depois resolve no mesmo dia. Essa é a vantagem de nada então o público tá tendo, não tenho, tá tudo tranquilo.” (*sic*)

Capítulo 16 — SERVENTE GERAL

Wanderley Codo
Analía Soria Batista
Remigio Todeschini

1. Introdução

Os Serventes Gerais fazem de tudo um pouco. A depender do lugar onde trabalham, realizam diversas atividades, todas elas caracterizadas por gestos automatizados, rotineiros. A pesquisa mostrou que uma parte importante dos trabalhos dos Serventes não parece exigir habilidades específicas ou conhecimentos peculiares. Mas os trabalhos exigem um conhecimento da vida cotidiana, uma determinada socialização na arte da limpeza, da arrumação, do cuidado das coisas e das pessoas. A desvalorização do trabalho do Servente está atrelada à desvalorização do trabalho doméstico, tradicionalmente invisibilizado.

Alguns Serventes expressam-se parcamente, não conseguem descrever bem o trabalho que realizam, pois acham demasiado comuns, óbvio sem Escala de sentido do trabalho as atividades que realizam. Por que alguém se preocuparia por saber o que eles fazem?

O trabalho dos serventes é vazio. Não tem Escala de sentido do trabalho para quem o realiza e socialmente é invisível. É o tipo de trabalho que aparece quando algo dá errado. Por exemplo, não cortou bem a grama do cemitério, não limpou adequadamente os banheiros, não arrumou o local da forma esperada, ninguém abriu a porta do prédio no horário de entrada, e assim por diante. Em geral, as atividades são desconectadas umas das outras, não há processo de trabalho e não há produto. Ele não é simplesmente um trabalho rotineiro, ele é a própria rotina: abrir porta, fechar porta, limpar vaso, colocar fraldas, etc.

O depoimento a seguir ilustra o fato de o servente geral assumir uma diversidade de tarefas de manutenção do local:

“Meu trabalho aqui é geral, servente geral, faço tudo, área externa, interna, lâmpada, desde troca de lâmpada, torneira a gente faz manutenção total aqui. Só não mexo com parte elétrica que o resto ai a gente, graças a Deus, a gente dá conta do serviço.” (*sic*)

A fala a seguir aponta para o trabalho de arrumação e limpeza realizado pela servente:

“Eu chego 6:20 hs da manhã, mais ou menos. Eu abro a creche, aí eu faço a abertura, eu e mais uma pessoa né, fazemos a abertura de toda creche. Tiramos os brinquedos pra fora. Olhamos os banheiros pra ver se tem fralda descartável, papel higiênico. Tiramos as coisas do depósito, os produtos de limpeza, às 7:00 a gente abre o portão pros

pais entrarem né. O horário da entrada é das 7 às 7:30. A gente procura ficar nesse horário no portão, depois a gente vai fazendo a manutenção das roupas, fraldas descartáveis. Depois a gente tem o horário do sono, a gente põe os colchões, a gente repõe os banheiros, a gente tira as fraldas que estão sujas dos banheiros. A gente lava babador, a gente põe babador, a gente cuida dos depósitos. Se precisar pedir alguma, alguma coisa do almoxarifado a gente faz a contagem. A gente recebe os produtos de limpeza que chega, fraldas a gente confere, a gente guarda, que mais a gente faz. A gente atende a campanha quando ela toca. A gente atende telefone se precisar né, se alguma das pessoas que tiver aqui não estiver né, a gente faz isso. A gente abre estacionamento, a gente, ah é isso que a gente faz, a gente retira os colchões depois que as crianças dormem. A gente lava os lençóis, as toalhas, a gente estende tudo, é isso.” (sic)

Mais um depoimento que expressa a realização de atividades desconectadas uma das outras; não há processo, não há produto.

“Não, eu sou ajudante geral, eu abro portão, lavo. Ajudo as meninas na limpeza, na limpeza ali, serviço de rotina né. Porque eu fecho a creche, que eu tenho que fechar porque eu saio 18:15 entendeu? Eu fecho, atendo portão pra turma da secretaria, fico ali pras crianças num sair fora, porque 6 hora, 5 hora abre o portão né. Tem ficar alguém perto, porque as mãe, o filho tá dez quilometro na frente dela e criança pequena não tá nem aí. Você tem que fazer como se eu tenho serviço na lavanderia entendeu, serviço de ajudante tem nada de especial.” (sic)

Os Serventes Gerais percebem que seu trabalho não é importante para a sociedade; 25,4% sofrem com o desinteresse social do próprio trabalho, como indica a Tabela a seguir. Observa-se que no grupo controle esta falta de importância é percebida apenas por 10,9% dos servidores.

“Eu me sinto reconhecida, por algumas pessoas sim eu sinto reconhecida. Eu me sinto orgulhosa pelo meu trabalho. Porque eu vejo que as crianças né, os pequenininhos reconhecem o meu nome. Elas sabem o que eu faço, as vezes a gente pensa, ah a criança não sabe, mas elas sabem. Elas vem tocar a campainha, sabe que eu tô lá, eu sou reconhecida sim, por algumas pessoas, por outras não...” (Entrevistado) (sic)

“Acha, vamos supor assim, eu podia ter uma profissão melhor, eu não estudei (risos) e eu não pago aluguel. Tenho meu serviço essas coisa, tem que pensar, e eu penso nisso, e eles também pensa nisso. Se eu tivesse desempregado, mesmo que não pagasse aluguel, como iria fazer, vai ter que lidar. Como tá hoje, como as coisas tá hoje, pelo menos é estatutário. Sai daqui se aprontar feio mesmo, na prefeitura na feira

de serpentes e você não arruma nada lá dentro entendeu, se aprontar feio. Mas se trabalhar certinho... não tem a menos volte a estudar, volte estudar, tem muita gente das ADI (apoio) que trabalha mais cedo. Eles tão cursando faculdade, não vão ficar aqui a vida inteira. No meu caso com 55 anos agora, me aposentar e ganhar uma salário a mais né. Mas se você for vê, a maioria ai tem o marido trabalha. Você não vai conseguir viver com mil reais por mês né, eu não sei. Todo mundo tem um suporte por trás disso ou marido, ou esposa, ou filho. Agora só se o cara viver sozinho, na casa sozinho né. For esse negócio de ver questão das coisas também, você vai ganhar mil reais, isso não vale nada. Arrumar emprego lá de faxineiro que ganha mais (risos) das meninas. Aqui quem trabalha na limpeza, ganha salário mínimo, mínimo é 800 reais e é por isso que você tem que estudar, pra você fazer alguma coisa. Você tem que arrumar tempo de estudar que nem eu já falei pra você. Tem ADI aí que tá fazendo faculdade. Que nem essa que saiu aqui, a P. ela, ela passou em outro... ela falou pro cê? Não, de outro concurso, essas coisa ai de outro município, são novas ainda, são novas e estão estudando. Elas não vão ficar aqui, geralmente quem atende de ADI, tem o segundo grau pra cima. Agora a única que fundamental essas coisa é ajudante faz o quê hoje? Fala pra mim, nada só com o fundamental, se não tiver pelo menos um segundo grau já era. Então só o fundamental se tiver o só fundamental não arruma em lugar nenhum.” (Entrevistado) (*sic*)

“Qualquer trabalho é, faz falta cê você faltar no seu trabalho com certeza vai fazer falta, alguém vai sentir sua falta né.” (Entrevistado) (*sic*)

No que diz respeito à Escala de sentido do trabalho, 32% destes Servidores Públicos não encontram Escala de sentido do trabalho nas atividades que realizam. Nos outros Servidores Públicos, apenas 13,7% têm este problema.

Tabela 1 – Sentido do trabalho			
	Problema	Normal	Total
Servente	32,0%	68,0%	100,0%
Outros	13,7%	86,3%	100,0%
Total	14,9%	85,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O sentimento de ausência de Escala de sentido do trabalho no trabalho deve-se à falta de compreensão do trabalho que se realiza.

Na Tabela abaixo 21,7% dos Servidores Públicos não compreendem seu trabalho. Não sabem para que serve. Nos outros Servidores Públicos, 11,0% compartilham deste sentimento.

Tabela 2 – Fator sentido-compreensão do trabalho			
	Problema	Normal	Total
Servente	21,7%	78,3%	100,0%
Outros	11,0%	89,0%	100,0%
Total	11,7%	88,3%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A falta de Escala de sentido do trabalho e de compreensão do próprio trabalho diz respeito o vazio das atividades que se realizam. A Tabela abaixo aponta que 19% dos Servidores Públicos sentem seu trabalho como vazio, sem Escala de sentido do trabalho, sem significado. No grupo controle, 10,9% dos Servidores Públicos experimentam este sentimento.

Tabela 3 – Fator sentido-trabalho vazio			
	Problema	Normal	Total
Servente	25,4%	74,6%	100,0%
Outros	11,1%	88,9%	100,0%
Total	12,1%	87,9%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Estes Servidores Públicos também experimentam seu trabalho como rotineiro, monótono, sem variações. A Tabela a seguir indica que 28,4% dos Serventes Gerais sofrem com este problema. Nos outros trabalhadores, esse problema atinge a 15,3% dos Servidores Públicos.

Tabela 4 – Rotina no trabalho			
	Problema	Normal	Total
Servente	28,4%	71,6%	100,0%
Outros	15,3%	84,7%	100,0%
Total	16,1%	83,9%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

“Olha, o meu serviço não é preciso conhecer muita coisa (risos). Você dá risada mas é verdade. Se você abre portão, não precisa de conhecimento pra abrir portão. Pra trabalhar na lavanderia que nem eu falei, você não precisa de conhecimento. Só você entrar na rotina e pronto, não precisa... entendeu.” (Entrevistado) (*sic*)

“Não, eu sou ajudante geral. Eu abro portão, lavo, ajuda as meninas na limpeza, na limpeza ali, serviço de rotina né. Porque eu fecho a creche, que eu tenho que fechar porque eu saio 18:15 entendeu? Eu fecho, atendo portão pra turma da secretaria, fico ali pras crianças num sair fora, porque 6 hora, 5 hora abre o portão né. Tem ficar alguém perto, porque as mãe, o filho tá dez quilômetros na frente dela e criança pequena não tá nem aí. Você tem que fazer como se eu tenho serviço na lavanderia entendeu. Serviço de ajudante tem nada de especial.” (Entrevistado) (*sic*)

“Quando entrei aqui, mas eu tinha. Eu sei de cor isso aqui, eu nem preciso olhar o nome da chave, só de olhar a chave... Isso é com tempo né, fala qual a chave lá da coisa, eu nem entrar lá, só de olhar a posição da chave, já sei qual chave é de lá e eu tenho. Vamo supor assim, quando eu entro eu já sei o que vou fazer, eu já sei, nem precisavam falar pra gente. A gente já sabe a rotina, se a gente for reclamar alguma coisa, a gente sai fora da rotina entendeu? A gente tem que deixar tantos lençol lá, tem que colocar tanto as coisas lá. Se alguém for reclamar é porque nós saímos da rotina, nós não fizemos aquilo.” (Entrevistado) (*sic*)

“Mas eu gosto de fazer esse serviço que eu faço. Porque só ficar sentado e parado, sentado e parado não fazendo nada, eu não gosto. Arrumo outra coisa pra fazer, eu vou abrir porta, entendeu eu vou ajudar as outras meninas. Alguma coisa eu faço, do que ficar sentado só olhando, que eu saio só 18:15 a gente já tem um ritmo da gente. A turma que entra agora, 16:00 hora vai embora e eu fico até as 18:00, pouco mais tarde. Então até a parte das meninas que faz a parte da manhã, abre a creche tudo, tem a pessoa que fecha é... O serviço a gente já sabe fazer, é rotina. A gente já sabe fazer, quando chega 17:00 hora ai vai todo mundo embora. Vai libera tudo, eu vou lá e fecho, fecho eles. É rotina da gente.” (Entrevistado) (*sic*)

“Um dia normal? Eu entro nove e quinze pego as ferramenta. E tem vez que eu começo lá do fundo e, e de vez em quando vou pra frente pra não ficar na monotonia né. Limpo a área externa ai quando acaba a área externa se precisa de auxílio aqui dentro a gente vem aqui e faz o serviço aqui dentro. Mais a gente só fica pra área externa só, e também e... estação do tempo ne, quando é tipo primavera

quando cai muita foia (folha) muita sujeira ai o serviço rende até as horas, mais quando é outono é mais tranquilo. Não tem tanta sujeira pra limpar.” (Entrevistado) (*sic*)

Estes servidores têm problemas de relacionamento com as chefias. A Tabela abaixo aponta que 21,3% destes Servidores Públicos relacionam-se de forma conflituosa com seus superiores. No grupo controle, 15,9% dos servidores têm este problema. Isso significa que os superiores são percebidos como não gentis, que não respeitam, não estimulam; que estes servidores não confiam nas chefias.

Estas interações negativas são tanto pessoais quanto profissionais. A Tabela a seguir indica que 21,9% dos Serventes Gerais têm problemas pessoais com as chefias. Nos outros Servidores Públicos, 14,9% dos servidores têm este problema, o que estabelece a ênfase deste problema na categoria sob análise.

Tabela 5 – Relacionamento com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Servente	21,9%	78,1%	100,0%
Outros	14,9%	85,1%	100,0%
Total	15,4%	84,6%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os problemas com a chefia atingem as relações profissionais, que também são conflituosas. A Tabela abaixo indica que 33,3% dos Serventes Gerais têm problemas de relacionamento profissional com as chefias. Nos outros Servidores Públicos, 20,4% têm esse problema.

Tabela 6 – Relacionamento profissional com a chefia			
	Problema	Normal	Total
Servente	33,3%	66,7%	100,0%
Outros	20,4%	79,6%	100,0%
Total	21,3%	78,7%	100,0%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

“Eu creio não pela minha pessoa porque eu sou um negão cheio de defeito né. Mais pela qualidade do meu serviço eles me consideram. Pode até gostar da minha pessoa mais nunca se manifestaram. Eu se eu gostar de uma pessoa eu vou lá e falo.” (Entrevistado) (*sic*)

“Não, não me interajo muito não, diretoria, servente geral, precisamos nos vamos lá e faz o serviço. Não de muita intimidade com o gerencia,

nem com gerencia nem com, com o pessoal ali. Bom cada um no seu quadrado, né. Mais na solicitação de serviço tamo aqui pra prestar serviço.” (Entrevistado) (*sic*)

2. Por que tudo é tão ruim entre os serventes? O que fazer para melhorar?

Todos os problemas que acometem os serventes estão ligados ao fato de que são Servidores Públicos invisíveis, que fazem trabalhos invisíveis.

O que é trabalho invisível?

Há diversas concepções sobre o trabalho invisível. Uma delas diz respeito ao trabalho não remunerado executado pelas mulheres. Por exemplo, os cuidados de crianças e idosos realizados pelas mulheres nos lares. O trabalho não remunerado já foi considerado como não trabalho. Nessa Escala de sentido do trabalho, ele é invisível.

No entanto, todo trabalho tem uma dimensão de invisibilidade. O trabalho prescrito é visível, diz respeito às normas que o trabalhador deve seguir para realizar suas tarefas. Mas o trabalhador executa seu trabalho, lidando com essas normas, lutando pela sua autonomia, na realidade do trabalho. Esta parte do trabalho é particularmente invisível.

Ainda, o trabalho pode ser realizado por não pessoas, na Escala de sentido do trabalho de Goffman. A pessoa contratada é invisível do ponto de vista simbólico. Ela é invisível para outros membros da sociedade, porque realiza tarefas consideradas necessárias, mas de menor *status* social. A invisibilidade é produto também da não centralidade das tarefas que realiza na organização onde trabalha, trata-se de atividades-meio. Contudo, um elemento a destacar é que serventes mobilizam inúmeras competências no trabalho que realizam, muito embora elas permaneçam invisíveis. Esta última questão é da maior importância, sobretudo para pensar como intervir junto a estes Servidores Públicos.

Imagine a seguinte situação:

Você está em seu local de trabalho, ou em sua escola, lugar que você frequenta diuturnamente, onde todos teoricamente o conhecem e você conhece a todos, você sabe o nome das pessoas, sabe o que fazem, por vezes, dirige a palavra a elas e elas para você. Mas elas não o enxergam; você é invisível para elas, passam por você como se você não existisse, ou melhor, você não existe mesmo para elas. Você circula pela sala onde elas se reúnem ou fazem qualquer outro trabalho e sua presença é uma presença ausente, uma não presença, você é invisível.

Fernando Braga da Costa começou como aluno e viveu isto até o seu doutorado na USP, uma vez por semana vestia a roupa de gari e ia com seus “colegas”, varrer, cortar grama, etc. Em sua experiência, ele relata que, ao vestir o uniforme

de gari, não conseguiu ser reconhecido nem mesmo por seus professores e amigos de curso. Não é que ele tenha sido ignorado, menosprezado, rejeitado. Pior: nem foi visto. Era como não estar lá; como não ser. “A invisibilidade é tão automatizada na sociedade que muitas vezes nem mesmo o ser invisível se dá conta de sua degradante situação. Se ele percebe, carece de armas para o combate. O invisível não tem voz, seu discurso não é levado em conta, sua opinião sobre o mundo não importa. Ele aparece apenas como ferramenta.”

Há quem diga que não há sofrimento maior do que a invisibilidade; nossos dados mostram sofrimento em quase todas as nossas medidas, e a invisibilidade é a razão maior, o nome deste sofrimento.

Estes Servidores Públicos estão enclacrados em uma situação em que o que fazem é absolutamente imprescindível para a sociedade, como um todo e para seu local de trabalho em particular e, no entanto, não são absolutamente valorizados ou respeitados pelo que fazem. Alguém já ouviu uma mãe dizendo que queria que seu filho fosse encarregado da limpeza na prefeitura? Ser funcionário público na prefeitura é sonho de muito trabalhador, mas não na função de servente, mesmo que o salário seja equivalente. Um trabalho necessário e desprezado, eis a armadilha que empurra estes Servidores Públicos ao sofrimento.

Estamos falando de preconceito social, cultural, e é assim mesmo que é preciso combatê-lo. É essencial dar visibilidade aos Servidores Públicos invisíveis.

3. Algumas atitudes possíveis

A primeira atitude é realizar uma gestão das competências destes Servidores Públicos.

– Os funcionários e o chefe principalmente, e na frente dos subordinados:

Tratar estes funcionários pelo nome. Perguntar se sua presença não atrapalha o serviço, tentar saber algo sobre sua vida, pedir opiniões sobre questões relativas ao trabalho deles “o que podemos fazer para que os clientes não joguem papel no chão?”;

– o Chefe agendar reuniões relativas à organização e limpeza e chamar estes funcionários, pedir e valorizar suas opiniões;

– transmitir mais autonomia no trabalho a estes servidores. Mas uma autonomia que se torne pública, se torne norma. “A dona Maria resolveu que segunda-feira é dia de limpar as janelas”, todo mundo sabe;

– serem chamados para comemorações como aniversários, eventos que normalmente reúnem os Servidores Públicos em clima de relacionamento social;

– combater sempre que ver algum colega tratando um servente como um elemento do mobiliário;

– conversar com eles sobre a vida, os filhos, o marido, os problemas que vive, enfim, se aproximar, a ponto de poder perguntar sobre isto no cotidiano.

Para ser feliz, é preciso existir. A invisibilidade não faz bem para ninguém.

4. Bibliografia

ASHFORTH, B. B; KREINER G. E. How Can You Do It? Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity. *In: The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 413-434, jul. 1999.

BRAGA DA COSTA, F. *Moisés e Nilce: retratos biográficos de dois garis. Um estudo de psicologia social a partir de observação participante e entrevistas*. Tese apresentada junto ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Orientador: José Moura Gonçalves Filho, São Paulo, 2008.

CAMUS, A. *O Mito de Sísifo*. São Paulo: Editora Guanabara, 1989.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. *Indivíduo, Trabalho e Sofrimento*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

CODO, W. *Educação: carinho e trabalho*. 3. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

CODO, W; SAMPAIO, J. *Sofrimento Psíquico nas organizações*. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

CODO, W; TAVARES, M. Paranóia através do trabalho. *In: CODO, W. (Org.) et al. O Trabalho Enlouquece*. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

FARBER, B. A. *Crisis in education*. Stress and burnout in the american teacher. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1991.

FREUD, S. Fragmento da Análise de um caso de Histeria. *In: Obras psicológicas completas de Sigmund Freud: edição standard brasileira. Um Caso de Histeria, Três Ensaios sobre Sexualidade e outros trabalhos (1901-1905)*. Tradução do alemão e do inglês sob a direção de Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, v. III, 1901/1996.

FREUD, S. Notas psicanalíticas sobre um relato autobiográfico de um caso de paranóia (*Dementia Paranoides*). *In: Obras psicológicas completas de Sigmund Freud: edição standard brasileira. O Caso Schreber, Artigos sobre Técnica e outros trabalhos (1911-1913)*. Tradução do alemão e do inglês sob a direção de Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, v. XII, 1911/1996.

FREUD, S. Luto e melancolia. *In: Obras completas*, ESB. Rio de Janeiro: Imago, v. XV, 1917/1996.

FREUD, S. *Obras Completas*. Estudos sobre a Histeria (1893-1895) em coautoria com Josef BREUER. Tradução Lauro Barreto. 1. ed. São Paulo: Cia. das Letras, v. 2, 2016.

- GOFFMAN, E. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- HELLER, J. *Ardil 22*. São Paulo: Record, 1995.
- HERTZ, R. A proeminência da mão direita: um estudo sobre a polaridade religiosa. In: *Religião e Sociedade*, vol. 6, 1980.
- HUGHES, E. C. Good people and dirty work. *The Sociological Eye*, New Brunswick, p. 87-97, 1993.
- JACQUES, M. G. Identidade e trabalho: uma articulação indispensável. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). *Trabalho, Organizações e Cultura*. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia, 1996 (Coletâneas da ANPEPP, n. 11), 1996.
- JACQUES, M. G.; CODO W. *Saúde mental & trabalho: leituras*. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.
- KOVACS, M. J.; VAICIUNAS, N.; ALVES, E. G. R. Profissionais do Serviço Funerário e a Questão da Morte. In: *Psicol. cienc. prof.* [on-line], v. 34, n. 4, p. 940-954. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-370001272013>>.
- MALACH, C. & JACKSON, S. E. *Maslach Burnout Inventory*. 2. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists, 1981.
- MARX, K. *O Capital: crítica da economia política: Livro I: o processo de produção do Capital*. Tradução de Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.
- MEANING OF WORK INTERNATIONAL RESEARCH TEAM – MOW. *The meaning of working*. London: Academic Press, 1987.
- SCHREBER, D. P. *Memórias de um doente dos nervos*. Tradução do alemão por Marilene Carone. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1984.
- SELIGMAN, M. E. P. *Desamparo Sobre Depressão, Desenvolvimento e Morte*. São Paulo: Hucitec Edusp, 1977.
- SMITH, W. *A Dictionary of Greek and Roman biography and mythology*. By various writers. Illustrated by numerous engravings on wood. Smith, William, Sir, ed. 1813-1893. Boston: Little, Brown and co., 1867.

PARTE III

**Saúde Mental do Serviço Público de um Ministério do Poder
Executivo Federal**

Capítulo 1 — O TRABALHO E AS QUEIXAS DO SERVIDOR

*Lúcia Soratto
Wanderley Codo
Analía Soria Batista*

1. Introdução

Este texto busca fazer um relato e uma análise das queixas dos servidores de um ministério, obtidas no diagnóstico por meio das entrevistas e do protocolo.

As histórias do encontro do servidor com o trabalho no serviço público são bastante diferentes. Existem aqueles que, por sorte ou esforço, encontram um espaço de trabalho correspondente às suas expectativas e aqueles que, por razões diversas, não se sentem gratificados com os trabalhos que executam. As razões que explicam estas diferenças podem ser variadas, incluindo desde características individuais que resultam em mais ou menos disposição em empreender a procura das condições que interessam, até as oportunidades que podem ter sido diferentes desde o início, colocando as pessoas diante de perspectivas distintas.

Independente disso, as queixas sobre o trabalho estão presentes nas entrevistas, apenas variando o tipo e a ênfase a cada caso. Estas queixas, por um lado, continuam a nos mostrar o que os servidores esperam do trabalho, na medida em que relatam o que lhes está desagradando e o que consideram que falta no trabalho, quando gostariam de encontrar e, por outro, podem conduzir à compreensão do tipo de sofrimento que está presente na categoria. As entrevistas selecionadas para este relatório são de servidores que ocupam o cargo de a gente administrativo (15 servidores). O critério para a escolha desta categoria funcional foi baseada em duas razões: ser o maior contingente do ministério e melhor caracterizar a realidade do funcionalismo público.

A apresentação e análise das queixas dos servidores estão subdivididas em quatro grandes tópicos: as condições de trabalho, o trabalho enquanto atividade, as possibilidades de reconhecimento e os conflitos com as chefias e com os colegas.

2. As condições de trabalho

As queixas sobre as condições de trabalho, compreendidas como ambiente físico, material e equipamentos, apresentam um aspecto bastante interessante, tendo sido registradas como o tipo de reclamação mais frequente, quando os servidores estiveram em grupo nos encontros durante a realização da primeira fase do diagnóstico que precedeu as entrevistas, fazendo parte dos discursos indiscriminadamente. Estas mesmas queixas aparecem de forma bem menos

insistente quando os servidores falam sobre suas histórias pessoais, o que permite que se questione a relevância que estas condições têm para o exercício dos serviços e em que medida as condições de trabalho de fato compõem como um fator adverso para estes servidores, responsável por suas insatisfações.

As queixas mais comuns nesta categoria estão relacionadas aos equipamentos, principalmente de microinformática e copiadoras, e quanto à falta de material de consumo. A falta constante de papel e tinta para as impressoras foi mencionada nos grupos e também nos relatos individuais com bastante regularidade. Outra queixa frequente ainda é sobre material e equipamento, diz respeito a problemas de manutenção. Demora no conserto de impressoras, serviços elétricos, problemas de vazamentos, funcionamento dos banheiros. O número de funcionários para esses serviços é apresentado como insuficiente e a demora no atendimento aos pedidos como uma constante.

Essas queixas se reportam aos critérios não técnicos no atendimento das solicitações e/ou necessidades, muito mais embasadas as relações de simpatia e amizade. Tudo isso faz com que os servidores se sintam desrespeitados com relação às suas necessidades. E outro problema percebido diz respeito ao produto do trabalho propriamente dito. Ao que parece o produto, assim como o servidor, também é tratado com descaso e desrespeito, como se não fosse importante para o ministério. As falas a seguir, de dois entrevistados, permitem uma melhor exemplificação disso que acabamos de falar.

“... eles não dão condições da gente trabalhar direito, computador só tem uma impressora, são dois computadores com uma impressora ali [...] Então é muito difícil trabalhar sem condições, sem uma estrutura, era isto o que eu estava pensando, uma estrutura. Tudo aqui é na base de um improviso, até a tinta da impressora acaba, a gente sai procurando...” (Entrevistado) (*sic*)

“... a falta de computadores, de coisas materiais, aí dificulta um pouco devido ao volume de trabalho que a gente tem, tem dia que não se faz nada por falta de condições de trabalho mesmo... tem processos que chegam até quase no teto aqui... (Entrevistado) (*sic*)

As queixas dos servidores podem ser confirmadas pela observação de certos problemas que poderiam ser resolvidos, o que realmente melhoraria as condições de trabalho. Algumas situações são mesmo bem marcantes, mostrando inclusive uma diferença de investimento, dependendo do setor. Um bom exemplo neste sentido diz respeito ao armazenamento das informações sobre processos, que em vários setores ainda está organizada em fichários, sendo a busca completamente manual, quando a informatização poderia resolver os problemas, tanto para os usuários dos serviços quanto para o funcionários. Com o sistema informatizado, o tempo de busca de informações seria reduzido, o processo facilitado

e problemas de alergia, peso das pastas (algumas são realmente bastante grandes e muito antigas) e outras dificuldades similares seriam minimizadas.

Além destas reclamações sobre materiais e equipamentos, há também a queixa sobre a falta de pessoal, que estaria diminuindo em função dos cortes. Esta diminuição de efetivos estaria provocando um aumento na quantidade de trabalho para o servidor em atividade:

“Tem prazo, só que a gente não dá conta, antigamente eram seis, hoje nós somos quatro mas mesmo assim ela exige... a gente não dá conta do serviço [...] cobra o prazo porque a gente tem (existe), a gente está atrasado, a gente está fazendo guia do mês de novembro do ano passado ainda...” (Entrevistado) (*sic*)

O contingente de servidores está decrescendo com a redução dos quadros por rotatividade ou aposentadoria. Além disso, vários servidores mencionam uma má distribuição de pessoal pelos diferentes setores do ministério, resultado da busca por melhores condições ou por um trabalho que esteja de acordo com as características ou, ainda, desejo pessoal, sem uma contrapartida mais ajustada da relação *atividade x força de trabalho*. O resultado prático em função dessa movimentação *informal* é que, para trabalhos que não são em nada atraentes ou cujas condições são muito ruins, sempre falta servidor, enquanto em outros pode haver mais pessoas do que o serviço demanda.

Contudo, apesar de haver fundamento real para várias das queixas como falta de pessoal e excesso de serviço, as reclamações invariavelmente aparecem associadas à insatisfação com o trabalho.

Só para dar um exemplo de que o problema não se reduz ao seu aspecto objetivo, ou seja, a existência real de condições de trabalho ruins, podemos recorrer ao depoimento de um servidor que se orgulha de ter assumido com mais três colegas o trabalho que hoje, com a terceirização, é realizado por seis pessoas fora do órgão. Nesse caso em lugar de aparecer como excesso de serviço, a situação é apresentada como uma realização importante e que permite a autovalorização, mais enfatizada ainda nesse caso diante da falta de reconhecimento externo sentida pelo servidor.

A maior parte das dificuldades apontadas pelos servidores, como falta de papel e tinta, final de verba antes do final do ano, impressora que não imprime e técnicos operacionais em número insuficiente para atender às demandas de consertos, parecem fazer parte do dia a dia do ministério, assim como de outras instituições públicas e também de algumas empresas privadas. No entanto, reduzir estas dificuldades somente ao seu aspecto objetivo pode escamotear um outro lado tão importante quanto este. É certo que trabalhar sob condições adequadas é muito melhor que trabalhar onde estas condições estão em falta. No entanto, é certo também que a natureza do trabalho afeta radicalmente a percepção do trabalhador sobre as condições objetivas, o que pode

ser ilustrado por depoimentos sobre outras experiências de trabalho nas quais o envolvimento afetivo se faz presente e o trabalho está em consonância com as expectativas pessoais.

Nestes casos, que incluem condições muito mais precárias, estas são percebidas de outra forma, representando obstáculos a serem superados e não como descaso ou desrespeito com o trabalhador. Portanto, ainda que as condições ruins existam, quando o servidor reclama, está dizendo mais do que isso. Fala mais uma vez sobre seu trabalho sem sentido e como este aumenta o tamanho das dificuldades. É como se dissesse que, já que tem que fazer algo que não vai trazer nenhum tipo de satisfação pessoal, que não vai implicar em crescimento, do qual não terá retorno, pelo menos possa ser feito em melhores condições. O esforço já é grande o suficiente para enfrentar as atividades diárias, apontadas muitas vezes como repetitivas e sem sentido, para que um esforço extra ainda seja despendido.

Nesse sentido, ainda, chama atenção a constatação de que as queixas sobre as condições de trabalho, nas entrevistas individuais, aparecem justamente no discurso daqueles servidores que assumem que não estão satisfeitos com o que estão fazendo, justamente os que, não tendo encontrado uma ocupação com a qual possam se envolver, apenas realizam as tarefas que lhes cabem e esperam pela aposentadoria. Com isso, abre-se a possibilidade de uma outra compreensão sobre as reclamações recorrentes quanto à falta de condições no serviço público.

Quanto mais gratificante o trabalho, quanto mais sentido para o sujeito esse trabalho fizer, melhor as dificuldades poderão ser enfrentadas e com menos sofrimento. Num trabalho que permita o envolvimento afetivo, para alguém que tenha afinidade com este trabalho, as dificuldades objetivas podem ser amenizadas pela gratificação que resulta da sua realização. Mas com isso não estamos querendo dizer que uma vez resolvidas as questões de envolvimento com o trabalho não precisamos dar tanta atenção para as condições objetivas e materiais de trabalho, muito pelo contrário, estas também precisam ser solucionadas.

3. O trabalho

As reclamações sobre o trabalho em si, diferente do que ocorre com as condições para sua realização, aparecem em praticamente todos os depoimentos, como história passada entre os que conseguiram encontrar um trabalho melhor ou como situação atual entre os que estão insatisfeitos. As queixas apresentadas têm como objeto principal o tipo de atribuição definida para a função, sendo as atividades previstas muitas vezes caracterizadas como rotineiras, repetitivas e sem sentido.

Alguns servidores apresentam seu trabalho como um agrupamento de atividades fragmentadas, sem nada que lhes dê um sentido de continuidade. Faltando justamente o que permitiria a construção de um sentido, o trabalho passa a ser um fardo para o servidor e a reclamação sobre a quantidade e o tipo de tarefa que

lhes cabem aparecem nos depoimentos. Estar num trabalho composto de tarefas simples demais para o nível de sua qualificação pessoal é sentido também como uma desvalorização pessoal. O trabalho aparece menor do que as possibilidades e o desejo do servidor. Podemos ver isso nos depoimentos de alguns servidores falando sobre o seu trabalho atual:

“... funcionário aqui, principalmente de nível médio, você desempenha tudo aqui e muito desse serviço (...) levar e buscar documento, analisar processo, digitação, atender telefone e o público. Você faz de tudo aqui e muito...” (Entrevistado) (*sic*)

“... tudo, tudo assim de modo geral, desde fazer ofício, fazer Tabela, fazer gráfico, de modo geral não crio nada...” (Entrevistado) (*sic*)

“Meu trabalho realmente não fazia sentido pra mim... neu mesmo dizia: que sentido em entrar no computador e... [ficar digitando, preenchendo formulários]? Não fazia sentido...” (Entrevistado) (*sic*)

Este tipo de queixa pode parecer tipicamente característica de trabalhadores que têm uma visão negativa do trabalho, independente da ocupação. Nos casos supracitados, esta seria uma hipótese considerável. Como saber se o que ocorre não é justamente um descaso generalizado com o trabalho, que faça com que esta avaliação negativa independa das condições objetivas? Contrariando esta hipótese, temos exemplos de servidores que passaram por serviços que foram classificados como rotineiros, monótonos e sem sentido, mas que hoje estão em outras ocupações, para as quais as queixas não se repetem, como é o caso deste servidor:

“... na época eu ficava só atendendo telefones, anotando recados, coisas que secretária faz, coisas comuns. Hoje uma secretária executiva faz coisas totalmente diferente...” (*sic*)

Este servidor conseguiu abandonar esta função da qual não gostava e hoje tem atribuições mais amplas. Ainda não é o que gostaria de fazer, mas a avaliação não é a mesma. Além disso, já teve a oportunidade de estar, por duas vezes, em um trabalho que realmente gostava, num emprego anterior e, nestes casos, o relato é complementemente diferente, sendo o trabalho descrito de forma bastante positiva e até entusiasmada:

“... eu fui dar aula lá na Ceilândia, fiquei 2 anos até que o diretor da escola me convidou para eu ser coordenadora da escola. Então eu fui coordenadora da escola na área de português e depois nós montamos um curso pré-vestibular, que na escola não tinha. Então reunimos eu e mais três professores, pedimos autorização do dono da escola, ele não ia ganhar nada, só ia ceder a sala para nós, o material e nós montamos o curso de pré-vestibular em uma sala do próprio

colégio e conseguimos passar umas quatro turmas sabe, 4 turmas de 80 alunos, 45, 30 alunos passavam. Então cada vez mais você ia sentindo aquela vontade de continuar o seu trabalho..." (Entrevistado) (*sic*)

Neste caso, podemos ver que o servidor tem um bom vínculo com o trabalho em si, visto que o trabalho atual que não o estimula. No caso deste outro servidor, também o trabalho em um momento é descrito de modo bastante negativo, mas não é um padrão no seu discurso:

"... daí eu vi que o setor era assim. Tinha muita demanda, mas ao mesmo tempo era aquela coisa rotineira demais..." (Entrevistado) (*sic*)

Depois de várias mudanças em busca do que desejava, este servidor está hoje numa função que lhe agrada e não menciona mais rotina ou falta de sentido na descrição do seu trabalho, muito pelo contrário, considera o que faz interessante e não pretende sair de onde se encontra.

A existência destes servidores que apresentam diferentes avaliações do trabalho, dependendo da ocupação, reforça a ideia de que o problema não pode ser identificado no próprio servidor, uma vez que da sua história faz parte não apenas este trabalho vivido como insatisfatório porque fragmentado e sem sentido, mas também outras experiências mais gratificantes dentro do mesmo órgão ou em outros locais. Isso fala novamente a favor da influência do tipo e da organização do trabalho para definir a relação do trabalhador com esta atividade.

Ainda, nessa mesma direção, encontramos sem uma única exceção, a função de secretária avaliada como o pior trabalho entre as servidoras que passaram por diferentes funções no órgão. Este é um dado bastante interessante, que merece ser explorado, que será tema de um texto específico.

Assim, vemos que o trabalho em si é também muito considerado pelos servidores e razão para satisfação ou queixa.

4. A falta de reconhecimento

A falta de reconhecimento foi, sem a menor dúvida, a queixa mais comum entre todos os servidores, estando ou não satisfeitos com o seu trabalho atual. Existe a concepção compartilhada de que as possibilidades de reconhecimento profissional no serviço público são extremamente escassas, sobretudo quando se trata do Poder Executivo, que é visto como o que menos investe no funcionalismo. As comparações são inevitáveis e sempre ressurgem entre os servidores do Executivo, visto que se consideram parte de uma categoria maior, sendo todos servidores públicos e cuja remuneração vem da mesma fonte. O Poder Executivo é acusado pelos servidores de arcar com todas as dificuldades da administração pública, enquanto os outros poderes passam ao

largo das mesmas, o que transforma o Executivo no pior empregador, aquele cuja política não inclui em nenhum momento concessões que permitam o reconhecimento do seu quadro funcional. Alguns servidores assumem, inclusive, a intenção de tentar outros concursos para trabalhar no Legislativo ou no Judiciário, onde acreditam, os funcionários recebam um outro tipo de tratamento. O critério empregado quando fazem esta comparação entre os Três Poderes da União é principalmente salarial e baseada no conhecimento público sobre as diferenças na remuneração entre servidores de mesmo nível, mas fora do Executivo. Além disso, estes servidores não têm informações a respeito de outros aspectos do trabalho nestes setores para fazer considerações melhor fundamentadas. Partem apenas do que está mais visível. A verdade que aparece para eles, independente dos salários serem ou não compatíveis com a função que desempenham, é que existem outras pessoas fazendo o mesmo que eles fazem e sendo melhor remuneradas por isso. No entanto, existe uma certa independência entre estas considerações acerca do salário e a relação com o trabalho.

Esses funcionários embora possam se achar injustiçados diante do que ocorre nos outros Poderes, não fazem associação direta desse fato com a melhor ou pior disposição em realizar o trabalho. Apenas a injustiça interna é relacionada com o desânimo do servidor com seu trabalho, estando sua origem ligada às chefias imediatas, quando estas não veem o esforço do servidor. A questão salarial aparece ligada à categoria como um todo, mas são os fatores relacionados ao trabalho mesmo, incluindo as oportunidades de uma ocupação compatível com as afinidades e o reconhecimento por este trabalho, que marcam a história singular, compondo o drama pessoal, estando associados às vivências de satisfação e sofrimento no trabalho. Por exemplo, a crença de que o servidor de nível médio não é valorizado aparece na maior parte dos discursos de uma forma ou de outra e, ao que tudo indica, incomodando e fazendo sofrer.

“... funcionário da casa mesmo é sempre em segundo plano, porque é da casa mesmo, não é valorizado...” (Entrevistado) (*sic*)

Esta concepção se explica por duas condições, em primeiro lugar, as reduzidas chances de um a gente administrativo conseguir uma posição melhor, que represente algum tipo de ascensão e, em segundo lugar, a dependência de um cargo de confiança para que essa mudança seja possível, quando estes cargos são, muitas vezes, atribuídos a alguém alheio ao serviço.

Essa carência de possibilidades de reconhecimento objetivo, que se restringe às poucas chances de conseguir uma gratificação ou um cargo de confiança e ainda à dificuldade de encontrar um trabalho que faça sentido, aparece como uma grande deficiência do sistema. A inexistência de oportunidades de ascensão, de acordo com o envolvimento e desenvolvimento do trabalhador em serviço associada à distribuição das gratificações e cargos de confiança, considerada

injusta pelos servidores, montam o quadro em que os servidores se sentem desconsiderados, não reconhecidos e por vezes até desrespeitados.

“muito pouco... muito pouco... mas tem... mas é pouco... depende muito da administração do momento [...] Por exemplo, aquela equipe daquele ministro, às vezes tem uma linha, reconhece o esforço individual [...] a vontade de crescer do servidor [...] sai aquele ministro [...] então você tem que mostrar tudo pro outro de novo; mas é pouco... reconhecimento é pouco.” (Entrevistado) (*sic*)

A atribuição de funções de assessoramento e chefia acaba sendo praticamente a única forma de reconhecimento financeiro, envolvimento e crescimento do servidor no serviço público. Daí o grande incômodo quando esse tipo de recurso é atribuído a alguém externo ao serviço e também as acusações, fundamentadas ou não, que são geradas. É justamente a interpretação de que esta é a única forma de reconhecimento institucional disponível e a única chance de ascensão que faz com que o uso desse recurso seja motivo de tanta polêmica e indignação por parte dos funcionários

“Porque no ministério geralmente tem... tem uma função, uma gratificação, eles passam pra uma pessoa de fora que não sabe o serviço, o pessoal daqui não tem nenhum incentivo tá... pra crescer assim... dentro do... serviço aqui, tem que trabalhar assim mesmo... porque gosta, porque senão... senão você não vai fazer nada, se não gostar do que faz aqui... você não faz nada, porque incentivo eles não dão nenhum...” (Entrevistado) (*sic*)

Este mesmo tema aparece na crítica de Antônio, formado em economia e há treze anos no serviço público, que fala sobre o uso do DAS como forma de aumentar o quadro funcional. De acordo com a sua interpretação, os servidores estariam condenados a permanecerem sempre na mesma posição, enquanto existe um recurso que é usado para atrair pessoas de fora e para as quais estariam destinados os “melhores cargos”.

“... mesmo que ele tenha uma gratificação ele vai guardar aquilo como um coringa para ele... a gente fala que não, mas as coisas funcionam assim, pela convivência... eu mesmo senti na pele...” (Entrevistado) (*sic*)

A reclamação que encontramos é que enquanto a possibilidade de reconhecimento da instituição em termos de remuneração fica restrita à atribuição de função de chefia e assessoramento, o critério para nenhum dos dois é necessariamente o mérito individual de alguma forma avaliado.

O que aparece como motivo de descontentamento, portanto, não é a associação da gratificação ao desempenho, muito pelo contrário, é exatamente a ausência de relação entre as duas coisas. A sensação resultante de experiências

que mostram que manter a gratificação não depende necessariamente do esforço pessoal e da qualidade do trabalho aparece como mais um fator que tira o interesse do funcionário pelo trabalho.

Para completar, algumas outras formas de reconhecimento material, por assim dizer, são identificadas na impossibilidade do reconhecimento financeiro, como acontece com os cursos que são oferecidos aos servidores e que acabam representando reconhecimento, na medida em que implica em investimento da organização no funcionário.

“Eu por exemplo gosto daqui [...] A gente só acha... que não tem muito incentivo, a gente fica fazendo sempre esse serviço, procura fazer o serviço... certo, a gente não acha que tem... não tem incentivo nenhum aqui, a gente só trabalha aqui porque gosta [...] Tipo assim... esses cursos que a gente tava querendo fazer, nem isso tá, essas... gratificação pra ninguém aqui dentro...” (Entrevistado) (*sic*)

Com esse significado adquirido, não ser atendido na reivindicação de um curso, sobretudo quando o curso está relacionado a alguma necessidade da função, acaba confirmando a ideia do servidor de nível médio de que ele não é figura importante no sistema.

Até aqui falamos sobre as formas objetivas, ligadas a algum tipo de investimento material, que estão nas queixas dos servidores, portanto, são consideradas importantes, mas o reconhecimento não se reduz a apenas esta dimensão. Também a falta de reconhecimento subjetivo aparece como motivo de descontentamento entre os servidores.

Os servidores são unânimes em concordar que esta forma de reconhecimento depende diretamente do perfil da chefia, o que é um problema sério num órgão em que as mudanças são constantes e ninguém sabe quem será o chefe amanhã. Alguns conseguem reconhecimento por estarem ligados a uma chefia que tem como característica da sua administração reconhecer o servidor, dentro das suas possibilidades, o que significa, reconhecimento objetivo mediante a manipulação de gratificações e/ou ampliando a possibilidade de atuação do servidor e reconhecendo a autoria do trabalho, personalizando o feito individual.

A ausência do reconhecimento subjetivo é sentida como descaso da chefia com o funcionário, e que alguns chefes são acusados de estarem voltados para fora o tempo inteiro, sem procurar nem ao menos conhecer o servidor. Existe um ressentimento ligado a esta percepção de descaso e a reação do servidor pode incluir o abandono do setor, mencionado por alguns entrevistados ou mesmo a resistência em colaborar, significando a não aceitação da chefia.

O sofrimento decorrente do não reconhecimento subjetivo, sobretudo quando existe envolvimento com o trabalho, fica patente neste caso de um servidor que, num relato em terceira pessoa, mostra a sua vivência dessa situação:

“... vamos supor que você trabalha vinte anos no ministério, tem uma gratificação, entendeu. Chega o pessoal de fora e extingue o cargo, não vê se o departamento, ou se aquele setor de trabalho tem aquele cargo, quem está ocupando aquele cargo, se precisa daquele cargo, ou se a pessoa merece aquilo, se o trabalho da pessoa está sendo bem feito. Se você está trabalhando de acordo com que o ministério exige, então vai chegando e extinguindo, então isto vai diminuindo o incentivo [...] é estas coisas [...] que às vezes tira a vontade de trabalhar da pessoa, às vezes você vê colega de trabalho na sala, quieto, cabisbaixo, entendeu, você pergunta, poxa bicho o que é que está acontecendo, nada... O pessoal vê sacaneia, não tem incentivo, estas coisas assim, quer dizer, não chega e não dá esta sacudida porque às vezes o chefe chega e tem que dar esta sacudida porra bicho. Vamos fazer isto e aquilo, vamos colocar isto para andar vamos colocar este carro no trilho aí mas não, o cara chega... não. Então estas coisas acontecem e vão tirando a vontade das pessoas, então isto aconteceu no ministério, não estou fazendo nenhuma crítica [...] mas aconteceu... entenda do jeito que quiser entender... mas estas coisas é que é chato...” (Entrevistado) (*sic*)

Neste relato, todo o peso é colocado na chefia, vista como a figura essencial de onde devem vir tanto o incentivo quanto o reconhecimento e fica patente o modo como o trabalhador é atingido quando não é colocado e nem reconhecido como alguém importante para o andamento dos serviços.

O mesmo servidor conta sobre o ressentimento por ter sido excluído de uma função que realizava e ao que tudo indica não por causa da qualidade do trabalho, mas porque cada um que entra tem uma forma diferente de gerir o serviço. O sofrimento decorrente de ter ocupado uma posição e desempenhado certas tarefas, pelas quais o servidor se orgulhava e depois voltar a fazer um trabalho mais mecânico, considerado mais pobre não é pouco e é uma situação que servidor não raro vê-se obrigado a enfrentar.

“... antigamente quatro pessoas faziam, hoje em dia é um pessoal qualificado da UnB que vem fazer, mas antes era a gente, [...] Uma empresa, não sei se você já ouviu falar, empresa que faz *clipping* (resumo de notícias) estes negócios, faz, a gente fazia antigamente [...] eu fazia... [...] eu passava a matéria para os jornais, tudo pelo ministério, eu fazia as ligações para o diretor, tudo o que era da parte administrativa na época, eu ajudava a fazer entendeu. Então quando mudou o chefe, muda tudo entendeu, então é como você colocar em círculo tudo isto aqui e o seu chefe está na outra ponta...” (Entrevistado) (*sic*)

Como pretender que estes servidores se envolvam mais com o trabalho, se justamente esse envolvimento pode ser motivo de sofrimento? Este servidor pelo seu relato, que deixa claro o grande ressentimento por ter sido desconsiderado e

desqualificado na sua contribuição, perdendo uma posição que lhe era importante, mostra uma faceta pouco visível do tratamento que o servidor recebe no serviço público. O que este funcionário está sendo obrigado a constatar com essa ocorrência é que ele simplesmente não existia. A mudança ocorreu sem que ninguém o visse, sem que nada do que tenha feito antes fizesse diferença. Diante disso, torna-se perfeitamente compreensível quando este mesmo servidor diz que só está esperando mesmo a aposentadoria.

5. Os problemas com as chefias

O primeiro e mais comum conflito com as chefias relatado pelos servidores está relacionado novamente ao reconhecimento, nas suas várias formas de expressão. Seja pelas características pessoais, pela dinâmica do trabalho ou por falta de poder, o não reconhecimento aparece como falta grave das chefias, afetando os servidores de modo tal que a saída para outro setor pode ser a solução final do problema.

Um aspecto específico do serviço público e que muito incomoda os servidores é que no processo de mudança, nem todo chefe que chega se esforça por conhecer os servidores. Um grande ressentimento é gerado quando a nova chefia desconsidera ou, pior, recorrem à experiência do servidor num primeiro momento, mas depois descartam quando já se inteiraram do serviço. Uma das consequências dessa dinâmica é apontada por este servidor:

“Você está em um determinado setor trabalhando e não tem uma função, ou você tinha uma função e perdeu porque mudou a chefia [...] O novo chefe que vem, ele vai ter que se impressionar com as pessoas para dizer quem ele vai querer nomear como cargo de confiança dele. Então se você vem trabalhar de jeans e camiseta, você não se impressiona, então a política é, mudou o chefe, ou você quer ir para um outro departamento, você começa a se vestir de terno todos os dias. Porque aí... e está nos lugares certos e nas horas certas, cumprimenta um secretário, um coordenador geral de qualquer coisa, se você não conhece, vai, então ele vai falar, caramba, aquele rapaz é tão bem [...] Será que ele não tem um cargo de confiança aqui dentro, não, não tem, então eu vou puxar esta pessoa, você nem sabe se a pessoa é competente, mas se você impressiona com a imagem e isso acontece no serviço público...” (Entrevistado) (*sic*)

Como decorrência desta lógica pode se tornar mais importante a aparência do que o trabalho. Se encontrássemos todos os servidores muito bem alinhados com esta política, apenas poderíamos dizer que apresentam excelente capacidade de adaptação, visto que não apenas compreenderam a lógica que vigora, mas ainda adequaram sua ação a esta demanda. Fazem simplesmente o que a organização pede. No entanto, nem todos concordam com essa dinâmica e a aversão e a resistência a esta situação aparecem claramente em alguns casos.

“... eu sabia de pessoas que... nestas áreas não tinha competência nenhuma e fica puxando o saco o dia inteiro do chefe para poder conseguir dali melhorar. Aí eu falei, ah eu não gosto deste tipo de gente. Eu prefiro trabalhar num lugar menor, onde as pessoas realmente fazem um trabalho em equipe. Combina mais comigo, daí, como foi uma função junto com a outra, no mesmo dia praticamente, fiz opção pelo daqui, fiz uma opção por ganhar menos mais uma vez...” (Entrevistado) (*sic*)

Mais uma vez, contrariando o estereótipo, este servidor quer realizar o trabalho de acordo com a concepção que tem desta atividade que, ao que tudo indica, é exatamente aquela que qualquer patrão gostaria de encontrar nos seus funcionários. Também o Estado provavelmente gostaria, mas, assim como tantos patrões na iniciativa privada, nem sempre se pede o que se quer e nem sempre se reconhece o que se tem em mãos. O grande problema é que não foi por nada que se criou o conceito da profecia autorrealizadora.

Apesar das resistências, o que a organização está reforçando nestes trabalhadores quando o empenho e o desempenho não são suficientes para se manter numa posição é que se dediquem menos a isso e mais ao que pode dar melhores resultados.

Um servidor aponta um dos empecilhos para que os mecanismos que existem atualmente e que poderiam representar uma alternativa de reconhecimento formal do servidor, mas que, não sendo distribuídos de acordo com o mérito, dá origem às injustiças das quais os servidores se queixam, sendo o papel da chefia essencial, mas dependendo de outras condições além da vontade do chefe. No depoimento que se segue, o servidor fala sobre a impotência do chefe para reconhecer objetivamente diante do jogo político com os cargos:

“... eu sei que você tem capacidade, mas eu não posso fazer nada, porque ela é a indicada. Eu falei então o senhor fica com a sua indicação que eu estou saindo fora, aí eu saí. Pedi para sair e ele não queria me liberar. Eu disse se o senhor não me liberar, o senhor vai ter o pior funcionário na casa, acho que o senhor não quer isto, ele disse, não eu não quero...” (Entrevistado) (*sic*)

Neste caso, o chefe, apesar de reconhecer o mérito do funcionário, não se vê em condições políticas de enfrentar outras forças e acaba aceitando a indicação política em lugar de criar condições para manter um funcionário reconhecidamente bom para o serviço, e o desfecho da situação é a saída da funcionária em busca de outras oportunidades. Mais uma vez, estamos na especificidade do que caracteriza o serviço público e que mostra que as soluções para os problemas neste setor devem ser pensadas, levando-se em consideração as suas especificidades.

Os próprios servidores reconhecem que às vezes falta poder ao chefe imediato que, por sua vez, depende dos seus superiores e o resultado é apontado nesse depoimento:

“Se você tem um chefe que não tem harmonia com o chefe dele, como é que vai fazer [...] Se ele não tem harmonia com o chefe dele, para arrumar condições de trabalho para mim, então como é que eu vou fazer [...] Nós temos uma boa condição de trabalho porque nós temos um bom chefe, ele tem harmonia com os outros setores de trabalho, com o ministro, com o chefe de gabinete e com os outros setores de trabalho...” (Entrevistado) (*sic*)

A ideia de que os cargos servem muito mais à barganha política e que as nomeações respondem ao jogo de interesses do momento é tão forte que este outro servidor interpreta a sua própria ascensão a um cargo de chefia pela impossibilidade, em função das características do trabalho no setor, de colocar uma pessoa que fosse alheia ao serviço. Em consequência, o exercício de chefia por funcionário concursado de nível médio, resultado do envolvimento, competência adquirida, é visto como uma exceção.

“... tinha essa função... de chefe... na seção [...] Eu... comecei a trabalhar com isso, só que não era eu que era chefe, porque tinha outra menina, como ela era mais antiga aqui dentro [...] Ela que pegou essa função de chefe [...] aí ela saiu daqui, [...] então só ficou eu aqui que mexia com esse serviço, não tinha outro jeito. Tiveram que me dar... porque esse serviço aqui, você tem que saber, não é qualquer pessoa que chega aqui, de um dia pro outro [...] Ela pode até ser a chefe, mas tem que ter uma pessoa... tipo eu que sou funcionária daqui, ou outra pessoa que é funcionária daqui pra... pra explicar o serviço pra aquela pessoa, porque isso aí você vai... aprendendo com o tempo.” (Entrevistado) (*sic*)

O reconhecimento dos funcionários do quadro, principalmente de nível médio, acaba sendo incompatível, não com a natureza política dos órgãos da administração pública, mas com a política clientelista de troca de favores, de barganha com tudo que estiver à disposição e as consequências são sentidas pelos funcionários. Na interpretação desse servidor, o desânimo dos servidores se liga à impotência diante desta condição:

“... às vezes o funcionário perde incentivo porque... por exemplo, vamos colocar assim, eu trabalho todo este tempo dentro da comunicação social [...] Além do salário que eu ganho, eu tinha uma função gratificada, é pouca coisa, mas tinha, dava para eu comprar a feira de casa, aí veio a mudança [...] e a minha função sumiu, a gente fala, foi para o espaço [...] Eu só estou dando um exemplo para você, então se fosse com o outro ministro, não tinha acontecido isto, entendeu, porque quando o chefe

[...] se interessa pelo funcionário, quando ele vê um negócio desse, ele vai falando, porque estão tirando isto de um funcionário que está trabalhando comigo? Você vai melhorar para ele? Mas tem chefe [...] que vê o funcionário perdendo e às vezes acha até bom e pensa, ah, eu não vou fazer nada, porque não é nada meu..." (Entrevistado) (*sic*)

A única possibilidade de reconhecimento objetivo depende das chefias, mas não necessariamente das chefias imediatas que podem não ter poder para reconhecer mesmo que assim deseje, tendo que concordar com as indicações que vêm dos níveis hierarquicamente superiores. Quanto ao reconhecimento subjetivo, depende mais diretamente ainda das chefias, sobretudo do chefe imediato. Os servidores esperam este tipo de reconhecimento, ressentem-se quando falta, mas este não substitui ou dispensa o reconhecimento objetivo. Cada vez que um bom servidor, cuja competência e desempenho são conhecidos pelo chefe, se defronta com a situação de ver no seu setor uma gratificação ou um cargo de chefia ser atribuído a alguém que veio de outro setor. Quando este tem competência e condições de assumi-lo tem reforçada a ideia de que não há relação entre o que faz e o reconhecimento formal. A consequência pode ser a saída em busca de oportunidades melhores, por exemplo, um local onde o chefe além de reconhecer subjetivamente o servidor tenha mais poderes para decidir como distribuir gratificações e reconhecê-lo também formalmente.

A dependência estreita do reconhecimento em relação à chefia torna-se uma situação delicada num órgão em que existem mudanças muito frequentes nos ocupantes destes cargos, uma vez que a sua definição é política e a cada entendimento e desentendimento do governo com seus assessores a mudança pode acontecer em vários níveis da administração, podendo atingir os funcionários, num efeito em cascata. Isso gera uma situação complicada para os servidores que, em função da rapidez com que estas mudanças ocorrem, em um setor estratégico ou em um determinado momento político, veem as possibilidades de reconhecimento pela competência, dedicação e empenho ainda mais incertas. Daí a necessidade de mostrar rapidamente a competência para a próxima liderança para que um cargo seja mantido ou para conseguir um novo que se coloca à disposição, como se queixam os próprios servidores. O resultado é que o reconhecimento liga-se muito pouco ao desempenho e à competência, o que explica o desânimo e a desistência que aparece no discurso de alguns servidores entrevistados.

Outro tipo de conflito que pode ser identificado e que se relaciona com as chefias é gerado pela entrada de alguém *estranho* ao serviço para ocupar um cargo de chefia. Sobretudo quando os servidores consideram que entre eles existem pessoas mais habilitadas para assumir a função. O que mais incomoda os funcionários nesse caso é quando, por razões políticas, a coordenação de um serviço ou setor é assumida por alguém vindo de fora do serviço, que não conhece nada e que acaba dependendo justamente dos funcionários experientes e que estão

condenados por este sistema a permanecerem sempre na mesma posição, auxiliando um chefe após o outro para manter o funcionamento do serviço.

“Eu fiquei lá seis anos, porque é aquela história que eu te falei, de chefias, chegou um aqui, colocada por um deputado e esta pessoa não sabia nada. Então você fazia tudo e ela só assinava, então aquilo foi me cansando [...] só ela que aparecia e eu não, eu me matava de trabalhar e ela falava, eu fiz isto, aquilo...” (Entrevistado) (*sic*)

Outro ponto visto como injustiça no trabalho também relacionado às chefias diz respeito à falta de mobilidade do funcionário justamente quando essa possibilidade está associada ao bom desempenho e competência pessoal. Ocorre que um funcionário aprende um serviço num determinado setor, torna-se fundamental para o andamento das atividades e, em função disso, passa a dispor de menos possibilidades de buscar melhores condições porque vê negados seus pedidos de transferência para outro setor.

“... tinha pessoas aqui que conseguiam DAS 5 no tribunal, (com remuneração elevada) só de gratificação, no tribunal para assessorar um presidente do Tribunal. Veio o pedido assinado pelo presidente do tribunal e ele recusou... quer dizer, a pessoa aqui não tem gratificação nenhuma, é um advogado, um procurador...” (Entrevistado) (*sic*)

Isso cria a necessidade de que o próprio funcionário, competente, mas insatisfeito, encontre alternativas para que possa se ver livre do trabalho que não está agradando e possa continuar buscando aquilo que procura do trabalho. O mesmo servidor que conta esse episódio, depois de várias tentativas frustradas de sair de um local, tenta ser chamado para um local onde o pedido é irrecusável, sendo a dispensa do funcionário obrigatória, independente da vontade da chefia. A ideia nesse caso é apenas conseguir sair para qualquer outro local e depois, caso não dê certo, a busca torna-se novamente uma alternativa viável.

“... você sai, se não der certo lá, você volta para cá, não necessariamente para cá. Porque o problema é sair daqui, porque não tinha como sair e lá era irrecusável...” (Entrevistado) (*sic*)

Cria-se uma situação extremamente delicada e conflituosa: quando o servidor que faz o jogo das aparências para ser aceito tem mais sucesso porque consegue sair tranquilamente de onde está, enquanto os servidores que se destacam pelo desempenho e recebem convites para trabalhar em outros setores, não são liberados para sair. Esta situação é complicada para os dois lados envolvidos. Por um lado, as chefias têm que frequentemente abrir mão de servidores já conhecedores do serviço ou então forçá-los a permanecer no local, mesmo diante de uma oferta melhor, o que seguramente vai gerar insatisfação; por outro, os servidores têm que abrir mão de uma nova oportunidade, ficando à disposição da chefia que também se vê impossibilitada de lhe oferecer algo

melhor. Nesse impasse, a solução pode ser encontrada pela pressão para que seja liberado pelo chefe. Como ameaça, esse servidor retira-se ao não ser atendido em sua reivindicação.

“... pedi para sair e ele não queria me liberar. Eu disse “se o senhor não me liberar, o senhor vai ter o pior funcionário na casa, acho que o senhor não quer’...” (Entrevistado) (*sic*)

Este funcionário apenas ameaça, mas não chega a cumprir o que promete. Antes disso, é liberado e consegue sair para outro setor como pretendia. Mas nem todos os casos têm esse desfecho. É bem possível, que em alguns casos, aconteça em silêncio o que este servidor prometeu alto e bom som. Estamos falando da insatisfação gerando negligência, ligação aliás conhecida da literatura sobre satisfação no trabalho. O servidor está insatisfeito, tenta sair, não consegue, tenta falar, não é ouvido, pode permanecer, mas fazendo o mínimo, faltando ao trabalho por qualquer motivo, saindo e chegando fora do horário.

Vejamos a que situação insolúvel se chega. Primeiro, a aparência pode ser fundamental para manter um cargo ou conseguir um novo, na medida em que o tempo pode ser curto para que o funcionário de fato seja conhecido pela competência, menos evidente a um primeiro olhar. Isso cria a necessidade de cultivar a imagem. Depois, vemos que também os servidores competentes podem ser vistos por esta característica e convidados para outros setores, porém não podem sair. Trata-se mais uma vez de uma situação que pune o desempenho e estimula outras fórmulas de conseguir o que se deseja no trabalho. A sorte é que nem todos se satisfazem com esse jogo que o próprio sistema estimula e recompensa.

“... toda vez que ele sai, ele me chama, porque quer que eu vá com ele. Só que eu acabei perdendo um pouco o contato, porque às vezes que eu pedi para sair daqui ele me levou, disse que não queria me perder e então tinha uma política de não liberar ninguém e ao mesmo tempo, não podia oferecer mais nada além do que oferecia para a gente...” (Entrevistado) (*sic*)

A situação não é simples porque o chefe do setor que tem o bom funcionário, mesmo reconhecendo suas qualidades, não tem poder para melhorar suas condições e mantê-lo dessa forma, por outro lado, recorrer à pressão para que fique contra vontade pode ter consequências tanto para o trabalhador quanto para o trabalho. Trata-se de punir a competência, o comprometimento, a eficácia do funcionário. Esse é um dos caminhos que torna vantajoso, de certa forma, não ter um desempenho tão bom assim, temos uma inversão naquilo que o funcionário pode oferecer para obter melhores condições no trabalho.

Outro problema com as chefias, mais explícito entre as servidoras, está mais ligado ao exercício da função de secretária e envolve as características pessoais do chefe e seu estilo no desempenho da função.

Uma servidora, por exemplo, queixa-se de um dos chefes que já teve, atuando como secretária, destacando o desrespeito e o descontrole que lhe eram característicos e os efeitos que isso tinha para o seu autoconceito como trabalhadora:

“Ele brigava, brigava, ele era assim sabe, gritava, dava maior... falava alto, todo mundo... Ficava calado ouvindo né, e o pessoal, tudo que tava ali perto via ele brigando com a gente, e a gente... Aí eu falei, ah eu não vou aguentar ficar aqui nesse lugar não. Que a gente ia se sentindo assim... assim sei lá... muito incompetente pelo jeito que ele tratava a gente, por causa de coisinha... boba ficava fazendo... tempestade em copo d’água.” (Entrevistado) (*sic*)

Diante de chefias com características indesejáveis, uma das alternativas mais usadas é o abandono de uma função por outra em outro setor.

“Muda [...] porque [...] chega um chefe aqui e às vezes quer impor um regime muito autoritário [...] então o colega que trabalha não está acostumado com isto não está acostumado com o desrespeito...” (Entrevistado) (*sic*)

O servidor movimenta-se para conseguir um outro local. As informações sobre as características dos chefes são veiculadas entre os servidores, de modo que um servidor, antes de aceitar assumir uma vaga, obtém dos colegas este tipo de informação.

“... tem departamentos aí que os chefes são mal educados, são grosseiros, acham que você é escrava, então é assim. Fulano de tal é bom para trabalhar, é, é assim, aí você vai, a gente dá dica para os outros. É a mesma coisa quando a gente vai para outro setor, a gente pede informação, igualzinho a gente faz com os colegas. Então tem setor que as pessoas só vão se forem obrigadas mesmo, porque não compensa...” (Entrevistado) (*sic*)

Os problemas com as chefias apresentam-se como mais uma das explicações para a distribuição desproporcional de servidores pelos diferentes setores do órgão público, esvaziando alguns e superlotando outros:

“Eu trabalhei na época com uma pessoa maravilhosa... Eu trabalhava com ela, aí depois... aí com as mudanças a gente foi saindo... Depois eu vim para a assessoria de comunicação...” (Entrevistado) (*sic*)

Os conflitos entre chefe e subordinado podem assumir uma proporção tal que o servidor abandone o trabalho mesmo quando gosta do que faz. Sobretudo quando, na origem desse conflito, está a percepção do chefe explorador, que faz uso do trabalho do servidor de nível médio para promoção pessoal, sem se preocupar em lhe proporcionar algum tipo de recompensa material ou simbólica.

“... era um serviço muito interessante, eu gosto do serviço de recrutamento [...] só que a pessoa que estava lá na chefia [...] não tinha nenhum vínculo com o serviço público. Ela estava lá ocupando um DAS, como eu cheguei cheia de ideia ela ficou com receio de eu estar querendo o DAS dela. Porque existe isto porque eu tinha vínculo, tinha salário, então ela só tinha DAS porque [...] o marido dela era [de um setor que] libera verba [...] tinha o poder...” (Entrevistado) (*sic*)

O motivo do conflito neste caso pode ser também competição pelo DAS, não apenas porque a chefia possa realmente se considerar ameaçada por um funcionário competente, mas também porque o servidor realmente se considera, em certos casos, em melhores condições de assumir o cargo, pela experiência acumulada no exercício do seu trabalho e pode pressionar para que isso ocorra.

Conclusão

1. O sentido das queixas dos servidores

Identificamos nos servidores quatro queixas principais: as condições de trabalho, o trabalho enquanto atividade, a falta de reconhecimento e os conflitos com as chefias. Vimos que as queixas sobre as condições de trabalho na maior parte das vezes podem ser reduzidas ao descontentamento com o próprio trabalho, na medida em que se fazem presentes justamente entre os que estão menos satisfeitos com o que fazem. Além disso, os mesmos servidores já trabalharam em condições muito piores, mas, quando o trabalho permitia que se sentissem valorizados, as adversidades eram enfrentadas com disposição, sendo até mesmo motivo de orgulho.

No que se refere à realização do trabalho, incluindo as atividades e as demandas que devem ser atendidas, o descontentamento concentra-se na falta de espaço para a expressão pessoal, num sistema que subutiliza o potencial do servidor, sua formação e sua disposição em crescer e se aperfeiçoar. Ademais, o trabalho que cabe ao servidor é considerado fragmentado, repetitivo e pouco importante.

Além das insatisfações com o trabalho, a falta de reconhecimento, a mais marcante das queixas, aparece entre os servidores como um dos principais motivos de sofrimento que tem origem a partir do trabalho. O que se pede, além de uma atividade que seja importante, é que haja reconhecimento da contribuição pessoal. Estes servidores querem ser vistos pelo trabalho; reivindicam a constatação da sua existência e o seu lugar no serviço.

Por fim, as queixas sobre as chefias estão concentradas em dois pontos: a falta de reconhecimento objetivo e subjetivo que depende em grande parte dos

chefes imediatos ou não e, por outro lado, o abuso de poder expresso no desrespeito e em formas de tratamento inadequadas, que provocam constrangimentos.

Se percorrermos cada uma destas categorias de queixas apresentadas, veremos que, em comum, a maior parte expressa do sofrimento de quem quer ter um trabalho realizador, mas não tem. Recorrendo ao referencial teórico sobre saúde mental e trabalho que reserva um lugar importante para o reconhecimento, sentido e controle no trabalho, não estamos falando nada novo. Mas o que comparece além do que já se sabe é que o servidor público está querendo trabalhar e sofre quando é impedido; quer ser reconhecido pelo que faz e não consegue ter um trabalho importante; gostaria de fazer parte efetiva do serviço e é colocado numa posição marginal. Como decorrência da impossibilidade de um trabalho realizador, que esteja de acordo com as suas expectativas, este servidor parte em busca de outras condições que o trabalho pode proporcionar.

2. As compensações para um trabalho sem sentido

Abordamos primeiramente os motivos de insatisfação e sofrimento. Agora vamos nos deter por um momento nas características e condições que fazem com que um servidor permaneça no mesmo local por longo tempo, funcionam como atrativos para a movimentação ou motivem retorno a um antigo posto depois de saídas frustradas em busca de melhores oportunidades.

Vale reforçar ainda mais uma vez que a busca inicial empreendida pelo servidor é realmente por um trabalho que esteja de acordo com seu interesse, sua formação e as habilidades que dispõe. Apenas quando se vê impedido de encontrar esse trabalho é que tem lugar a busca por condições aparecem como compensações diante da expectativa frustrada. É exatamente essa ordem nas prioridades que vemos no depoimento de um servidor, formado em economia e há 13 anos no órgão:

“... eu tenho curso superior, procurei... várias vezes tentei entrar para a área. Só que não conseguia, aí um dia recebi um convite por acaso, aí fui com toda aquela expectativa, aí eu pensei que bom mas infelizmente eu quebrei a minha cara. Fui com toda expectativa, mas quando cheguei lá, fui desviado mas aí você vai falar o que ah, depois a gente... aí vai levando mas chega uma hora que não dá...” (sic)

Claro que a busca pelo trabalho na área de interesse não substitui o interesse por melhorar a remuneração. No caso deste servidor, a ideia dificilmente condenável é a de que, estando numa função que permita empregar seu conhecimento e suas habilidades, “o resto vem naturalmente”, ou seja, qualquer aumento no ganho viria como recompensa pelos bons serviços prestados. Segundo esse raciocínio, a busca por gratificações não se faria por meio do cultivo de boas relações pessoais, mas pelo empenho e desempenho que deveria ser assim

retribuído. O que se pede é que o ganho esteja associado ao desempenho, mas é preciso que existam oportunidades para o bom exercício profissional. Ao que parece, era justamente esta a busca do servidor que enfim desistiu da procura.

Podemos dizer que, entre os fatores de atração que orientam a movimentação dos servidores, ocupa uma posição de destaque o que aparece para o servidor como uma espécie de promoção, dadas as limitações do setor público nesse sentido. Essa suposta promoção implicaria em conseguir uma colocação que incluía, ao mesmo tempo, aumento na remuneração e também um trabalho mais especializado, de preferência relacionado de algum modo à formação do servidor, ou que abranja a função de assessoramento ou chefia. Quando estas duas condições vêm juntas, aparecem como um tipo de ascensão funcional, o que na realidade não existe para servidores nesse nível. A possibilidade de que isso ocorra depende de conseguir uma função gratificada, ou melhor, ainda uma função de Direção e Assessoramento Superior (DAS), sobretudo quando esse aumento nos vencimentos implica também em assumir atividades com as características supramencionadas. O problema nesse caso é que não basta conseguir uma oportunidade semelhante, mas é preciso mantê-la, pois é muito vulnerável. Um cargo de chefia e uma gratificação são retirados tão rápido quanto podem ser oferecidos e a queixa em relação a esta vulnerabilidade associa-se ao tipo de critério usado para colocar e retirar estes benefícios. O problema é estar à mercê de um jogo político cujas regras não são transparentes, implicando em poucas possibilidades de controle da situação pelo servidor. Apesar dessas dificuldades, a busca continua e o que se espera é encontrar um trabalho mais significativo e aumento salarial associados.

Considerando que nem sempre estas duas condições são oferecidas ao mesmo tempo, é preciso pensar também nas implicações de encontrá-las separadamente. A oportunidade de uma ocupação que represente um trabalho melhor apenas, envolvendo mais autonomia e atividades mais significativas e que estejam mais próximas das expectativas do servidor, mesmo não representando aumento nos ganhos, também são aceitas quando encontradas, em função da possibilidade de crescimento e de valorização profissional.

Outro servidor insatisfeito com uma função em que quase não lhe eram atribuídas atividades, ainda que pedisse, consegue uma oportunidade que não representa aumento quanto à remuneração, mas que resolve o problema da falta de trabalho. Explica as vantagens da mudança em termos de ganho pessoal:

“... em termos de ganho não, mas em termos de experiência e conhecimento, porque pra mim... eu encarava assim como eu encaro hoje também... não estou ganhando nada, mas estou aprendendo. É... se por ventura é... mudar de chefia e me perguntar o que você sabe fazer, eu tenho a aquela... prerrogativa de fazer o contrário... e perguntar a ele ou a ela ou que ela tem que fazer... então isso... foi muito gratificante...” (Entrevistado) (*sic*)

A aquisição de conhecimento e o domínio da função são percebidos como uma forma de aumentar o poder pessoal na instituição, na medida em que diferencia o servidor, tornando-o singular, criando a necessidade de que outros recorram a seu conhecimento, colocando-o na posição de ensinar, de “passar serviço.”

Isso não significa que, com o tempo, o servidor não considere injusta a impossibilidade de ter aumento salarial correspondente ao seu bom desempenho. No entanto, vários servidores permaneceram durante anos na mesma função, quando conseguem estar num trabalho que esteja de acordo com suas expectativas, mesmo que não se associe a isso nenhum ganho extra. Aliás, há casos inclusive que abandonaram gratificações por um outro tipo de trabalho.

A situação inversa, ou seja, a possibilidade de gratificação ou os DAS para que um servidor assuma um trabalho em condições ruins ou um tipo de trabalho que não agrada a ninguém também aparece e a avaliação do servidor nesses casos é bastante realista. Ele sabe exatamente qual foi sua opção e o que isso implica, o que também não significa que não se incomode ou se sinta explorado ou insatisfeito, mas funciona certamente como um fator de atração e que prende o trabalhador num setor como foi visto no caso da função de secretária assumida por a gentes administrativos. A razão da aceitação, apesar da avaliação negativa do trabalho e das condições, é a possibilidade de ganhar um pouco melhor, claramente assumida pelo servidor. Para a instituição, significa a possibilidade de não alterar a organização do trabalho, mantendo trabalhadores insatisfeitos com o que fazem, presos pela compensação que a gratificação representa.

Nessa mesma direção, as condições de trabalho também aparecem como atrativo, mas podemos dizer que com um peso relativo bem menor. Apenas depois que as chances de um trabalho mais significativo foram frustradas e sem possibilidade de algum tipo de aumento nos ganhos, é que se pensa nas condições de trabalho.

Na hierarquia estabelecida pelo servidor, por exemplo, a ordem vai do trabalho que esteja de acordo com a formação, a possibilidade de gratificação e, na impossibilidade de ambos, a busca por melhores condições:

“Vou buscar condições de trabalho porque aqui no departamento não tem condições. Por exemplo, aqui você não tem gratificação, seria um estímulo, como eu não tenho este, eu vou atrás de condições de trabalho.” (Entrevistado) (*sic*)

Essa importância menor atribuída às condições de trabalho possivelmente se explique em primeiro lugar por não existirem realmente grandes problemas nesse nível. Exceção seja feita a alguns locais como os arquivos que guardam documentos muito antigos e realmente apresentam condições adversas que podem incomodar ou mesmo representar prejuízos à saúde. Mas, mais que isso,

por essa hierarquia de preferências, o que parece dizer estes servidores é que, em não sendo possível um bom trabalho e nem uma melhor remuneração, haja pelo menos alguma compensação; que o trabalho sem sentido e não reconhecido, mas que deve ser feito, o seja então em condições ideais. Um trabalho sem sentido para o trabalhador já é suficientemente oneroso se considerarmos o que apontam as várias teorias sobre a saúde mental, daí as condições terem uma maior importância nesse caso. No entanto, essa busca pode significar apenas um deslocamento por ser mais objetiva e pela impossibilidade de conseguir encontrar os outros aspectos do trabalho considerados mais importantes. Além disso, um trabalho pobre e sem sentido é interpretado como um descaso e uma desvalorização pessoal e ainda ter que assumir esse trabalho sem as condições ideais aparece como um descaso ainda maior, o que justifica a busca pelo menos por melhores condições de trabalho, quando nada mais é possível.

Entre as condições de realização do trabalho que funcionam como atração para o servidor, a que parece mais forte é a possibilidade de horário corrido ou a jornada de seis horas, que simplesmente diminuem o tempo de dedicação ao trabalho. Essa condição não está em primeiro plano, salvo em algumas situações particulares e muitas vezes temporárias, adquirindo maior importância diante das frustrações de outras possibilidades.

No caso seguinte, a mudança motivada pelo horário flexível aparece como uma opção, quando em decorrência de conflito com chefia Adriana pede para sair da antiga ocupação:

“... estou numa área que não tem nada a ver comigo, mas fui eu quem escolhi, aí eu vim para cá, porque tinha uma amiga que trabalhava aqui e estava precisando de gente né. Eu falei olha, estou saindo porque eu me desentendi e se você quiser, eu venho para cá, só tem uma coisa, eu quero trabalhar de manhã. Porque na época aqui tinha horário corrido né, também foi uma das coisas que fez com que eu viesse para cá...” (Entrevistado) (*sic*)

Este servidor abriu mão de uma ocupação que lhe agradava por falta de reconhecimento. A queixa que dá o motivo da saída é que trabalhava muito sem reconhecimento pessoal. A chefia imediata, que pouco fazia, recebia o mérito. Podemos lembrar aqui que as injustiças percebidas estão entre os motivos de insatisfação apontados pelas pesquisas sobre o assunto e a saída em busca de outras oportunidades é uma das alternativas a que recorre um trabalhador insatisfeito. É nessas condições e não como um interesse de primeira ordem que o horário corrido funcionou como um elemento de atração para o servidor.

Também esse tipo de flexibilidade adquire um peso maior na decisão quando o trabalho compete com a família, o que ocorre principalmente no caso de servidoras do sexo feminino com filhos pequenos que ainda demandam muitos

cuidados. Nestes casos, a possibilidade de ir para casa mais cedo toma uma dimensão realmente importante e outras condições podem ser abandonadas para conseguir conciliar a família e o trabalho. Várias servidoras aceitaram o trabalho como secretárias, apesar de não gostarem do que faziam, apenas para conseguirem com este esquema de seis horas se dividir entre o trabalho e a casa. Para as mulheres, que continuam tendo a responsabilidade principal pelo cuidado dos filhos, esta possibilidade é importante inclusive para a sua tranquilidade emocional. Mas, assim que passa a fase dos filhos pequenos, as outras condições passam a ser mais importantes novamente. Essa mudança nas motivações pode ser verificada no caso das servidoras que atuavam como secretária terem abandonado a função assim que possível. Além disso, a disposição e interesse em encontrar novamente algo no trabalho que realmente corresponda à sua expectativa nesse campo retorna assim que muda a demanda familiar.

As características das chefias também entram como mais uma das condições que atraem servidores e podem ser consideradas compensadoras na avaliação do trabalho num setor. O relacionamento com as chefias, que aparece nas histórias dos servidores como um ponto de tensão e motivo de insatisfação conforme abordado anteriormente, também pode ser um estímulo ao envolvimento com o trabalho e ao crescimento, na medida em que cabe ao chefe fazer o recorte das atribuições que deverão ficar sob responsabilidade do servidor subordinado. Além disso, as chefias aparecem como figuras-chave para o reconhecimento formal e informal do servidor, tão valorizado quanto ausente na maioria das histórias.

Alguns depoimentos são bastante ilustrativos dessa importância atribuída à figura do chefe, sobretudo nas funções onde a relação com as chefias é mais estreita.

“Uma pessoa excelente então a gente... tem mais vontade de trabalhar. Tem uns que quando entram a gente fica assim, fazendo só aqui... e tem uns que animam a gente, que dá uma injeção de ânimo na pessoa...” (Entrevistado) (*sic*)

A informação de que num local a chefia tem características desejáveis, como consideração e respeito pelo servidor, funciona como um fator de atração conforme verificado. Pelas mesmas razões já apresentadas no tópico sobre os problemas com as chefias, para algumas funções, as qualidades do chefe são mais importantes que para outras, em razão da relação mais direta e constante entre chefe e subordinado. Principalmente nestes casos, a possibilidade de ter um chefe que reconheça tem um peso especial para a decisão de permanência ou não do funcionário no setor ou de aceitação de um convite para uma nova oportunidade.

“... entrei aqui como secretária [...]. Fiquei quase dois anos como secretária [...], mas aí a coordenadora na época, viu o meu interesse, meu desenvolvimento no trabalho e achou por bem, que nós temos aqui uma área de execução de projetos, que eu fosse para esta área...” (Entrevistado) (*sic*)

“... ele acabou me envolvendo em outras atividades né. Sou responsável pela agenda dele, agenda do conselho, mas eu estava participando de todas as reuniões que eram executivas, que decidiam as coisas eu estava ali...” (Entrevistado) (*sic*)

Nestes casos, foi o reconhecimento do chefe que abriu caminho para que os servidores assumissem novas atribuições, e o empenho e o comprometimento com o trabalho foram recompensados. É possível suportar um trabalho sem sentido ou desgastante quando a relação com o chefe é boa, e o respeito e a consideração, que faltam a partir de outras fontes, podem ser supridos por esta figura.

“... aqui [...] o telefone não pára de tocar, é o dia todinho, mas o secretário é uma gracinha. É uma pessoa incapaz de aumentar a voz para falar contigo, é o dia todinho, ele mantém aquele jeito... Você olha para ele, você percebe que ele está morto de cansado, mas ele é incapaz de falar um pouquinho mais alto com você. Então compensa você trabalhar com ele, ele tem as coisas dele, mas é uma pessoa boa demais...” (Entrevistado) (*sic*)

Assim como os conflitos com as chefias podem tornar a situação insuportável para o servidor, o apoio, a consideração e o reconhecimento do chefe podem amenizar outras condições desfavoráveis.

O bom relacionamento entre os pares aparece também como um fator de atração bastante forte, embora tal como as condições de trabalho não seja primário. Torna-se tanto mais importante quanto mais faltem as outras condições, principalmente trabalho de acordo com as expectativas e aumento na remuneração. Uma situação que parece não ser rara é a de pessoas que saem em busca de um trabalho mais compatível com a formação ou à procura de melhor remuneração e não encontrando voltam para seu antigo local de trabalho se a relação com os colegas era boa.

Na verdade, podemos dizer que o relacionamento com os colegas tem um papel importante para a satisfação do servidor num determinado setor de trabalho. Além disso, as relações sociais com os colegas, assim como as características das chefias, foram apontadas como amenizadores das adversidades da função.

“É, com os próprios colegas, depende do ambiente aqui todo mundo fala que gosta que trabalhar aqui. Do outro lado mesmo eu não gostaria de ir para lá...” (Entrevistado) (*sic*)

A relação com os colegas é responsável pelo retorno de servidores que saíram tentando buscar outro trabalho ou melhores condições, como no caso deste servidor que estava em busca de uma função que estivesse relacionada à sua formação e depois de algumas tentativas frustradas volta para sua antiga função:

“... claro que você não vai querer ir num tipo de local que você não se dá bem. As pessoas ficam marcando, mas quando você chega em um local que existe um bom relacionamento, isto é um fator que te segura [...] Eu voltei para cá justamente por causa do ambiente de trabalho... Porque o ambiente aqui é muito bom...” (Entrevistado) (*sic*)

A importância do bom relacionamento com os pares e do bom convívio com a chefia como parte do critério de escolha do setor são destacados por vários servidores. Estar trabalhando num local que seja considerado um bom ambiente, onde as pessoas tenham uma boa relação aparece como um fator importante para que o servidor possa se sentir bem recebido, aceito, respeitado e também reconhecido.

“... gostaram do meu trabalho, do meu sistema, da minha maneira de ser também, que a gente tem que trabalhar num ambiente que as pessoas tem que se dar também, ser compatível sabe. Que é tão ruim trabalhar num ambiente onde a pessoa é fechada, é ridículo, eu não posso dizer isto não, mas infelizmente o ser humano é assim mesmo existe, tem de tudo. Então aqui parece uma família, meu trabalho é excelente. Todo mundo gostou. O chefe gosta demais de mim, vai colocar um micro (computador) aqui para mim, telefone e tudo nesta sala...” (Entrevistado) (*sic*)

O bom relacionamento com os colegas aparece de certa forma como uma compensação para a insegurança das mudanças constantes que implicam também em alterações das orientações e metas. A queixa é que quando no setor se compreendeu a importância do que está em vigor, vem um outro que pensa diferente. Desfaz tudo e estabelece outras metas como se nada daquilo que eles se convenceram fosse realmente importante, nova mudança e passa a ser importante novamente. Nesse contexto, principalmente nos setores mais vulneráveis a esta dinâmica, a relação com os colegas pode adquirir uma importância ainda maior, representando parte do modo de adaptação dos servidores a esta lógica de funcionamento:

“O coleguismo do setor de trabalho, não sei se é porque eu tenho muito tempo de trabalho, mas a gente vive como uma família às vezes muda. Tem semana que às vezes tem um diretor aqui e depois muda. Então o que eu acho bom da comunicação social é o entrosamento com as pessoas. A gente procura sempre um ajudar o outro no possível, o coleguismo no nosso setor aqui é muito bom...” (Entrevistado) (*sic*)

Estando as chefias sujeitas a serem substituídas a qualquer momento, sem que o funcionário tenha qualquer influência sobre o processo, o único vínculo mais estável pode ser aquele estabelecido com os colegas de trabalho. Nos setores onde o vínculo com a chefia, por ser instável, tem que ser desfeito e refeito várias vezes, os colegas, quando se identificam e têm uma certa coesão, podem ser considerados um ponto de apoio para o servidor.

No entanto, a importância da relação com os pares como apoio e reconhecimento não quer dizer que não existam problemas de relacionamento com os colegas em alguns setores. Entre as secretárias, por exemplo, já foi mencionado este tipo de conflito que aparece como uma disputa por espaço dentro do serviço. Também em outras funções acontecem conflitos entre colegas de trabalho e um dos motivos apontados para estes conflitos é a disputa por gratificações e por DAS que se explica pela escassez destes recursos e insegurança em mantê-los. Quando alguém começa a se destacar muito, *v. g.*, pode ser sentido pelos demais como uma ameaça. Entre os servidores que participaram da pesquisa, encontramos um caso de um servidor que alega estar num local onde não existe gratificação justamente porque já teve muito problema por causa desse tipo de disputa por espaço entre colegas e com chefias.

Mesmo havendo este tipo de experiência relatada pelos servidores, durante as entrevistas, as relações com os colegas foram apontadas muito mais como fontes de apoio do que como origem de conflitos, mas também na maioria das vezes com força atrativa secundária, tornando-se mais importante quando o servidor não consegue o trabalho que deseja e as oportunidades de crescimento que espera, inclusive financeiras.

Concluindo, podemos pensar que a hierarquia de valores que encontramos entre os servidores e que permite classificar diferentes fatores relacionados ao trabalho, confirma a importância da realização pela atividade profissional que, não sendo possível, dá lugar à busca de apoio em outras dimensões. Estamos falando de uma relação trabalho, sofrimento e compensação e o que se procura inicialmente parece ser mesmo o trabalho enriquecedor, que permite o envolvimento, sendo parte importante da identidade e não apenas meio de sobrevivência.

Capítulo 2 — COMUNICAÇÃO: PROBLEMAS EM UM MINISTÉRIO

Wanderley Codo
Analía Soria Batista
Remígio Todeschini

Este capítulo traz a análise de um dos problemas mais críticos de uma Instituição Pública: *comunicação*. Foi desenvolvido por meio de entrevistas ocorridas durante o processo de diagnóstico, reuniões de grupo com os servidores na fase de pré-diagnóstico e observação do trabalho. Os procedimentos gerais de levantamento de dados estão apresentados no relatório *Metodologia*, evitando detalhes que pudessem vir a identificar servidores cumprindo os critérios éticos e de sigilo de pesquisa.

1. Situando um pouco o problema

Quando uma organização reclama de falta de comunicação ágil e eficiente entre as suas diversas unidades ou mesmo dentro de uma mesma unidade, a primeira reação que se tem é de espanto:

“Mas como, em plena era da comunicação com internet, intranet, celular, telefones com múltiplas teclas, com algumas inclusive que ninguém sabe para que servem, e uma porção de técnicas mais ou menos vulgarizadas como jornalzinho, mural, e tantas outras?!....” (*sic*)

Num segundo momento, lembramos que *ter* não implica necessariamente em *usar*. Um determinado órgão pode ter intranet, *e-mail*, telefones, jornais internos e externos e tudo mais e não utilizá-los adequadamente.

Assim, concluímos que o problema de *comunicação* é muito mais amplo que tudo isso. Envolve, além desses meios, normas e procedimentos de tramitação, arquivamento, guarda e manutenção de documentos.

Voltando então ao início do problema, vamos analisar e entender melhor o que é *comunicação* ágil e eficiente.

Primeiro, vamos ao dicionário. *Comunicação* é o ato ou efeito de transmitir e receber mensagens por meio de métodos ou processos convencionados e *mensagem* é uma *comunicação verbal ou escrita*.

Assim, podemos pensar *comunicação* tanto em termos formais quanto informais. A comunicação formal aqui será tratada como transmissão, tramitação, manutenção e guarda de informação.

Há muito tempo que os administradores falam da importância da comunicação na gestão das ações políticas e no desenvolvimento das atividades

administrativas como um todo. A comunicação vista sob a ótica da informação é tanto matéria-prima quanto produto, isto é, pode ser meio ou resultado, contribuindo de forma essencial na tomada de decisão, realimentação de todo o processo produtivo da organização, e história da própria organização ou de uma época.

Para tanto, é necessário que a comunicação não tenha fronteiras que a impeça de prosseguir, que não pare num determinado setor ou pessoa, mas que flua, que tenha boas condições de guarda e de manutenção dessas informações, e assim por diante. Contudo, isso nem sempre ocorre. As razões podem ser várias que vão desde problemas gerenciais ou funcionais, passando por problemas técnicos ou de recursos materiais e culminando nos problemas culturais da organização.

Na Instituição Pública, são muitas as queixas que indicam a necessidade de estudo e revisão do processo de comunicação como um todo, envolvendo informação e documentação. Secretarias que deveriam estar trabalhando de forma articulada não se falam. Pessoas que trabalham muitas vezes no mesmo setor não se conhecem. Assuntos de interesse geral muitas vezes não são difundidos ou desaparecem no ar não chegando ao seu destino.

Divulgações importantes às vezes não chegam ao seu destino, como no caso da divulgação dos treinamentos que foram tão comentadas no relatório sobre o assunto. A história se perde entre corredores e paredes. Mistério? Não, é uma simples questão de ajuste e vontade.

O presente relatório pretende levantar alguns desses problemas com base nas entrevistas e observações efetuadas à época do diagnóstico de saúde mental e trabalho.

2. Comunicação sob a ótica da tramitação da informação

De fato, se têm telefones, *e-mail*, intranet, mas será que se têm aparelhos telefônicos funcionando ou computadores suficientes? Existem servidores treinados como operá-los? Há formas de guardar e difundir as informações? Ou ainda e, principalmente, será que existe a **cultura organizacional** de usar todas essas facilidades?

Muitas vezes, a cultura organizacional nos leva a pensar a mudança como algo ruim que envolve perda de controle ou mais trabalhadeira. Outros pensam nos gastos, já que implicam em equipamentos, treinamento e acompanhamento até implementação total e absorção da mudança. Mas, ao se pensar em uma mudança organizacional e administrativa, tem que se estar preparado também para mudanças de valores e, na maioria das vezes, abrindo mão de conceitos ou hábitos antigos. A mudança não implica em mera simplificação, ampliação, criação ou extinção de estruturas ou valores organizacionais, mas, também, de

estruturas e valores pessoais definidos e cristalizados por anos de uma prática de trabalho. Este aspecto é muitas vezes esquecido e sempre acaba prejudicando o resultado efetivo da reestruturação organizacional e administrativa.

Seguindo a tendência do momento, na Instituição Pública, foram implementados intranet, internet, sistemas de gerenciamento de documentos, de acompanhamento e controle de projetos/atividades e das ações, sistemas de comunicação com programas de protocolo e acompanhamento da tramitação de documentos, tudo sistematizado. Propostas de última geração. Que bom! Porém, e as cabeças? As pessoas foram preparadas para essas mudanças? Isso supre as necessidades administrativas, funcionais e gerenciais? Muitas vezes, não são necessários cursos, mas treinamentos em serviço bem objetivos ou ainda, preparação para absorção daquele meio ou forma de comunicação mediante a divulgação da ideia, sensibilização para a mudança, discussão de vantagens e desvantagens, cooperação, intercâmbio e cafezinho. Sim, cafezinho porque muitas ideias podem surgir daí; muitos assuntos podem ser resolvidos com um simples e social cafezinho. Sair da sua sala, Secretaria, setor e ir lá no vizinho, para discutir um assunto de interface ou, simplesmente, conhecer melhor seu colega de trabalho já pode ser um bom começo no sentido de melhorar o fluxo de informação entre as áreas.

As queixas e os dados coletados apontam para problemas de comunicação que vão desde a falta de divulgação ágil em relação aos eventos da Instituição Pública até a incomunicabilidade entre áreas. Na falta de uma rede eficiente de comunicação oficial, a conhecida "radio corredor" funciona. As falas dos servidores mostram que muitos tomam conhecimento, por exemplo, dos cursos oferecidos pelos comentários ouvidos nos corredores ou só ficam sabendo de certos eventos depois que já ocorreram. Os nossos dados mostram que cerca de 49% dos servidores deixam de participar de treinamentos por falta de conhecimento do mesmo em tempo hábil e que cerca de 15% desconhecem totalmente os treinamentos que estão sendo propostos. Isso é uma porcentagem alta e ilustra o problema. E o que é pior é que não se limitam às propostas da área de desenvolvimento de pessoal. Esse foi só um exemplo. Todas as entrevistas apontam para o problema.

Num outro nível do mesmo problema, verificamos que muitas vezes decisões são atrasadas ou até mesmo comprometidas negativamente porque técnicos de uma mesma Secretaria ou de Secretarias diferentes não sentam juntos para discutir o problema, conforme foi dito por um assessor de uma grande Secretaria desta Instituição Pública e repetido por outros servidores. Setores, frequentemente confinados em espaços diminutos e separados por paredes, dependem de informação de várias unidades ou subunidades para desenvolvimento de suas atividades. Ultrapassar essas paredes torna-se, muitas vezes, tarefas inimagináveis assim como usar o telefone, a internet, a intranet, ou o *e-mail*. As perdas em termos de agilidade, transparência, integração e facilidade

na comunicação são incalculáveis. A razão para isso é que não conseguem fazê-lo, ou por falta de hábito ou por falta de tempo ou, ainda e pior, por questões de *status* ou de *feudos* técnicos. Esse problema agrava e prejudica o atingimento da missão institucional da Instituição Pública, não só pela dificuldade de ações conjuntas, mas também pela falta de sistemas de informações que venham a apoiar tomadas de decisões.

2.1. Uma proposta de solução

Para estes problemas tramitação da comunicação, existem três níveis de solução que precisam ser adotadas. A primeira, a nível gerencial, melhorando a articulação intra e intersetores; a segunda, abarcando um treinamento mais direcionado para os recursos existentes tendo em vista a otimização dos mesmos a fim de saber usar o melhor de cada recurso, seja intranet, internet, telefone, memorando, mural ou jornalzinho; e, por fim, um programa de mudança organizacional não só enfocando a utilização dos meios, mas promovendo uma mudança cultural de forma a permitir a quebra dos feudos, rotinas ultrapassadas, e má utilização dos meios disponíveis garantindo a implementação das duas medidas anteriores.

As providências técnicas sugeridas anteriormente, no entanto, serão rigorosamente inócuas se não levarmos em conta o caráter da Instituição Pública que se desdobra imediatamente na função da comunicação dentro deste órgão. Estamos falando de um Instituição Pública com função **POLÍTICA**. Ora, sabe-se há muito que o domínio da informação é uma das formas mais eficientes de manejo do poder. Assim, um grupo qualquer em defesa dos seus interesses precisa não apenas ter conhecimento e fazer circular as informações, como também necessita que um outro grupo (mesmo que não seja rival) **não a tenha**. No plano individual, a mesma questão se repete. O maior ou menor domínio e velocidade na comunicação faz a diferença no posicionamento relativo que cada funcionário ou Secretaria possa ocupar no jogo. O atraso ao repassar uma informação pode garantir a sua importância relativa no processo; não eficaz, mas é eficiente enquanto manejo de poder (*vide* o capítulo “A arte de não fazer”).

Ocorre no plano das ideologias em embate, dos partidos políticos, dos grupos de interesse dentro dele, dos indivíduos em mera defesa do seu trabalho enfim, em todas as esferas. Saber se comunicar rápido, eficiente e eficazmente é necessário como em qualquer organização, mas, na Instituição Pública ou em qualquer outro órgão político, ou não, é essencial também impedir que a comunicação avance para além da fronteira dos vários interesses em jogo.

Somente ao se entender e sanar a contramão do jogo político e de manejo de poder é que a técnica vai poder ocupar o seu lugar; *e-mail*, intranet, internet e qualquer parafernália a se inventar, cumprindo sua singela função técnica apesar dos interesses políticos que houver. Ou se resolve a questão onde ela

efetivamente está, permitindo o uso da informação de forma adequada e ágil e assegurando a tão falada transparência e rapidez da máquina do Estado, ou os treinamentos servirão, apenas e paradoxalmente, para aumentar o sentimento de que todos coabitam uma ruidosa torre de Babel.

Em suma, mesmo quando os meios disponíveis eram apenas as cartas enviadas a cavalo, nós, Humanos, soubemos dispor de suas vantagens quando ela servia a nossos interesses ou dos percalços da viagem quando não eram dos nossos interesses. Mesmo o mais moderno e fulgurante sistema informatizado, é inútil quando não informar passa a ser a forma de defender a sobrevivência (mais uma vez, “A arte de não fazer”).

No entanto, o problema não para por aí.

3. Documentação: a informação esquecida

A não existência de mecanismos de controle e gestão da informação e de procedimentos quanto à produção, tramitação e guarda dos documentos leva, de um lado, à manipulação da comunicação/informação, como já foi dito no item anterior, e de outro, à má conservação e guarda dessa comunicação/informação.

O difícil acesso à informação, falta de métodos padronizados de tratamento, o grande número de arquivos setoriais e a má conservação de documentos apontam para um outro grave problema: a necessidade de reestruturação, técnica e física, do sistema de documentação do ministério.

Avaliação dos documentos arquivados, eliminação de arquivos duplicados e/ou setoriais com uso de microfilmagem, ou formas eletrônicas de armazenamento permanente, nunca foram sistematicamente utilizadas, quiçá pensados. Parte da nossa história perde-se nos porões da Instituição Pública ou na mesa deste ou daquele funcionário.

Gerir informação ou conhecimento significa não só deter a produção documental dessa informação, mas garantir o seu uso. É assegurar que o cidadão, independente de associação política, raça, cor, credo ou *status*, tenha o acesso pleno às informações contidas nos documentos. Uma tarefa, por excelência, dos arquivos. Quantos italianos foram naturalizados brasileiros ou receberam vistos de permanência no Brasil até a 1ª Guerra Mundial? Quantos vieram depois da 2ª Grande Guerra? Se alguém quiser de fato tal informação, terá que literalmente descer aos subterrâneos da história porque é lá, nos subsolos do ministério, em condições precaríssimas que essas informações podem ser encontradas. E o *podem*, neste caso, também é literal. Se a informação ainda existir, sabe-se lá se está legível ou se serão encontradas entre milhares e milhares de processos amontoados. Isso é um crime! E ocorre, por ironia do destino, no ministério.

Os fatos expostos e a relevância de que se reveste para o ministério exige o gerenciamento de um programa que vise avaliar a documentação existente. Não só quanto ao valor histórico destas informações, mas também quanto ao seu estado geral de conservação, para que sejam tomadas medidas diferenciadas quanto as suas necessidades específicas. Por exemplo, existem documentos que não poderiam ser de imediato microfilmados por necessitarem primeiro de restauração.

Parte dessa revisão já vem sendo feita como dito no trabalho elaborado por servidores do ministério das áreas de Planejamento e Modernização Administrativa, numa iniciativa quase que individual e na vontade de fazer mais pela Instituição Pública.

Entretanto, a tarefa não para por aí. Há necessidade de manutenção. Outros sistemas também precisam ser ativados e este mantido. Nada disso é fácil. É caro, principalmente. Existem os feudos, as barreiras que precisam ser constantemente quebradas. Setores que necessitam de total reestruturação.

Há a necessidade de se estudar e de se implantar soluções sistematizadas de forma paulatina e abrangente, baseadas no uso de recursos tecnológicos de informática e de comunicação, buscando resolver, de uma vez por todas, os problemas relativos à geração, à divulgação, à circulação, ao processamento, à guarda e ao acesso às informações. Com isso, tirar a Instituição Pública da obscuridade no que se refere ao acesso à informação para a transparência cantada em prosa e verso nos dias de hoje.

Capítulo 3 — CARACTERÍSTICAS E DIFICULDADES DE RELACIONAMENTO COM A CHEFIA EM UM MINISTÉRIO

Wanderley Codo
Analía Soria Batista
Remígio Todeschini

Classicamente, os relacionamentos entre chefia e subordinados são abordados por estudos de liderança. A liderança tem sido estudada em termos de características individuais e comportamentais do líder, modelos de interação, regras de relacionamento e poder de envolvimento e persuasão dos subordinados no que se refere aos objetivos, às metas e à cultura organizacional.

Existem também outras abordagens diferentes, cada qual com sua definição. De qualquer forma, todas nos dizem que o chefe é alguém que, sem dúvida, exerce poder sobre seus subordinados, seja por suas características pessoais e competências, seja por ser admirado, ou seja pela sua posição hierárquica. É ele que tem por função fazer com que os objetivos organizacionais sejam atingidos, solucionar conflitos, aclarar dúvidas, pontuar os passos a serem seguidos e determinar tarefas. Entretanto, em quase todas as abordagens, a ênfase sempre recai sobre o *líder* e todos os subordinados são tratados como uma unidade. Assume-se, assim, que o chefe tem as mesmas interações com todos seus subordinados e que estes, por sua vez, têm a mesma relação com o trabalho como resultado daquele estilo de liderança.

Não estamos querendo afirmar que o chefe não seja peça essencial na *performance* de seus subordinados, mas que apenas há um exagero na importância dada pelas pesquisas ao papel do líder. Assume-se, então, que os comportamentos do superior têm uma influência moderada, nem por isso menos importante, para fazer com que seus subordinados atinjam bons desempenhos ou se sintam satisfeitos, ou *insatisfeitos*, com o trabalho. Afinal, um tratamento injusto ou a falta de diálogo e reconhecimento são prováveis redutores de satisfação no trabalho, que podem resultar em efeitos negativos tanto à saúde como ao bem-estar dos trabalhadores.

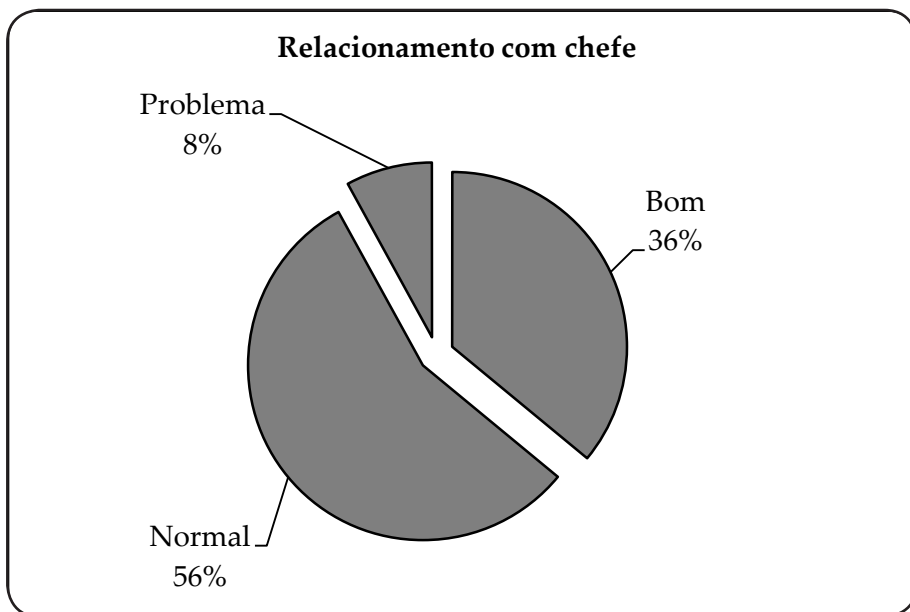
Em estudos diagnósticos anteriores, temos encontrado correlações significativas entre os problemas da relação chefe-subordinado e rotina e falta de controle no trabalho, desconfiança e sentimentos persecutórios, dificuldades nas relações sociais e/ou afetivas, *burnout*, entre outras. Todos esses aspectos interferem na relação do trabalhador com o seu trabalho, comprometendo produtividade e a qualidade do trabalho desempenhado.

Por outro lado, estudos também sugerem que uma relação positiva entre o bom relacionamento entre chefia e subordinados e bem-estar e saúde mental dos trabalhadores. Todos esses aspectos justificam uma melhor investigação sobre o tema.

O diagnóstico desenvolvido em um ministério abordou relacionamento *chefia x subordinado* por dois aspectos: 1. relacionamento pessoal, que é capaz de avaliar o reconhecimento, respeito e incentivos dados pelo superior a seus subordinados; e 2. relacionamento profissional, que se refere à mensuração da confiança depositada pelos subordinados em seus superiores e de julgamento, pelos servidores, de expertise e de habilidades dos líderes. Tais atributos são importantes indicadores de lealdade, geradores de satisfação e aumento na *performance* dos subordinados.

Vamos aos dados.

Gráfico 1 – Relacionamento com o chefe dos servidores da Instituição



Podemos observar no *Gráfico 1* que 8% dos servidores da Instituição Pública relatam ter problemas de relacionamento com seu superior. Apesar de ser uma pequena porcentagem dos servidores que relata não ter bom relacionamento com seu superior, esse é um problema que acarreta sérias consequências para a produtividade e saúde mental do trabalhador e não pode ser relegado a um segundo plano.

Ao tentarmos entender esse dado, subdividindo-o às suas duas facetas, vamos ter o seguinte:

Gráfico 2 – Relacionamento pessoal com o chefe dos servidores da Instituição Pública

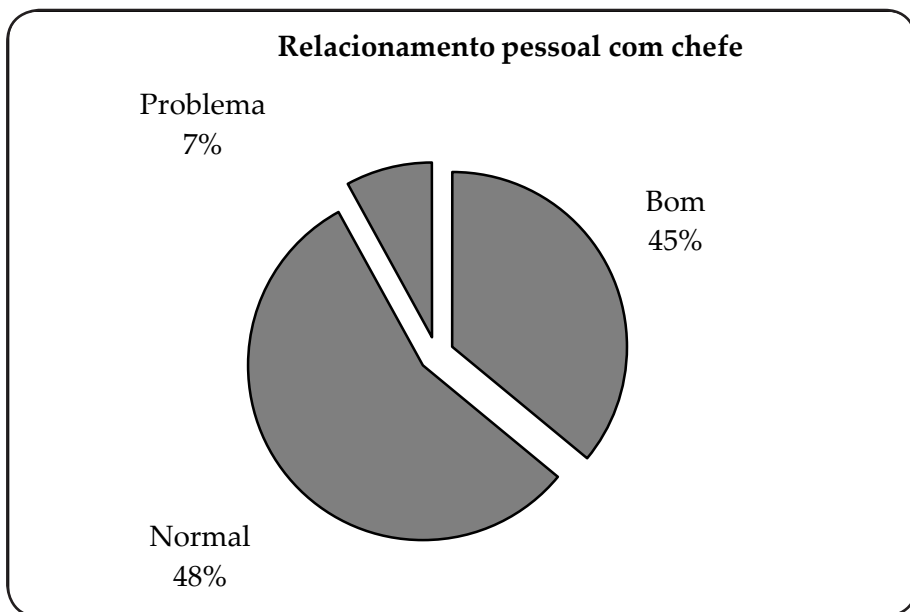
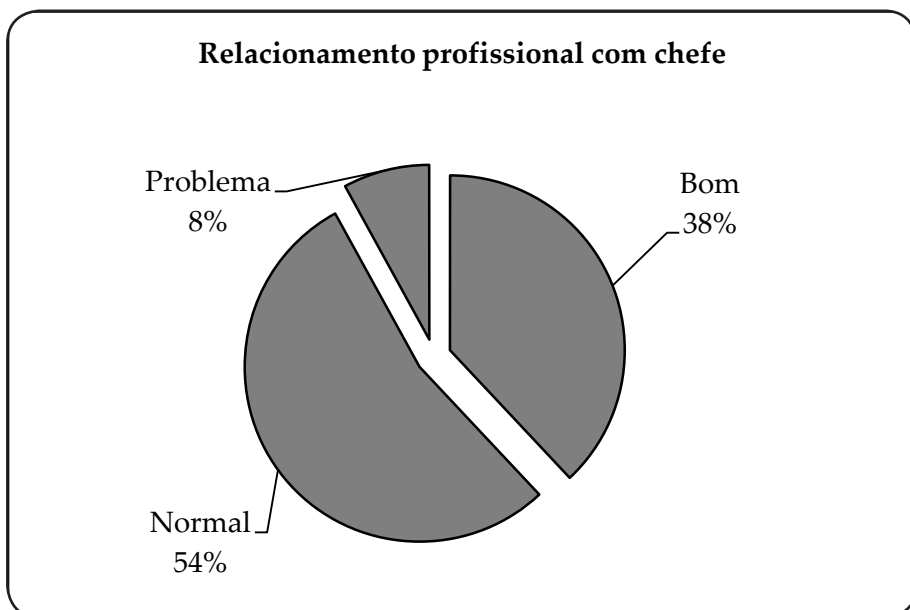


Gráfico 3 – Relacionamento profissional com o chefe dos servidores Instituição Pública



Os Gráficos 2 e 3 apontam porcentagens de problemas de relacionamento com chefia pessoal (7%) e profissional (8%) semelhantes. Entretanto, o bom relacionamento pessoal com a chefia (45%) apresenta-se bem melhor do que o bom relacionamento profissional (39%). Fato que sugere que os servidores apresentam, apesar da pouca diferença, mais problemas de relacionamento *profissional* com o superior do que *afetivos*.

O servidor da Instituição parece querer dizer:

“Meu chefe é uma pessoal muito bacana, mas não aclara minhas dúvidas ou assinala os passos aos quais devo seguir em minhas tarefas.” (*sic*)

Procurando entender um pouco mais desse problema, temos que as dificuldades de relacionamento com chefia, no ministério, estão relacionadas principalmente ao significado do trabalho e suas facetas (importância e sentido do trabalho, rotina e controle), à satisfação e ao comprometimento do trabalhador com seu trabalho e ao relacionamento no trabalho com colegas.

Iniciaremos com a relação entre relacionamento com chefia e significado do trabalho. Na Tabela abaixo, podemos observar que grande parte dos servidores que apresentam problemas de significado do trabalho também não têm bom relacionamento com seu chefe (32,7%).

Tabela 1 – Relação entre relacionamento com chefia e significado do trabalho em porcentagem			
<i>Relacionamento com chefe</i>			
Significado	Normal	Problema	Total
Normal	95,1%	4,9%	100,0%
Problema	67,3%	32,7%	100,0%
Total	91,8%	8,2%	100,0%

Quando analisamos os dois tipos de relacionamento chefia x subordinado, percebemos que tanto o relacionamento profissional quanto o relacionamento pessoal com o superior implicam em uma pior compreensão do significado no trabalho (23,6% e 25,5%, respectivamente).

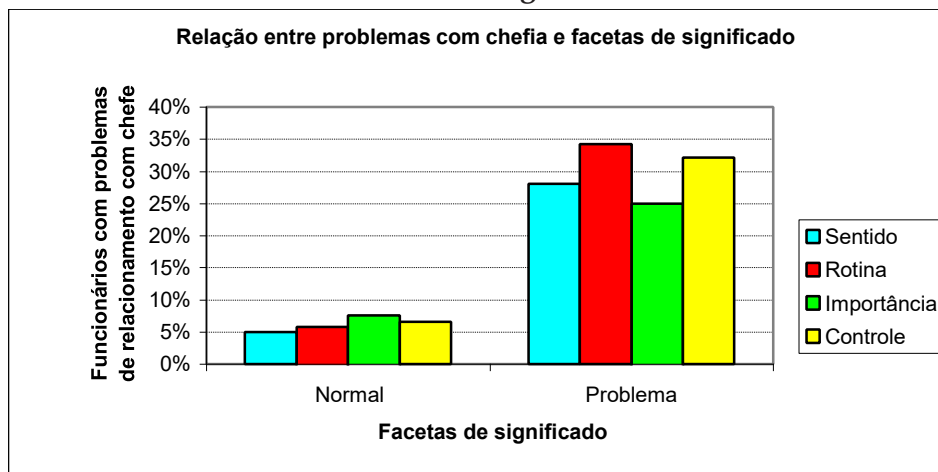
Tabela 2 – Relação entre relacionamento profissional com chefia e significado do trabalho em porcentagem			
<i>Relacionamento profissional com chefe</i>			
Significado	Normal	Problema	Total
Normal	94,6%	5,4%	100,0%
Problema	76,4%	23,6%	100,0%
Total	92,4%	7,6%	100,0%

Tabela 3 – Relação entre relacionamento pessoal com chefia e significado do trabalho em porcentagem			
Relacionamento pessoal com chefe			
Significado	Normal	Problema	Total
Normal	95,0%	5,0%	100,0%
Problema	74,5%	25,5%	100,0%
Total	92,6%	7,4%	100,0%

Como afirmamos no texto de significado do trabalho, a falta de significado implica na deterioração do relacionamento com a chefia e, por outro lado, possíveis problemas com a chefia atuam no sentido de impedir a percepção de significado. Portanto, podemos inferir que os chefes funcionam como *transmissores* do significado do trabalho aos seus subordinados, ou seja, atuam como a gentes multiplicadores de significado do trabalho.

Ao examinarmos a porcentagem de pessoas que apresentam problemas com chefia, percebemos que todas as facetas de significado do trabalho influenciam e são influenciadas pelo relacionamento com o chefe. A maior porcentagem de pessoas que relata ter problemas com o chefe não percebe sentido no seu trabalho (28,1% *versus* 5%), sente que seu trabalho é rotineiro (34,2% *versus* 5,8%), acredita que seu trabalho não é importante (25% *versus* 7,6%) e não tem controle no trabalho (32,1% *versus* 6,6%).

Gráfico 4 – Porcentagem de servidores com problemas de relacionamento com chefia *versus* facetas de significado do trabalho



Nos Gráficos 5 e 6, podemos observar que tanto o relacionamento profissional quanto o relacionamento pessoal com a chefia estão sendo afetados pelas facetas de significado do trabalho. Todos esses aspectos têm maior porcentagem de pessoas com problemas do que sem problemas. Em outras palavras, os servidores que têm problemas de relacionamento com seu superior tendem a ver seu trabalho como

rotineiro, sem sentido, sem importância e a sentir que não têm nenhum controle sobre ele. De um outro ponto de vista, percebemos que a maioria das facetas encontra-se com índices piores no relacionamento pessoal com a chefia. A hipótese aqui é que se o chefe estivesse, por algum motivo, alijando seus subordinados do significado de seus trabalhos, os problemas estariam refletidos mais no relacionamento profissional. Como o chefe não é o único responsável por essa desvinculação do significado ao trabalho para o servidor, é o relacionamento pessoal entre eles que se deteriora. Estamos novamente diante de uma via de mão dupla.

Gráfico 5 – Porcentagem de servidores com problemas de relacionamento profissional com chefia versus facetas de significado do trabalho

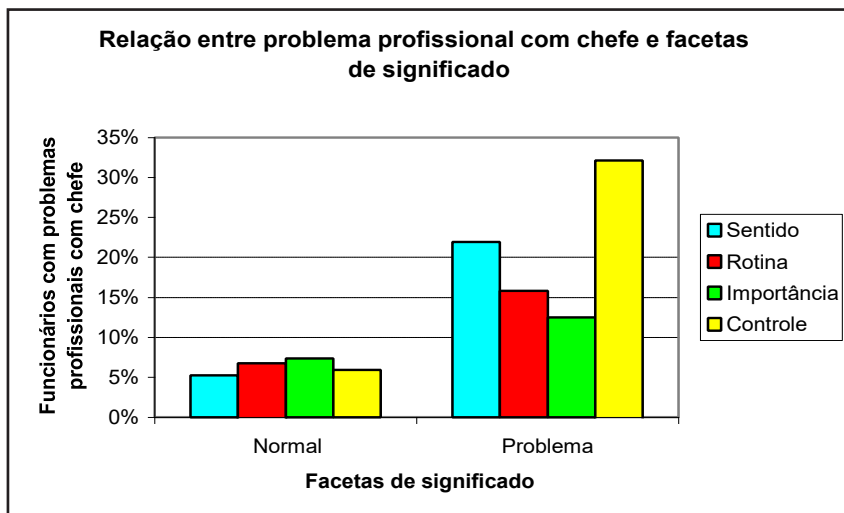
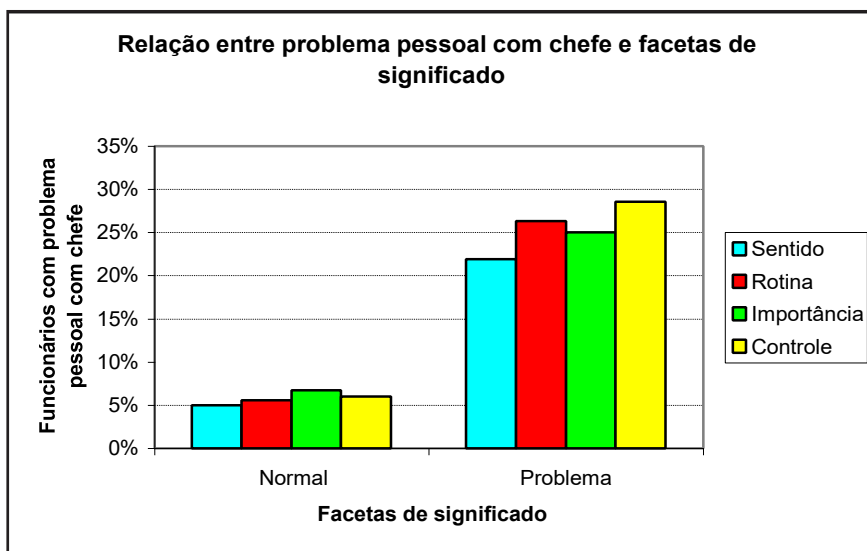


Gráfico 6 – Porcentagem de servidores com problemas de relacionamento pessoal com chefia versus facetas de significado do trabalho



Se, de um lado, existem problemas de significado do trabalho correlacionado com problemas de relacionamento com a chefia, de outro, temos também o relacionamento interferindo na atitude do servidor perante o trabalho.

Aqui temos a relação entre atitude do trabalhador ante seu trabalho e relacionamento com chefia. Verificamos que os problemas de relacionamento com o superior refletem numa atitude negativa do servidor diante de suas atividades (21,1% versus 5,2%).

Tabela 4 – Relação entre relacionamento com chefia e atitude perante o trabalho em porcentagem			
<i>Relacionamento com chefe</i>			
Atitude	Normal	Problema	Total
Normal	94,8%	5,2%	100,0%
Problema	78,9%	21,1%	100,0%
Total	91,7%	8,3%	100,0%

Sabemos que cabe ao chefe explicitar quais são as prioridades, o porquê delas e coordenar os passos a serem seguidos para que tais objetivos sejam alcançados. Se o chefe não cumprir sua função de auxiliar o servidor a perceber a importância do que deverá ser realizado, o servidor fará suas atividades sem compreender a finalidade do que está fazendo, sem poder visualizar o produto do seu trabalho. É exatamente o que esses dados nos mostram: quanto maior o problema de relacionamento com a chefia, mais negativa a atitude do trabalhador diante do seu trabalho se apresenta (21,1%).

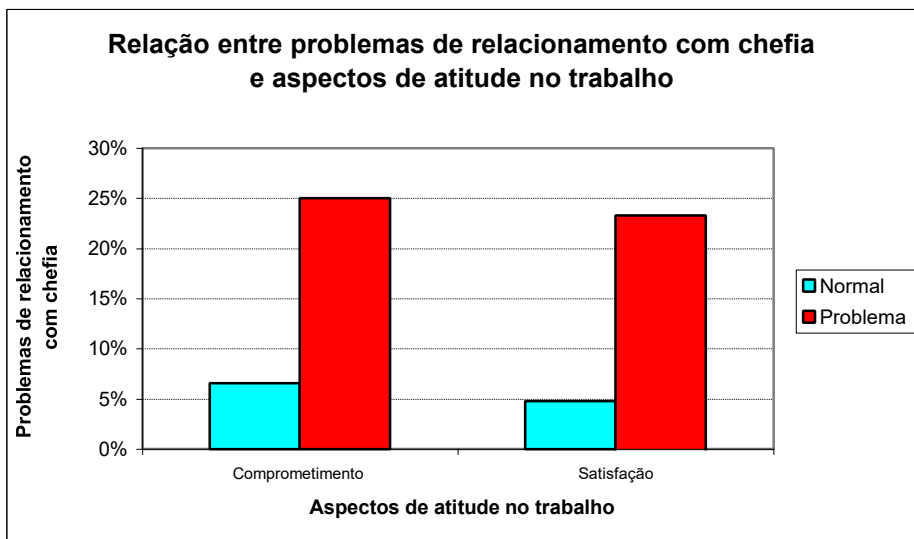
Tabela 5 – Relação entre relacionamento profissional com chefia e atitude perante o trabalho em porcentagem			
<i>Relacionamento profissional com chefe</i>			
Atitude	Normal	Problema	Total
Normal	94,8%	5,2%	100,0%
Problema	82,2%	17,8%	100,0%
Total	92,4%	7,6%	100,0%

Tabela 6 – Relação entre relacionamento pessoal com chefia e atitude perante o trabalho em porcentagem			
<i>Relacionamento pessoal com chefe</i>			
Atitude	Normal	Problema	Total
Normal	94,8%	5,2%	100,0%
Problema	83,3%	16,7%	100,0%
Total	92,5%	7,5%	100,0%

Assim como aconteceu com o significado do trabalho, tanto problemas de relacionamento profissional (Tabela 5) quanto problemas de relacionamento pessoal (Tabela 6) com o superior traduzem-se em uma atitude negativa do servidor perante o próprio trabalho (17,8% e 16,7%, respectivamente).

No entanto, a atitude do servidor diante do trabalho se expressa pelo comprometimento e pela satisfação com o trabalho.

Gráfico 7 – Porcentagem de servidores com problemas de relacionamento com chefia *versus* aspectos de atitude no trabalho

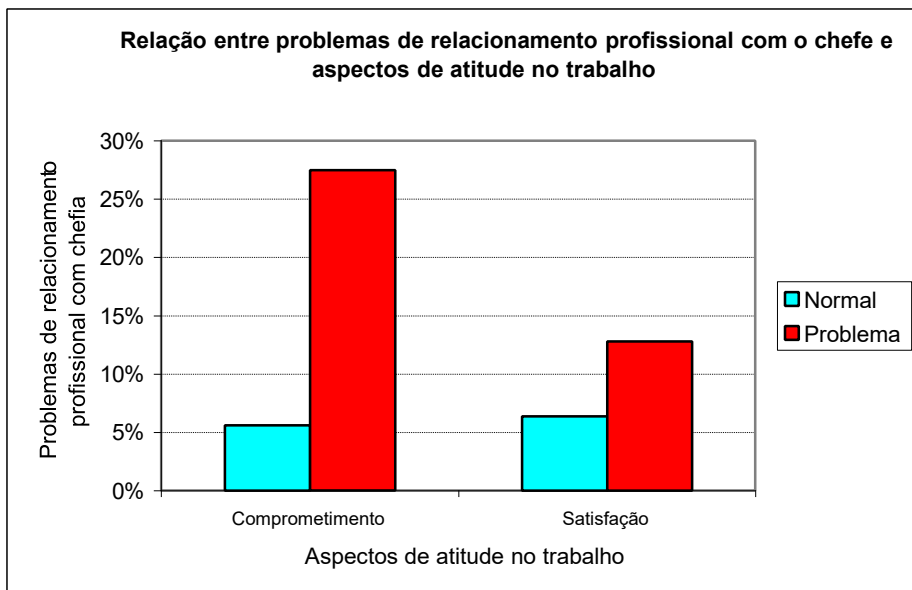


O que podemos observar é que tanto o comprometimento como a satisfação com o trabalho pioram significativamente se o servidor tem problemas de relacionamento com seu superior. Como havíamos afirmado anteriormente, um tratamento injusto ou a falta de diálogos e estímulos por parte do chefe são prováveis redutores de satisfação no trabalho, que podem resultar em problemas de saúde e de bem-estar dos trabalhadores.

Se o servidor não visualiza o produto do seu trabalho, impossibilitando-o de ter certo poder decisório sobre ele, ele se sentirá mais descomprometido e insatisfeito. Esse é um problema que certamente pode ser dirimido pelo chefe. É o chefe quem deve aclarar a missão da Instituição, mostrar o como, o porquê e para quê determinada atividade deva ser realizada.

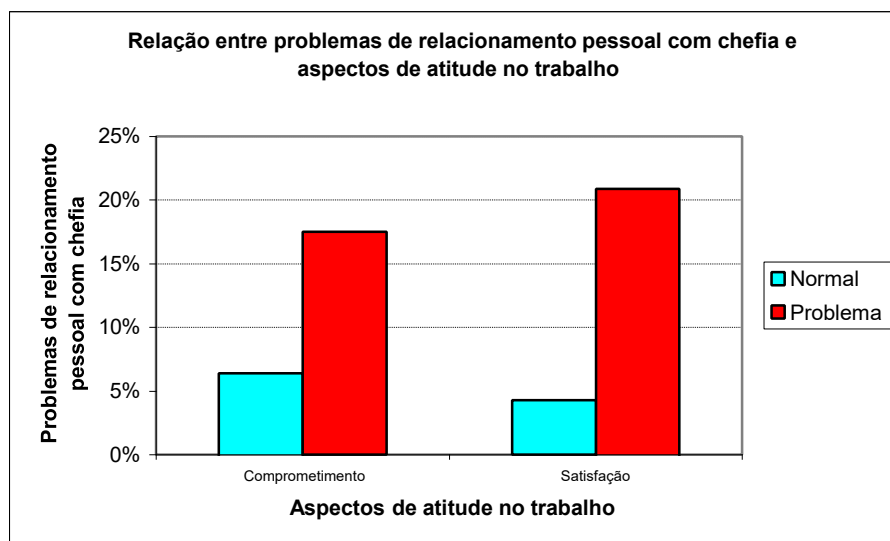
O Gráfico 8 nos mostra que os problemas de relacionamento profissional com a chefia refletem principalmente no comprometimento do servidor com o seu trabalho. Isso acontece porque, se comprometimento é um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e com seus objetivos, quando o chefe não cumpre sua função de apontar as metas da instituição, o subordinado fica impossibilitado de querer cooperar para colaborar na consecução de tais objetivos.

Gráfico 8 – Porcentagem de servidores com problemas de relacionamento profissional com chefia *versus* aspectos de atitude no trabalho



O Gráfico 9 mostra exatamente o contrário do anterior. Se antes percebíamos uma influência maior do relacionamento profissional com chefia no comprometimento do trabalhador, agora podemos ver o relacionamento pessoal com a chefia refletir na satisfação do trabalhador com seu trabalho.

Gráfico 9 – Porcentagem de servidores com problemas de relacionamento pessoal com chefia *versus* aspectos de atitude no trabalho



Sabemos que uma das muitas funções do chefe é manter a coesão do grupo em torno de um objetivo comum e solucionar conflitos interpessoais entre seus servidores. Quando não se tem um objetivo comum, cada qual defende seus próprios interesses, muitos deles contrários aos dos seus colegas, criando competitividade e conflitos que, por sua vez, não recebem a intervenção da chefia, que impossibilitam a cooperação.

Os dados nos mostram claramente essa afirmação. Um relacionamento ruim com o superior acarreta em um relacionamento com os colegas igualmente ruim (23,9%).

Tabela 7 – Relação entre relacionamento com chefia e relacionamento com colegas de trabalho em porcentagem			
<i>Relacionamento com chefe</i>			
Relacionamento com colegas	Normal	Problema	Total
Normal	94,5%	5,5%	100,0%
Problema	76,1%	23,9%	100,0%
Total	91,9%	8,1%	100,0%

As Tabelas (7 e 8) a seguir sugerem que não há diferença no tipo de relacionamento, profissional ou pessoal, com o superior para que o relacionamento com os colegas também se deteriore. Qualquer que seja o motivo pelo qual haja um relacionamento superior-subordinado ruim, a cooperação entre os colegas se esvai junto.

Tabela 8 – Relação entre relacionamento profissional com chefia e relacionamento com colegas de trabalho em porcentagem			
<i>Relacionamento profissional com chefe</i>			
Relacionamento com colegas	Normal	Problema	Total
Normal	95,3%	4,7%	100,0%
Problema	76,1%	23,9%	100,0%
Total	92,5%	7,5%	100,0%

Tabela 9 – Relação entre relacionamento pessoal com chefia e relacionamento com colegas de trabalho em porcentagem			
<i>Relacionamento pessoal com chefe</i>			
Relacionamento com colegas	Normal	Problema	Total
Normal	94,9%	5,1%	100,0%
Problema	79,1%	20,9%	100,0%
Total	92,7%	7,3%	100,0%

Quem tem problemas de relacionamento com chefia?

Iniciaremos com os especialistas. Eles são pessoas altamente preparadas que estariam sendo encarregadas de tarefas simplificadas, enquanto trabalhadores com menos conhecimento formal estariam chefiando esses especialistas. Acontece aqui um conflito, entre gente superqualificada é obrigada a se deparar com trabalhos que a eles parecem repetitivos e gente não qualificada formalmente ditando as regras. Na prática, além de se desperdiçar excelente mão de obra, cria-se um conflito entre aqueles que têm o poder e aqueles que detêm o conhecimento.

Tabela 10 – Comparação de problemas de relacionamento com chefia entre servidor especialista e não especialista em porcentagem			
<i>Relacionamento com chefe</i>			
Especialista	Normal	Problema	Total
Não	92,6%	7,4%	100,0%
Sim	83,3%	16,7%	100,0%
Total	91,9%	8,1%	100,0%

As Tabelas (11 e 12) abaixo corroboram com nossa hipótese, afinal o problema entre os especialistas e seus chefes está no campo profissional (diferença significativa a 0,029) e não no campo pessoal (diferença não significativa).

Tabela 11 – Comparação de problemas de relacionamento profissional com chefia entre servidor especialista e não especialista em porcentagem			
<i>Relacionamento profissional com chefe</i>			
Especialista	Normal	Problema	Total
Não	93,3%	6,7%	100,0%
Sim	83,3%	16,7%	100,0%
Total	92,5%	7,5%	100,0%

Tabela 12 – Comparação de problemas de relacionamento pessoal com chefia entre servidor especialista e não especialista em porcentagem			
<i>Relacionamento pessoal com chefe</i>			
Especialista	Normal	Problema	Total
Não	93,0%	7,0%	100,0%
Sim	88,9%	11,1%	100,0%
Total	92,7%	7,3%	100,0%

Vêm, em seguida, os servidores da casa, aqueles que têm vínculo permanente com a Instituição Pública X. Estes também apresentam problemas de relacionamento superior-subordinado. Já vimos no relatório de significado que quem é de casa, quem por definição deveria dominar o seu trabalho, sente-se como um estrangeiro, quem veio de fora sabe o que está fazendo e por que. É também por isso que o servidor do quadro permanente apresenta problemas de relacionamento profissional com seu chefe. A ele, não é permitido ter contato com o significado do seu trabalho, o que implica na deterioração do relacionamento com a chefia.

Tabela 13 – Comparação de problemas de relacionamento profissional com chefia entre servidor com vínculo com a Instituição Pública x e outros vínculos em porcentagem			
<i>Relacionamento profissional com chefia</i>			
Especialista	Normal	Problema	Total
Não	9,7%	6,3%	100,0%
Sim	91,4%	8,6%	100,0%
Total	92,5%	7,5%	100,0%

O relacionamento pessoal entre o chefe e o servidor com vínculo permanente é ligeiramente melhor do que o relacionamento afetivo superior-subordinado entre os outros servidores (Tabela 14).

Tabela 14 – Comparação de problemas de relacionamento pessoal com chefia entre servidor com vínculo com a Instituição Pública x e outros vínculos em porcentagem			
<i>Relacionamento pessoal com chefia</i>			
Quadro permanente	Normal	Problema	Total
Não	90,9%	9,1%	100,0%
Sim	94,3%	5,7%	100,0%
Total	92,7%	7,3%	100,0%

Conclusão

Em primeiro lugar, o bom relacionamento com a chefia funciona como suporte social, fiel à sua denominação; perante uma situação de tensão, precisamos de apoio, real ou imaginário, de pessoas que nos auxiliem no trabalho e fora dele. Coisas banais, contatos sociais que não se planejam, que parecem acontecer ao sabor dos humores de cada dia.

A segunda função é a de que ele auxilia objetivamente a resolver problemas, compartilha soluções, quer no sentido que permite a descarga de uma carga afetiva quer no sentido do desenvolvimento do próprio trabalho. Receber uma informação ou orientação. Ou ainda, não menos importante, alguém que ouça queixas e dificuldades e que possa nos ajudar a reorganizar as próprias ideias.

A questão é que todas as nossas atividades estão inseridas num contexto social, quer na vida privada quer no trabalho, e são marcadas pelas relações que estabelecemos com as outras pessoas. Dependemos dessas relações para nossa sobrevivência e para nossas realizações no campo material, afetivo, laboral, religioso etc. Não se pode dizer onde esta rede pesa mais em termos de importância para o indivíduo, se na sua vida privada ou na sua vida profissional. Esta rede de relacionamentos funciona como uma fonte constante de atenção, integração social, reafirmação de valores, provisão de ajuda significativa, informações, mas também, e por que não, de conflitos. Compõem esta rede familiares, cônjuges, chefes e companheiros de trabalho, vizinhos e outras pessoas significativas que participam de alguma forma da nossa vida. O tamanho dessa rede e a qualidade dos relacionamentos que dela derivam podem variar de acordo com características pessoais ou das situações envolvidas.

Para a vida profissional, essa tensão acumulada exacerba e é exacerbada pelos desgastes da própria atividade. O chope ao final do expediente com os amigos ou colegas do trabalho tem uma função bem mais ampla que o mero ato de sair para beber. É uma oportunidade de aliviar pequenos problemas ou tensões do dia a dia, como a rotina de buscar as crianças no colégio todos os dias, o mal-entendido no cafezinho com o outro colega de trabalho, aquela rusga com a mulher de manhã e assim por diante.

Podemos dizer que hoje existe um consenso em torno do reconhecimento e da importância das relações sociais no trabalho e, mais especificamente, das boas relações chefe-subordinado. Mas houve um tempo, e não faz tantos anos, em que qualquer conversa entre os trabalhadores ou entre estes e seus superiores era considerada improdutiva ou, muito pior, subversiva.

A concepção reinante era de que qualquer minuto gasto numa breve conversa, numa troca de gentilezas ou até mesmo em olhares, era tempo roubado do trabalho. Afinal, o trabalhador já havia vendido aquelas horas que, por esta razão, não lhe pertenciam mais, e deviam ser ocupadas integralmente com trabalho. Surgiam então, vindas dos próprios trabalhadores, e como reação a esta concepção, formas alternativas de humanizar o trabalho, de retomar o contato, o vínculo interpessoal que à força estava sendo excluído das fábricas.

De um lado, a Instituição investindo em um arsenal de guerra perseguindo o contato social; de outro, os trabalhadores se organizando em guerrilha, recuperando aqui e ali um pedaço de sua humanidade que a burocracia julgava sua.

Imaginemos um local de trabalho onde o relacionamento pessoal e profissional do chefe com os demais servidores seja de boa qualidade, em que as pessoas se importam umas com as outras. Agora imaginemos o contrário, rixas ou mal-entendidos que marcam a relação entre setores ou departamentos interdependentes, falta cooperação. O clima, os servidores e próprio trabalho parecem ficar em melhores condições no primeiro exemplo. A chefia muitas vezes dá o tom deste processo. Por isso, sua importância.

Vimos que os problemas de relacionamento com a chefia interferem no significado do trabalho e na atitude destes servidores perante o trabalho.

Hoje são muitas as Instituições que incorporaram as ideias de que as boas relações no trabalho partem das chefias e contribuem para que o trabalhador esteja bem, mais satisfeito e quiçá seja mais produtivo. Esse movimento adquiriu proporções tais que outras formas de controle foram introduzidas, desta vez não para impedir, mas para garantir a qualidade das relações interpessoais, inclusive aquelas não circunscritas ao ambiente de trabalho, mas atingindo também o espaço privado.

O reconhecimento da importância das relações sociais vêm fazer justiça ao que acontece de fato, ou melhor, é uma rendição do taylorismo às evidências, até porque fechar os olhos para elas começou a pesar no bolso. O trabalho é uma atividade social por excelência.

CAPÍTULO 4 — ATITUDES DO TRABALHADOR PERANTE O SEU TRABALHO: COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

*Wanderley Codo
Remígio Todeschini*

Historicamente, a atitude do trabalhador tem sido abordada por meio de instrumentos, medindo satisfação no trabalho e, mais recentemente, comprometimento com o trabalho e/ou a organização. Embora mantendo a estrutura conceitual destes dois conceitos, é necessário tomá-los conjuntamente para enriquecimento da análise, inclusive como importante indicador de bem-estar e saúde psíquica do trabalhador, mesmo porque a correlação entre os dois tem se mostrado alta quando comparados em uma mesma pesquisa.

No diagnóstico do ministério em questão, vê-se uma alta correlação entre atitude e seus dois componentes, satisfação e comprometimento (0,901 e 0,793), e uma correlação menor entre os dois últimos (0,509).

Tabela 1 – Correlação entre atitude no trabalho, comprometimento e satisfação				
		Atitude	Satisfação	Comprometimento
Atitude	Pearson Correlation	1,000	,901	,793
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000
	N	416	416	416
Satisfação	Pearson Correlation	,901	1,000	,509
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000
	N	416	441	416
Comprometimento	Pearson Correlation	,793	,509	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,
	N	416	416	439

** Correlação é significativa de nível 0.01 (2-tailed).

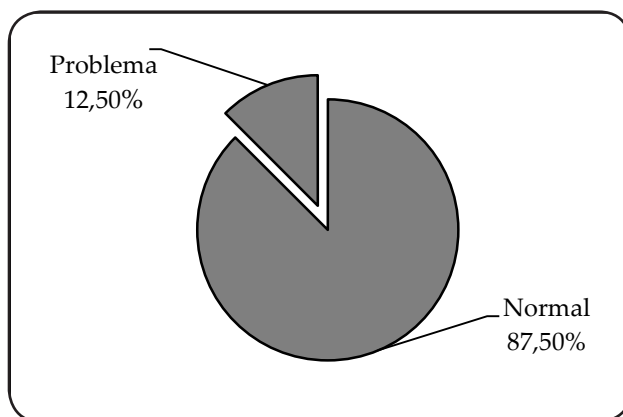
Assim, optamos por neste capítulo englobar os aspectos satisfação e comprometimento, embora com análises separadas para cada um destes conceitos.

Falaremos de *atitudes*, ou seja, opiniões, representações sociais, estereótipos, enfim, de construções que a sociedade vai elaborando, e que podem ou não ter alguma relação com a realidade. Por exemplo, é crença corrente que “as mulheres dirigem mal”, todas as estatísticas mostram o contrário. As companhias de seguro, inclusive, propiciam descontos para um carro de propriedade de uma mulher porque o risco de acidentes é menor. No entanto, por razões que não cabem analisar aqui, continuamos ouvindo pelas ruas a “opinião” de que mulheres são “barbeiras”. Assim como essa, uma das crenças mais generalizadas entre nós é a de que o servidor público não trabalha, é enganador e, particularmente, está no pior emprego possível. Essa crença é propagada e difundida de várias formas. A marchinha de carnaval que fala da “Maria Candelária é alta funcionária saltou de paraquedas, caiu na letra funcionária classe O”, da antiga canção de carnaval e a brincadeira do paletó na cadeira enquanto o funcionário passeia pela vida mostram facetas desta crença.

Olhando além da crença, a atitude do servidor foi analisada como uma variável e também pelos aspectos comprometimento e satisfação no trabalho. Se a crença de que o servidor público não tem uma atitude positiva perante o seu trabalho corresponder à verdade, isto, sem dúvida, se manifestará nos índices de satisfação e comprometimento destes servidores também de forma negativa. De qualquer forma, teremos uma chance de contrapor a essas crenças com dados científicos, o que, no mínimo, deve orientar a atuação gerencial e política e, no máximo, contribuir para dirimir alguns preconceitos que além de prejudiciais ao trabalho seriam falsos.

De forma geral, a atitude do servidor público perante o trabalho é boa. Somente uma pequena parcela de 12,5% dos pesquisados apresentaram problemas, conforme se vê no Gráfico 1. Estes índices estão próximos dos esperados para uma instituição sadia. Não se apresenta, vale repetir, nenhum problema maior nas atitudes do trabalhador perante o seu trabalho e ou organização, ao contrário do que nossos estereótipos poderiam aconselhar. Esta é uma boa notícia.

Gráfico 1: Atitude no trabalho



Os problemas de atitude perante o trabalho atingem principalmente os servidores mais novos, assim como uma atitude favorável é mais encontrada entre os servidores mais velhos, mas não encontra relação com o tempo no cargo, conforme se vê nos Gráficos a seguir (Gráficos 2 e 3).

Gráfico 2: Análise da atitude no trabalho em relação à idade e ao tempo no cargo

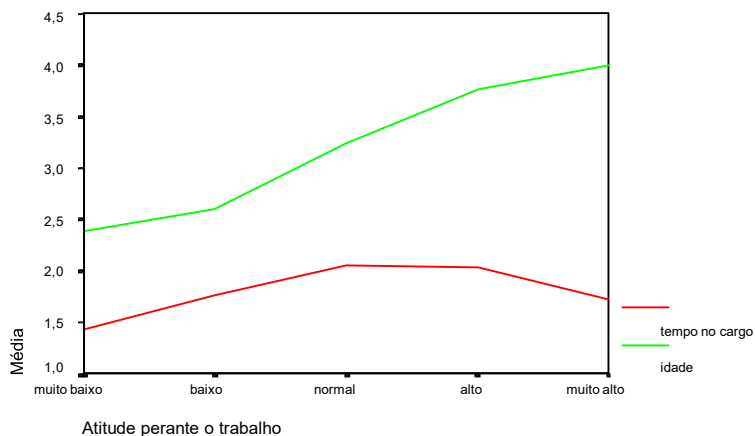
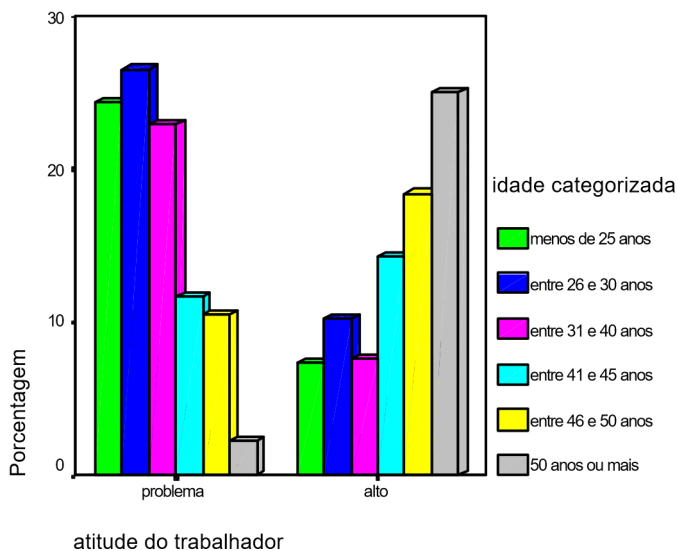


Gráfico 3: Análise da atitude no trabalho em relação à idade



A maturidade, pessoal e profissional, pode ser uma das razões para essa atitude mais favorável. Nessa fase de vida, o indivíduo já tem um desenvolvimento profissional que lhe garante uma maior autonomia e responsabilidade, está mais próximo dos cargos de chefia e de assessoramento, sendo também mais reconhecido pelo seu trabalho. Talvez o reconhecimento seja a grande chave do comprometimento.

No entanto, existe uma outra explicação para este dado. Talvez a deterioração que tem se assistido no serviço público nos últimos anos seja responsável pela curva acentuada que se notou. De qualquer maneira, é possível cuidar de aumentar o envolvimento com o trabalho das pessoas mais jovens ou ingressas há pouco tempo no serviço público.

Vejamos agora, separadamente, como estão o comprometimento e a satisfação destes trabalhadores.

Comprometimento no trabalho

Do ponto de vista do trabalhador, estudar a atitude de comprometimento diante da organização contribui para a compreensão da postura subjetiva assumida perante o trabalho. Associada a outras características, proporciona um panorama de como o indivíduo se relaciona com o seu trabalho, ou seja, como que este indivíduo “veste a camisa” da organização em que trabalha.

Duas vertentes são mencionadas na literatura para entendimento do comprometimento. A primeira, afetiva, utiliza três dimensões: a) forte crença e aceitação dos valores e objetos da organização; b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização; e c) a intenção de se esforçar em prol da organização. Aqui, o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e com seus objetivos e *deseja* manter-se como membro de modo a facilitar a consecução desses objetivos.

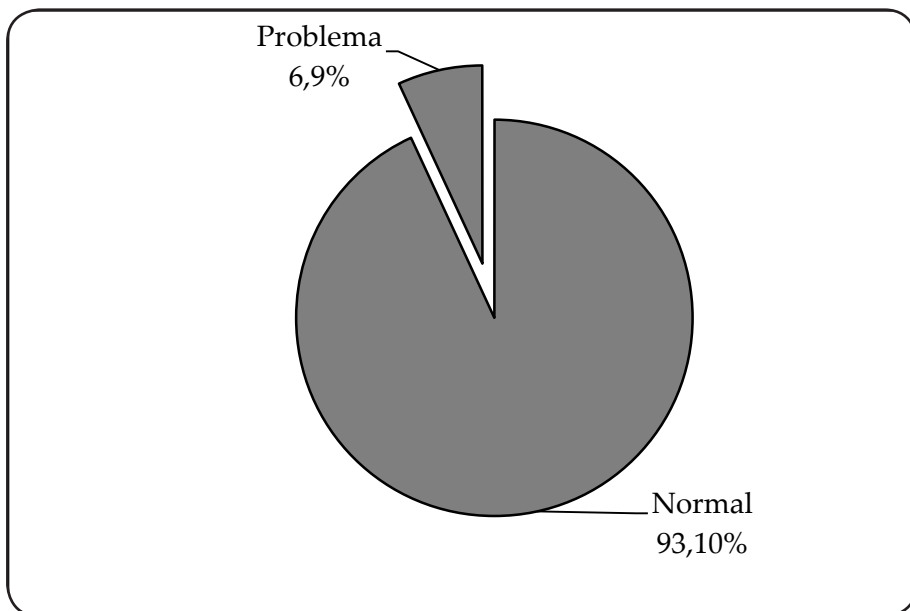
Na segunda grande vertente, a instrumental, o comprometimento é visto em função das recompensas e dos custos associados com a condição de integrante da organização e sendo definido como uma tendência a se manter engajado na organização por causa dos custos associados a sua saída. A distinção básica entre o enfoque instrumental e o afetivo fica claro na seguinte afirmação de Meyer, Allen e Gellatly, três pesquisadores norte-americanos envolvidos nos estudos de comprometimento: “*Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles **desejam**, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque eles **necessitam**.*”

A tendência brasileira é compreender comprometimento organizacional numa perspectiva afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Vale lembrar que, no caso dos servidores públicos, existe uma ambiguidade no que se compreende por “organização” podendo significar desde “*unidade onde trabalha*” ou “*a Instituição ao qual está lotado*” até o vínculo maior, mais amplo como um servidor do “*poder executivo*” onde a organização em si é virtual, não palpável. Para nossos objetivos, não é necessário distinguir este nível de análise.

De uma forma geral, os servidores públicos se apresentam altamente comprometidos com o seu trabalho; a média do comprometimento é de 5,30 numa escala que vai de 1 a 7 pontos e, somente, 6,9% da amostra apresentaram problemas de comprometimento (Gráfico 4). Isto significa dizer que esses

servidores públicos estão identificados com os objetivos da organização, que defendem seu local de trabalho das críticas externas e que não estão arrependidos por trabalharem naquele local. Embora seja um índice pequeno, não pode passar despercebido ou ser simplesmente desconsiderado. Há necessidade de entendê-lo para poder se reverter a situação.

Gráfico 4: Relação entre comprometidos e não comprometidos



Entre o pequeno grupo de servidores públicos que mostraram problemas de comprometimento, 52,9% apresentam problemas também no que se refere ao significado do trabalho e, mais especificamente, reclamam de falta de controle sobre o seu trabalho. As Tabelas a seguir mostram a relação entre comprometimento e significado, e comprometimento, significado e controle sobre o trabalho.

Tabela 2 – Relação entre comprometimento e significado no trabalho				
Normal		Significado no trabalho		
		Problema	Total	
Comprometimento no trabalho	Normal	90,81	9,19	100%
	Problema	47,06	52,94	100%

Tabela 3 – Relação entre comprometimento, significado e controle sobre o trabalho					
Significado	Comprometimento	Controle sobre o trabalho			
		Normal	Problema	Total	
Significado Normal	Comprometimento	Normal	88,19%	11,81%	100%
		Problema	75,01%	24,99%	100%
Significado com Problema	Comprometimento	Normal	35,71%	64,29%	100%
		Problema	22,22%	77,78%	100%

Significado do trabalho e, mais especificamente, controle sobre o seu trabalho são determinantes para comprometimento no trabalho. Com isso, estamos dizendo que quanto mais os servidores se sentirem responsáveis sobre o seu trabalho, podendo ter um certo poder decisório sobre ele, mais eles vão se sentir comprometidos.

A literatura aponta que o tipo de ocupação é fator de grande importância para a intensidade do comprometimento no trabalho. As diferenças entre os grupos ocupacionais atribuídas ao conjunto de valores que definem estes grupos e ao “*status*” socialmente atribuído às ocupações podem resultar em um maior comprometimento.

Assim, o comprometimento de trabalhadores de nível ocupacional mais baixo (trabalhadores mais operacionais) é afetado pelas oportunidades de emprego, altos custos em deixar aquela organização em que trabalha e o desejo de estabilidade ampliado, muitas vezes, pelo impacto de variáveis como idade, tempo de serviço, estado civil, encargos familiares levariam estes servidores a um comprometimento muito mais instrumental.

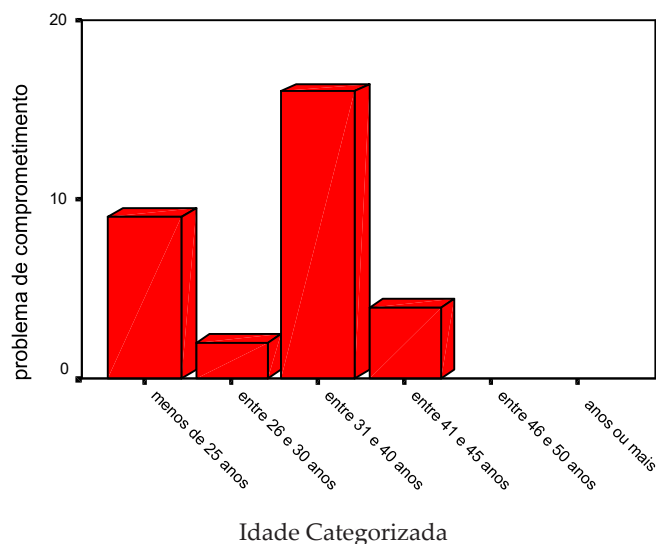
Nos servidores de *status* mais elevado, a relação de troca com a organização é muito mais estreita. Seu poder decisório, de maneira geral, está muito mais presente nas suas atividades, aumentando o seu controle sobre o trabalho e aproximando o significado do trabalho às suas expectativas em relação ao trabalho em si. Tudo isso levaria a um maior comprometimento.

Uma divisão por cargo categorizado nos mostra que o nível de descomprometimento com a organização é maior entre os estagiários (11,11%), que não têm vínculo formal com a instituição, servidores de nível superior (9,4%) e servidores de apoio operacional (8%). Os estudos também demonstraram que o maior comprometimento tem apontado para os servidores que exercem chefia ou assessoria de nível superior ou nível médio, ou seja, um trabalho mais bem definido e com maior autonomia e responsabilidade. Esses dados podem ser analisados na Tabela 4 logo a seguir:

Tabela 4 – Relação entre comprometimento e cargo categorizado			
Cargos categorizados ⁽²⁴⁾	Comprometimento		
	Normal	Problema	Total
Técnico Nível Superior	90,6%	9,4%	100,0%
Técnico Nível Médio	94,7%	5,3%	100,0%
Apoio Operacional	92,0%	8,0%	100,0%
Chefia	97,3%	2,7%	100,0%
Assessoria Nível Médio e Nível Superior	97,6%	2,4%	100,0%
Estagiário	88,9%	11,1%	100,0%
Secretária	92,9%	7,1%	100,0%

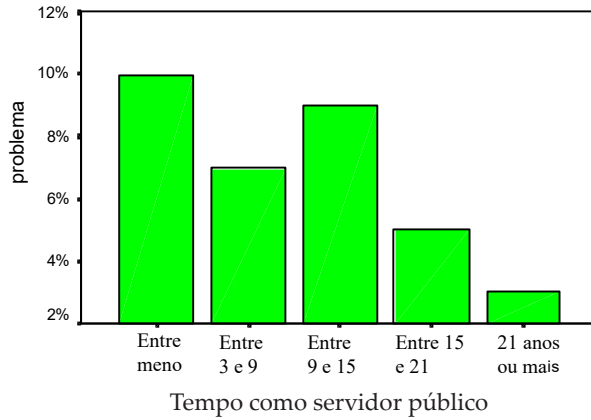
A relação entre comprometimento e cargo tem sido apontada pela literatura como sendo moderada pelo estágio de carreira. Quanto maiores a idade e o tempo na organização, maior o comprometimento. Estes dados também se repetem na Instituição Pública Federal em questão e podem ser melhor analisados nos Gráficos 5 e 6, a seguir:

Gráfico 5 – Problema de Comprometimento por idades de anos anos 1 e 3



(24) A categorização de cargos, atividade ou função consta do anexo 1 deste relatório.

Gráfico 6: Problema de comprometimento por tempo de serviço



Os servidores acima de 40 anos e os servidores com mais de 15 anos de serviço estão mais comprometidos com o trabalho. Somente 5% dos servidores com mais de 40 anos têm problema de comprometimento, enquanto 25% dos servidores com menos de 40 anos apresentam o problema.

Com relação ao tempo de serviço, esse dado também aparece de forma muito significativa. Cerca de 30% dos servidores com menos de 15 anos de serviço apresentam problemas de comprometimento, enquanto somente cerca de 8% com mais tempo de serviço apresentam-se descompromissados com o trabalho. Dados que corroboram com o que afirmamos anteriormente, “a maturidade pessoal e profissional pode ser uma das razões para esse maior comprometimento. Porém, nessa fase de vida, o indivíduo já tem um desenvolvimento profissional que lhe garante uma maior autonomia e responsabilidade, está mais próximo dos cargos de chefia e de assessoramento e, de maneira geral, tem o seu trabalho mais reconhecido. Talvez o reconhecimento seja a grande chave do comprometimento”.

O último fator a ser destacado como preditor de comprometimento diz respeito às possibilidades de relações sociais no trabalho, quer como suporte social, quer como relacionamento com a chefia. As Tabelas a seguir demonstram essa proporção.

Suporte Social	Comprometimento		
	Normal	Problema	Total
Normal	95,0%	5,0%	100,0%
Problema	81,2%	18,8%	100,0%

Os problemas de comprometimento quando associados aos problemas em suporte social ficam significativamente maiores do que quando não associados aos problemas de relação social. A variação é da ordem de cerca de 19% quando existe problema de relacionamento social para 5% quando este problema não existe. Esse dado é observado ainda com mais nitidez quando falamos em relacionamento chefia-subordinado no trabalho (Tabela 6).

Tabela 6 – Relação entre relacionamento profissional com a chefia e comprometimento			
Relacionamento profissional com a chefia	Comprometimento		
	Normal	Problema	Total
Normal	93,6%	6,4%	100%
Problema	69%	31%	100%

O problema de comprometimento sobe de 6,4% para 31% quando analisamos o fato entre aqueles que não têm problemas com chefia e aqueles que têm problemas com a chefia. Quanto melhor for essa relação, menores serão os problemas de comprometimento no trabalho.

De certa forma, estamos falando novamente que o envolvimento com a tarefa depende do apoio da chefia e dos colegas, desde contar com o ombro amigo até dirimir suas dúvidas sobre o trabalho que está desenvolvendo. Quanto melhores forem as relações sociais do indivíduo, maior será a sua atitude de comprometimento perante a organização. Com isso, podemos concluir que o suporte social, a cooperação, as relações sociais no trabalho com a chefia e o companheirismo no trabalho também são essenciais para o comprometimento.

Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é a outra vertente da *“atitude do trabalhador perante o trabalho”* e já foi considerada como a grande chave para se atingir a produtividade nas empresas e instituições. Muitos e muitos estudos perfilados buscam medir e conquistar o trabalhador satisfeito com o seu trabalho; mais e mais aspectos ou dimensões de trabalho analisadas. Acreditava-se, via satisfação do trabalhador no trabalho, ter atingido a fórmula para garantir a eficiência, a lucratividade a custos compensadores. Nestes tempos, os trabalhadores organizados e os intelectuais que assumiam sua defesa, denunciavam com a mesma ênfase o caráter alienado e alienante destas pesquisas e políticas dentro das empresas. Tratava-se, dizia-se à época, de uma forma cor-de-rosa de escravidar o trabalhador. Outra vez, a polarização conhecida de todos nós: *se é bom para os patrões, não pode ser bom para os empregados.*

Ironicamente, o avanço das pesquisas em Psicologia do Trabalho mostrou que as coisas não são tão simples assim. Os vínculos entre satisfação e produtividade foram se mostrando frágeis ou simplesmente inexistentes. Chegou-se a pensar que o conceito de satisfação pouco serviria para o estudo do trabalho e

as sínteses desenhadas a partir de todo este acúmulo de pesquisas geraram uma conclusão que poderia ser formulada da seguinte maneira: não há associação direta entre satisfação e produtividade, mas há relações fortes entre satisfação e bem-estar, saúde física e psíquica do trabalhador. As possíveis relações entre eficiência e satisfação percorrem o seguinte percurso:

Maior bem-estar > Satisfação no Trabalho > Maior produtividade > Trabalhador mais saudável

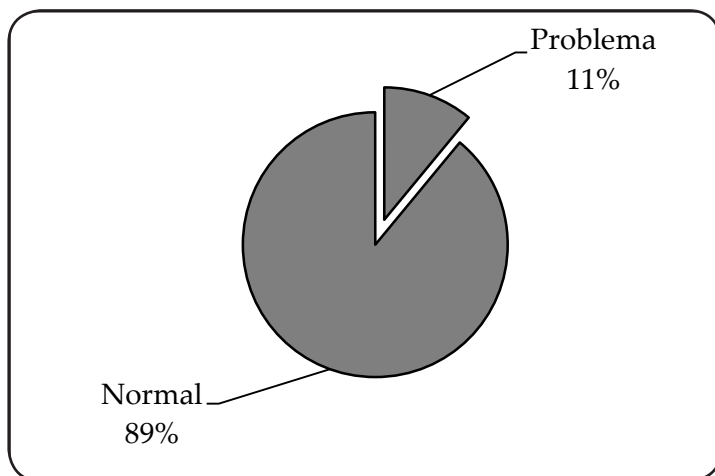
O que era visto como forma de superexploração do trabalho transformou-se, portanto, em um *direito* do trabalhador, responsável inclusive por sua saúde mental. As pessoas têm direito de viver satisfeitas; se trabalham, têm direito à satisfação no trabalho. Agora que os administradores se interessam menos pelo tema, os trabalhadores se interessam cada vez mais. Em outras palavras, a questão da satisfação no trabalho migrou do plano técnico para o plano ético; parte da busca maior que acompanha a vida de todos nós, buscar o bem-estar, combater o sofrimento.

Os servidores da Instituição Pública Federal em questão estão satisfeitos com o seu trabalho?

Tomando toda a população em estudo, os resultados são surpreendentes: os servidores mostram-se bastante satisfeitos com o seu trabalho. A grande maioria dos trabalhadores está satisfeita; apenas cerca de 11% sentem-se insatisfeitas.

Então, a insatisfação não parece ser um problema grave entre estes servidores.

Gráfico 7: Satisfação no trabalho



Contudo, uma primeira conclusão importante: os servidores da Instituição Pública Federal em questão estão satisfeitos com o seu trabalho. Contrariando a crença que se espalha em nossa sociedade e os pressupostos de

algumas entidades sindicais, os servidores públicos gostam do que fazem e dificilmente sairiam para realizar algum outro trabalho.

No entanto, dizíamos, a satisfação no trabalho é um direito de todos nós. Mesmo que sejam poucos, é preciso ver onde se localizam as insatisfações, ver o que é possível fazer para diminuí-las.

Veremos, a seguir, como se comporta a distribuição dos cargos categorizados quanto à satisfação no trabalho (Tabela 7).

Tabela 7 – Relação entre cargo categorizado e satisfação			
Cargos Categorizados⁽²⁵⁾	Satisfação no trabalho		
	Normal	Problema	Total
Técnico nível superior	83,0%	17,0%	100%
Técnico nível médio	90,2%	9,8%	100%
Apoio operacional	100,0%		100%
Chefia	94,5%	5,5%	100%
Assessoria nível médio e nível superior	82,9%	17,1%	100%
Estagiário	88,9%	11,1%	100%
Secretária	89,3%	10,7%	100%

Mesmo ocorrendo diferenças significativas entre as categorias estudadas, a conclusão geral mantém-se: o pior índice foi de 17% e está entre os servidores de nível superior e assessoria de nível médio e de nível superior. A maior concentração de trabalhadores insatisfeitos entre servidores de nível superior pode ser entendida pelas divergências entre formação e atividade desenvolvida na Instituição. Boa parte dos servidores de nível superior ainda estuda, cerca de 46%. A busca de uma outra formação ou de uma maior especialização parece distanciar-los ainda mais das funções que exercem, uma vez que o nível de insatisfação é da ordem de 30% entre eles e de apenas 7% entre aqueles que não estudam.

Tabela 8 – Relação entre satisfação no trabalho dos servidores de nível superior e o fato de ainda estudarem				
Ainda estuda?		Satisfação		
		Normal	Problema	Total
Sim	46%	69,6%	30,4%	100,0%
Não	54%	92,6%	7,4%	100,0%

(25) A categorização de cargo, atividade ou função consta do anexo 1 deste relatório.

Com relação aos servidores em função de assessoramento de nível médio e de nível superior, parece ter uma causa semelhante. Boa parte dos que exercem funções de assessoramento não têm outras atividades (83%) e cerca de 22% destes que não têm esta outra atividade, mostram-se insatisfeitos.

Tabela 9 – Relação entre satisfação no trabalho dos assessoramentos de Nível Superior e Nível Médio e outra atividade				
Outra atividade?		Satisfação		
		Normal	Problema	Total
Sim	17%	100%	-	100,0%
Não	83%	78,8%	22,2%	100,0%

Quando falamos que um trabalhador está satisfeito com o trabalho, pensamos quais são os fatores que o fazem sentir-se assim. Seriam as condições do ambiente em que trabalha? Seria o relacionamento saudável que ele tem com seus colegas? Seria a autonomia, a liberdade que ele possui para exercer suas tarefas? Poderiam ser também os desafios, as recompensas financeiras e sociais que o trabalho lhe proporciona? São inúmeros fatores que podem estar ligados à satisfação no trabalho.

Uma pesquisa realizada por Clifford Mottaz (Universidade de Wisconsin-River Falls) mostrou que existem 3 tipos de recompensas ou gratificações estimadas para afetar a satisfação no trabalho:

- recompensas sociais (por exemplo, o salário ou renda);
- recompensas organizacionais (por exemplo, as condições de trabalho);
- recompensas intrínsecas à tarefa (por exemplo, as relações com o produto do trabalho como controle, rotina, importância, significado etc.).

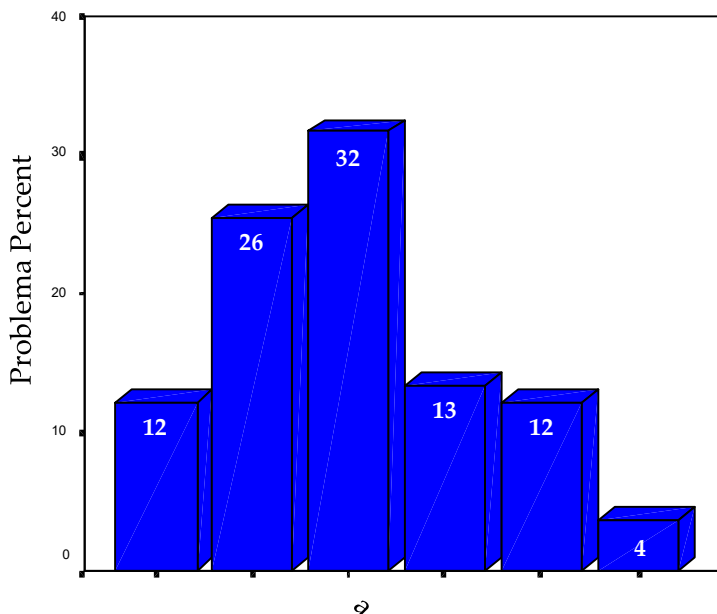
Recompensas intrínsecas às do próprio trabalho. Vamos verificar as recompensas organizacionais e as tarefas, ou seja, nas condições sociais, como o salário, fazem os servidores públicos gostarem mais ou menos objetivas ou subjetivas do trabalho como os servidores se comportam.

- ambiente físico no trabalho ou equipamento não apresentaram correlação significativa no que se refere à satisfação. A falta de equipamento e material. A hipótese se confirma. Os servidores de salários baixos têm mais insatisfação no trabalho do que aqueles que têm salários mais altos.

Renda ou salário é um bom candidato para se compreender as insatisfações de uma categoria. Os servidores públicos, principalmente os do poder executivo,

têm reconhecidamente baixos salários, assim é de se esperar que as queixas se concentrem entre aqueles em que recebem salários mais baixos.

Gráfico 8: Relação entre renda e satisfação



A primeira coluna à esquerda são salários até 2,7 SM (Salários Mínimos), com 12% de insatisfação. A segunda coluna são salários entre 2,7 SM e 5,5 SM, com 26% de insatisfação. A terceira coluna da esquerda para a direita são salários entre 5,5 SM a 8,3 SM, com 32% de insatisfação. A quarta coluna da esquerda para a direita são 8,3 SM a 11,1 SM, com 13% de insatisfação. A quinta coluna da esquerda para a direita são 11,1 SM até 16,6 SM, com 12% de insatisfação. A última coluna são salários acima de 16,6 SM, com a menor insatisfação: 4%.

Se as recompensas, consumo, a existência de barulho, poluição ou, ainda, a falta de mobiliário mais novo ou funcional não tem ação direta com a satisfação do servidor no exercício do seu trabalho. Com isso, não estamos querendo fazer apologia à economia dos meios ou dos recursos materiais. É lógico que eles são essenciais para o desempenho do trabalho, mas outros fatores estão mais diretamente relacionados com a satisfação.

Gestores públicos (25%) e os servidores sem vínculo (12,7%).

Tabela 10 – Relação entre vínculo e satisfação			
Vínculo	Satisfação		
	Normal	Problema	Total
Quadro Permanente	88,8%	11,2%	100,0%
Requisitado	90%	10%	100,0%
Exercício Descentralizado	75%	25%	100,0%
Sem Vínculo	87,3%	12,7%	100,0%

Os gestores, pelo resultado das entrevistas realizadas durante o processo de diagnóstico de saúde mental e trabalho, têm a insatisfação não pela relação com o vínculo em si, o exercício descentralizado, mas pela relação com as atividades desenvolvidas. Pertencentes a uma carreira específica no serviço público, criada para ser a elite do funcionalismo, os gestores públicos têm na relação *atividade legal x atividade real* a grande razão da insatisfação. Ao serem distribuídos pelos órgãos do poder executivo, os gestores têm, na maioria das vezes, suas expectativas minimizadas na execução ou assessoramento de atividades de bem menos relevância daquelas para as quais a carreira foi criada. A discrepância entre a formação, expectativa levantada durante o curso de *Gestor Público*, que não é pequeno, e as atividades para as quais são designados, sem dúvida interferem na satisfação perante o trabalho. A não preparação do serviço público para absorver os servidores de uma de suas mais nobres carreiras, além de insatisfação dos que a ela pertencem, mantêm a descontinuidade técnica e administrativa que a carreira se propunha minimizar.

Os servidores sem vínculo, boa parte corresponde aos estagiários, aos contratados por programas ou aos correspondentes a serviços terceirizados, por si já justifica essa insatisfação. Servidores que mantêm com a organização de trabalho um vínculo mais.

Quanto aos demais tipos de vínculo, não existem diferenças significativas entre os servidores do quadro permanente, requisitados e sem vínculo no que se refere à satisfação no trabalho. Os servidores requisitados, no entanto, com relação aos servidores permanentes parecem estar um pouco menos insatisfeitos. A razão para isso pode ser o fato de que, exercendo uma função gratificada, sentem-se mais valorizados, têm mais autonomia e reconhecem mais a importância do trabalho que executam, o que gera, sem dúvida, mais satisfação.

Autonomia, um vínculo mais satisfatório com o trabalho

As recompensas sociais, como salário, e as organizacionais, como as condições de trabalho, parecem interferir menos na satisfação do servidor no trabalho do que as recompensas intrínsecas à tarefa como autonomia ou controle sobre o trabalho, percepção de rotina no seu trabalho, sentido e importância do produto do trabalho.

Vamos aos dados.

A primeira observação a ser colocada é o alto nível de significância destas variáveis relacionadas ao produto do trabalho, como controle, rotina, importância e sentido, e o fato de se ter ou não satisfação no trabalho. Se o nível de significância é alto, o passo agora é se analisar como essas variáveis estão atuando quando associadas com satisfação, isto é, o quanto elas interferem.

A Tabela 11 mostra a relação entre satisfação e percepção de rotina. Como se pode observar, 44% das pessoas que têm problemas com rotina, percebendo seu trabalho como altamente rotineiro e sem desafios, têm problemas de satisfação no trabalho.

Observa-se, também, a grande diferença percentual de servidores insatisfeitos com o trabalho que apresentam problemas com a rotina e de servidores insatisfeitos com o trabalho que não apresentam problemas na rotina. Quase metade dos servidores com problemas quanto à rotina também está insatisfeito com seu trabalho. Apenas 6,9% dos servidores que não apresentam problemas de rotina estão insatisfeitos com seu trabalho. Esse dado aponta para uma grande correlação entre as duas variáveis: insatisfação e rotina.

Percepção de rotina no trabalho	Satisfação		
	Normal	Problema	Total
Normal	93,1%	6,9%	100,0%
Problema	55,6%	44,4%	100,0%

A percepção de um trabalho mais rotineiro ou burocrático no sentido mais pejorativo da palavra, com etapas muito esquematizadas onde o processo criativo fica mais limitado, parece influir diretamente na possibilidade de satisfação com aquilo que faz. As questões aqui estão mais voltadas para as possibilidades de desafio, a percepção de um trabalho sem muito futuro, o reconhecimento da rotina e a vontade de mudar este trabalho de modo a ficar menos rotineiro. A percepção destes aspectos e a impossibilidade de negociação para melhorá-lo ou de conseguir de alguma forma mudar de atividade nos parece ser o ponto central da insatisfação no trabalho quando associada a esse aspecto. Uma reavaliação do próprio desenho do trabalho pode ser uma alternativa para otimizar a satisfação no trabalho como também para torná-lo menos rotineiro.

O mesmo ocorre quando o servidor percebe uma falta de controle sobre o seu trabalho, ou seja, cerca de 29% dos servidores que têm essa percepção também estão insatisfeitos no trabalho. E apenas 6,8% dos servidores que não

apresentam problemas de controle sobre o trabalho estão insatisfeitos com seu trabalho (Tabela 12).

Tabela 12 – Relação entre controle sobre o trabalho e satisfação			
Controle sobre o trabalho	Satisfação		
	Normal	Problema	Total
Normal	93,2%	6,8%	100,0%
Problema	71,3%	28,7%	100,0%

Não ter conhecimento do ritmo em que seu trabalho ocorre, não ter conhecimento dos passos que ele envolve, não saber onde ele começa e onde ele termina e ainda não administrá-lo por processos decisórios que podem determinar o como fazer ou o quando fazer, implica nessa falta de controle e está relacionado com boa parte da insatisfação no trabalho. Como foi dito, apenas 6,8% dos servidores que sentem controle sobre o que fazem estão insatisfeitos. Ao que nos parece, o fato de saber o que envolve o seu trabalho e poder decidir sobre ele, faz com que esse servidor sinta-se mais pertencente à organização, como visto na primeira parte deste texto, e também sinta-se satisfeito com o trabalho. Aqui, a mesma revisão proposta anteriormente pode ser uma alternativa, mas, somada a esta, existe a necessidade de um entendimento e divulgação do trabalho em sua completude. Onde ele começa, porque deve ser feito, quais os passos ou áreas envolvidas e assim por diante, de forma a permitir uma certa autonomia para os executores da tarefa tanto no sentido de dar-lhes maior responsabilidade quanto no sentido de poder decisório, mesmo que delimitado ao *quando e como* da tarefa.

Por importância e sentido do trabalho, entendemos como o servidor percebe o seu trabalho na relação de significado para si mesmo, para a organização e para a sociedade. Se o servidor percebe seu trabalho como importante, ou seja, que o resultado de seu trabalho tem uma razão maior do que um fim em si mesmo, que vale para o desenvolvimento de uma ação maior quer na sua unidade quer na Instituição Pública Federal quer para o cidadão ou sociedade, ele também se sentirá mais satisfeito no trabalho. Os dados, como podem ser vistos nas Tabelas 13 e 14, apontam para isso.

Tabela 13 – Relação entre importância do trabalho e satisfação			
Importância do trabalho	Satisfação		
	Normal	Problema	Total
Normal	93,5%	6,5%	100,0%
Problema	44,4%	55,6%	100,0%

Tabela 14 – Relação entre sentido do trabalho e satisfação			
Sentido do trabalho	Satisfação		
	Normal	Problema	Total
Normal	92,4%	7,6%	100,0%
Problema	52,4%	47,6%	100,0%

Pelos dados, vemos que mais da metade (55,6%) dos servidores com problemas no que se refere à importância do trabalho também apresentam problemas de satisfação e que somente 6,5% dos servidores que não têm problema com relação à importância do trabalho apresentam problema com relação à satisfação no trabalho, ou seja, reconhecer o trabalho como importante para si, para organização e para a sociedade é também fundamental para satisfação no trabalho.

Como pôde ser observado na Tabela 14, a mesma relação se repete quando analisamos o sentido do trabalho. Cerca de 47% dos servidores que percebem seu trabalho sem sentido, vazio, com um fim em si mesmo, apresentam problemas quanto à satisfação e somente 7,6% daqueles que veem o trabalho com sentido além da sua mera execução sentem insatisfação no trabalho.

Quando encontramos conflito entre o trabalho e a família, isto é, quando os trabalhadores que sentem que o trabalho “rouba” o tempo em que gostaria de dedicar à família, percebemos que a satisfação com o trabalho diminui. Aqueles que têm problema de conflito de *trabalho x família* possuem mais que o dobro de problemas em satisfação do que aqueles que não têm problemas de conflito *trabalho x família*, como pode ser visto na Tabela 15.

Tabela 15 – Relação entre conflito trabalho x família e satisfação			
Conflito trabalho x família	Satisfação		
	Normal	Problema	Total
Normal	85,4%	14,6%	100,0%
Problema	68,8%	31,3%	100,0%

É possível sanar este problema melhorando a assistência que se fornece aos servidores casados e/ou com filhos.

A análise das Tabelas 11, 12, 13, 14 e 15 nos confirma que a grande chave da satisfação não está só nas recompensas sociais ou organizacionais, mas também nas recompensas intrínsecas à tarefa. Confiança, responsabilidade, delegação, definição clara da tarefa, reconhecimento e conhecimento da atividade e da sua

importância e sentido são fatores muito mais eficientes para se ter um grupo de servidores satisfeitos.

Conclusão

Neste estudo, um número bastante razoável de pessoas se mostra comprometido com a sua organização e satisfeito com o seu trabalho, nada parecido com o que se ouve de alguns administradores, com o que parece ser o senso comum no que tange ao funcionário público. Uma escala que investigou este processo mais cientificamente mostra que não há grandes diferenças entre a Instituição Pública Federal em questão e as empresas privadas.

No entanto, todas as organizações sabem que é sempre melhor o seu trabalho quanto mais as pessoas se envolverem com ele, por menores que sejam os problemas, podem e devem ser enfrentados, e com isto ganham a organização e os seus funcionários, mais prazer para estes últimos, maior produtividade para as primeiras.

Em um órgão público com as missões da Instituição Pública Federal em questão, existem ainda outras razões para discutir o problema. Trata-se de uma organização que depende em muito de sua imagem para poder atingir sua missão, e não há nada pior para qualquer organização do que um funcionário criticá-la.

Os servidores tendem a apresentar menos comprometimento e satisfação, na medida em que sua relação com o produto do trabalho torna-se ruim. Fatores como idade, tempo de serviço, relações sociais no trabalho e suporte social interferem.

Cargo e vínculo também são variáveis importantes quando se pensa em satisfação. Aqueles que mantêm com a organização de trabalho um vínculo mais instável e temporário, como no caso dos estagiários, não estabelecem o vínculo de comprometimento. Tempo de serviço e idade atuam com relação a comprometimento como fator de amadurecimento e responsabilidade, ou seja, servidores com mais tempo de serviço e os servidores com idade acima de 40 anos tendem a ser mais comprometidos.

No entanto o principal eixo explicativo para o baixo comprometimento foi, como se viu, o das recompensas intrínsecas ao trabalho, mais diretamente ligadas ao significado do trabalho, como controle, sentido e importância do trabalho e rotina.

Cabe a pergunta: o trabalho do ministério em questão é intrinsecamente desinteressante? Fazem sentido a missão e as tarefas? Sim, fazem, são ações que determinam as políticas em uma área particularmente carente no Brasil; são, portanto, trabalhos importantes socialmente os que se realizam na Insti-

tuição. Também se sabe que são tarefas nas quais a responsabilidade do trabalhador e o controle são praticamente inerentes ao trabalho e que são trabalhos complexos, onde a rotina dificilmente aparece. Uma conclusão se impõe, um trabalho carregado de significado e alguns trabalhadores alijados de toda a sua significação, esta a forma mais coerente de ler os dados que se nos apresentam anteriormente. Não permitir que alguns trabalhadores se *assenhorem* do que fazem, não possibilitar que encontrem significado no trabalho que realizam é uma forma de torná-los insatisfeitos e descomprometidos com a organização, em espelho, quando se avalia o trabalho como importante, complexo, cheio de sentido e com alto grau de controle, também se sente mais comprometido e mais satisfeito por trabalhar na Instituição.

Existe uma linha divisória imaginária traçada entre os trabalhadores na Instituição Pública Federal em questão. Um grupo que participa, elabora, realiza e controla o seu trabalho, e um grupo que realiza tarefas sem saber porque, nem qual a importância destas tarefas; os primeiros se comprometem, os segundos não. Integrar este segundo grupo teria um efeito benéfico para todas as partes envolvidas.

Vão na mesma direção as descobertas sobre as questões ligadas ao relacionamento profissional com a chefia e social com os colegas de trabalho. Parece que os dois grupos, cada qual de um lado da citada linha divisória, não se conversa, não atua em equipe. Um treinamento de chefias ajudaria muito a melhorar o comprometimento destes que apresentaram problemas.

Capítulo 5 — CARGA MENTAL NO TRABALHO ENTRE OS SERVIDORES DE UM MINISTÉRIO

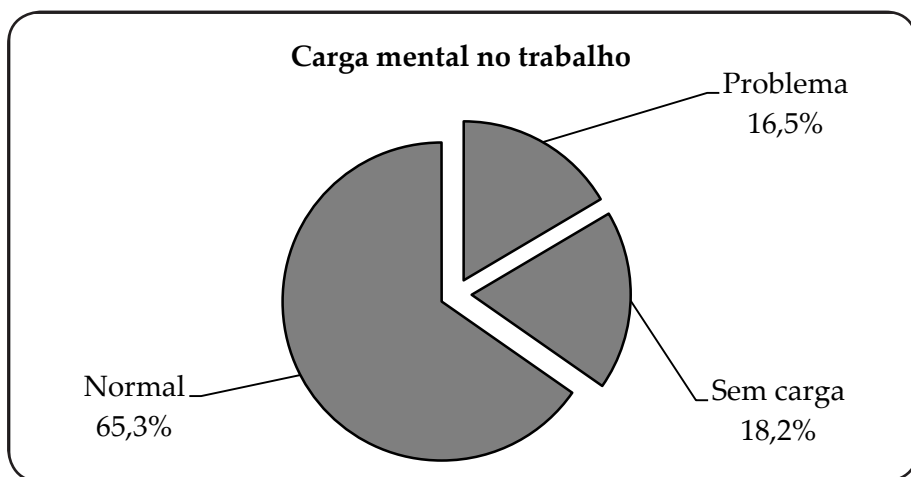
Wanderley Codo

Analía Soria Batista

Carga no trabalho ou carga mental no trabalho foi investigada por nós como uma avaliação subjetiva do trabalhador: “eu sinto que faço mais do que poderia”, e “tenho mais coisas para fazer do que consigo”. Mas é preciso não confundir este conceito com a quantidade efetiva de trabalho a ser realizado em um determinado posto. Não se trata disto. Um trabalho pode estar dentro dos limites em um plano físico, objetivo, e ser portador de uma carga mental alta, e vice-versa. Carga de trabalho é a penosidade implicada pelo trabalho ao sujeito. Em outras palavras, a carga de trabalho é o cansaço ou desgaste, físico, cognitivo ou afetivo, provocado pelo desempenho do trabalhador em sua função e por ele percebido.

No Ministério, a incidência de problemas em carga mental pode ser observada no gráfico a seguir:

Gráfico 1: Carga Mental



O índice geral não pode ser considerado alto. Em torno do esperado, em qualquer organização de trabalho, o importante é localizá-lo e indicar as possíveis maneiras de reduzi-lo, tornando o trabalho mais leve, mais agradável.

Fatores de ordem pessoal que afetam o sentimento de carga excessiva no trabalho

1. As dificuldades de manejo entre as obrigações com a família e o trabalho

Entre os fatores de ordem pessoal que implicam em maior sentimento de carga no trabalho que, aliás, vem se reproduzindo sistematicamente em nossos estudos não sendo possível caracterizá-lo como um problema específico do ministério, está o conflito entre o trabalho e a família (quando sentimos que o tempo dedicado ao trabalho prejudica a nossa família), quando o conflito está presente, o índice de carga mental salta de 6,8% para 17,9%.

Tabela 1 – Relação entre conflito entre trabalho e família e carga mental no trabalho				
<i>Conflito trabalho x Família</i>				
Carga mental no trabalho		Normal	Problema	Total
	Baixa	14,8%	4,9%	12,1%
	Normal	78,4%	77,2%	78,1%
	Alta	6,8%	17,9%	9,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

A providência a ser tomada neste caso é a criação ou melhoria dos serviços de assistência, particularmente, assistência social e psicológica no sentido de aconselhamento do trabalhador, buscando e ajudando a encontrar estratégias de compatibilização entre as obrigações familiares e as que emanam do trabalho.

Ao contrário do que se poderia pensar, coerentemente com nossos achados em outras organizações, o conflito ocorre tanto para homens como para mulheres, embora ainda seja um pouco mais elevado para as mulheres, como mostra a Tabela abaixo.

Tabela 2 – Conflito Trabalho e Família por gênero				
<i>Gênero</i>				
Conflito Trabalho x Família		Masculino	Feminino	Total
	Normal	78,3%	69,1%	72,8%
	Problema	21,7%	30,9%	27,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

Na mesma direção, a ausência de suporte afetivo na vida, em geral, contribui não para o aumento de carga no trabalho, mas para proteger o trabalhador do sentimento de carga.

Tabela 3 – Situação em relação ao suporte afetivo e carga mental					
<i>Suporte afetivo</i>					
Carga mental no trabalho		Bom	Normal	Problema	Total
	Baixa	16,2%	8,7%	8,3%	12,0%
	Normal	74,6%	80,6%	83,3%	78,0%
	Alta	9,1%	10,7%	8,3%	10,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

O que se passa aqui é que a presença de um bom suporte afetivo auxilia a pessoa a “repartir” seus problemas no trabalho e encontrar melhores estratégias para lidar com eles.

Houve tempos em que se considerava que a postura mais sadia perante o trabalho fosse o estabelecimento de dois territórios independentes: os problemas de trabalho não se levam para casa, os problemas familiares não devem afetar o trabalho. Conduta desejável esta se não fosse impossível. O que ocorre no mundo real é um largo e complexo mecanismo de inter-relação entre as duas esferas da vida simplesmente porque são as mesmas pessoas que vivem nos dois ambientes. O apoio social e afetivo que a família oferece caminha pelo menos em duas direções conhecidas. Em primeiro lugar, a família pode vir a oferecer estratégias para lidar com problemas que preocupam o trabalhador, proporcionando um espaço de reflexão sobre as dificuldades que o trabalho venha a oferecer ou, ao contrário, se transformar em um polo de competição por atenção e exigências de maneira a diminuir as energias disponíveis para o trabalho. Em segundo lugar, o suporte afetivo/familiar pode vir a funcionar como um amortecedor das tensões provenientes do trabalho.

O que os dados mostram é que há falta de suporte afetivo continente ao sujeito e/ou quando as obrigações familiares comparam em rota de competição com as obrigações de trabalho. O resultado é uma maior dificuldade de lidar com os problemas de trabalho, um sentimento de aumento de carga mental.

A existência de outras atividades

Não existem diferenças significativas entre os que desempenham outras atividades, ou estudam conjuntamente com o seu trabalho. Dado coerente com a literatura, que indica que carga mental não tem relação direta com a quantidade de trabalho realizada, mas sim com a forma como é realizada.

Tabela 4 – Relação entre carga mental e ter outra atividade remunerada				
<i>Tem outra atividade remunerada?</i>				
Carga mental no trabalho		Sim	Não	Total
	Baixa	11,4%	11,9%	11,9%
	Normal	75,0%	78,4%	78,0%
	Alta	13,6%	9,7%	10,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 5 – Relação entre carga mental e estudar ou não				
<i>Ainda estuda?</i>				
Carga mental no trabalho		Sim	Não	Total
	Baixa	11,7%	11,6%	11,6%
	Normal	78,2%	78,1%	78,1%
	Alta	10,1%	10,3%	10,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

É preciso destacar que o sentimento de carga mental no trabalho não tem necessariamente relação com a quantidade física de trabalho a ser realizado, pelo menos no caso do ministério, o que é explicável pelas características do próprio trabalho. Apenas para exemplificar, considere-se a espera em uma fila bancária, pode ser desgastante. Normalmente, é avaliada assim pelos usuários de um banco, e não está implicando em nenhum esforço físico ou intelectual. De outro lado, uma partida de xadrez ou de futebol pode ser considerada, e normalmente o é, como uma forma de descanso, apesar do esforço físico ou intelectual que envolve.

Se não se trata de esforço, se não advém do excesso de trabalho o sentimento de carga que detectamos no Ministério, de onde vem?

Quem sofre mais com os problemas de carga mental no trabalho?

Trabalhadores ligados à área-fim apresentam uma porcentagem de sofrimento maior do que os trabalhadores da área-meio. É a responsabilidade sobre as tarefas que parecem pesar neste caso, as áreas-fins recebem uma demanda datada, as coisas a fazer têm um prazo que não é gerado ou gerenciado pelo trabalhador ou pelo grupo de trabalho, e ao mesmo tempo envolvem responsabilidades

maiores com consequências que extrapolam a ação realizada, que escapam ao controle estrito da realização ou não da tarefa.

Tabela 6 – Relação entre carga mental e as áreas fim e meio				
Carga mental no trabalho		Área meio	Área fim	Total
	Sem Carga	20,8%	13,4%	18,4%
	Normal	64,8%	65,7%	65,1%
	Problema	14,4%	20,9%	16,5%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

Os que não têm vínculo com o quadro permanente apresentam maior sentimento de carga mental no trabalho do que os que o possuem. Esta é uma distorção no ministério que já foi apontada em outros relatórios. Um determinado setor, uma determinada secretaria, ao importar trabalhadores, importa uma missão a ser realizada e não encontra no Ministério um corpo de funcionários que possa compartilhar e às vezes sequer conhecer o conteúdo e as obrigações decorrentes dela. Resta aos que veem de fora o ônus de todas as responsabilidades e isto pesa na avaliação do trabalho sob a forma do aumento de sentimento da carga no trabalho, resultado direto da impossibilidade de compartilhar preocupações e responsabilidades com o corpo de funcionários.

Tabela 7 – Relação entre carga mental e o vínculo do servidor				
Vínculo – Quadro permanente do Ministério				
Carga mental no trabalho		Não	Sim	Total
	Baixa	11,8%	12,1%	12,0%
	Normal	74,4%	81,3%	78,0%
	Alta	13,7%	6,7%	10,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

O mesmo fenômeno parece explicar o fato de que chefias e assessores são os que apresentam carga mais alta, assim como o fato de que os técnicos de nível superior são os que apresentam menos carga. O que agrava o quadro é o desperdício de mão de obra altamente qualificada que está ocorrendo no ministério. Pessoas que estão tecnicamente qualificadas para trabalhos complexos não podem ser utilizadas para realizar as mesmas tarefas complexas que as atividades-fim do Ministério exigem. O trabalho exige qualificação. Os funcionários dispõem da qualificação exigida, mas a forma como a divisão de trabalho foi instalada, a ausência de compartilhamento da missão, ou

das missões do Ministério, impede que as pessoas possam ser encarregadas de sua realização.

Tabela 8 – Relação entre cargo e a carga mental do trabalho					
<i>Carga mental no trabalho</i>					
Cargo, atividade ou função		Sem Carga	Normal	Problema	Total
	Técnico nível superior	22,7%	70,5%	6,8%	100,0%
	Técnico nível médio	15,1%	68,9%	16,0%	100,0%
	Apoio operacional	13,0%	73,9%	13,0%	100,0%
	Chefia	19,1%	58,8%	22,1%	100,0%
	Assessoria nível médio e nível superior	14,3%	48,6%	37,1%	100,0%
	Estagiário	13,6%	72,7%	13,6%	100,0%
	Secretária	15,4%	69,2%	15,4%	100,0%
	Total	18,4%	65,1%	16,5%	100,0%

Por isto mesmo ocorre um maior sentimento de carga quando o trabalho é percebido como rotineiro. Para trabalhadores com alta qualificação, um trabalho mais simples é mais penoso que um trabalho complexo. Embora esta constatação afaste-se do senso comum, não constitui uma novidade do ponto de vista teórico. Sabe-se que é tão desgastante exigir do trabalhador um trabalho mais complexo do que suas potencialidades quanto exigir um trabalho simples demais para um funcionário preparado para tarefas mais complexas.

Tabela 9 – Relação da carga mental no trabalho e a rotina					
<i>Sentimento de rotina</i>					
Carga mental no trabalho		Sem Rotina	Normal	Problema	Total
	Baixa	24,8%	5,7%	15,4%	12,0%
	Normal	69,0%	83,7%	66,7%	78,0%
	Alta	6,2%	10,6%	17,9%	10,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Consequências para o trabalho e o trabalhador do sentimento de carga no trabalho

Não apenas o trabalho se torna mais desgastante como também menos prazeroso. Pessoas que apresentam maior sentimento de carga no trabalho também

se mostram mais insatisfeitas. As tarefas tornam-se árduas porque são simples demais. A exigência que não existe no trabalho implica em diminuir o nível de satisfação e com isto, é claro, o nível de produtividade e de eficiência, diminui.

Tabela 10 – Carga mental no trabalho e a satisfação do servidor					
<i>Satisfação no trabalho</i>					
Carga mental no trabalho		Muita	Normal	Problema	Total
	Baixa	27,7%	9,5%	6,9%	11,6%
	Normal	67,7%	80,7%	78,2%	78,3%
	Alta	4,6%	9,8%	14,9%	10,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

O sentimento de carga mental alta no trabalho provoca no servidor uma espécie de desconforto generalizado que se traduz por queixas inespecíficas de saúde, reclamações sobre problemas de saúde que muito provavelmente não têm. Tudo se passa como se a ausência de preocupações reais fosse substituída pelas preocupações simbólicas, como se a ausência de um objeto externo a ocupar uma mente qualificada para tarefas complexas se desviasse para si mesmo de forma a expressar o sofrimento que o não trabalho provoca.

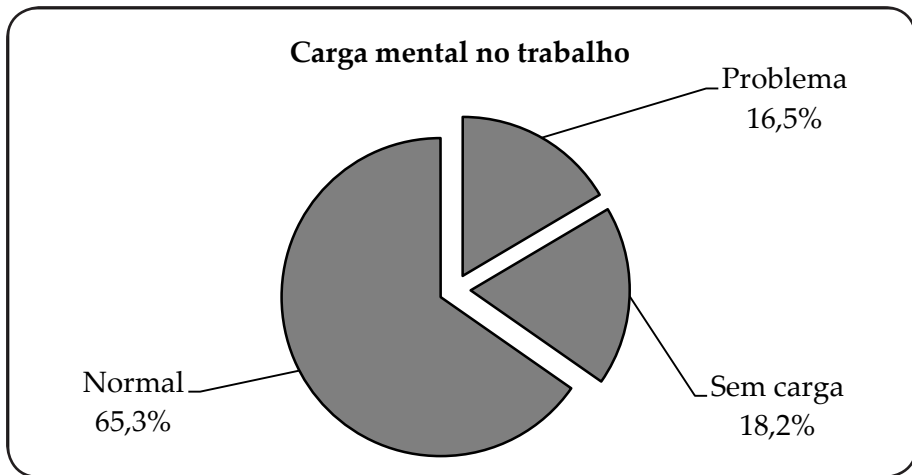
Tabela 11 – Carga mental e as queixas de saúde				
<i>Queixas inespecíficas de saúde</i>				
Carga mental no trabalho		Normal	Problema	Total
	Baixa	16,0%	,8%	11,8%
	Normal	79,9%	74,2%	78,3%
	Alta	4,0%	25,0%	9,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

Considerações finais

Para o trabalhador, a presença de um alto índice na escala de carga mental no trabalho é um problema. Isso significa que o trabalho implica em um peso maior do que poderia carregar; para a empresa, o sentimento de carga mental nula, ou muito baixa é um problema. Significa que está subutilizando as energias que o trabalhador dispõe para o exercício de suas funções.

Agora, faz-se necessário olhar para este outro lado do problema. Vale a pena rever o gráfico com o qual iniciamos estas linhas.

Gráfico 2: Carga Mental



Já reportamos em outro texto (significado do trabalho) a presença de uma linha divisória entre os trabalhadores do Ministério. A análise da carga no trabalho nos permite afirmar que existem pessoas que trabalham demais e pessoas que trabalham de menos. A novidade é que ambas sofrem: as primeiras porque encontram em seu trabalho responsabilidades e obrigações que sentem maiores do que a sua possibilidade; as segundas porque não veem suas energias, suas capacidades aproveitadas pela instituição onde trabalham. De um lado, pessoas encarregadas de tarefas importantes e urgentes para as quais não dispõem de uma equipe qualificada, de outro, a equipe qualificada que não sabe o que poderia fazer, nem mesmo é chamada para ajudar.

Capítulo 6 — SER MULHER TRABALHANDO EM UM MINISTÉRIO

Wanderley Codo
Analia Soria Batista

A entrada da mulher no mercado de trabalho é recente na história do Brasil. De um lado, uma necessidade do mercado de trabalho, de outro, uma reivindicação de acesso ao poder em uma sociedade onde o poder se define pela produção e venda de mercadorias. Recente e ruidosa: direitos iguais no trabalho, salário igual para trabalho igual, dupla jornada de trabalho, creches, licença-maternidade, lutas antigas e, ainda, presentes da mulher. Vale a pena observar como anda a situação da mulher na Instituição Pública; o que já avançou, o que resta por conquistar.

A Instituição Pública pesquisada apresentou, em nossa amostra, um percentual de 60,2% de servidores do sexo feminino (Tabela 1).

Este dado é importante

Tabela 1 – Distribuição de gênero na Instituição Pública		
	Percentual	
Sexo	Masculino	39,8%
	Feminino	60,2%
	Total	100,0%

Sabe-se por dados do IBGE que a proporção homem-mulher em idade adulta é de cerca de 48% para homens e 52% para mulheres. A relação homem-mulher na Instituição Pública mostra uma prevalência de mulheres. Desta forma, este relatório busca conhecer um pouco mais sobre quem são essas mulheres para que, em conjunto com os dados de outros relatórios e das metas da Instituição Pública a Coordenação-Geral de Recursos Humanos, possa sugerir medidas que venham de encontro a essa realidade, tanto com relação a providências administrativas quanto aos aspectos relacionados aos benefícios e ao desenvolvimento de recursos humanos.

Mulheres provedoras

Uma questão importante quando se examinam questões de gênero é a responsabilidade assumida perante a família, no que se refere à sua manutenção afetiva ou financeira e, mais especificamente, como essa responsabilidade afeta o desempenho no trabalho. O cuidado com os filhos também é um dado que merece atenção. Estas questões amplificam-se quando as mulheres sozinhas assumem todas as responsabilidades inclusive a guarda e a manutenção

dos filhos. Este problema pode ser abordado pelo do conceito de provedor, pessoas que são as únicas responsáveis pela manutenção da família. Nesse aspecto, mulheres provedoras, alguns dados devem ser colocados à área de recursos humanos da Instituição Pública, para que sirvam de base de ações que venham a desenvolver.

Uma questão a ser vista é a composição da renda familiar, ou seja, quanto representa, em termos proporcionais, o salário recebido na renda familiar. Essa proporção do salário na renda familiar apresentado na Tabela abaixo indica a composição independente de gênero:

Tabela 2 – Participação do salário na renda familiar	
Porcentagem do salário na renda familiar	
0 a 20%	5,9%
20 a 40%	12,5%
40 a 60%	24,7%
60 a 80%	16,4%
80 a 100%	40,6%

Para a grande maioria dos servidores (cerca de 41%), o salário da Instituição Pública é a única fonte de renda da família. Estes 41% são, portanto, de provedores exclusivos. Sustentam-se sozinhos. Mas vale a pena examinar melhor estes dados estudando a sua distribuição por gênero:

Tabela 3 – Provedores em relação ao Sexo		
	Masculino	Feminino
0 a 20%	50,0%	50,0%
20 a 40%	34,7%	65,3%
40 a 60%	34,0%	66,0%
60 a 80%	26,9%	73,1%
80 a 100%	53,3%	46,7%
Total	41,7%	58,3%

Quando o salário corresponde a uma parcela pequena da renda familiar, não há distinção por gênero. Depois, como seria de se esperar na sociedade brasileira, a porcentagem de homens aumentaria na mesma direção em que aumenta a participação na renda familiar. Contudo, ocorre uma inversão: as mulheres vão participando cada vez mais até os números voltarem a se igualar na última faixa, quando atingimos os provedores absolutos, homens e mulheres são provedores/as exclusivas do lar.

O resultado se explica pela Tabela abaixo.

Tabela 4 – Sexo x Estado Civil				
	Estado Civil			
Sexo		Solteiro	Casado	Separado
Masculino	Provedor	24,1%	71,3%	4,6%
	Não Provedor	41,3%	56,3%	2,5%
	Total	32,3%	64,1%	3,6%
Feminino	Provedor	40,5%	27,0%	32,4%
	Não Provedor	29,7%	65,2%	5,1%
	Total	33,2%	53,0%	13,8%

Ou seja, existem muito mais mulheres separadas do que homens separados na Instituição Pública e ali, entre as mulheres separadas, é que se encontram as provedoras.

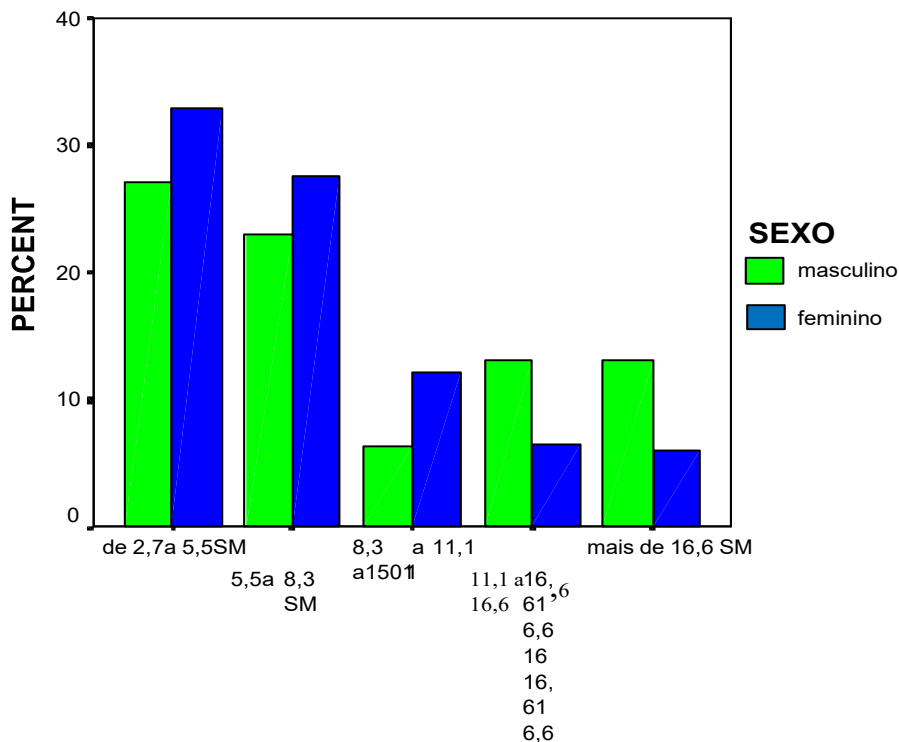
Não se trata, felizmente, de algum problema específico da Instituição Pública, sequer de Brasília, quando nos referimos à maioria de mulheres em relação aos homens ou à porcentagem de separadas. Segundo o censo de 1991, dos 1.601.094 habitantes de Brasília, 832.544 eram mulheres e 768.550 eram homens. Assim, 52% de mulheres. Do total, 565.945 casados e distribuídos igualmente entre os sexos. Já os separados montavam em 67.771: 18.941 eram homens e 48.825 mulheres. Agora, a proporção é de 72,04% de mulheres para 27,9% de homens. A distribuição no País se encontra de forma semelhante.

De qualquer maneira, é um dado significativo que muitas vezes vai exigir da área de recursos humanos a não desconsideração do fato. É preciso que os serviços de atendimento ao servidor considerem e providenciem serviços que venham a apoiar essas servidoras desde suporte social e afetivo, creche, apoio jurídico até infraestrutura adequada (banheiros, cadeiras com controle de altura, mesas etc).

Salário e gênero

Entre os de salário mais baixos, de 2,7 até 5,5 SM, a predominância é das mulheres. Conforme aumentam os salários, os homens ganham mais, ou seja, as mulheres estão tendo dificuldade de ter acesso à maior remuneração. Somente nos salários até 5,5 SM a 11,1 SM, a porcentagem de mulheres é maior do que a dos homens, talvez pelo fato de se ter um quantitativo percentual maior de mulheres com nível superior do que homens no quadro permanente.

Gráfico 1 – Salário em relação ao sexo



Salário categorizado em Salários Mínimos (SM)

Não parece haver dificuldades para as mulheres em atingir cargos de chefia ou assessoria (DAS 101 ou 102), como mostra a Tabela abaixo. A diferença quando se analisa o dado de forma global é muito pequena em termos de homens e mulheres. Porém, quando se detalha um pouco mais esses dados as diferenças começam a aparecer.

Tabela 5 – Distribuição percentual da relação chefia x sexo

		Sexo		
		Masculino	Feminino	Total
Chefia ou assessoria	Sim	31,1%	27,2%	28,8%
	Não	68,9%	72,8%	71,3%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

Assim, quando se avalia o DAS mais alto atribuído à chefia ou mesmo à assessoria, o quadro muda totalmente. As mulheres têm mais acesso aos cargos

de chefia/assessoria com DAS mais baixos, enquanto os homens têm maior acesso aos cargos mais altos, conforme pode ser observado nos Gráficos 2 e 3, logo a seguir.

Gráfico 2 – DAS de chefia em relação ao sexo

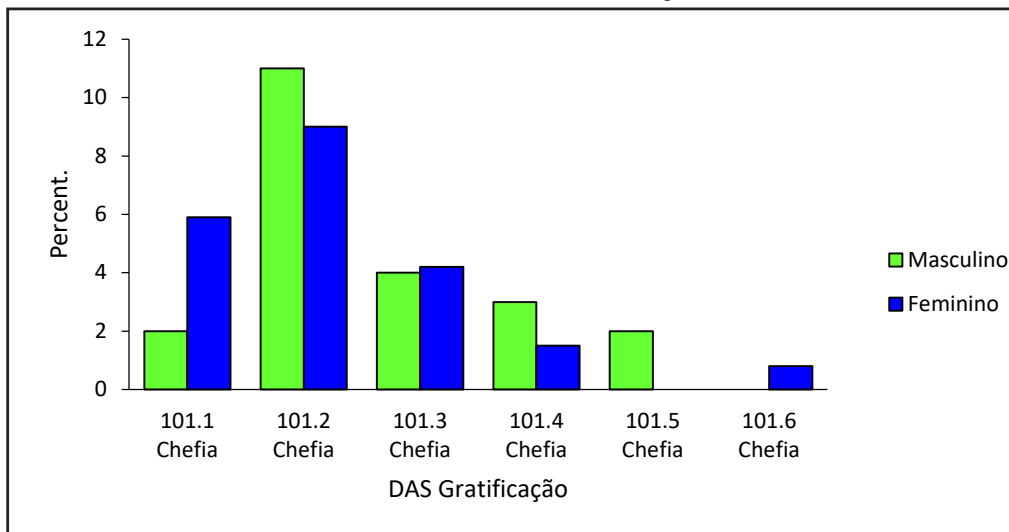
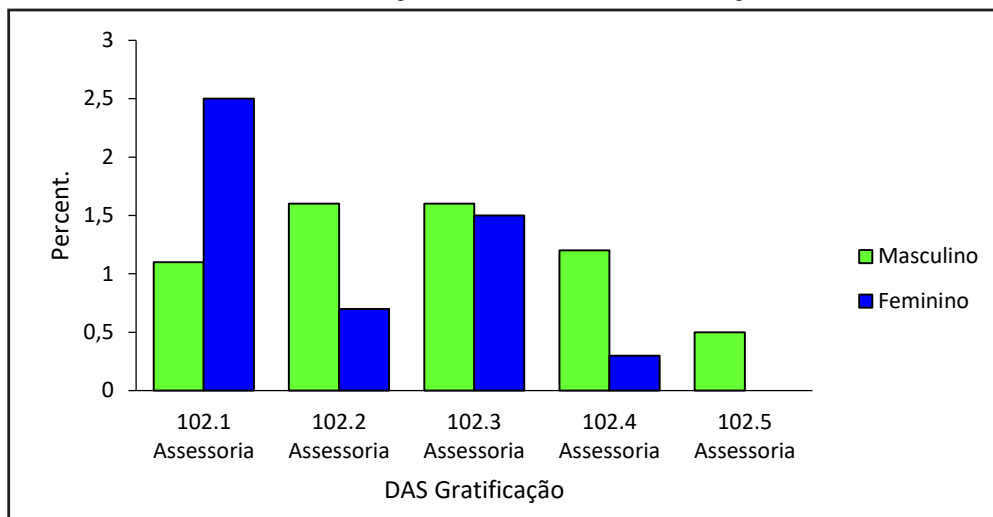


Gráfico 3 – Gratificação de Assessoria em relação ao sexo



Mulheres e qualidade de vida

Embora se esteja trabalhando qualidade de vida em outros textos, aqui serão destacados somente os aspectos mais importantes com relação às mulheres.

As mulheres sentem mais dor e desconforto e fadiga e cansaço (falta de energia) ou têm mais dificuldades de lidar com estes problemas do que os homens, como pode ser visto nas Tabelas 6 e 7. Estes dados de certa forma são sabidos. Culturalmente, os homens assumem menos a dor que as mulheres ou são mais resistentes ao cansaço. Este resultado pode ser, sem muita perspectiva de erro, um viés cultural. Mas o fato de ser culturalmente explicado não o torna menos significativo ou interessante para entendimento de alguns problemas gerados no trabalho como falta ou licença por motivo de doença, dificuldades das mulheres em atuarem em atividades onde existe um desgaste físico maior, ou ainda, a necessidade de se movimentar mais durante o trabalho, quer levantando para tomar cafezinho ou água, quer para dar uma “espichadinha” nas pernas.

Tabela 6 – Sexo em relação à dor e desconforto				
		Sexo		
Dor e desconforto		Masculino	Feminino	Total
	Normal	90,1%	82,8%	85,7%
	Problema	9,9%	17,2%	14,3%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 7 – Sexo em relação à energia e fadiga				
		Sexo		
Energia e fadiga		Masculino	Feminino	Total
	Normal	92,7%	83,9%	87,4%
	Problema	7,3%	16,1%	12,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

Os problemas de concentração demonstrados a seguir podem ser consequência destes que falamos anteriormente.

Tabela 8 – Sexo em relação ao pensar, aprender, memória e concentração				
		Sexo		
Pensar, aprender, memória e concentração		Masculino	Feminino	Total
	Normal	92,1%	88,2%	89,8%
	Problema	7,9%	11,8%	10,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

As críticas parecem atingir também bem mais as mulheres em função de problemas com relação à autoestima. O percentual de problemas com relação à autoestima é significativamente mais alto nas mulheres, 19,4%, enquanto nos homens somente 7,3%. Outro fator que nos leva a concluir desta forma está mencionado na Tabela 10, ou seja, sentimentos negativos. As mulheres apresentaram dados que mostram maior vulnerabilidade a esses sentimentos.

Tabela 9 – Sexo em relação à auto-estima				
		Sexo		
		Masculino	Feminino	Total
Auto-estima	Normal	92,7%	80,6%	85,5%
	Problema	7,3%	19,4%	14,5%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 10 – Sexo em relação a sentimentos negativos				
		Sexo		
		Masculino	Feminino	Total
Sentimentos negativos	Normal	92,7%	87,8%	89,8%
	Problema	7,3%	12,2%	10,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

As rotinas diárias da mulher como a dupla jornada de trabalho referindo-se aos aspectos inerentes à administração da casa e/ou à educação dos filhos, sua inclusão definitivamente no mercado de trabalho, emancipando-se financeira e, em alguns casos, emocionalmente, assumindo de forma decisiva a função de provedora da casa, traz algumas dificuldades. Estas dificuldades estão demonstradas na Tabela 11; dificuldades em cumprir suas atividades da vida cotidiana. As mulheres apresentam um percentual de quase 16%, enquanto os homens, somente a metade, 8%.

Tabela 11 – Sexo em relação a atividades da vida cotidiana				
		Sexo		
		Masculino	Feminino	Total
Atividades da vida cotidiana	Normal	91,6%	84,2%	87,2%
	Problema	8,4%	15,8%	12,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

Estes quase 60% da Instituição Pública, as mulheres, dão muita importância ao seu trabalho, somente algo entorno de 2,5% apresentam problema quanto a este aspecto, além de alto comprometimento (85%). Estão dando o suor e o sangue que corre nas suas veias para a realização de um trabalho. Boa parte assume a manutenção da casa, e quase 47% são provedores participando com 80 a 100% da renda familiar.

Desgastam-se, têm baixa autoestima, dificuldades em casa, não sabem se devem se dedicar mais ao trabalho ou à família. Mulheres que lutam como qualquer trabalhador e ainda lidam com as questões ligadas ao seu gênero. Merecem ser olhadas e entendidas.

Uma síntese que merece ser destacada é o fato de que os dados indicam que existe uma certa discriminação contra a mulher na Instituição Pública. Não constatamos nenhuma razão particular para que isto ocorra nesta instituição. Elas são comprometidas e se importam com o seu trabalho, desenvolvem seu trabalho com o mesmo afincamento que os demais servidores e, ainda, boa parte se desdobra para conseguir ser o suporte da família em termos econômicos (provedoras) e em termos afetivos (cuidado). Ao que parece, estamos lidando apenas com um reflexo da situação da mulher na sociedade brasileira; uma discriminação surda, sem sentido, mas presente. Por isso mesmo, é importante para a Instituição Pública tomar conhecimento do fato e pensar formas de superar os problemas oriundos dele, com ajuda, quem sabe, do próprio Ministério, que também está preocupado com o problema.

CAPÍTULO 7 — SIGNIFICADO DO TRABALHO EM UM MINISTÉRIO

Wanderley Codo
Analia Soria Batista

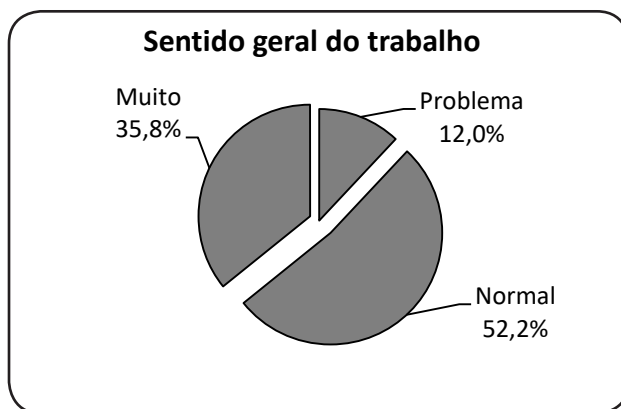
Todo o trabalho tem um significado para a sociedade, sempre importante; o problema está na possibilidade que o trabalhador o perceba: um professor tem condições de perceber imediatamente o que o seu trabalho representa para a sociedade; um vendedor de supérfluos, talvez, menos. O interesse da boa administração está em que trabalhadores coabitem da importância que aquele trabalho tem. Sabe-se que as coisas funcionam melhor assim. Já no início do século foram feitos experimentos demonstrando que trabalhamos melhor quando sabemos o quê ou o porquê estamos fazendo.

Em nosso diagnóstico, os servidores responderam a quatro aspectos sobre significado do trabalho buscando investigar: 1) qual o controle que o trabalhador tem sobre o que faz (controle); 2) qual o sentido que percebe ou não em seu trabalho (sentido); 3) qual a importância social do trabalho (importância); e 4) se percebe o trabalho como rotineiro ou não (rotina). Todos esses aspectos estão agrupados, por sua vez, em uma escala geral de significado do trabalho (significado).

Os resultados apresentados neste texto são apenas os que se mostraram estatisticamente significantes, levando em conta o conjunto das variáveis em análise. Iniciaremos com uma descrição geral do problema para depois mostrar sua caracterização.

O Gráfico 1, mostra o quadro geral no ministério, em que 12% dos funcionários apresentam problemas na escala de significado. É muito? Se compararmos com outras empresas, a resposta é não. Estamos dentro do esperado nas organizações de trabalho; se tomarmos a especificidade do ministério, a resposta será sim, se olharmos para a função social do ministério.

Gráfico 1: Significado Geral do Trabalho



Além desse problema, existe ainda uma outra razão, agora de ordem técnica, para investigarmos melhor estas questões referentes aos diferentes aspectos do significado do trabalho. Muitos dos problemas se explicam por *problemas* de significado no trabalho. Assim, relações sociais no trabalho e atitude do trabalhador apresentam dados que ligam a incidência daqueles problemas com os dados que investigamos neste relatório. Isto se deve à própria missão do ministério enquanto instituição, ligada intrinsecamente, como se viu, à questão do significado do seu trabalho.

Detalhando cada uma das subescalas, encontramos que os problemas percebidos quanto ao sentimento de rotina (8,2%), controle (6,1%) e importância (3,8%) apresentam-se baixos, enquanto na percepção do sentido do trabalho, encontra-se bem mais alto (13,7%); gente que respondeu positivamente a perguntas como: “O que eu estou fazendo no meu trabalho não serve para nada” ou “Sinto que eu realizo um trabalho vazio”.

Os Gráficos 2, 3, 4 e 5 detalham cada um desses aspectos. Nota-se uma grande diferença entre quem percebe o trabalho como *muito importante* e aqueles que veem *muito sentido* no que fazem.

1. Facetas do Significado do Trabalho

Gráfico 2: Importância Social do Trabalho

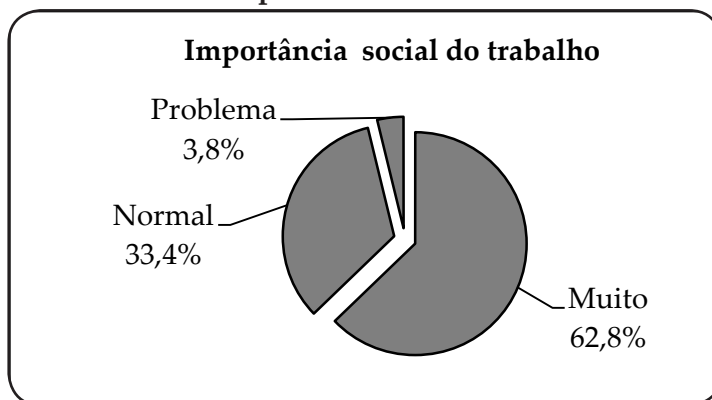


Gráfico 3: Percepção de Rotina

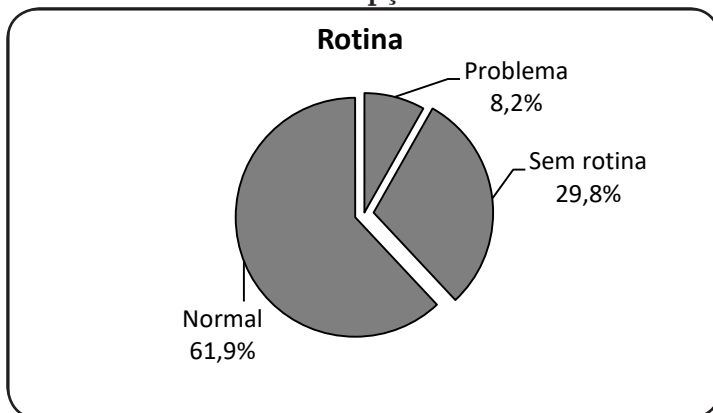


Gráfico 4: Sentido do Trabalho

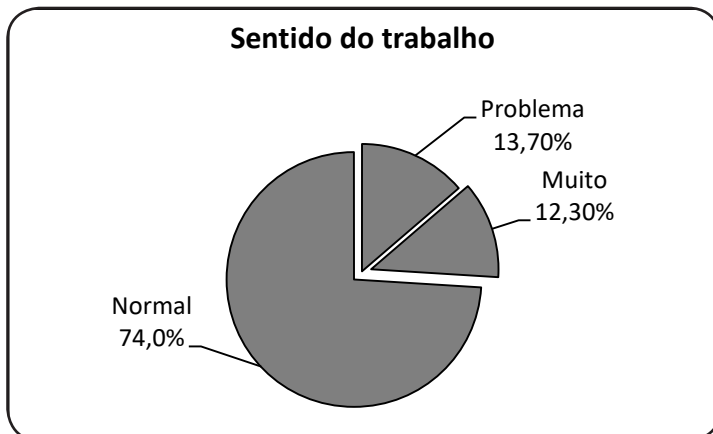
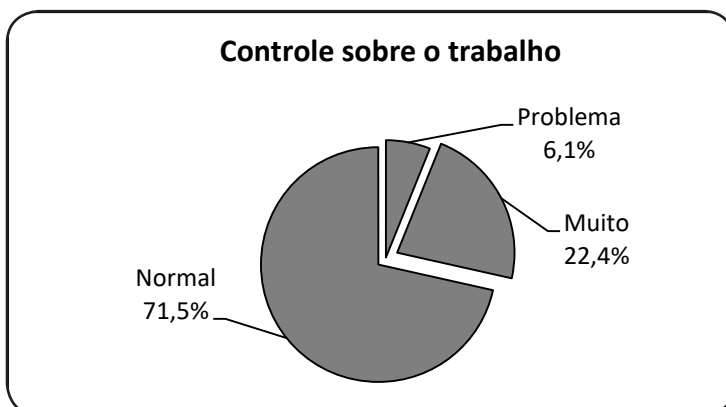


Gráfico 5: Controle sobre o Trabalho



Uma distinção importante: apenas 3,8% das pessoas investigadas responderam que o seu trabalho não é importante socialmente (responderam de forma a negar a afirmativa: “Sinto que o produto do meu trabalho é importante”) ao mesmo tempo, não veem sentido no que fazem. O que nos revela uma dimensão clara do problema: o trabalhador parece nos dizer algo assim: o trabalho da minha organização é muito importante, mas o trabalho que eu faço dentro dela não serve para nada. A Tabela abaixo mostra as consequências deste aparente paradoxo para os servidores.

Tabela 1 – Sofrimento psíquico e significado do trabalho				
		Problemas com significado do trabalho		
Presença de sofrimento psíquico		Normal	Problema	Total
	Não	93,0%	7,0%	100,0%
	Sim	83,1%	16,9%	100,0%
	Total	88,0%	12,0%	100,0%

Daqueles que apresentam algum sofrimento psicológico no trabalho, mais do que o dobro também apresentou problemas com significado. O dado revela uma dificuldade em compreender o significado de um trabalho em que o servidor sabe ser importante, e isto se revela penoso.

Quem tem problemas em significado do trabalho?

1. Áreas (somente computadas aquelas que o estudo pode abranger de forma significativa).

Quando pensamos em diferentes áreas abrangidas pelo estudo, vemos que os problemas gerais de significado do trabalho não apresentam diferenças importantes (Tabela 2). O mesmo quadro se apresenta com relação à importância do trabalho (Tabela 3). Note-se que os problemas de importância no trabalho são quase ausentes para todas as áreas investigadas no ministério.

Tabela 2 – Significado geral do trabalho por áreas				
		Significado		
Área		Muito	Normal	Problema
	Administrativo	36,6%	53,7%	9,7%
	Assessorias	44,4%	47,2%	8,3%
	Administração indireta	32,5%	60,0%	7,5%

Tabela 3 – Sentimento de que o trabalho é importante para a sociedade				
		Importância		
Área⁽²⁶⁾		Muito	Normal	Problema
	Administrativo	62,5%	34,6%	2,9%
	Assessorias	66,7%	33,3%	0%
	Administração indireta	75,0%	22,5%	2,5%

Já no que tange a problemas com o controle do trabalho e o sentimento de que o trabalho é rotineiro, os órgãos da administração indireta concentram os problemas, provavelmente, pela característica do trabalho naquela área (Tabelas 4 e 5).

Tabela 4 – Sentimento de que tem controle sobre o trabalho				
		Controle		
Área⁽²⁷⁾		Muito	Normal	Problema
	Administrativo	27,5%	70,3%	2,2%
	Assessorias	25,0%	75,0%	0%
	Administração indireta	7,5%	82,5%	10,0%

Tabela 5 – Sentimento de que o trabalho é rotineiro				
		Rotina		
Área		Sem rotina	Normal	Problema
	Administrativo	33,6%	60,6%	5,8%
	Assessorias	38,9%	61,1%	0%
	Administração indireta	25,0%	62,5%	12,5%

Quanto ao sentido que o trabalho faz para o trabalhador, o quadro se inverte: os funcionários dos órgãos da administração indireta estão melhores, enquanto o problema se localiza na administração e nas assessorias.

(26) A categorização das áreas consta do anexo 2 desta parte III.

(27) Idem.

Tabela 6 – Sentimento de que o trabalho faz sentido para o trabalhador				
		Sentido		
Área		Muito	Normal	Problema
	Administrativo	10,9%	75,2%	13,9%
	Assessorias	11,1%	72,2%	16,7%
	Administração indireta	7,5%	85,0%	7,5%

Os encaminhamentos realizados pela administração, portanto, ou estão efetivamente desligados das atividades-fim ou os seus nexos não estão sendo esclarecidos pela direção. As ausências do problema nas chefias de todos os setores nos encaminham para a segunda hipótese. O que parece existir é a ausência de comunicação chefe-subordinado no que se refere ao sentido das rotinas adotadas. Nota-se também que estas áreas não apresentam problemas quanto ao sentimento de controle sobre o próprio trabalho, ou seja, sabem exatamente como se faz, mas não sabem para que serve.

2. Cargos (abrangidos pelo estudo)

Tomando o significado geral do trabalho por cargos investigados, temos um índice alto para os técnicos de nível superior, seguidos de técnicos de nível médio e assessores, ou seja, os problemas são maiores exatamente nas pessoas que precisam compreender melhor o significado do que fazem (com exceção das chefias, onde nenhum funcionário mostrou problema). Voltaremos a esta questão mais adiante.

Tabela 7 – Significado geral do trabalho por cargos				
		Significado		
Cargo, atividade ou função		Muito	Normal	Problema
	Técnico nível superior	34,6%	46,2%	19,2%
	Técnico nível médio	33,0%	56,0%	11,0%
	Apoio	30,0%	65,0%	5,0%
	Chefia	59,4%	40,6%	0%
	Assessoria nível médio e nível superior	32,4%	56,8%	10,8%
	Estagiário	38,5%	53,8%	7,7%
	Secretária	25,0%	70,8%	4,2%

Se tomarmos a importância atribuída ao trabalho, como na Tabela acima, veremos que, como se esperaria, o pessoal que exerce cargo de chefia tem os índices mais altos em importância do trabalho: 78,5% deles consideram muito

importante o que faz. Chama também a atenção o fato de secretárias e estagiários não apresentarem problemas; secretárias/os são trabalhadores ligados à função-meio, dos quais poder-se-ia esperar uma menor compreensão da importância do trabalho, e os estagiários, de quem poder-se-ia esperar uma compreensão menor do trabalho. Ao contrário, assessores, apresentam um baixo nível de compreensão quando teoricamente deveriam estar mais preparados quanto a estas questões. Também, com relação aos cargos, pode-se dizer que não há problemas significativos quanto à atribuição de importância social do trabalho; muitos sabem que é fundamental, poucos acham que não.

Tabela 8 – Importância do trabalho por cargos				
		Importância		
Cargo, atividade ou função		Muita	Normal	Problema
	Técnico nível superior	59,6%	32,7%	7,7%
	Técnico nível médio	67,6%	29,7%	2,7%
	Apoio	75,0%	20,0%	5,0%
	Chefia	78,5%	21,5%	0%
	Assessoria nível médio e nível superior	56,8%	40,5%	2,7%
	Estagiário	65,4%	34,6%	0%
	Secretária	75,0%	25,0%	0%

Já quanto ao sentimento de que controla o próprio trabalho, os índices altos (muito) se apresentam sempre consideravelmente mais baixos do que quanto à importância, apenas chefes mostram-se controlando muito o seu trabalho, apoio e estagiários e, em menor medida, as secretárias, como seria de se esperar, mostram problemas em controle.

Tabela 9 – Controle sobre o trabalho por cargos				
		Controle		
Cargo, atividade ou função		Muito	Normal	Problema
	Técnico nível superior	17,3%	78,8%	3,8%
	Técnico nível médio	18,0%	75,7%	6,3%
	Apoio	10,0%	80,0%	10,0%
	Chefia	51,5%	47,0%	1,5%
	Assessoria nível médio e nível superior	16,2%	81,1%	2,7%
	Estagiário	7,7%	80,8%	11,5%
	Secretária	16,7%	75,0%	8,3%

Quanto ao sentimento de rotina no trabalho, o dado preocupante é o índice alto de problemas para os assessores, gente bem preparada, esperando um trabalho mais complexo e provavelmente recebendo tarefas repetitivas para fazer. Trata-se, nos parece, de um mau aproveitamento da mão de obra dos assessores.

Tabela 10 – Percepção de rotina no trabalho por cargos				
		Rotina		
		Sem Rotina	Normal	Problema
Cargo, atividade ou função	Técnico nível superior	28,8%	59,6%	11,5%
	Técnico nível médio	18,0%	75,7%	6,3%
	Apoio	25,0%	70,0%	5,0%
	Chefia	48,5%	48,5%	3,0%
	Assessoria nível médio e nível superior	35,1%	45,9%	18,9%
	Estagiário	46,2%	46,2%	7,7%
	Secretária	20,8%	75,0%	4,2%

Quanto a sentir que realiza um trabalho sem sentido, os estagiários, como seria esperado, apresentam alto nível de problemas. A surpresa, é a que os assessores e os técnicos de nível superior também apresentam o problema. Ora, depende destas pessoas o sentido real que as tarefas do ministério possa adquirir para a sociedade, e exatamente elas não veem sentido em seu trabalho. Um outro aspecto preocupante encontra-se com as secretárias, quanto à incapacidade de perceber **muito** sentido no que estão fazendo.

Tabela 11 – Sentido do trabalho por cargos				
		Sentido		
		Muito	Normal	Problema
Cargo, atividade ou função	Técnico nível superior	3,8%	75,0%	21,2%
	Técnico nível médio	16,2%	74,8%	9,0%
	Apoio	10,0%	85,0%	5,0%
	Chefia	22,7%	72,7%	4,5%
	Assessoria nível médio e nível superior	16,2%	67,6%	16,2%
	Estagiário	15,4%	69,2%	15,4%
	Secretária	-	91,7%	8,3%

3. Significado do trabalho e áreas-fim e meio no Ministério

Os vínculos entre o trabalho e a clientela, o trabalhador e o seu produto, enfim, as questões investigadas aqui sob o rótulo de significado do trabalho são mais facilmente construídos ou reconstruídos quanto mais próximo o trabalhador está do cliente final e/ou do produto. As razões são compreensíveis. Um trabalhador meio corre maior risco de não perceber os vínculos entre o seu trabalho e a missão da organização, pode, por exemplo, ter pouco ou nenhum acesso ao produto ou aos clientes.

As quatro Tabelas a seguir mostram que, no ministério, ocorre exatamente o contrário: são exatamente os trabalhadores-fim que apresentam os maiores problemas com significado do trabalho. A explicação plausível para esta inversão está na seguinte constatação: são os trabalhadores-fim os que estão mais ligados e são mais prejudicados pelas mudanças de comando que ocorrem no Ministério. As rotinas administrativas alteram-se pouco ou permanecem idênticas quando muda um ministro; com ele, o que se modifica são as prioridades, as ações ligadas à missão do Ministério. Agora, torna-se compreensível porque exatamente estes trabalhadores sentem-se perdidos, não compreendem porque fazer isto ou aquilo, não entendem porque ações consideradas prioritárias até ontem deixam de ser amanhã.

Com esta constatação, fica a preocupação de o ministério encontrar dificuldades de conseguir cumprir sua missão.

Tabela 12 – Sentido por área-fim e meio			
Importância do trabalho	Área-fim e meio no Ministério		
		Fim	Meio
	Muita	63,9%	57,8%
	Normal	29,9%	39,4%
	Problema	6,2%	2,8%
	Total	100,0%	100,0%

Tabela 13 – Importância por área-fim e meio			
Sentido	Área-fim e meio no Ministério		
		Fim	Meio
	Muito	13,8%	9,1%
	Normal	71,3%	77,3%
	Problema	14,9%	13,6%
	Total	100,0%	100,0%

Tabela 14 – Controle por área-fim e meio			
Controle	Área-fim e meio no Ministério		
		Fim	Meio
	Muito	21,5%	26,4%
	Normal	71,8%	70,9%
	Problema	6,7%	2,7%
Total	100,0%	100,0%	

Tabela 15 – Rotina por área-fim e meio			
Rotina	Área-fim e meio no Ministério		
		Fim	Meio
	Sem rotina	25,1%	26,4%
	Normal	64,6%	70,0%
	Problema	10,3%	3,6%
Total	100,0%	100,0%	

4. Vínculo do servidor e significado do trabalho

Ao pensarmos no tipo de vínculo e o significado do trabalho, a Tabela abaixo revela pelo menos dois fatos importantes.

Tabela 16 – Significado no trabalho por vínculo						
Significado geral do trabalho	Vínculo					
		Ativo permanente	Requisitado	Exercício descentralizado	Sem vínculo	Total
	Muito	32,7%	56,0%	13,3%	38,0%	36,1%
	Normal	52,4%	38,0%	66,7%	50,9%	50,8%
	Problema	14,9%	6,0%	20,0%	11,1%	13,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

1) A presença de alto índice de problemas entre os gestores (exercício descentralizado) indica não ter sido trabalhada a diferença de missão de origem, inerente ao cargo, e a missão executada no Ministério. Pessoas altamente preparadas, na qual se depositam, inclusive, a solução de vários problemas detectados no aparelho do estado, que não se sentem integradas com os objetivos do trabalho do Ministério ou pelo menos, no que fazem no Ministério, uma vez que muitas o escolheram.

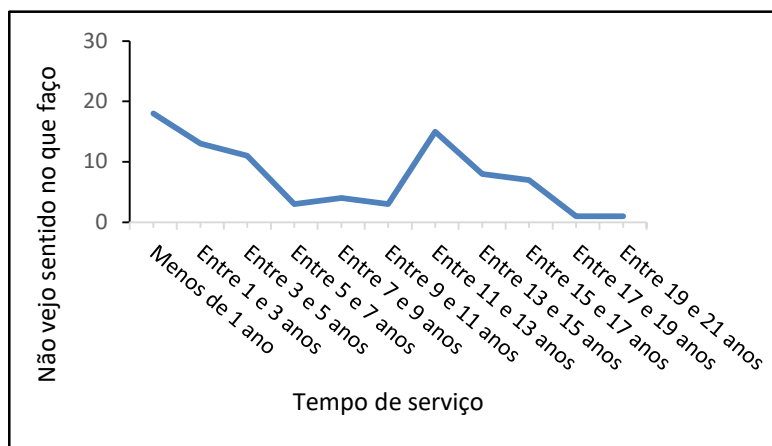
2) A presença de problemas nos ativos permanentes, em nível muito maior do que os requisitados. Se você vem de fora, sem conhecer a casa, sem dominar sua cultura, é provável que você tenha dificuldades em perceber o significado do trabalho que realiza, ao contrário dos que pertencem ao ministério. É exatamente o contrário que ocorre. A forma como têm se dado as mudanças de comando no ministério, como aliás nos outros ministérios, deixa os funcionários da casa sem saber *como e porque* foi realizada a mudança, quais prioridades continuam valendo e/ou serão escolhidas, quais mudanças acontecerão nas ações a partir do novo comando, o que explica o alto índice de problemas para os funcionários da casa. Por outro lado, cada novo comando busca trazer o seu *staff*, pessoas de sua confiança política, pessoas afinadas com seus objetivos, suas prioridades, funcionários que não terão problemas em perceber o significado do que fazem, o que explica os baixos índices para os requisitados que a Tabela estampa.

Ora, com isto, ocorre uma inversão curiosa: se não fosse trágica, quem é de casa, quem por definição deveria dominar o seu trabalho, sente-se como um estrangeiro; quem veio de fora sabe o que está fazendo e porque. Sucede que a maioria dos funcionários são da casa, que o funcionamento do Ministério depende em grande parte deles, depende de quem tem boa probabilidade de não saber o que está fazendo.

5. Tempo de serviço e significado

O gráfico, em seguida, mostra uma tendência à redução dos problemas com o *sentido do trabalho* conforme aumenta o tempo de serviço. Uma tendência natural, já que a experiência ensina o trabalhador a perseguir sentido no que faz, natural e preocupante ao mesmo tempo, mostra também que a organização está tendo dificuldade de incorporar seus novos membros e passar para eles sua missão.

Gráfico 8 – Sentido por tempo de serviço.



6. Nível de escolaridade e significado do trabalho

As 3 Tabelas a seguir mostram o nível de problemas encontrados em significado geral do trabalho, sentido do trabalho e rotina quando comparados com escolaridade.

Tabela 17 – Significado por nível de escolaridade						
Significado geral do trabalho	Nível de escolaridade					
		Até 2º grau incompleto	2º grau comp. e universitário incompleto	Universitário completo	Especialização	Total
	Muito	35,4%	34,5%	36,1%	37,8%	35,4%
	Normal	58,5%	53,7%	49,6%	45,9%	52,7%
	Problema	6,1%	11,8%	14,3%	16,2%	11,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 18 – Sentido por nível de escolaridade						
Sentido do trabalho	Nível de escolaridade					
		Até 2º grau incompleto	2º grau comp. e universitário incompleto	Universitário completo	Especialização	Total
	Muito	15,5%	13,0%	9,8%	10,8%	12,4%
	Normal	71,4%	73,9%	75,2%	73,0%	73,8%
	Problema	13,1%	13,0%	15,0%	16,2%	13,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 19 – Rotina por nível de escolaridade						
Rotina	Nível de escolaridade					
		Até 2º grau incompleto	2º grau comp. e universitário incompleto	Universitário completo	Especialização	Total
	Sem rotina	29,8%	23,2%	34,6%	48,6%	29,7%
	Normal	69,0%	68,6%	54,1%	40,5%	62,3%
	Problema	1,2%	8,2%	11,3%	10,8%	8,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

É sabido dos estudos sobre significado do trabalho que existe uma correlação direta entre o grau de preparação formal do trabalhador (educação) e

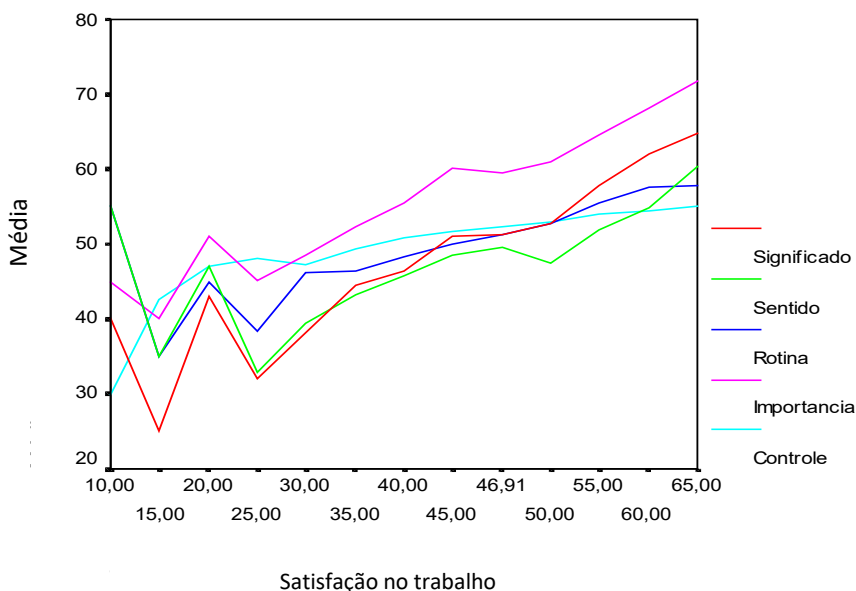
o significado do trabalho. Por razões algo evidentes, quanto melhor a capacidade de percepção do trabalhador, maior a possibilidade de compreender o significado, o sentido do que faz. Pelas mesmas razões, o resultado pode ser inverso: se a um trabalhador com um maior nível de desenvolvimento pessoal for dada uma tarefa pequena, menor que ele, sentirá que não está realizando nada. Terá problemas em reconhecer sentido e importância no que faz. Este parece ser o caso no ministério isto é, pessoas altamente preparadas estariam sendo encarregadas de tarefas simplificadas, principalmente os dados sobre rotina falam nesta direção. Na prática, isto significa um desperdício de qualificação da força de trabalho. Acrescente-se aos dados o fato de que não faltam, ou não deveriam faltar, trabalhos mais complexos (alguns dirigentes do Ministério inclusive queixam-se de falta de mão de obra mais qualificada), ao mesmo tempo, pessoas superqualificadas deparam-se com trabalhos que a eles parecem repetitivos.

O que a perda do significado provoca no trabalhador?

Até o presente momento viemos tentando entender onde, como e porque ocorre a perda de significado do trabalho, agora invertemos a pergunta: o que ocorre com o trabalho e o trabalhador quando o significado se esvai?

O primeiro resultado significativo em nosso estudo é o de uma redução importante na satisfação no trabalho, conforme se mostra no gráfico a seguir.

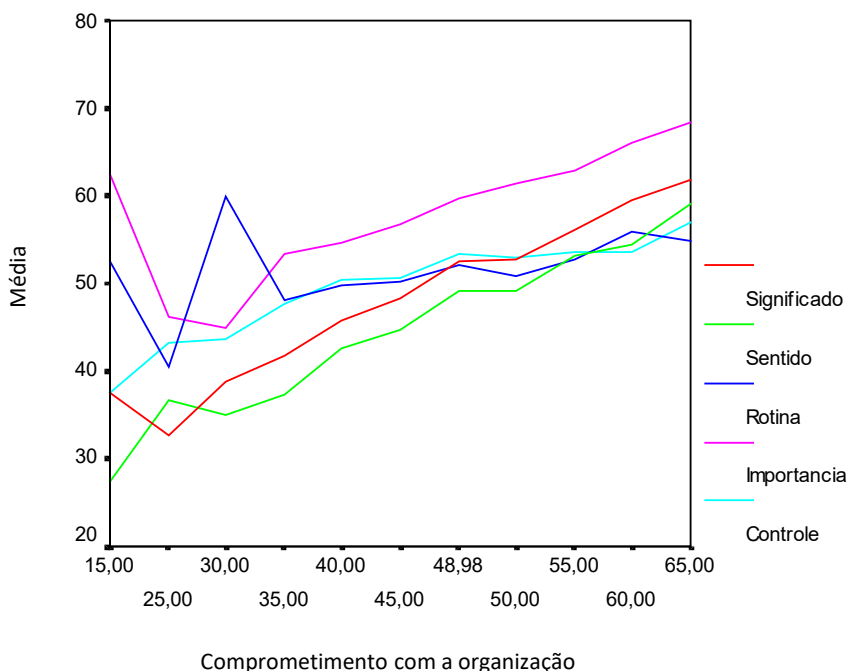
Gráfico 7 – Significado do trabalho e os seus 4 aspectos (sentido, importância, rotina e controle) por satisfação no trabalho



Este resultado é previsto na literatura: quando o nosso trabalho não faz sentido, quando não temos controle sobre ele, quando é rotineiro, quando o consideramos desimportante, é exatamente este o momento em que pensamos em mudar de trabalho. No ministério, ouvimos trabalhadores que, inclusive, mudaram de setor em busca de um trabalho mais significativo, mesmo que isto implicasse em perder algumas vantagens pecuniárias. Se a organização do trabalho permitir um trabalho pleno de significado, a satisfação com o trabalho aumentará.

O mesmo fenômeno, com a mesma regularidade, ocorreu quando investigamos o comprometimento dos funcionários com a organização. Resultado este igualmente previsto pela literatura. A dificuldade de significar o trabalho reduz a defesa que o trabalhador faz de sua organização, o impede de vestir a camisa, de partilhar seu destino com a organização.

Gráfico 8 – Significado do trabalho e os seus 4 aspectos (sentido, importância, rotina e controle) por comprometimento no trabalho

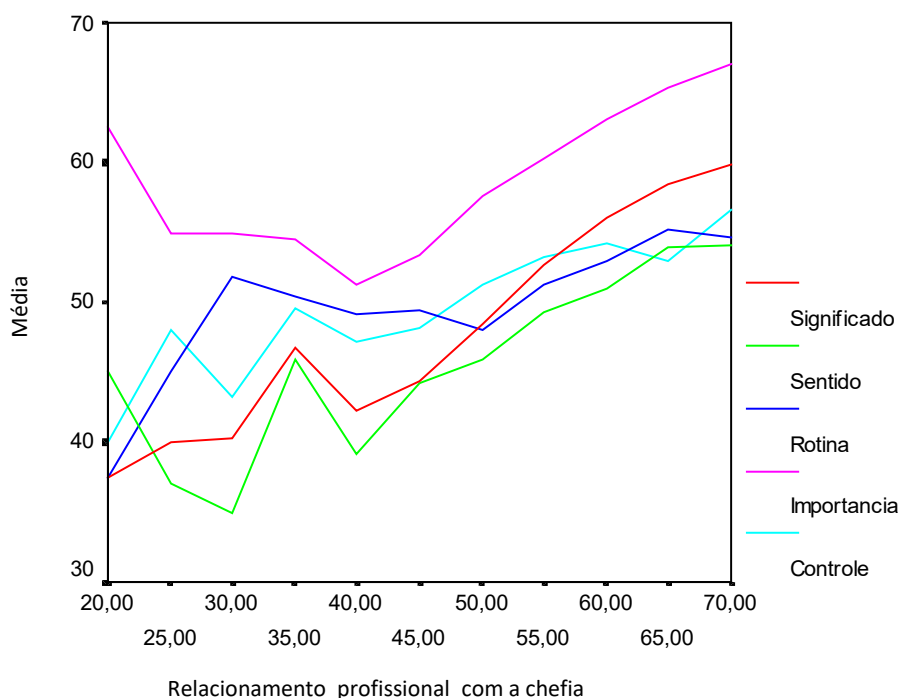


Até agora, temos uma conclusão bastante conhecida nos estudos sobre trabalho, se você quiser que o trabalhador goste de seu trabalho e de sua organização. Encontre um bom trabalho para que ele faça; se o trabalho parece sem sentido, frequentá-lo passa a ser uma possibilidade regida não pelo prazer, mas

pela ausência de outras alternativas. A organização onde se trabalha passa a ser apenas a organização possível, não a que gosto ou desejo trabalhar.

Um outro resultado deve ser mostrado, trata-se do relacionamento com as chefias.

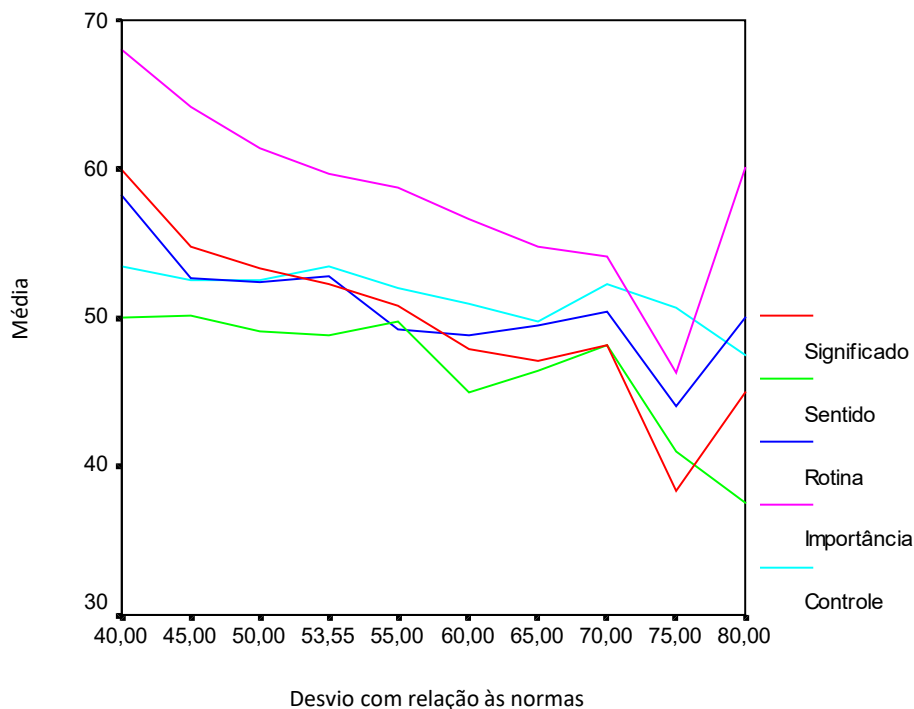
Gráfico 9 – Significado do trabalho e os seus 4 aspectos (sentido, importância, rotina e controle) por relacionamento profissional com a chefia



Quanto pior o relacionamento profissional com o chefe, pior a compreensão do significado no trabalho. Aqui, a hipótese mais provável é a de que se trata de um caminho de mão dupla. Tanto a falta de significado implica na deterioração do relacionamento com a chefia quanto possíveis problemas com a chefia atuam no sentido de impedir a percepção de significado. De qualquer forma, os dados deixam claro que as chefias são importantes correias de transmissão do significado do trabalho, como já dissemos em outro momento deste texto.

Por último, uma de nossas medidas envolve o que poderia ser chamado de respeito às normas, aos modos de organização social estabelecidos, às regras de convivência que qualquer sociedade estabelece. Esta foi uma medida fortemente correlacionada com significado do trabalho. Como se mostra no gráfico a seguir:

Gráfico 10 – Significado do trabalho e os seus 4 aspectos (sentido, importância, rotina e controle) por desvio com relação as normas



A relação, como se vê, é inversa, e igual para as quatro medidas de significado: quando cresce o desvio com relação às normas, diminui a percepção de significado no trabalho, ou seja, na impossibilidade de vislumbrar um significado, o trabalhador inventa um, que seja seu, não compartilhado com a organização, com os seus colegas de trabalho. Estamos diante de um mecanismo de defesa do trabalhador. Se a falta de sentido provoca sofrimento, é preciso construir um. Se as normas que regem o meu trabalho não fazem senso, reinvento o senso, releio as normas.

Para a organização, para o ministério, as consequências são perversas, algo parecido com uma torre de babel, em que cada qual faz coisas por suas próprias razões, além e apesar dos objetivos pelas quais deveriam ser feitas.

Conclusão

Qualquer trabalho faz sentido, um ladrão, independentemente de como a sociedade o considere, é tão importante para a sociedade quanto a polícia que o combate. Se o trabalhador que o realiza tem problemas em perceber o significado

do seu trabalho, podem estar acontecendo duas coisas com a organização: ou se trata de um problema de divisão do trabalho ou de um problema de gerência.

Examinemos com mais vagar cada um dos dois.

Um dos mais criticados, porque mais prejudiciais princípios de trabalho neste final do século, é a divisão de trabalho entre planejamento e execução; sua expressão mais caricata é a da linha de montagem, tão em desuso na maioria das fábricas contemporâneas. A uns, cabe idealizar o produto, a outros, mexer braços para realizar tarefas. Se o trabalho é potencialmente criativo, prazeroso, nesta situação transforma-se em uma bela tortura, principalmente, porque é o “significado do gesto produtivo” que se esvai.

É exatamente um problema análogo que existe no Ministério; uma linha real e invisível separa os seus funcionários; há quem planeje, quem trabalhe no cenário político nacional, quem decide sobre destinos e futuros; e quem trabalha encaminhando papéis de um lado a outro, de um arquivo a outro. Para aqueles, um trabalho carregado de possibilidades, responsabilidades, prazer, para estes, uma incômoda sensação de que não fazem nada, por mais que braços e cérebros se debrucem sobre mesas e computadores.

Para quem realiza *tarefas*, ao invés de *trabalhar*, resta passear a esmo pelos corredores, em busca de sinais de fumaça, buscando saber o que ocorrerá na manhã seguinte. Quais serão as prioridades, quais projetos receberão a bênção do *Olimpo*? Um antigo ministro é lembrado com saudades pelo seu hábito de caminhar pelos corredores, cumprimentar os funcionários, vez por outra, tomar um café da manhã com eles; o pouco que fez para atravessar a linha divisória que demarca os “fazedores” dos “decididores” bastou para que tivesse lugar de honra na memória dos funcionários do ministério.

O que a divisão de trabalho taylorizada faz, objetivamente, as gerências podem realizar no jogo intersubjetivo do trabalho, funcionando como um canal de comunicação entre setores e/ou entre distantes níveis hierárquicos ou, ainda, ao contrário, impedindo que os níveis abaixo na hierarquia saibam *o como* e *o porquê* que as coisas acontecem, funcionando como um *gente transformador do trabalho em tarefas*. O que era uma missão até chegar à sua mesa transforma-se em uma série de procedimentos e encaminhamentos sem sentido a partir dela, com o intuito, consciente ou não, de não permitir que outros, além dele, saibam qual é a *missão*.

As gerências, pelo o que já foi visto, tem papel importante na impossibilidade dos funcionários atingirem o real significado dos seus gestos. Mais próximos que estão do *Olimpo*, por definição, fazem pouco para compartilhar com os meros mortais o desígnio dos deuses.

Os mecanismos de defesa dos funcionários perante a perda de sentido de seu trabalho têm a mesma vocação dos remédios que terminam por matar o

doente ao invés de curá-lo, por engano é claro, mas matam. Cada qual, ao buscar significado, inventa um sentido para suas ações que, além e apesar de razões objetivas do trabalho, caminham cada qual em sua direção, e se as prioridades não estão claras, que cada qual invente a sua!

Problema complexo este. Como se viu, problema que pode pôr a perder todo o funcionamento do ministério em termos de eficiência e eficácia; problema grave e complexo, mas simples de resolver.

Bastaria que se criassem mecanismos para que as ações, as prioridades e os projetos do ministério se tornassem transparentes para o conjunto de seus funcionários, para todos os níveis da hierarquia. Metas claras. Prioridades definidas. Vamos a um exemplo fictício: muda o Ministro, o conjunto dos funcionários é chamado para uma reunião conjunta onde se mostra com clareza quais serão as novas prioridades, o que se modificou e porque, que setores merecem mais energia e porque, cada chefe recebe a partir daí a missão de “*coesionar*” os seus funcionários, *reorganizar* os seus trabalhos e os seus trabalhadores. Coisas assim costumam dar certo; costumam trazer bons resultados, eficiência e eficácia.

O espírito deste exemplo, fictício, repetimos, é a de aumentar a transparência do trabalho, no trabalho, fazer as missões percorrer todas as salas e todos os postos do ministério, enfim, permitir que os funcionários de um órgão político possam fazer política. Níveis diferentes de políticas, mas coesas a uma *política* maior. Caso contrário, cada qual fará sua política e o Ministério seguirá seu curso, quem sabe para onde?

Capítulo 8 — O SERVIDOR PÚBLICO E O SEU TRABALHO EM UM MINISTÉRIO

Lúcia Soratto

Wanderley Codo

Este capítulo busca fazer uma análise da questão do servidor público e o mito do *trabalhador que não quer trabalhar*. Este estereótipo que é, muitas vezes, compartilhado pela imprensa, governo e pessoas comuns, não foi a tônica encontrada no ministério. O que se viu foi um servidor que almeja ativamente um trabalho importante, que esteja de acordo com a sua formação e que permita sua contribuição pessoal. Assim, contrariando a imagem popularizada de descaso com o trabalho, muitos servidores procuram formas de se envolver com o trabalho.

1ª análise: O ingresso no serviço público – proposta ou malandragem?

Os servidores públicos, de maneira geral, passam por um processo seletivo bastante rigoroso em função da grande concorrência. É comum ver os interessados em concorrer a um cargo público, frequentando cursinhos, estudando apostilas, às vezes dividindo-se entre a faculdade, o emprego e, as aulas preparatórias para as provas. A ideia de que passar num concurso público é algo bastante difícil faz com que, de maneira geral, apenas as pessoas mais capacitadas e/ou mais empenhadas em estudar sintam-se à vontade para prestar tal exame. Se, de um lado, isso é reconhecido, de outro, o servidor, já no exercício do seu trabalho, é visto como incapacitado e pouco empenhado nas suas atividades. Essa realidade nos mostra que algo deve estar errado.

Alguma facilidade maior para aprender ou uma grande disposição em se empenhar deve estar presente para que um candidato passe à frente de um grupo enorme de concorrentes e consiga ficar com uma vaga tão disputada. Podemos apreender isso na fala do servidor que conta um pouco sobre sua experiência com o processo seletivo:

“... agora claro, é difícil você enfrentar um concurso, você sentar estudar e dizer eu vou fazer [...] Estudei muito... estudei muito, mesmo porque eu não tive uma boa base... não tive [...] então eu tive... tive não, tenho ainda, tenho que estudar muito, tenho que aprender muito, porque há concorrência realmente... Você vai num cursinho, você sente o nível das pessoas [...] eu me sinto mais embaixo, poxa vida, eu não sei isso, eu tenho que me virar. Eu tenho que tenho que aprender...” (sic)

Disposição e empenho na preparação e o esforço que isso representa foram percebidos em várias entrevistas. Outro exemplo interessante vem de um servidor que, com experiência em vários trabalhos diferentes antes de ingressar

no serviço público, ouviu de um colega de trabalho a sugestão para prestar um concurso público justamente porque gostava de estudar.

Duas ideias parecem estar presentes nesses exemplos: primeiro, que precisa estar preparado para enfrentar um concurso público e que isso implica em estudar muito. E, depois que, para ser servidor público, é preciso apresentar um perfil específico, que inclui o gosto e a disposição para os estudos, já que uma forte concorrência deve ser enfrentada.

A seleção de servidores via concurso público, para impedir as práticas clientelistas de fazer uso dos cargos públicos para barganha políticas e saldar dívidas de campanha, constitui-se em tipo de seleção bastante genérica, que tem como critério para aprovação apenas o desempenho em provas teóricas e, em alguns casos, provas de habilidades específicas. Nenhum contato com o candidato, nenhuma palavra, nada sobre seus interesses e motivos de escolha a não ser no momento da sua posse ou lotação.

Assim, um primeiro ponto de questionamento: o que estes concursos selecionam efetivamente? Selecionam simplesmente os melhores entre aqueles que concorrem e, sendo a concorrência um dos mais poderosos filtros, não é de se espantar que estes servidores tenham histórias semelhantes quanto à facilidade e ao gosto pelos estudos, leitura, formação, desejo de crescimento intelectual.

Esta disposição em estudar, aprender e desenvolver-se foi extremamente comum entre os entrevistados e, entre os participantes, quase todos mencionam com ênfase o gosto pelos estudos e vários deles se orgulham em falar sobre a disposição e a iniciativa pessoal para aprender. Falam sobre o desejo de continuar os estudos e vários não apenas têm projetos, como também continuaram ou estão concretamente tomando providências para prosseguir a formação. O gosto pela leitura de todos os tipos também foi mencionado espontaneamente por vários deles, o que para um país onde este não está entre os hábitos mais cultivados, sem dúvida, é algo que chama atenção. Mesmo entre os que não têm essa atitude, o desejo de continuar estudando ainda é mencionado. Esse dado pode ser melhor observado na Tabela 1:

Vínculo	Ainda estuda?		
	Sim	Não	Total
Quadro da empresa	35,1%	64,9%	100,0%
Requisitado	44,4%	55,6%	100,0%
Exercício descentralizado	43,8%	56,3%	100,0%
Sem vínculo	59,6%	40,4%	100,0%

De qualquer forma, temos boa porcentagem de servidores do quadro permanente (33,4%) e cerca de 44% dos gestores continuam estudando, mesmo depois do concurso de ingresso.

A lógica dos concursos e a grande concorrência respondem bem sobre quem são os selecionados, mas não explica sobre os motivos da busca pelos concursos. Apesar de não possuímos um desenho de pesquisa satisfatório para investigar este ponto, uma vez que temos acesso apenas àqueles que efetivamente ingressaram e permanecem no serviço público, podemos percorrer um pouco os motivos que levaram estes homens e mulheres, hoje servidores, a fazer esta escolha no campo profissional.

As histórias são várias e temos desde aqueles que sempre quiseram prestar concurso e ter um emprego no setor público, identificando esta como uma escolha legítima para a qual encaminharam a preparação desde o ensino médio, até aqueles que nunca tinham pensado em prestar concurso e num determinado momento descobriram esta oportunidade e resolveram abraçá-la, abandonando outros empregos para seguir na vida profissional como servidores públicos.

Em todos estes casos, de uma ou de outra forma, a estabilidade aparece como um fator importante na decisão. Encontramos, inclusive, casos de pessoas que abandonaram trabalhos melhor remunerados pela estabilidade do emprego no setor público.

Esse dado não deve ser visto de forma enviesada, como se o funcionário público estivesse buscando pela estabilidade uma forma de ganhar dinheiro sem trabalhar. A segurança aparece como fator motivacional em 26 de 33 amostras de 20 países diferentes onde foram feitas as pesquisas sobre a estrutura motivacional dos valores humanos (Schwartz *apud* Tamayo & Schwartz, 1993). O Brasil, em função das taxas de desemprego e considerando o crescimento das ocupações informais caracterizadas pela instabilidade, não é de se estranhar que seja um campo propício para a valorização desta característica associada ao trabalho e pelo menos entre os servidores que contaram suas histórias, este valor, sem dúvida, estava presente como pode ser visto no exemplo a seguir:

"... uns 4 meses depois que eu estava aqui, deu vontade de sair (...) Aí eu queria largar o serviço para voltar, aí eu pensei o seguinte, não vou fazer esta besteira, estou ficando de idade, eu tenho 59 anos, quando eu assumi o serviço, eu já tinha 46 anos. Eu só tenho 14 anos de funcionário público, eu nem posso me aposentar, só vou me aposentar pela compulsória..." (*sic*)

A princípio, nenhum problema pode ser identificado simplesmente porque a estabilidade seja considerada um valor e esteja entre os motivos que levam alguém a se candidatar a um emprego. Afinal, qual o problema de alguém desejar dormir tranquilo, sabendo que, no dia seguinte, ao acordar, pode ir trabalhar que seu emprego estará garantido? Provavelmente, este seja o desejo de muitas

e muitas pessoas, apesar de todas as novidades sobre flexibilização que estão atualmente no mercado mundial.

O problema não está no *desejo de ter um emprego estável*, mas começa quando este *desejo é associado à falta de disposição para trabalhar*. Associado ou não à falta de disposição de trabalhar, o fato de buscar uma maior segurança no emprego, via estabilidade, passa a ser compreendida como típica daqueles que procuram um emprego do qual não podem ser demitidos mesmo que nada façam. Para isso, precisamos entender mais sobre a concepção de trabalho que o servidor público tem para si.

2ª análise: Servidor público: o trabalhador que não trabalha

Existe uma concepção bastante antiga que identifica os servidores públicos como uma categoria que tem como marca distintiva uma suposta aversão ao trabalho. Esta representação comum, bastante difundida pela imprensa e hoje compartilhada entre governo e população, desenha um servidor público que não apenas não trabalha, mas também não gosta e não quer trabalhar.

Exemplos não faltam e é quase impossível encontrar alguém que nunca tenha ouvido algum comentário, notícia ou mesmo tiradas cômicas nesse sentido. Basta pensarmos na frequência em que assistimos reportagens na televisão que mostram a má atuação do servidor, o descaso com o cidadão, a grosseria no tratamento ao público. Frequentemente, uma dessas reportagens mostra o longo percurso que alguém tem que fazer até ser atendido no serviço público. Passam por diversos atendentes que não atendem e informantes que não informam, fazem ver a ineficiência do servidor no exercício da sua função. Também podemos lembrar formas cômicas que ficaram famosas para representar esta imagem do servidor público, como a ideia do paletó na cadeira para ocupar o espaço que o servidor não ocupa ou ainda piadas como a do leão que foge do zoológico e come vários funcionários públicos sem que ninguém perceba. Apenas quando o animal comete um erro, comendo a moça que serve o café, única trabalhadora do órgão, pode ser encontrado e capturado em seguida. O que existe é uma convergência avassaladora na imagem do servidor como alguém que tem um completo descaso com o trabalho, cuja consequência é a má qualidade do serviço público. Parte desse tema será abordado no capítulo seguinte: “A arte de não fazer”. Agora vamos analisá-lo sob outro ângulo.

O conceito de servidor a partir dele mesmo

A força desta imagem de servidor relapso é tão grande que também entre eles está presente a ideia de que o servidor público procura, e encontra, no Estado a possibilidade de “*ganhar a vida sem esforço*”, permanecendo num trabalho seguro, pouco exigente e que permite gozar a vida de outras maneiras. Mas essa

visão é para fora de si mesmo, no caso dos outros, dos aproveitadores. Um servidor do ministério fala o seguinte sobre isso:

“... para a grande maioria das pessoas o serviço público é uma mãezona, um pai, que fica lá e não reclama e no final do mês te dá um salário razoável. Você tem uma assistência médica, que já foi melhor, mas você tem, pode fazer qualquer tipo de procedimento cirúrgico e pagar pouco por mês no máximo então... isso acomodou muita gente...” (sic)

Ter um emprego no Estado significaria, do ponto de vista do próprio servidor, não precisar trabalhar tal e qual qualquer outro trabalhador o que é identificado como algo desejável, mas que fique bem frisado, isso é válido para os outros servidores, não para si mesmo, como já foi dito. Assim, passar num concurso realizaria o sonho daqueles que querem um emprego sem trabalho, seria a forma de encontrar não apenas a estabilidade associada com segurança e tranquilidade, mas também um trabalho pouco exigente que admite a inatividade, a não produção sem que haja punição.

“... eu conheço pessoas no serviço público [...] que há 14 anos fazem aquele serviço de carimbar, virar... não sei como a pessoa pode se sentir satisfeita e dormir. Só se a pessoa tenha uma deficiência muito grande, ganhar bem (cerca de 5,5 Salários Mínimos por mês) para carimbar, então se você for analisar, é muito, para fazer aquela coisa mecânica, que não envolve nenhum tipo de pensamento, de atividade, sei lá...” (sic)

A responsabilidade pelo que está sendo observado é colocada pelo próprio servidor nos demais servidores que permanecem nessa situação, dela tirando proveito, recebendo mais do que merecem pelo que fazem. No caso específico do servidor entrevistado, não se enquadrar nesse perfil, identificando-se como um tipo ativo, que busca oportunidades, apenas o faz diferente do restante. Mais interessante ainda é que ele mesmo admite que sofre as consequências dessa concepção negativa de servidor público e que isso é um empecilho para dar a sua contribuição, tal como gostaria. No entanto, em nenhum momento existe a ideia de que outros servidores possam estar vivendo a mesma condição.

“... eu sempre procurei fazer cursos, de atualização, mas sempre caí em locais [...] que o servidor era muito rotulado [...] que ele era muito... aquelas pessoas que você entra e vê assim, servidor público federal, aqueles que não querem nada, que são acomodados. Então eu sempre me incomodei com isto, então eu ia procurando fazer mais cursos, procurando crescer dentro da instituição...” (sic)

O que é relevante neste caso é que, mesmo sofrendo o efeito do estereótipo sem merecer, isso não altera a sua imagem do servidor como alguém que não quer trabalhar, muito pelo contrário. A imagem que fica é a de que justamente a existência destas pessoas no serviço gera a concepção negativa do servidor, da qual acaba sendo vítima. Embora essa concepção que leva servidores

se sentirem diferentes e injustamente taxados de aproveitadores, é mais comum do que se pensa, mas não é ainda reconhecida como uma característica do funcionalismo mesmo por eles.

Isso é comprovado quando percorremos as histórias dos servidores e vemos por meio de vários indicadores que o servidor, ao contrário da representação do senso comum, procura se envolver com o trabalho. Isso aparece como um valor central tanto para os que conseguem ter um papel ativo no serviço quanto para os que não têm esse papel.

A concepção de trabalho do servidor público

Entre os agentes administrativos do Ministério que falaram de suas experiências de trabalho, alguns deles já passaram por atividades profissionais fora do serviço público e também por diferentes funções no ministério ou em outras empresas públicas. Mediante esta diversidade de ocupações (atividades no trabalho), foram obtidas informações importantes para ampliar a visão da relação do servidor com o trabalho, de modo a que esta não se restrinja apenas ao serviço no Estado ou apenas à ocupação atual.

Ao contrário do que seria esperado em função da imagem do servidor, encontramos relatos que denotam envolvimento com o trabalho, tanto fora quanto no próprio serviço público, e que mostram uma busca ativa de um trabalho que seja significativo e cuja importância possa ser reconhecida.

O trabalho como valor central e fonte de gratificação pessoal aparece de forma lapidar em alguns relatos, como é o caso deste depoimento apaixonado de um servidor que se identifica como pedagogo e que tentou, ao ingressar no serviço público, continuar na área de educação, sua área de escolha, mas não conseguiu. Este servidor fala da época em que trabalhava com alfabetização de adultos:

“... quem trabalha na educação é assim... Porque só quem está dentro para entender, porque menino dá trabalho demais, mas é bom... A área... é bom demais, principalmente com adulto, o adulto quando ele consegue escrever o nome dele [...] É uma alegria tão grande que você se emociona com ele...” (sic)

As dificuldades são enfrentadas como obstáculos a serem superados e o orgulho de vencê-los está presente. A quantidade de trabalho e a falta de condições não incomodam, mas passam a fazer parte dos feitos dos quais este servidor pode se orgulhar, representando parte das suas realizações.

“Às vezes quando eu ia viajar, eu ia de carro da empresa ou de ônibus, eu carregava caixas e mais caixas, de material escolar, caderno, livro, borracha, lápis, caneta, às vezes até comida a gente levava daqui para completar a merenda escolar. Era um trabalho gostoso, que você estava lá, fiscalizando, tinha muito prefeito safado...” (sic)

“... então eu tinha que ir e me virar. Preparar cartazes e lá a gente nem sonhava. Porque luz muitas vezes não tinha. Dava aula com lampião, aquelas lamparinas bem grandonas...” (sic)

O envolvimento com o trabalho e a disposição em realizar as atividades aparecem claramente. Em nenhum momento, surgem queixas sobre as dificuldades ou o excesso de trabalho, quando, na verdade, era um trabalho que tomava completamente o tempo, a tal ponto de ter interferido na sua vida particular:

“... eu não parava de viajar. Aí quando meu filho nasceu quando eu viajava, meu filho não dormia, ele ficava andando dentro da casa me procurando. Aí foi por isto que eu fiz o concurso e vim ficar no serviço público [...] Eu acho que se eu não tivesse filho, eu estava lá até agora, muito bom mesmo. Você conhece muita gente, faz convênios com as prefeituras, nossa, mas um negócio assim impressionante...” (sic)

A escolha do serviço público aqui está associada com a possibilidade de ficar na cidade, mas, mesmo assim, a busca depois do ingresso por um trabalho que esteja de acordo com o interesse pessoal, o que o levou a tentar ingressar num órgão ligado à educação e, mesmo não sendo possível, consegue a princípio uma ocupação que de certa forma lhe permite dar expressão a essa necessidade:

“Lá eu fazia... educação do trânsito mesmo, vinculado a todos os estados do Brasil [...] Lá era... estes testes, estas provas de trânsito eram mandados pela gente lá era elaborado pelo setor e a gente fiscalizava. Denúncias de auto-escola a gente recebia. A gente que ia ver estes cartazes de educação no trânsito, em escolas, em postos de gasolina. Tudo era a gente que divulgava...” (sic)

A satisfação em estar participando de um trabalho feito no seu setor está presente quando existe a possibilidade de realmente se sentir uma parte do processo:

“Foi aqui com a gente, na época eu estava na área de educação de trânsito. Foi feito aqui pela gente junto com o Maurício de Souza, ele doou os personagens dele. A GM do Brasil entrou com a verba e o [órgão ao qual estava vinculada] elaborou a cartilha com todo mundo, um trabalho muito gostoso, eu adorei...” (sic)

Nada nesses depoimentos se parece com uma fuga do trabalho. Não há mostras de procura por uma vida tranquila, na qual as exigências sejam mínimas no campo profissional e a realização possa acontecer fora da esfera do trabalho.

Inclusive, estar com uma rotina bastante ocupada pelo trabalho aparece como algo desejável, por exemplo, no caso de um servidor, há 7 anos no serviço público, que relata sua experiência num período em que trabalhava em dois locais ao mesmo tempo, no órgão em que está até hoje e numa escola em uma cidade-satélite, se desdobrando para cumprir os horários. Ele conta que fazia tudo

de ônibus porque não tinha carro e o tempo era curto para se deslocar, mas o relato não é de uma etapa difícil da sua vida que implique em sofrimento. Muito pelo contrário, este período muito atribulado pelas atividades do trabalho é identificado como um bom momento:

“Saía daqui correndo, as aulas começavam às sete e meia [...] Então... mas eu gosto dessa coisa... dessa... dessas atividades daqui, você... coordenar várias atividades. Essa coisa toda... é bom...” (*sic*)

Apenas quando manter dois empregos torna-se insustentável, ao que este servidor ainda resistiu o quanto pôde, é que a situação se modifica. Acaba cedendo quando tem que decidir, mas contra a sua vontade, porque assume que realmente gostaria de manter as duas ocupações. A justificativa para conservar o segundo vínculo, o trabalho na escola, também como servidor público passa pelo financeiro, mas não se restringe a este fator e nem mesmo parece ser o de maior peso:

“... até que eles fizeram uma pressão... danada... me chamaram lá pra eu fazer opção [...] aí descobriram esse tipo de coisa, mas foi uma varredura aqui [...] aí mandou caçar mesmo... caçar todo mundo. Eu fui um dos últimos a... sair dessa aí, porque a gente ganhava pouco, mas eu gostava daquilo lá e... valia a pena também, a gente ganhava alguma coisa né [...] agora desses trabalhos [os vários pelos quais passou] eu ainda volto a lecionar, se Deus quiser [...] é bom... apesar das dificuldades, eu tava gostando daquilo lá.” (*sic*)

Novamente, as dificuldades não aparecem como empecilho e não são motivo de queixa e, apesar de considerar que ganhava pouco, gostaria de ter continuado com este esquema pela atividade que realizava. Nesse caso, claramente, o trabalho não está sendo identificado apenas como fonte de sobrevivência material. Outro sentido está sendo atribuído, o que justifica manter segundo trabalho mesmo mal remunerado e implicando em grande esforço para que seja realizado.

Tanto neste caso como em vários outros em que aparece de forma recorrente a preferência pelo trabalho no campo educacional, temos elementos que permitem pensar que a questão não pode ser reduzida à preferência pela atividade docente, pelas suas possibilidades de ligações afetivas e pelo tipo de recompensa possível por causa do contato direto com os alunos. No caso anterior, o servidor apaixonado pela educação, tinha boa parte das atividades desenvolvidas fora da sala de aula. O seu trabalho implicava acompanhamento e avaliação da execução de um programa educativo, treinamento de pessoal e uma variedade de atividades auxiliares que incluíam até compra e transporte de material para que o resultado final previsto pudesse ser alcançado. Também se interessa e se empolga com um trabalho ligado à educação de trânsito

no órgão público, em que as atividades envolvem preparação e distribuição de cartazes, elaboração de campanhas publicitárias, atendimento de denúncias.

Apesar dos casos relatados estarem relacionados à educação, fica claro que certas características do trabalho são desejáveis, mas não se trata necessariamente de algo que se restrinja à função docente ou ao trabalho em escolas. Para reforçar essa consideração, outros exemplos fora da área de educação também são importantes e permitem mostrar que o mesmo efeito aparece em outras ocupações. Este é o caso de um outro servidor que depois de muita movimentação interna finalmente chega em um setor em que o trabalho corresponde às suas expectativas. O trabalho consiste em auxiliar na preparação de um relatório anual, fazendo contato com os diversos setores, transmitindo instruções, tirando dúvidas, conferindo o que foi recebido e organizando este material de modo a que possa compor o relatório final.

“Todo ano tem que fazer o relatório do ministro. Tem que pegar o relatório anterior, ver o que tem no outro, o que pode e não pode entrar nesse. Todo trabalho de formar pastas, cópias, visitar as unidades, implantando novos sistemas. O sistema agora mudou... se unidades não estão dando conta tem que ter alguém para ir até lá e mostrar como faz, tem que entender do sistema, fazer visitas e tirar dúvidas dos usuários...” (sic)

Esta relação com o trabalho também pode ser identificada em um outro servidor quando esteve na função de secretário que incluía a responsabilidade de preparar e distribuir o clipe do ministério, uma pasta com as informações publicadas diariamente na imprensa sobre os assuntos relacionados ao órgão. Esta atividade é valorizada na sua fala e destacada de outras atribuições que já teve no mesmo órgão.

“O *clipping* é um resumo de todos os jornais do Brasil inteiro [...] A gente fazia para todo o ministério, antigamente todo departamento tinha que ter um *clipping*, a gente fazia, tirava cópia e levava para um departamento [...] Todas as notícias relacionadas ao ministério, aos órgãos, aos departamentos, entendeu...” (sic)

É patente em todos estes depoimentos que, tanto no interior do órgão federal como em outras funções públicas ou no setor privado, estes servidores podem se satisfazer com o trabalho, *dependendo muito mais da forma como este está organizado e do seu significado que das características individuais.*

Sempre quando um trabalho tem objetivo claro que prevê um produto definido, sempre que existe autonomia e espaço para a atuação e ainda quando é possível algum tipo de reconhecimento, o resultado vai na mesma direção: *envolvimento com o trabalho e satisfação com o que está sendo feito.*

O outro ponto a ser destacado é que existe uma valorização, por parte do servidor, do *trabalho que permite desenvolvimento de habilidades*. A possibilidade de crescimento a partir do empenho em realizar o trabalho aparece tanto na descrição de ocupações no setor privado quanto no próprio serviço público, dependendo apenas do tipo de trabalho realizado, como podemos ver nos dois depoimentos que se seguem:

“... eu dava treinamento, eu trabalhava com quatro municípios e cada município tinha umas dez salas de aula [...] A gente fazia relatórios juntos, plano de aulas junto, era muito bom, acho que se eu pudesse voltar na minha vida, eu ia achar muito bom, era maravilhoso, aprendi muito. Na faculdade a professora dizia, nossa, você tem um conteúdo muito bom, com sistemática de trabalho muito boa. Porque na faculdade eu tentava aplicar aquilo que eu aprendia, no meu trabalho...” (sic)

À semelhança do depoimento anterior, outro servidor faz o mesmo tipo de consideração sobre o trabalho, quando fala sobre uma das funções que desempenhou no serviço público:

“... eu fiquei 14 anos como revisor. Mas eu não revisava só um tipo de coisa, eu revisava as palestras do ministro que fazia palestras na câmara. Eu revisava, boletim de serviço e qualquer coisa que tivesse de comunicação dentro do ministério, diário oficial, tudo eu revisava, então você via várias [...] foi o que me deu base para passar no vestibular, eu passei no meu primeiro vestibular. Porque eu era obrigada a ler o diário oficial, então ele me ajudou muito na questão de redação e de conhecimentos gerais, e... ensinou muito...” (sic)

O trabalho aqui está sendo claramente associado com a aquisição de conhecimentos. Mesmo que a ligação direta entre ler diário oficial e passar no vestibular possa ser questionada, o fato é que tanto este servidor quanto o anterior estão atribuindo uma importante relação entre o trabalho e as suas vidas.

O que podemos extrair desses depoimentos é que atividades que oferecem condições para o desenvolvimento pessoal não apenas se disponibilizam muito mais para o trabalhador, mas também reconhecem formas de recompensa não relacionadas à remuneração, mas ligadas à realização e crescimento pessoal.

Estes servidores estão pedindo nada mais e nada menos que um trabalho *importante, significativo*, com o qual *possam se envolver e crescer* em consequência da sua atuação profissional.

Isso pode ser observado também pelo inverso, quando falta um trabalho que seja compatível com o valor que está sendo atribuído a esta atividade. Podemos ver isso quando um servidor, falando sobre uma outra ocupação no mesmo

órgão, ressentido das consequências de um tipo de ocupação que não seja condizente com o que espera do trabalho:

“... eu estou buscando uma outra coisa porque você acaba ficando muito tempo só num trabalho. Você vai sentindo que está emburrecendo... porque você fica a vida toda fazendo a mesma coisa, então você sabe de cor e salteado tudo o que você tem que fazer. Pedir documentação, organizar o processo e dar um parecer, e não é isto que eu quero para mim...” (sic)

Nas palavras de um outro depoimento podemos identificar essa busca ativa por um trabalho que seja significativo, que possa ir de encontro com a necessidade individual:

“Aí já tive um trabalho mais atuante [...] Aí já foi um trabalho mais interessante, já me senti mais produtiva, mas também não era que eu... que eu gostaria de ficar, porque também não ia passar disso, como as pessoas que estão lá, estão do mesmo jeito...” (sic)

O que vemos nesses depoimentos não parece ser o desejo de se acomodar e permanecer no mesmo trabalho, que exija o mínimo possível, já que remuneração não varia de acordo com o tipo de atuação somente para garantir a falada estabilidade. Muito pelo contrário, existe um empenho na busca de um trabalho que seja mais interessante, que possa responder à necessidade de realização individual por meio dessa atividade.

No entanto, mesmo diante de fortes indícios de que existe movimentação dos servidores em busca de um trabalho mais significativo, a explicação que os servidores dão para a movimentação interna que existe no serviço público restringe-se às possibilidades de melhor remuneração e aos esquemas de trabalho de ganhos indiretos, como horário flexível e chefias mais amigáveis e compreensivas. O discurso do servidor aparece diferente quando este fala do que faz, das suas expectativas e do que procura e quando fala sobre o *servidor público* de forma a compartilhar com a representação da imprensa, do governo e da população em geral. O servidor não se vê como *os outros*, provavelmente porque o que quer do trabalho não está condizente com a imagem que tem do que querem os demais.

O envolvimento e o desejo de produzir

O envolvimento dos servidores e o desejo de produzir oferecendo a sua contribuição pessoal no trabalho aparecem em vários depoimentos referentes às mais diversas ocupações, mais e menos qualificadas, públicas ou privadas. É interessante destacar que, mesmo assumindo funções que não são socialmente tão valorizadas, aparece o mesmo esmero em se empenhar e fazer o melhor trabalho como no caso de um servidor quando trabalhava como pintor. Entre as várias

ocupações que aparecem na sua história de trabalho, esta é contada com orgulho pelo capricho e pelo empenho em oferecer o melhor resultado para o cliente.

“Você ia lixando aquela parte pra depois pintar, aí depois que você lixa fica um pouco liso. Você vai dar uma tinta, aí a tinta quando ela seca, aí quem vai morar ali diz poxa não precisou nem rebocar, é uma massa de alisar. Ah o caboclo fez um trabalho bom, aí outro nem discute, vê, ‘a obrigação dele’ a percepção disso aí é mais da mulher do que do homem...” (sic)

Neste caso, o olhar se dirige para o produto do trabalho, para que chegue ao outro que é o cliente com qualidade e que possa ser assim reconhecido. Mesmo que o elogio não seja ouvido diretamente, é antes imaginado a partir da própria observação do produto concreto, do resultado do trabalho concretizado pelo trabalhador.

Também na condição desse outro, que já passou por diversas ocupações antes de chegar no serviço público, aparece o mesmo envolvimento e também o desejo de crescimento. Neste caso, referente ao trabalho na iniciativa privada:

“Eu passei a gostar na medida que eu falei assim pôxa vida tô sendo muito útil aqui. Eu vou ser muito útil aqui, primeiro porque eu gosto das coisas mais ou menos organizadas, né, e passei a organizar e lá eles usavam muito [...] de recados, não escreviam quase nada porque eles tinham dificuldade de redação [...] Eu tava com ânsia de escrever, eu fiquei até com medo de trabalhando ali, como se diz, o que não se usa atrofia, né. Então eu falei, meu Deus do céu, eu vou ter que fazer, eu vou ter que escrever, eu vou ter que inventar coisa pra eu fazer [...] vou escrever. Então eu passei a fazer redação de memorando, aí quando vê eu comecei [...] aí a coisa começou a chegar lá [...] começou a repercutir bem na empresa...” (sic)

O que vemos nesse contexto, é que a importância das possibilidades de estar em ação, de um espaço para empregar o potencial e de chances de desenvolver novas habilidades mencionados por Kahn e Boysiere (1992), na revisão que fizeram sobre *estresse*, e também por Dejours (1994), quando escreve sobre carga mental no trabalho, aparece e se repete várias vezes justamente no discurso do servidor público, que supostamente representaria a contestação das considerações dos autores.

As manifestações destas tentativas de dar a sua contribuição pessoal no trabalho, por vezes, indo contra ao que está sendo requisitado do trabalhador, são várias e aparecem a partir de diferentes experiências de trabalho. Em alguns casos, encontramos, ainda, fruto desse esforço, servidores que conseguiram encontrar o seu modo de reorganizar o trabalho de forma tal que possam colaborar para a melhoria da qualidade do serviço, como é a situação de um servidor há 21

anos no serviço público. Depois de ter assumido uma função em um determinado setor, esse servidor e os colegas fazem uma avaliação sobre a qualidade do serviço que vinha sendo realizado e identificam falhas que poderiam ser eliminadas:

“... Era muito desorganizado aqui, assim... tipo... eles faziam de qualquer jeito, mandavam tudo sem... sem... porque tem umas normas pra seguir [...] Ficava aquela bagunça, tinha dois processos [...] a gente procurou... é... sanar isso aqui...” (sic)

“... O chefe que tinha aqui antigamente [...] a gente conversava muito com ele [...] a gente começou a trabalhar assim e a gente começou a ver que tava... não tava dando resultado... porque não tinha... uma norma oficial [...] Então a gente viu que tava... não tava... dando muito resultado, os processos tavam voltando sempre com... erro tá... a gente começou a falar... eu, a colega... o chefe “ah isso aqui tem ser feito um documento, tipo assim, uma portaria, alguma coisa oficial... para dar oficialidade à coisa [...] Inclusive a gente fez um manual...” (sic)

Não se trata apenas de criticar as falhas no modo como o trabalho era realizado, mas fundamentalmente do empenho em reorganizá-lo de modo que a qualidade possa ser garantida, havendo menos erros e menos demora no processo. A realização das modificações, ocorrida há vários anos para melhorar a qualidade do serviço do setor, é contada com detalhes e o esforço dedicado é motivo de orgulho:

“... os fichários, esses processos era tudo empilhado assim dentro dos armários lá, tudo misturado, a gente já separou por país [...] A gente botou tudo no chão assim numa sala e foi separando por país, passou assim uma semana fazendo isso, só separando os processos por país, aí depois como é que vai guardar? Guardamos tudo dentro de umas caixas aqui, tá... aí tem o nome do país, o ano, tá, pra ficar mais fácil, se chega uma pessoa e vai procurar... ou dar informação... fica mais fácil.” (sic)

Além de reorganizar o setor para tornar o trabalho mais fácil, existe a busca por melhorias contínuas e novas propostas são elaboradas. A atenção com a qualidade do serviço inclui e demonstra a preocupação com a satisfação do usuário.

“Agora a gente já tá falando com o chefe, já tá lutando pra... informatizar... essas informações, porque esse manual já tá na internet, mas o... a... por exemplo, a consulta do... de andamento, tipo... fichário, não está ainda, tá sendo feito um programa, pra se implantar [...] a pessoa liga pede uma informação, como que tá o andamento, se já saiu, se tá faltando alguma coisa... aí a informação já vai estar disponível.” (sic)

A contribuição e as considerações sobre o serviço público apresentadas por este servidor são interessantes não apenas por mostrar que mesmo num serviço, a princípio não atraente e nem estimulante, há os que, conseguem encontrar um caminho para se envolver, mas também por dar margem para pensar o servidor na Reforma. Nesse caso, considerando apenas os aspectos que tocam na questão da qualidade do serviço e da relação custo-benefício da sua execução, incluindo a morosidade da realização dos serviços e os custos elevados, o depoimento deste servidor é um bom exemplo de que não há resistência do servidor de nível médio em fazer modificações no que toca à qualidade dos serviços, muito pelo contrário, existe a disponibilidade da participação ativa.

Esse mesmo empenho em contribuir e melhorar o serviço e o orgulho pela realização do trabalho que aparecem no depoimento anterior repetem-se em outros casos, como no deste servidor que relata, também detalhadamente, o seu empenho para dar conta das atividades que lhe cabiam numa função que já desempenhou:

“Eu fiz uma listagem... na agenda dos... dos números que eram mais assim... usados [...] sempre fazia contato com a polícia... assim... emitir mensagem para a Polícia... Polícia dá retorno e... às vezes tem Polícia... Mas não tinha máquina, aí tinha que se virar pra mandar aquela mensagem... e no espaço mais curto possível, então isso eu formei muita amizade nos interiores né, onde havia máquina eu ligava para aquela próxima [...] eu tinha que ter certeza que estava sendo encaminhado [...] que aquela pessoa estava recebendo aquela informação...” (sic)

Este mesmo servidor conta, em um outro momento da entrevista, sobre uma função que assumiu e sobre a qual também faz, assim como o servidor mencionado há pouco, uma avaliação sobre as falhas nos procedimentos e formula a sua solução para o que pode identificar:

“... Aí eu resolvi fazer um trabalho pra nós três seguirmos juntos... Aí eu peguei a Legislação [...] A lei que ampara é esta, o artigo é este, existe a resolução do... Superior Tribunal Militar sobre isso, então é isso aqui, exige documento, é... os outros que seguem em anexo, é isso, aí para onde que vai [...] os votos de cada concorrente... então fiz todos os esquemas assim [...] aí coloquei os modelos de exemplo...” (sic)

Mesmo com um trabalho empobrecido e rotineiro e contrariando as expectativas mais frequentes e a percepção do senso comum, quando buscamos contato diretamente com o servidor, deparamo-nos com esse trabalhador que também se empenha em colaborar e produzir, que toma iniciativa e zela pela qualidade do serviço e mais que isso, que tanto precisa da oportunidade para se manifestar e oferecer sua contribuição que a inventa mesmo quando ela não existe, para poder se orgulhar.

“É os jornalistas pedem, os diretores do ministério pedem, entendeu, às vezes eu estou aqui. Às vezes o cara liga e fala olha, estou precisando de uma matéria que saiu tal dia assim e assim, eu vou procurar [...] Nós temos o arquivo do *clipping*, se não tiver no *clipping* eu vou no jornal, se não tiver no jornal, eu vou na Internet e acho para ele. Às vezes a pessoa acostumou a ligar para cá então a gente acha para ele rapidinho. Às vezes tem colega, tem chefe de comunicação que já saiu do Ministério, aí ele liga para cá pedindo o telefone de uma pessoa e eu acho para ele, passo para ele normalmente. Tem telefone aí de 10 anos atrás. Tem colega que trabalhou aqui há 10 anos atrás, foi chefe de comunicação há 10 anos atrás, liga pedindo telefone de 10 anos atrás eu tenho guardado aqui. Aí quando muda o telefone da pessoa aí fica mais complicado...” (sic)

Vemos nesse depoimento que é nos detalhes, nas pequenas possibilidades de se fazer útil, que este servidor se apega, tentando mostrar a disponibilidade em atender bem. Isso faz com que seja reconhecido e diferenciado o que toca na questão da identidade. O orgulho pelas habilidades adquiridas, pela experiência que o exercício profissional deu e pela possibilidade de se diferenciar por isso, de ser reconhecido e procurado em função do serviço que pode prestar, é isso o que vemos em vários destes depoimentos.

O mesmo orgulho pela singularidade da contribuição possível pela experiência também é claramente apresentado por este servidor, hoje na função de chefe de serviço, pelo domínio do serviço da seção, depois de vários anos de trabalho:

“... Por incrível que pareça tem juiz que sabe menos que a gente aqui (risos), é mesmo [...] Porque é um trabalho assim... muito técnico [...] A gente já sabe só lendo, tem na legislação né, a gente vai aprendendo... aplicando essa legislação aqui no dia-a-dia você acaba... ficando expert nisso...” (sic)

A luta contra a limitação do trabalho aparece sob as mais diversas formas, mostrando a vontade do trabalhador posta em atividade em vários casos para não sucumbir a um trabalho sem sentido, restrito a um conjunto de atividades fragmentadas. Trata-se da criação de alternativas individuais para enfrentar a situação:

“... Às vezes eu me antecipo né... pra participar também... do trabalho, crio uma situação... um documento... às vezes ela altera alguma coisa... outras vezes ela... pelo começo ela já faz... o próximo... o seguinte.” (sic)

A chefia tem um papel importante nesses casos, podendo colaborar, melhorando a situação do servidor na medida em que pode ampliar o espectro

de ação desse servidor, atribuindo-lhe um tipo de trabalho que possa ser mais significativo:

“... Eu vim para essa função de chefe de serviço, de apoio, mas na verdade, ela ficou muito restrita. No início era aquela coisa de secretária, fazendo a agenda do chefe e pronto, como o presidente que estava, que está terminando agora, era uma pessoa muito dinâmica. Ele acabou me envolvendo em outras atividades. Sou responsável pela agenda dele, agenda do conselho, mas eu estava participando de todas as reuniões que eram executivas, que decidiam as coisas eu estava ali, lógico, a minha participação era pequena porque o setor era assim, um setor pequeno, eu ficava sozinha, era eu e sem telefone... Hoje a gente tem duas telefonistas, uma secretária e eu como chefe de serviço...” (sic)

Todos estes fragmentos das histórias pessoais mostram não apenas a valorização do trabalho produtivo e a vontade de encontrar uma ocupação que permita o envolvimento e a contribuição pessoal, mas mostra também que vários deles já tiveram esta oportunidade fora ou no interior do órgão público e gostariam de poder recuperá-la. Muitos tentam conseguir isso no serviço público, passando de uma para outra atividade com sucesso ou não nessa empreitada ou então reorganizando o modo de execução das tarefas que lhes foram atribuídas, ampliando sua atuação e encontrando o sentido do trabalho que devem realizar.

A experiência do emprego sem trabalho

Partindo da ideia de que efetivamente existem no serviço público os servidores que não trabalham e recorrendo às próprias histórias de alguns destes, podemos tentar compreender o que se passa, como surge esta situação e como esta posição está sendo vivida pelos envolvidos.

Em primeiro lugar, é interessante observar que aos servidores parece que ficar estagnado numa função pouco exigente é uma posição bem aceita pela organização, contra a qual não há oposição, enquanto conseguir um espaço de ação é mais exigente e depende de iniciativa pessoal. Os depoimentos que se seguem trazem um pouco do que pensam os servidores acerca das expectativas da organização, do ministério no caso, sobre sua atuação e podem ilustrar o que estamos dizendo:

“... aqui é assim, se você quiser ficar o resto da sua vida incompetente, batendo carimbinho e virando, ninguém vai falar nada. O máximo que você não vai conseguir é um cargo de confiança, porque o seu serviço é muito mecânico e você não está acostumado a pensar, só, mas ninguém vai dizer, olha produza...” (sic)

“... se você quer vir para cá também e não fazer nada também você faz...” (sic)

Por outro lado, a ideia de que se você quiser algo mais, dependerá da sua iniciativa, e de não se deixar levar pela lógica da organização está bem representada nestes outros depoimentos:

“... se você quer crescer, você tem que se organizar pra crescer, se você não se organizar pra crescer e não sabe a sua direção...” (sic)

“... aqui cresci profissionalmente, como pessoa, é uma grande escola, mas serve também como instrumento para a pessoa se acomodar, se quiser se acomodar é um prato cheio...” (sic)

Aqueles que querem ou precisam por características pessoais, encontrar um espaço de expressão e de produtividade pelo trabalho e sentir que estão se desenvolvendo profissionalmente, têm que travar uma luta contra o caminho mais fácil de se tornar um funcionário medíocre, quase sem atribuições ou pelo menos sem alguma que possa ser percebida como importante.

“... mas chegando lá... sabe o que é... procurar o que fazer e não ter [...] aí eu ia numa sala, ia na outra... nada, tudo parado... todo mundo igual. Aí tinha uma baiana lá que entrou uma semana antes de mim “se aquiete baiano... se aquiete baiano... fica no seu lugar, fica procurando serviço não, viu?! [...] Eu pensava, assim não dá. Aí eu pegava livro e ia ler...” (sic)

Para este servidor, a história continua com a sua busca por outros setores onde sua vontade de colaborar pudesse ser aproveitada. Nesse caso, como em alguns outros que acompanhamos, esse esforço para encontrar ou criar o seu espaço de expressão por meio do trabalho, pode-se considerar tenha sido bem-sucedido, mas nem todas as histórias seguem esse mesmo percurso. Quando as coisas não se encaminham desta maneira, a frustração se segue ao insucesso da tentativa de conseguir uma boa oportunidade de trabalhar, podendo resultar na desistência de empreender novas buscas.

A consequência disso em nada se parece com algum tipo de satisfação por não ser incomodado por nenhuma demanda de trabalho, sem que isso comprometa os vencimentos no final do mês. As marcas do sofrimento que esta situação implica podem ser vistas claramente por alguns depoimentos. Ficar esperando as horas passarem para o fim do dia, os dias para o fim do mês e os anos para a aposentadoria passa a ser a característica que marca o cotidiano destes servidores que entraram nesta lógica, tendo ou não passado anteriormente pela movimentação em busca de uma realidade de trabalho diferente.

“... aí você chega num ponto que você tem 22 anos mas ainda tem mais nove, dez anos pela frente... quarentão já [...] Aí não tem muita perspectiva não e nem força mais, sinceramente a minha força já está acabando. Ainda mais neste vai e vem que eu fico o dia todo, ainda tem que chegar em casa e fazer janta...” (sic)

Neste caso, o servidor assume que não gosta do seu trabalho e não queria estar ali, foram as “circunstâncias” que a obrigaram a trabalhar, mas, mesmo para este outro servidor que o tempo todo fala que nunca teve problema com o trabalho, que gosta do que faz, quando questionado sobre suas perspectivas também tem uma resposta semelhante:

“... por enquanto eu estou pensando só em terminar o meu trabalho aqui e ir embora, quem sabe mais na frente...” (sic)

Nem motivo de orgulho, nem fonte de satisfação, nem mesmo indiferença estão presentes. Esta dinâmica de trabalho faz sofrer mesmo e, entre os depoimentos, um deles mostra muito bem tanto o percurso até chegar à condição do servidor que não trabalha, tornando-se um “encostado”, nas palavras do próprio servidor, quanto o sofrimento associado a essa condição. Outros depoimentos também ilustram a mesma situação e serão apresentados, mas um em especial, o A., será destacado pela clareza em que esta dinâmica aparece.

Este servidor conta que, quando chegou no serviço público, seu primeiro emprego, tinha medo de assumir responsabilidade, não sabia bem o que queria e recusou uma chance inicial que teve de assumir alguma atividade:

“... o chefe era legal, no início ele até quis colocar um [...] pouco de responsabilidade nas minhas mãos, mas... eu fugi o quanto eu pude disso sabe... talvez a história tivesse sido outra se eu não tivesse... fugido...” (sic)

Temos aqui a intrincada interação entre características pessoais e a cultura da organização. Este servidor, ao contrário dos que estivemos acompanhando, não chegou com nenhuma disposição especial para se envolver com o trabalho. Chegou retraído, sem iniciativa e com reservas em assumir responsabilidade. Por esta razão, seu posicionamento inicial diante do trabalho foi de recusar as atividades, o que muito rapidamente foi aceito pela organização:

“... Meu medo de assumir fez com que a primeira coisa que eu fizesse quando pegasse uma responsabilidade fosse passar para um colega mais experiente, ou seja, em pouco tempo... Deixei de ser o intermediário, era só passar direto para o colega, daí eu fiquei assim... mexendo no computador, fazendo um programa coisa e tal, fazendo um acompanhamento de algo que já existia [...] Aí como isso se tornou desnecessário, acabei ficando um cara que ficava lá pra constar mesmo...” (sic)

O que é mais curioso nesse caso é que justamente este servidor não se encontra entre os que procuraram o serviço público por causa da estabilidade e nem porque teria um trabalho mais tranquilo. Apenas queria começar a trabalhar, então prestou um concurso, passou e começou no emprego, tudo o que se passou em seguida é produto do seu encontro com o trabalho.

Este servidor considera que foi no órgão público que aprendeu um jeito de estar no trabalho, um modo de se posicionar e o que merece destaque é que podemos ler na sua fala uma queixa contra a organização que não apenas foi de encontro com a sua forma de se posicionar diante do trabalho, mas ainda lhe ensinou mais, nessa mesma direção:

“... Aprendi a cultura do funcionário público, não faz nada, espera chegar o final do expediente e espera a aposentadoria. Não que não tivesse serviço, mas porque o serviço era trabalhado mais... lentamente, não por falta de dinamismo das pessoas, mas o próprio sistema funciona assim... devagar, são muitas engrenagens para mover...” (sic)

Este servidor reconhece ter entrado numa lógica que existe na organização, o que vê como uma armadilha da qual não consegue mais sair, apesar de não estar satisfeito com o rumo da sua história no trabalho. O preconceito funciona como uma moldura para enquadrar o servidor que se apresenta dessa forma e torna mais difícil o caminho de volta, uma vez que as pessoas passam a isolá-lo e a dificultar ainda mais as possibilidades de uma reinserção a partir de outra perspectiva.

“... quando você começou a perceber que não era bem assim você já tinha feito uma... vamos dizer... uma fama, já tinha feito uma coisa... então já... já entra aquele negócio de enrolar de [...] e foi assim que eu fiquei [...] mas aí eu... vamos dizer, na verdade você é que fica sendo assim, você aprende a fazer dessa maneira.” (sic)

Claro que este é um exemplo de um caso individual e que cada história terá sua singularidade, mas mostra que existe um caminho até que cada funcionário chegue a se manifestar como podemos observar num corte transversal. Mas mais importante são os indícios do papel que a cultura organizacional e os preconceitos que os próprios servidores têm para manter esta situação. Encontrar-se um modo de se colocar no trabalho dentro do serviço público parece não ser fácil, como vimos pelos fragmentos de várias histórias, mesmo para quem sabe onde quer chegar e luta para conseguir o seu espaço, imagine a situação daqueles que não chegam com esta disposição. Porém, o que é mais importante disso que estamos seguindo é que, apesar de não chegar com estas características, de não se enquadrar naquele perfil de indivíduo mais ativo, isso não significa que continuar nessa posição seja desejável. A organização que está em acordo com isso não está oferecendo o paraíso para o servidor e isso não na opinião de terceiros, mas na deles mesmos, dos que vivem essa situação. Nessa condição, o dia a dia no trabalho passa a se caracterizar por uma rotina insuportável e parece que um ciclo de retroalimentação se forma, de tal modo que o servidor enquadrado neste perfil de funcionário improdutivo, passa a ser reconhecido como desejoso de continuar nessa posição e com possibilidades cada vez mais restritas de mudança:

“... de modo geral eu fico sentado aqui olhando pro tempo passar... e algumas vezes isso é... é... fatídico. Você fica realmente olhando o tempo passar, sem fazer nada. Em determinados momentos é o contrário, você não tem tempo nem de respirar, porque tá aquela correria e tal...” (sic)

Este servidor menciona também os dias mais tumultuados que acontecem em determinados períodos que, em função da característica do trabalho, resulta numa distribuição bastante desproporcional das atividades. No entanto, a ênfase é dada aos períodos sem atividade, ao modo de lidar com esta situação e os sentimentos que isso gera:

“É passar o dia contando piada um pro outro [...] é ficar assim... sem ter o que fazer e pior de tudo, desanimando, você perde o ânimo, perde o pique, perde... qualquer interesse, sabe como é que é... e... entra mais aquele negócio de esperar a aposentadoria...” (sic)

A oportunidade de sair dessa situação é valorizada, como pode ser verificado no relato sobre uma das mudanças internas que coloca este servidor numa posição mais ativa, numa função que fazia sentido, com um produto claro e definido.

“... nessa reativação... não tinha pessoal [...] aí... quando foram para as unidades ver quem eram as pessoas encostadas... pra ir pra esses órgãos. Eu fui uma das pessoas encostadas que foi para lá... lá eu voltei de novo a... a... encontrar com os computadores né e tal... e nessa brincadeira... era a nova coordenação [...] que reestruturava órgãos extintos [...] era uma coordenação que... tinha um prazo de validade, no momento em que todos os órgãos voltassem [...] ela seria extinta e essa expectativa tava acontecendo realmente... Quando os últimos órgãos começaram a sair, começaram a ter suas próprias estruturas, seus próprios quadros... eu fiquei até assustado nessa hora... A gente seria reintegrado [numa secretaria] o chefe naquela época era chato, tinha aquela expectativa... mas aí eu fui chamado para essa coordenação, que foi uma coisa até legal pra mim, porque... foi a primeira vez que alguém me chamou... pra trabalhar com ele, sabe como é que é isso... foi... de certa maneira importante e aqui eu to aqui agora.” (sic)

Mudando o tipo de atividade, que passa a fazer sentido pessoal, um outro padrão de envolvimento também desponta, o que fala a favor do desejo de sair dessa condição e também da falta de apoio institucional:

“... De certa maneira eu olho... pro que os outros fazem e eu chego assim: “não, o que eles fazem, eu faria”, não te digo assim... pessoas que talvez tenham mais condição, mas por outro lado funciona assim... Não, eu não faria isso por um motivo simples, eu não tenho, vamos dizer, um nível de conhecimento desse negócio, mas também

não chega a mim...um conhecimento específico para fazer aquela coisa [...] em outras palavras... eu gostaria de estar fazendo outra coisa... talvez até mesmo... Não digo nessa área aqui, mas outra coisa mais importante do que... digitar textos para as pessoas [...] mas de modo geral... é o meu trabalho.” (sic)

Situação semelhante é encontrada em outros casos, como neste exemplo, também ilustrativo dessa mesma vivência de servidor que não trabalha, sempre no mesmo lugar, com a mesma tarefa, dia a dia, evidenciando também o sofrimento que essa posição provoca:

“... eu não gostaria de estar aqui para começar, é circunstância da vida. Claro que você não queria estabilizar como eu estabilizei. Ficar ali parada tinha que ter feito alguma coisa, estudado mais para progredir, mas... é uma questão de... tudo vem do começo, de suas possibilidades...” (sic)

O que é importante destacar é que ao contrário do que se pensa, estas pessoas não estão felizes, até mesmo, entre os servidores selecionados para serem entrevistados, dois se recusaram a dar entrevista, um deles se mostrando completamente apático, até mesmo no modo de se vestir descuidado e no jeito de falar. Este servidor, que estava fazendo trabalho de a gente de portaria, buscando correspondência, apesar de estar contratado como a gente administrativo, possivelmente esteja também entre os servidores considerados alheios ao serviço e com os quais não se pode contar. Infelizmente, não quis participar da pesquisa, não sendo possível saber o que teria a dizer sobre o trabalho, mas, de qualquer forma, tendo sido por sua escolha ou não esta condição em que se encontra, não era o protótipo da felicidade. O segundo que se recusou e apesar da recusa, justificada pela intenção de não se envolver e de não se expor, conversou tempo suficiente para fazer entender os seus motivos. Este servidor, em lugar de nunca ter se envolvido, já tinha tentado muitas vezes encontrar o seu espaço, mas esbarrando em certas características do serviço, também citadas por outros servidores, como a falta de reconhecimento e a necessidade de ter que se submeter à autoridade de chefias sem domínio da função resultando em desentendimento. Diante desse quadro, fez a opção de não mais se envolver, isolando-se na sua seção, hoje estando entre os que aguardam a aposentadoria, contando os dias, mas com mostras claras de uma mágoa muito grande e apesar de não se dispor a gravar a sua história, querendo muito falar sobre o seu drama pessoal no serviço público.

A situação vivida pelos “encostados” do serviço público, aqueles das piadas e das reportagens de televisão, vista a partir daqueles que vivem a situação não confirma a interpretação que se dá para esta condição. Ao contrário da ideia de que seja uma posição confortável, revela um sofrimento muito grande e que parece atingir outras esferas da vida, como no caso de R. C. que faz uma ligação entre seus problemas de saúde física e o desgosto pelo trabalho, independente

das possibilidades concretas dessa ligação. Também A., aquele que se auto-denomina “encostado”, conta sobre outras atividades, seus *hobbies*, que estão no momento parados e ainda o isolamento social em que se encontra e apesar não fazer nenhuma associação com a crise que está vivendo pela falta de sentido no trabalho, existe uma ligação temporal entre os acontecimentos, pelo relato da sua história.

Conclusão

O que podemos concluir por hora é que o problema não se encontra em um suposto perfil que estaria sendo selecionado pelo serviço público. Já vimos que o tipo de seleção se encarrega de escolher os melhores e que estes querem empregar o seu potencial de trabalho e continuar se desenvolvendo. Vários deles vêm de uma história de outros trabalhos nos quais efetivamente se envolviam e se por circunstâncias as mais variadas fizeram a opção pelo serviço público, ainda que o motivo principal tenha sido a estabilidade, isso não significa que se contentem com isso. Ao contrário, o que vemos nestes depoimentos é que os servidores pedem pelo direito de ter um trabalho importante. Não estão satisfeitos com as poucas atribuições que recebem e inventam formas de participar ativamente do serviço do qual fazem parte. Os problemas dos quais a administração se queixa, sobre a falta de motivação e o desinteresse, não poderiam estar relacionados a uma desvalorização do trabalho por parte do servidor que esteja, ou seja, não se trata de uma concepção negativa do trabalho. Isso significa que o serviço público não reúne um conjunto de pessoas que têm em comum a concepção do trabalho como uma atividade a ser evitada, sempre que esta oportunidade se fizer presente. Ao contrário, o que vimos até agora é que existem servidores que querem um trabalho ativo, que valorizam esta atividade, que elegem o trabalho como uma fonte importante de satisfação pessoal e que se queixam quando não conseguem ter uma ocupação condizente com esta necessidade. Destes, alguns tiveram oportunidades em diferentes momentos, tanto fora quanto no próprio serviço público, de encontrar uma função que permitisse esse tipo de envolvimento. São ocupações que, poderíamos dizer, trazem estas possibilidades nas suas características objetivas, pela autonomia prevista, pela presença de um produto bem definido e visível (gesseiro, pintor, revisor) ou pelas possibilidades de reconhecimento. No entanto, mesmo nas funções administrativo-burocráticas que não ofereceriam, a princípio, estas condições, há aqueles que inventam a sua forma de contribuir e o fazem efetivamente, relatando com orgulho pequenas realizações. São formas encontradas de se fazer importante, mesmo na ausência de possibilidades oferecidas pela organização. O trabalhador inventa o seu modo de contribuir, de diferenciar o seu serviço, de melhorar a qualidade daquilo que oferece e ser reconhecido por essa atuação e quando isso ocorre é motivo de satisfação para o servidor.

No entanto, se, por um lado, fica difícil diante destes depoimentos considerar que o problema está no servidor, nas suas características pessoais, por outro, não podemos generalizar o que vemos e tomar como se o conjunto dos servidores estivesse assim representado. Falta ver um pouco o outro extremo, o daqueles servidores que realmente se enquadram no perfil popularizado desta categoria e se, a princípio, não tínhamos razões para duvidar que eles de fato existem, depois das entrevistas, menos ainda porque, entre os participantes da pesquisa, também alguns destes foram ouvidos.

Por fim, podemos também concluir que se identificar, ser identificado e viver a condição de servidor tal como aparece na representação popularizada deste trabalhador gera sofrimento e não satisfação.

Capítulo 9 — A ARTE DE NÃO FAZER: ESTRATÉGIAS E CONSEQUÊNCIAS PARA A QUALIDADE DO TRABALHO E O BEM-ESTAR DO TRABALHADOR

Wanderley Codo

Qualquer um de nós já viveu este drama no Brasil dos últimos 100 anos. Ao precisar, em algum momento, de uma decisão, uma providência, um encaminhamento, uma ação do aparelho de estado, viu o seu pedido sofrer uma “inexplicável” e incompreensível demora. Ações que tecnicamente poderiam ser finalizadas em horas ocupam anos.

Instituiu-se, inclusive, a figura do *despachante*. Profissional misterioso, detentor da arte de despachar, palavra que entre outras coisas quer dizer desembaraçar. Os DETRAN, até bem pouco tempo, eram a mina de ouro desses profissionais que até hoje têm espaço garantido no DETRAN do Rio de Janeiro ou de São Paulo. Em Brasília, no serviço público, esse despachante sofisticou-se, mas continua existindo sob nomenclaturas variadas que vão desde de *assessor* até *lobistas*, mas não tem empresa ou Estado que não os tenham para *desembaraçar* seus processos e interesses. Chega a nos parecer história de Jorge Amado.

Eis exatamente o que parece, tudo se passa como se as ações do Estado estivessem embaraçadas, como se fosse preciso procurar o início de um fio imaginário, onde começa e onde termina a confusão. Mas o que provoca o atraso?

Estranhos desejos estes que coabitamos. Todos nós temos certeza de que o mundo seria melhor se as coisas simples fossem resolvidas de forma simples. Parece ao cidadão comum que o servidor público é um *ser* dotado da misteriosa propriedade de tornar difícil o que seria fácil, de criar dificuldades ao invés de resolver problemas; um carimbo, uma assinatura, adquire surpreendentemente o dom de se transformar em uma epopeia interminável.

Muitas e muitas formas existem de abordar o problema. Todas contribuem em muito, mas nenhuma delas logrou resolvê-lo; a discussão sobre a burocracia e suas perversões, os movimentos para aumento da qualidade do serviço público, as tentativas para aumento de transparência dos serviços. Enfim, utopias que se apresentam todas como laivos de esperança, desta vez, conseguiremos o milagre, desta vez, os tempos necessários para a realização deste ou daquele procedimento serão cumpridos, e as coisas seguem tal e qual sempre foram.

Aqui se fará uma outra tentativa. Agora, partindo do trabalho do servidor público, em sua acepção mais primitiva, perguntar-se-á sobre o *gesto*, sobre a ação propriamente dita: o que é o *fazer* e o *não fazer* do serviço público. Não se

espera resolver o problema, antes fornecer um subsidio para quem quiser e puder enfrentá-lo.

Nossa pergunta, já se viu, será singela tal e qual nossa resposta; o que é o fazer e o não fazer do serviço público?

Que seja um serviço de protocolo. Existe *porque* o aparelho de estado precisa do registro da história de suas ações. Tomaremos o setor como um exemplo para iniciar nossa discussão.

A empresa privada ou o cidadão comum dialoga com suas necessidades e procura resolvê-las; o Estado, além disto, dialoga também com todos os cidadãos e através dos tempos, eis a razão da existência de um setor de protocolo. Que seja um exemplo; comprar papel, vejamos como devem se comportar um a gente privado e um a gente público perante a tarefa.

Para uma empresa privada, basta que alguém perceba que o papel acabou, telefone para dois ou três fornecedores para perguntar sobre o menor preço e melhor qualidade possível, fazer a encomenda pelo telefone mesmo, receber o papel e pagar o devido. Pronto. O problema está resolvido. Na instituição pública, é preciso se ter em mente que os cidadãos podem e devem ter acesso ao exame desta operação. Impostos são cobrados de todos nós. Temos direito constituído a cada um dos serviços, hoje e sempre; em qualquer momento, alguém poderá questionar a compra do papel: *seria preciso mesmo?* Comprou-se um papel bom e barato? Ontem, hoje ou amanhã, não importa, o gesto do administrador público tem que estar registrado de alguma forma: quem pediu o papel? Para que? Quem o comprou, de quem, qual, por quanto? Por meio do protocolo, estes gestos todos ganham teoricamente a transcendência que lhes cabem, podem potencialmente dialogar com todos os cidadãos, em qualquer momento. *Será que podem?*

Claro, o tempo das duas operações é necessariamente diferenciado. Se na empresa privada o tempo necessário entre o telefonema e a chegada do papel no escritório, digamos, é X (o tempo para que o sujeito A se comunique com B e vice-versa), o tempo público é de 10X (necessário para as várias comunicações entre os diversos sujeitos que recebem e enviam as comunicações). Ocorre que o tempo amiúde supera em muito a necessidade que o próprio procedimento exige; trinta minutos seriam necessários para comprar o papel no mundo ordinário, 5 horas no serviço público. O que se observa é que se passam 50 dias até que o papel chegue ao setor, disponível para uso. Por mais intrincada que seja a burocracia, é preciso admitir: alguém não fez o que deveria fazer. *Mas quem?*

Fazer e não fazer dentro do trabalho apresentam a todos nós uma compreensão unânime, partilhada e consensual em qualquer nível de análise em que nos encontremos. Valerá a pena descrevê-la para que possamos questioná-la:

1. Fazer é trabalho, não fazer é negar o trabalho.
2. Fazer exige competência, conhecimento, habilidade, vontade; não fazer é produto, portanto, da incompetência, ignorância, inabilidade, preguiça.
3. Fazer exige esforço; não fazer poupa esforço.
4. Fazer é um modo de crescer; não fazer é um modo de estagnar.
5. Fazer é um modo de se integrar a um modo de trabalho, a um grupo, uma equipe, é cooperar; não fazer é parasitar, é privilegiar o sujeito ao invés do grupo, é usufruir do esforço do coletivo em benefício próprio.

O objetivo destas linhas é demonstrar que o senso comum mente sobre a vida real, pois nenhuma destas afirmações anteriores, apesar de universalmente aceitas, são corretas. A menos quando se trata do trabalho público, do serviço público.

Continuemos com o *protocolo*. Imagine-se um trabalho que consiste no encaminhamento de um documento *X* que vem de uma seção *A* para uma seção *B*. A rotina é a mesma sempre e, sempre, simples. Trata-se de bater um documento com as mesmas palavras com a honrosa exceção de uma ou duas linhas. Imagine-se agora que o fazer e o não fazer sejam confrontados a partir dos truísmos apontados anteriormente.

1. Fazer o trabalho tomaria cinco minutos; não fazer toma muito mais tempo, se entendemos trabalho como ação orientada a um fim: guardar o documento em uma gaveta, aos olhos dos colegas e/ou da chefia, ou trocá-lo de posição cuidadosamente na fila de documentos, ou inventar uma dúvida que só poderia ser resolvida por alguém que no momento não está lá, ou cometer pequenos erros que implicariam na devolução do documento sem comprometer o próprio emprego. As estratégias são inúmeras, e todas elas implicam em mais trabalho. Primeiro truísmo negado pela prática: não fazer aqui implica em muito mais trabalho do que fazer.
2. Fazer o encaminhamento do documento em nosso exemplo não exige prática nem habilidade. Qualquer criança de 10 anos aprenderia poucas e poucas regras em um editor de texto qualquer. Isso consiste em uma operação que envolve dois ou três passos: abrir um modelo, introduzir um assunto e nome, gravar com um novo nome, imprimir. Não fazer é uma arte que exige *gente grande e experiente*. Que desculpas podem ser articuladas e para quem? Que documentos podem e devem esperar na gaveta e por quanto tempo, obedecendo a um cálculo minucioso que ao mesmo tempo leve em conta riscos e benefícios? Que estratégias diferenciadas devem ser utilizadas em um caso e outro? Não fazer requer muito mais habilidade do que fazer. Não fazer exige muito mais

esforço físico e intelectual do que fazer. Não fazer exige estratégia, tática e astúcia.

3. Imagine agora que você está trabalhando em um órgão político e que este ou qualquer outro documento que passar pela sua mão sempre será uma expressão de um interesse de um grupo social organizado. Pouco importa a lisura e/ou a magnanimidade do interesse em questão, tanto faz que seja para favorecer um amigo de *fulano de tal* ou promover a justiça social. O que importa é que a ação presumida do documento que você tem em mãos será decisiva para alguém, por alguma razão, mesmo que você não saiba qual seja. Ora, fazer, o cumprir com a tarefa sem barganhá-la, é uma forma de passar despercebido. Você é um mero ponto de passagem entre uma Secretaria e outra, entre uma unidade e outra. Um conflito é estabelecido. Quem faz, não faz mais do que sua obrigação. Fica parado, estagnado, exatamente pelo fato de cumprir sua presumida obrigação. Não é visto. Já quem não faz, corre o risco de receber um telefonema sobejamente amigável de um ou outro interessado, de uma Secretaria vizinha, daquele que nunca lhe deu bom dia mas que súbita e calorosamente perguntará de forma muito atenciosa sobre aquela dor de cabeça que o seu tio de segundo grau sofria há dois anos. Em resumo, você é visto e, antes de ser criticado pela ineficiência, é paparicado, bajulado, *importante* no processo. Quer subir na carreira? Não quer ficar largado em um canto, parado no mesmo lugar? Então não faça! Será a única forma de lembrarem de você. Pode ser duro. Pode ser triste. Mas o pior é que é verdade!
4. Interesses antagônicos emanam do documento que você tem em mãos. Longas barganhas foram feitas até que a norma pudesse ser encaminhada de uma Unidade à outra, e você, escritor anônimo de uma carta formaloide, está fora do jogo. Dois grupos em negociação, você será um mero ponto de passagem entre um interesse e outro! Homem, preste atenção! Você pode ser importante! ... essa é a voz da *diabinha sensual chamada burocracia*. Se você não fizer... aí então ocorre um milagre. Você passa a ser parte da conta de alianças dos dois grupos em embate, passa a fazer parte do jogo, a compor com um grupo ou outro. Você é o único no jogo que pode escolher o seu lado, e luxo ainda maior, se integrar como parte dos dois grupos, sem ter sequer que dever nada a nenhum dos dois. Para todos os efeitos, você está fazendo *apenas* o seu serviço... É integração no grupo para ninguém botar defeito.

Totalmente ao contrário do senso comum: não fazer implica em mais trabalho, mais habilidade, maior integração, maior cooperação, mais competência etc. Tudo ao contrário do que apontamos lá no início.

Eis que chegamos a um primeiro resultado em nossas reflexões: o não fazer do serviço público não se iguala ao não fazer do nosso cotidiano. Não pode ser confundido com a *não ação*, ao contrário, é ativo, implica em *ação* e ação mais complexa, mais onerosa, mais próxima de trabalho do que de não trabalho. Quando alguém de algum protocolo não encaminha um documento até a próxima seção, não está sendo relapso como quando um de nós deixa de ir ao supermercado para se acostar um pouco mais em uma manhã chuvosa. Ele está sendo um funcionário dedicado, experiente, sofisticado, empenhando a melhor de suas energias em seu trabalho, habilidade que está longe do trivial. Mas, de qualquer forma, não está cumprindo com o seu trabalho, aquele para o qual foi contratado.

Quem duvidar do que dizemos aqui, que tente por si próprio. Se o seu vizinho souber que você é amigo de um gerente e lhe pedir que telefone para apresentá-lo, você está diante de uma tarefa trivial. Basta ligar e dizer duas ou três frases. Agora tente não fazer este favor, você verá a trabalhadeira em que isto implicará: cuidar zelosamente para não utilizar o elevador na mesma hora em que o vizinho o utiliza, conceber uma história convincente, interpretá-la de forma incontestável, correr o risco de que a mentira seja descoberta, de que as suas relações entre a vizinhança se abalem, *ufa!* Você estará cansado no fim da empreitada. Poderemos acusá-lo de qualquer coisa, menos de displicente, ou vagabundo, ou relapso.

Estes são atributos que nos acostumamos a brindar o funcionário público.

Nossa tarefa agora consiste em buscar as razões que operaram esta má-gica: como o não fazer se transforma em trabalho. Para tanto, seremos obrigados a lançar mão de alguns conceitos clássicos para os estudiosos do trabalho alheio como a divisão entre atividade-fim e a atividade-meio e as suas relações com o produto do trabalho.

Fim e meio, uma divisão didática, nem sempre tão útil

É trivial a divisão dos setores de uma empresa ou indústria em áreas-fim e áreas-meio, sendo, para as atividades-fim aquelas que estão ligadas diretamente ao produto final; as atividades-meio aquelas que fornecem as condições para que a unidade da área-fim produza. Assim, um marceneiro é um trabalhador da atividade-fim em uma marcenaria e é meio em uma escola, já que o conserto de cadeiras faz parte das condições para que as aulas ocorram. Atividades administrativas são amiúde consideradas meio em qualquer empresa; regularizar os papéis em um departamento de pessoal são meios para que os trabalhadores estejam trabalhando.

Isto é verdade, mas é verdade apenas para o olhar de longe, útil, portanto, apenas para quem precisa olhar de longe. Quem quiser ou tiver que chegar

mais perto verá que as coisas são mais complexas. Mais complexas, quanto mais complexas forem as formas de definir o produto do trabalho daquela instituição.

Que seja o trabalho de um(a) recepcionista, tipicamente considerada como atividade-meio. Existe uma grande diferença em ser recepcionista de um hospital e em ser recepcionista de um escritório especializado em cobrança. Um hospital vende cuidado, saúde, atenção à dor alheia. Quem vem para um hospital está sofrendo, por si ou por alguém que lhe é caro. Um escritório de cobrança tem por finalidade atuar como intermediário entre um *lesado* e um “*lesador*” que não cumpriu seus compromissos, que está devendo algo a alguém, o que o coloca, *a priori*, em uma posição de dúvida sobre os motivos pelos os quais no mínimo deixou de pagar ou de cumprir a tempo com seus compromissos. Essa diferença de finalidade que existe entre o hospital e o escritório de cobrança gera também diferenças na forma de atuação das duas recepcionistas, embora ambas pertencentes ao grupo das atividades-meio? Pensemos no assunto.

Muito bem, agora coloquemos o/a recepcionista da firma de cobrança em um hospital, e a cena poderia ser mais ou menos assim:

Cliente ansioso: *Quero saber notícias sobre a paciente fulana de tal e saber se posso vê-la.*

Recepcionista inabalável: *O Senhor teria algum comprovante que esta pessoa está realmente neste hospital?*

Cliente atônito: *Como?*

Recepcionista impaciente: *Comprovante... é parente? ...ela lhe conhece? ... Por que quer vê-la?*

Cliente desesperado: *Mas senhora, trata-se da minha mãe, foi operada ontem, de um... eu quero vê-la...*

Recepcionista em um muxoxo: *Sei, sei, todos contam a mesma história... sempre é a mãe... (e libera o crachá de entrada)*

A paródia quer demonstrar que, ao se aproximar um pouco o olhar, percebe-se que as atividades-meio são meios para um determinado fim. Têm lógicas diferentes. Linguagem própria. A dor que é o objeto de trabalho de um hospital e o cuidado, que é o seu produto, invadem e determinam a ação de sua atividade-meio, assim como, as atividades tacitamente hostis de uma firma de cobrança impregnam todas as ações que lá são desenvolvidas. Os movimentos de qualidade total sabem perfeitamente disto e tentam resolver a questão fazendo com que todos os trabalhadores participem o mais próximo possível da realização do produto, eliminando sempre as distâncias entre trabalhadores-fim e meio.

Se o nosso problema é o de entender as causas do *não fazer ativo* do funcionário público, é preciso que nos perguntemos sobre qual a atividade-fim do serviço público, e como imprime seus modos de fazer aos setores-meio, e faremos isto

mais à frente e mais detalhadamente em outro relatório. Mas, ainda, é preciso chegar mais perto.

Nem todas as empreitas são portadoras do mesmo tipo de relação entre meio e fim. Regra geral, quanto mais taylorizado e mais taylorizável for o trabalho, mais será possível, ou mesmo preciso, construir uma dinâmica independente entre atividade-meio e fim. O próprio princípio de separação entre planejamento e execução implica em uma grande dose de isolamento entre as diversas atividades da empresa. Assim, em uma linha de montagem de uma fábrica “clássica”, é possível e, até algum tempo atrás, se considerava desejável que, digamos, o departamento de pessoal se alijasse, física e comportamentalmente da linha de produção. Quanto menos contato, quanto mais díspares os procedimentos e a cultura de cada setor, melhor. Já em uma escola tal compartimentalização se torna impossível e deletéria, o que se constata ali é que todos os funcionários, quer sejam meio ou fim, têm a tarefa de educar, se envolvem e/ou são envolvidos de forma extremamente promíscua com a atividade-fim a ponto de ser impossível, em última instância, a separação. A secretária que atende às tarefas de matrícula dos alunos transforma-se ato-contínuo na “tia” da secretária e faz parte, quer queira ou não, da missão da instituição, e passa a ser ela mesma uma educadora. Isto porque, vale repetir, a educação não é passível de taylorização.

A segunda pergunta que herdamos é: pode o serviço público ser taylorizado? O que nos obrigará a discutir sobre o produto deste trabalho e destes trabalhadores.

Depois desta digressão, podemos voltar ao leito matriz destas linhas.

O produto do serviço e do servidor público

O que faz e para que serve o aparelho de Estado?

Em uma palavra, um órgão político existe para fazer política. A afirmação dispensa qualquer explicação. Segundo o verbete do dicionário de ciências humanas, POLÍTICA é “o dispositivo estrutural que organiza a dinâmica de uma sociedade em função das desigualdades presentes em qualquer corpo social”. Por outras palavras, define e ordena correlativamente as oposições e a cooperação no grupo. O funcionamento da política põe em jogo, concretamente, princípios de autoridade e a estrutura de poder.

Organizar em função das desigualdades implica em se posicionar a favor de alguém, contra alguém, enfim, implica em compor um grupo na dinâmica social com relação a outros grupos, implica em uma definição de si que só ocorre na polarização com o outro, em um grupo em relação a outro, definir e ordenar coletivamente a cooperação, fazendo intervir autoridade e poder. A ação política, portanto e por definição, pressupõe sempre a representação. Uma das decorências imediatas que interessa destacar aqui é o caráter completo, absoluto de

cada gesto, na exata medida em que cada gesto está ali no lugar de algum outro, na função de representação. Quando um judeu aperta as mãos de um palestino, pode estar apenas cumprimentando um vizinho. Quando um político judeu aperta a mão de um político palestino, o gesto representa, ou seja, cada qual comparece ali como defensor de interesses antagônicos aos do outro, em conflito ou não, são povos que estão na berlinda pelas mãos de seus representantes. Em política, cada ação é completa. Um candidato a qualquer cargo público sabe perfeitamente bem disto, por onde anda, o que come, com quem fala, tudo significa potencialmente um aliado, um voto, ou um inimigo, o voto no outro.

No plano cotidiano das tarefas, como sói acontecer, as mesmas relações se mantém. Encaminhar o apoio da Instituição à ação de um deputado é algo que se faz tomando café ou pendurado ao telefone, o que pode levar cinco minutos ou dias inteiros. O trabalho que invade a vida, ocupa todas as horas, não se divide em uma jornada, não pode ser medido, fragmentado, separado escrupulosamente entre *quem pensa* e *quem executa*, não obedece a nenhum dos ditames organizados por Taylor para a boa produção.

Parece que as duas perguntas propostas estão respondidas: o que faz um órgão público? Política. Uma atividade, maior do que qualquer outra. Impossível de ser dividida entre função-fim e função-meio.

Por mais óbvias que sejam ou pareçam, estas respostas bastam para seguir adiante. Vale repetir: política não pode ser taylorizada, no entanto, muitas vezes está.

Quando um ministro, por exemplo, não concorda com a orientação do governo, não se alia aos mesmos interesses, está obrigado a pedir demissão ou se vê na iminência de ser demitido. Isto ocorre e ocorre surdamente. Nenhum funcionário tem a mínima ideia de quais teriam sido as razões da sua queda, nem muito menos conhecem as novas diretrizes de quem entra. Que se veja a inquietação que acompanha estes movimentos, visível em cada corredor. Cada funcionário a tentar sofregamente descobrir nos raros sinais de fumaça que se espalham pelos gabinetes o que houve: caiu porquê? Foi escolhido por qual motivo? O que vai mudar? Quem vai ficar?

Antes, determinado deputado era bem e prontamente recebido pelo chefe; agora espera despercebido na antessala até que alguém meio sem jeito vem avisá-lo de que hoje o *Dr. Fulano* não poderá atendê-lo. Antes, as ações de determinado departamento fluíam rápidas e tépidas, agora, é impossível se conseguir até a tinta para a impressora. Um cisma acontece de repente: todas as portas se fecham, assessores esbaforidos entram e saem com o sobrolho franzido; pode ser uma declaração feita por alguém em algum jornal, pode ser uma visita inesperada, pode ser o comportamento errático desta ou daquela *commodity* no mercado, quiçá?

O que quer que seja, os dias amanhecem diferentes. O que era urgente ontem, agora entrou para a geladeira em profunda hibernação. O que estava mal parado, urge.

As razões para a taylorização do estado são muitas e complexas, e não vão ser analisadas aqui. Contentamo-nos em mostrar, por estes poucos exemplos, que o Estado funciona de forma taylorista e em seu maior princípio, seu guia, seu norte: a radical separação entre o planejamento e a execução. Princípio que, aliás, orienta e determina as outras consequências preconizadas por Taylor, fragmentação de tarefas inclusive.

O serviço público, um trabalho impossível de ser taylorizado, apresenta-se taylorizado. O que faz o funcionário perante esta contradição?

Faz a única coisa possível para sobreviver: política. Afinal trabalha em um organismo político, sobrevive da política. O que mais poderia fazer? Uma *outra* política, já que não tem acesso àquela que se decide nos gabinetes, faz outra, inventa outra, qualquer outra.

Se não sentarmos mais em cadeiras, os marceneiros que as produzem estarão sem emprego. Se mudarem as cadeiras, os mesmos marceneiros mudar-se-ão com elas. Muda-se a política, o funcionário público deve mudar com ela. Se recusar a fazer política, correrá o risco de perder o emprego, senão de forma real, de forma simbólica. Como culpar um trabalhador que zela pelo seu ofício e realiza a cada momento a missão da instituição em que se encontra? Pena que a política que o servidor realiza cotidianamente esteja tão fragorosamente divorciada da política que se pratica um andar acima da hierarquia! Pena que ninguém lhe contou qual política deveria fazer!

Partimos da pergunta sobre o não fazer operoso do servidor, perguntávamos como se realizava a mágica deste magnífico esforço realizado com o único objetivo de não sair do lugar. Perguntávamos porque este custoso *não fazer* substituía as simples providências a serem tomadas para que o barco continuasse andando. Temos algo como resposta.

O servidor público das atividades *meio* está enlacrado cotidianamente na seguinte situação: algo de vital acontece, não sei o quê e não sei como, mas, para que este mistério chegue a bom termo, alguém precisa, por alguma razão do papel que tenho em mãos. Se for despachado rapidamente, se os carimbos e assinaturas saírem com presteza da minha mão, continuarei sendo solenemente ignorado pela história, pelos meus superiores. Continuarei à margem do meu próprio trabalho em um alheamento que nem mesmo Taylor ousou pedir aos seus operários qualificados. Mas se o papel emperrar, se eu me sentar em cima dele, se inventar formas hábeis de embaraçar (o contrário de despachar), então eis-me elevado à condição de alguém importante, eis-me centro das atenções. Com sorte, até ficarei sabendo por que cargas d'água aquilo é tão importante.

As pessoas me chamam ao telefone, os assessores sorriem, eis-me, enfim, integrado ao meu trabalho. Não é difícil prever qual será a escolha do servidor. Na sua lógica, assim como o marceneiro, ele também tem que deixar a sua marca. Se não tem outra forma de se tornar visto, importante, a política do não fazer é a que está ao seu alcance.

Assim, o que será que aconteceria se os servidores fossem chamados a compartilhar dos mistérios de sua organização, se fosse com eles compartilhados os objetivos das ações políticas que a instituição inventou ou recebeu, que os planos, os alvos, fossem discutidos com quem em última instância são responsáveis pela sua realização?

Talvez, então, o fazer e o não fazer retornassem ao seu leito normal. Talvez o fazer fosse outra vez igual a ser ativo e o não fazer igual a ser indolente. Enfim poderíamos saber se os funcionários públicos são negligentes. Por hora, o que sabemos, é apenas que precisam sobreviver.

BIBLIOGRAFIA

- AHMAD, A. Work-Family Conflict Among Married Professional Women in Malaysia. *In: The Journal of Social Psychology*, 136(5), p. 663-665, 1996.
- BABA, V. V. & JAMAL, M. How much do we really know about the moonlighters? *In: Public Personnel Management*, 21 (1), p. 65-73, 1992.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado, não publicada – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BESSER, T. L. The commitment of Japanese workers and U.S. workers: a reassessment of the literature. *In: American Sociological Review*, 58 (6), p. 873-881, 1993.
- BHAL, K. T.; ANSARI, M. A. Measuring quality of interaction between leaders and members. *In: Journal of Applied Social Psychology*, 26, 11, p. 945-972, 1996.
- BORGES-ANDRADE, J. Conceituação e mensuração de Comprometimento Organizacional. *Temas em Psicologia – Psicologia Social e Organizacional*. Sociedade Brasileira de Psicologia, 1994.
- BORGES, L. O. *Significado do Trabalho e Socialização Organizacional: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercado*. Brasília, UnB, Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Psicologia, 1998.
- BOWERS, C. A.; RHODENIZER, L.; WEAVER, J. L.; URBAN, J. M. Effects of Workload and Structure on Team Processes and Performance: Implications for Complex Team Decision Making. *In: Human Factors*, 38(2), p. 300-310, 1996.
- BRIERLEY, J. A. Accountants' organizational-professional conflict: a meta-analysis. *In: Journal of Psychology*, 123 (3), p. 291-300, 1998.
- BURLEY, K. A. Family variables as mediators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual-career men and women. *In: The Journal of Social Psychology*, 135(4), p. 483-497, 1995.
- CESIT. *O mundo do Trabalho*. Crise e mudança no final de século. São Paulo: CESIT, 1994.
- CHAY, Y. W. Social support, individual differences and well-being: a study of small business entrepreneurs and employees. *In: Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 66, p. 285-302, 1993.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos na Instituição*. São Paulo: Atlas, 1994.
- CODO, W. *O que é alienação*. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- CODO, W. *Educação: Carinho e Trabalho*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

CODO, W.; HITOMI, A. H.; SAMPAIO, J. J. C. *Indivíduo, Trabalho e Sofrimento – Uma abordagem interdisciplinar*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

CODO, W.; SAMPAIO, J. C. *Sofrimento Psíquico na Organizações*. Saúde mental e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1995.

COOPER, C.; SPARKS, K.; FRIED, Y.; SHIROM, A. The effects of hours of work on health: a meta-analytic review. *In: Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, p. 391-408, 1997.

COX, T.; THIRLAWAY, M; COX, S. *Occupational well-being: sex differences at work*. *In: Ergonomics*, v. 27, n. 5, p. 499-510, 1984.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez/Oboré, 1987.

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

DIOS, V. C. *Interação entre o Trabalho e a Família em Mulheres Profissionais da Área de Saúde*. Dissertação de Mestrado defendida na Universidade de Brasília, não publicada, 1997.

DSM – IV. *Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais*. Trad. Dayse Batista. 4. ed. Porto Alegre: Ates Médicas, 1995.

EDELMANN, R. J. The difficult boss. Em: Edelmann, R. J. *In: Interpersonal conflicts at work*. p. 23-44, 1993. Great Britain: The British Psychological Society Books.

ELLIOT, M. Impact of Work, Family, and Welfare Receipt on Women's Self-Esteem in Young Adulthood. *In: Social Psychology Quarterly*, v. 59, n. 1, p. 80-95, 1996.

ESTÉVEZ, M. A; LÓPEZ, M. P. Análisis de la insatisfacción familiar. *In: Psicothema*, v. 9, n. 1, p. 69-82, 1997.

FRONE, M. R.; RUSSELL, M; COOPER, M. L. Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents. *In: Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 70, p. 325-335, 1997.

GREENHAUS, J. H.; PARASURAMAN, S. Research on work, family, and gender: current status and future directions. *In: Handbook of work, family and gender*, 1999.

HANSON, S. L.; CORNEWELL, G. T.; DEJONG, G. F.; STOKES, C. S. Consequences of involuntary low parity for women's perceptions of homemaker and work roles: findings from a 24-year longitudinal study. *In: SRR*, v. 68, n. 3, p. 326-349 (s.d.).

- HOLLANDER, E. P. Leadership and power. In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. *The Handbook of Social Psychology*, New York, p. 485-537, 1985.
- IWATA, N.; SUZUKI, K. Role Stress – Mental Health Relations in Japanese Bank Workers: A Moderating Effect of Social Support. *Applied Psychology: An International Review*, v. 46, n. 2, p. 207-218, 1997.
- JONES, F.; FLETCHER, B. C. Job Control and Health. In: SCHABRACQ, Marc J. (Org.). *Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, 1996.
- KAPLAN, H. I. SADOCK, B. J. *Compêndio de psiquiatria: ciências comportamentais, psiquiatria clínica*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1993.
- LEASE, S. Annual review, 1993-1997: work attitudes and outcomes. In: *Journal of Vocational Behavior*, 53 (2), p. 154-183, 1998.
- LIMA, M. E. A psicopatologia do trabalho. *Psicologia: ciência e profissão* [online]. 18 (2), 1998. Available from: World Wide Web: <URL: www.pol.org.br/182p03.html>.
- LINDZEY, G; ARONSON, E. *The Handbook of Social Psychology*. 3. ed. New York: Random House, 1987.
- LOSCOCCO, K. A; SPITZE, G. Working Conditions, Social Support, and the Well-Being of Female and Male Factory Workers. In: *Journal of Health and Social Behavior*, v. 31, p. 313-327, 1990.
- LPT-UnB. *Relatórios da pesquisa 'Relações de trabalho, organização e saúde dos trabalhadores em educação no Brasil' encaminhados ao CNTE*. Brasília, 1998.
- LUNDBRG, U. Influence of paid and unpaid work on psychophysiological stress responses of men and women. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 1(2), p. 117-130, apr. 1996.
- MATHIEU, J. E; ZAJAC, D. M. A Review and Meta-Analysys of the Antecedentes, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. In: *Psychological Bulletin*, 108, p. 171-194, 1990.
- MORAES NETO, B. R. *Marx Taylor Ford – As forças produtivas em discussão*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- MORTIMER, J.T.; LORENCE, J. Satisfaction and involvement: disentangling a deceptively simple relationship. In: *Social Psychology Quarterly*, 52 (4), p. 249-265, 1989.
- MOSCOVICI, S. Social Influence and Conformity. In: LINDREY, G., Aronson, E. (Org.) *The Handbook of Social Psychology*. 3. ed. New York, NY: Randon House, 1985.
- MOW INTERNATOINAL RESEARCH TEAM. *The Meaning of Working*. London: Academic Press, 1987.

- ORGAN, D. W.; RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *In: Personnel Psychology*, 48 (4), p. 775-802, 1995.
- RICHER, S. F.; VALLERAND, R. J. Supervisor's interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation. *In: The Journal of Social Psychology*, 135, 6, p. 707-722, 1995.
- RIFKIN, J. *O fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ROBBINS, S. P. *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. 3. ed. México: Othniel Almeyda B., 1987.
- ROSENHOLTZ, S. J.; SIMPSON, C. Workplace conditions and the rise and fall of teacher's commitment. *In: Sociology of Education*, 63 (4), p. 241-257, 1990.
- ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Monographs*, 1972.
- SCARPELLO, V.; CAMPBELL, J. P. Job Satisfaction: Are All the Parts There? *In: Personnel Psychology*, p. 577-600, autumn 1983.
- SCHNAKE, M. Organizational citizenship: a review, proposed model, and research agenda. *In: Human Relations*, 44 (7), p. 735-759, 1991.
- SELIGMAN, M. E. P. *Desamparo: sobre depressão, desenvolvimento e morte*. Tradução de Maria Teresa de Araújo Silva com colaboração de Silvio de Morato de Carvalho. São Paulo: HUCITEC, Ed. da Universidade de São Paulo, 1977.
- SKINNER, B. F. *The Behavior of Organisms*. New York: Appleton-Century-Crofts, Inc., 1938.
- SODERFELDT, B.; SODERFELDT, M.; MUNTANER, C.; O'CAMPO, P.; WARG, L. E.; OHLSON, C. G. Psychosocial work environment in human service organizations: a conceptual analyses and development of the demand-control model. *In: Social Science Medicine*, v. 42, n. 9, p. 1217-1226, 1996.
- SORATTO, L. H.; OLIVIER-HECKLER, C. *Os trabalhadores e seu trabalho*. In: CODO, W. *Educação: carinho e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- SPSS – SPSS* *Base 7.5 for Windows User's Guide*. USA: SPSS, Inc.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 3. ed. New York: Harper Collins, 1996.
- TAMAYO, A.; CODO, W.; ANDRADE-BORGES, J. E. (Org.) *Trabalho, organizações e cultura*. Edição: Cooperativa de Autores, 1997.
- TAORMINA, R. J. Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model. International. *In: Journal of Selection and Assessment*, v. 5, n. 1, p. 29-47, 1997.

- TAYLOR, S. E.; REPETTI, R. L.; SEEMAN, T. Health psychology: What is a unhealthy environment and how does it get under the skin? *In: Annual Review of Psychology*, v. 48, p. 441-447, 1997.
- TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *In: Personnel Psychology*, 46 (2), p. 259-293, 1993.
- THOMAS, L. T. GANSTER, D. C. Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *In: Journal of Applied Psychology*, v. 80, n. 1, p. 6-15, 1995.
- VOYDANOFF, P.; FINE, M. A.; DONNELLY, B. W. Family structure, family organization, and quality of family life. *In: Journal of Family and Economic Issues*, Fal., v. 15 (3), p. 175-200, 1994.
- WANOUS, J. P.; POLAND, T. D.; PREMACK, S. L.; DAVIS, K. S. The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *In: Journal of Applied Psychology*, 77 (3), p. 288-297, 1992.
- WEIDER-HATFIELD, D.; HATFIELD, J. D. Relationships among conflict, management styles, levels of conflict, and reactions to work. *In: The Journal of Social Psychology*, 135, 6, p. 687-698, 1995.
- WINNUBST, J. A. M.; SCHABRACQ, M. J. Social Support, Stress and Organization: Toward Optimal Matching. *In: SCHABRACQ, Marc J.; WINNUBST, Jacques A. M.; COOPER, Cary L. (Eds.). Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester, Inglaterra: Wiley, 1996.
- YUKL, G.; VAN FLEET, D. D. Theory and research on leadership in organizations. *In: DUNNETTE, Marvin D.; HOUGH, Leaetta M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, p. 148-197, 1992.

APÊNDICE METODOLOGIA

Wanderley Codo

A metodologia utilizada contribui no avanço em relação ao diagnóstico das condições objetivas e subjetivas do trabalho, cruzando estratégias classicamente ligada a:

1. organização de trabalho (observação direta e entrevistas sobre o trabalho);
2. uma metodologia ligada a estudos epidemiológicos (levantamento de problemas de saúde mental por meio de um inventário psicológico desenvolvido e validado pelo nosso laboratório – DIT);
3. uma metodologia clínica (estudos de caso).

A primeira fase de nossa pesquisa é sempre a de reformulação, criação e busca de outros instrumentos de análise que surgem de um processo analítico que deve ser realizado entre os pesquisadores e os profissionais da empresa encarregados da pesquisa e ou de entrevistas realizadas com a direção; assim, outros instrumentos podem e devem ser acrescentados. Exceção a estes procedimentos são os instrumentos validados e normatizados para todo o país, pois a sua modificação implicaria em perda de comparabilidade

1. Organização do trabalho

O trabalho observado objetivamente a partir do “protocolo de observação do trabalho” utilizou-se como instrumentos auxiliares para a análise qualitativa tanto do diário de campo como das observações do pesquisador sobre cada item. Os itens foram preenchidos mediante de observação direta e/ou inquérito com funcionários e/ou chefias (o pesquisador foi orientado para que não se restrinja a uma fonte ou outra). A homogeneização da coleta se garante por meio de treinamento (*role-playng* e *in loco*), assim como pela supervisão caso a caso. Os dados recolhidos transformaram-se, desta maneira, em variáveis cotejadas diretamente, no mesmo banco de dados.

2. O inventário DIT

O DIT foi aplicado pela da Internet, levando em média 40 minutos, podendo exceder até uma hora. Toda a aplicação foi padronizada e quando preciso será realizada por meio de treinamento direto dos aplicadores.

3. As entrevistas clínicas⁽²⁸⁾

As mesmas entrevistas utilizadas na validação do protocolo, voltaram a ser utilizadas para propiciar análises qualitativas confirmatórias, de alguns quadros clínicos que se tornaram emergentes pelos dados quantitativos. Em estudos anteriores, o procedimento foi utilizado e se mostrou válido.

Desta forma, o estudo divide-se em três grandes momentos, que na verdade, enfocaram o problema por três ângulos complementares. No primeiro momento, julgamos necessário desenvolver atividades que venham a embasar um conhecimento aprofundado do trabalho da categoria, seu cotidiano e as representações que o trabalhador faz de si mesmo. Trata-se, portanto, de uma abordagem organizacional, onde o trabalho foi analisado em seus aspectos estruturais. O segundo momento poderia ser definido como epidemiológico, em que por medidas de personalidade, procura-se obter o perfil psicopatológico dos diferentes trabalhadores, para então analisá-los em relação aos dados colhidos no primeiro momento e, por sua vez, instrumentalizar o terceiro momento onde, por meio de uma metodologia clínica, levantaram os estudos de caso dos trabalhadores selecionados pela aplicação do inventário.

Instrumentos

Os instrumentos de medida desenvolvidos pelo projeto de Saúde Mental e Trabalho são compostos de:

1. um inventário de investigação das condições de trabalho, a ser aplicado sujeito a sujeito;
2. um inventário de investigação sobre saúde mental e trabalho (os dois instrumentos anteriores foram criados, validados e normatizados para todo o país por nós);
3. um protocolo de observação da situação de trabalho;
4. uma entrevista qualitativa de aprofundamento.

O inventário de condições de trabalho

O diagnóstico aborda as seguintes dimensões:

Relações sociais

Inscrição da empresa no mercado; salário em relação ao mercado e a percepção do trabalhador; organização dos trabalhadores; suporte social; suporte

(28) Note-se que estamos falando em metodologia clínica, não em abordagem clínica, e/ou psicoterapêutica. Utilizamos o instrumental da clínica (entrevistas em profundidade, sobre a subjetividade dos sujeitos), embora não busquemos um diagnóstico do sujeito, mas, sim, das condições de trabalho.

afetivo; importância social do trabalho; conflito trabalho x família; participação social; suporte afetivo.

Organização de trabalho

Comprometimento organizacional; cooperação no trabalho; relacionamento com chefia; relacionamento com colegas de trabalho.

Trabalho enquanto tarefa

Carga mental no trabalho; controle sobre o trabalho; significado do trabalho (rotina).

Relacionamento pessoal com o trabalho

Satisfação no trabalho (escolha do emprego); centralidade no trabalho (salário x trabalho); adequação da formação ao trabalho (superqualificação e/ou subqualificação).

Produto do trabalho

Relação com o produto do trabalho.

O inventário de trabalho e saúde mental

Atualmente, o protocolo de saúde mental e trabalho, depois de várias reformulações em função do processo de validação, é composto por 15 escalas de trabalho, 7 escalas clínicas, 1 de alcoolismo, além das questões de identificação e caracterização do sujeito/categoria, constantes da primeira parte do protocolo.

Para se chegar à atual configuração das escalas do protocolo, foram realizados três estudos-piloto.

Protocolo para a realização e registro da observação

A observação é hegemônica por treinamento, o critério a ser categorizado é padronizado para cada observador. As questões foram compostas a partir de estudo-piloto.

Trata-se de um instrumento fundamental de análise na medida em que pode fornecer dados que não são viesados pela percepção do sujeito, capaz de revelar contradições entre o discurso e a prática do cotidiano no trabalho.

Reserva-se, em cada questão, um local aberto para observações específicas que o aplicador julgue necessárias, para caracterizar o trabalho e o local de trabalho.

Os itens a serem observados estão listados a seguir:

- dados de identificação da unidade de trabalho;
- dados referentes ao quadro de lotação dos trabalhadores;
- índices de absenteísmo de funcionários e esquema de substituição;
- período de funcionamento e tipo de atendimento oferecido;

- ocorrência de suspensão das atividades dos trabalhadores durante o ano e seus motivos;
- condições de segurança no trabalho;
- condições de infraestrutura física e de equipamentos;
- condições físico-ambientais (umidade, barulho, iluminação);
- condições de higiene, saneamento e conservação do local de trabalho;
- formas de interação do trabalhador com a comunidade;
- estruturas e formas de participação do processo decisório;
- programa de acompanhamento e avaliação do desempenho dos profissionais;
- clima interpessoal;
- receptividade à pesquisa em questão.

Entrevista para diagnóstico diferencial

A metodologia clínica de entrevista foi utilizada com dois objetivos no processo de investigação. O primeiro objetivo é de verificação quanto à fidedignidade das escalas com o tema, ponto de corte e níveis de normalidade para padronização nesta clientela. No segundo objetivo, uma vez aplicado e analisado estatisticamente o instrumento de diagnóstico, a entrevista foi utilizada para qualificar os resultados encontrados no sentido de dar maior compreensão ao problema, como um “diagnóstico diferencial.”

A entrevista

A entrevista clínica, quer para a fase de padronização e normatização, quer para a fase de “diagnóstico diferencial”, é semiestruturada. Ela consta de uma planilha com os itens básicos sobre todas as escalas de trabalho divididos em 5 tópicos (produto do trabalho, trabalho enquanto tarefa, trabalho e subjetividade, relações sociais de produção e relações sociais) e sobre as sete escalas clínicas (patologias) com os sintomas mais significativos de cada uma delas.

Tratamento dos dados

Os dados quantitativos foram analisados por meio de:

1. técnicas descritivas para dados nominais;
2. CHAID (uma técnica de segmentação para dados qualitativos relativamente nova e adequada para grandes amostras, produzida e comercializada pelo SPSS);
3. regressão logística (*stepwise forward*).