

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**PRAZER E SOFRIMENTO DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO  
INGRESSANTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

**WANDER VYNYCYUS JOSÉ MARIA**

JUIZ DE FORA  
2019

**PRAZER E SOFRIMENTO DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO  
INGRESSANTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

**WANDER VYNYCYUS JOSÉ MARIA**

***Dissertação submetida como requisito  
parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Administração Pública, do  
Mestrado Profissional em  
Administração Pública da Faculdade de  
Administração e Ciências Contábeis da  
Universidade Federal de Juiz de Fora.***

Professor Orientador:  
***Dr. José Humberto Viana Lima Junior***

JUIZ DE FORA  
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

José Maria, Wander Vynycyus.

Prazer e sofrimento do assistente em administração ingressante na Universidade Federal de Juiz de Fora / Wander Vynycyus José Maria. -- 2019.

125 f.

Orientador: José Humberto Viana Lima Junior

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2019.

1. Administração Pública. 2. Gestão de Pessoas. 3. Prazer e sofrimento no trabalho. I. Lima Junior, José Humberto Viana, orient. II. Título.

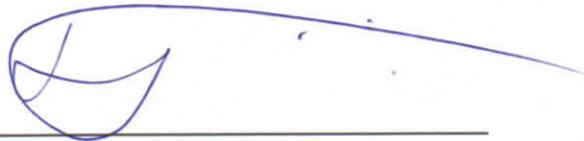
**WANDER VYNYCYUS JOSÉ MARIA**

**PRAZER E SOFRIMENTO DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO  
INGRESSANTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora do Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em: 10 / 04 / 2019.

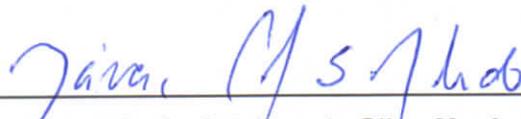
**BANCA EXAMINADORA:**



---

**Prof. Dr. José Humberto Viana Lima**  
Orientador

**Universidade Federal de Juiz de Fora**



---

**Profa. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado**  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

**Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro**  
Universidade Federal Rural do Riode Janeiro

*Dedico este trabalho  
À minha avó Darcir, e  
À minha namorada Vivian,  
Por todo apoio e amor incondicional.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus;

À minha família, em especial a minha avó Darcir, minha mãe Deise (*in memoriam*), meu avô Fernando (*in memoriam*), meu irmão Igor e meus tios Fernando, Sandra, Sônia, Gilberto e Bruno (*in memoriam*);

À minha namorada Vívian e minha sogra Susan;

Aos meus amigos, Rafael Lucas, Odirley Hayalla, Fábio Dias, Pedro Teixeira, João Leal, João Vitor e Oryan;

Ao meu orientador, professor José Humberto Viana Lima Junior;

Aos membros da banca, professoras Márcia Cristina da Silva Machado e Maria Cristina Drumond e Castro;

Aos colegas do Mestrado Profissional em Administração Pública, em especial aos colegas Leandro Talma e Luiz Tegedor;

Aos amigos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, em especial aos colegas Hernani Tafuri, Edilma, Carol Ane, Maria Lúcia, Elinete, Flávia, Inêz, Maurício, Ricardo, Adriano Dornellas, Gessilene e Renata Mercês;

Aos amigos da Comissão Interna de Supervisão: Mariluce, Adriana, Elisete e Igor.

Aos amigos da Faculdade de Serviço Social, em especial às professoras Cláudia Mônica, Cristina Simões e Alexandra Eiras, e aos colegas Marilda, Maria Helena, Nívea, Tarcísio, Paola, Lucas, Paulo Edson, Emília, Flávio e Fabíola;

Aos amigos da Faculdade de Direito, em especial ao professor João Beccon e aos amigos Raphael Villela, Adílson Magno, Jordan, Matheus Soares, João Pedro, Marcos Vinícius, Rodrigo Souza, Marcus Felipe, Natália Tedesco, Reginaldo Abreu, Rodrigo da Silva e Wellington;

Aos amigos do Colégio Militar de Juiz de Fora, em especial ao Major Jorge Ribeiro e à assistente social Alexandra Ribeiro;

Aos amigos do Exército Brasileiro;

Aos amigos da Fundação Hemominas;

Aos amigos do Expominas Juiz de Fora; e

Aos amigos da Câmara Municipal de Santos Dumont.

*"A vida é medida por realizações, e não por anos."*  
Bruce McLaren

## RESUMO

O trabalho é considerado não somente como forma de subsistência, mas também elemento que faz parte da subjetividade de cada ser humano, podendo gerar frustrações, expectativas e auxiliando a constituir sua personalidade. Neste contexto, ele passa a ser visto tanto como forma de prazer como também de sofrimento, exigindo investigações nas relações entre saúde e trabalho, para identificar quais fatores estariam associados a essa equação. Assim, as condições e a organização do trabalho impactam no desgaste e no prazer do trabalhador. É imprescindível a compreensão da interação da pessoa com seu ambiente de trabalho, pois a partir desta investigação é possível ampliar o entendimento dos fatores de risco envolvidos no processo de saúde-doença no trabalho, bem como a partir dos dados obtidos de estudos exploratórios, auxiliar no planejamento e na elaboração de intervenções para que possam contribuir para a promoção de saúde, reabilitação e a melhoria da qualidade de vida no trabalho. A presente dissertação realizou um estudo qualitativo com a finalidade de identificar os fatores que na percepção do assistente em administração ingressante na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) têm implicações nos sentimentos de prazer e desgaste no trabalho, explorando a relação entre organização e condições de trabalho, visando apreender as opiniões, angústias, medos, motivações e interesses no contexto do trabalho. Para tanto, adotou-se como amostra os ocupantes do cargo de assistente em administração que ingressaram na Instituição no período de 2013 a 2016. A pesquisa se desenvolveu no âmbito do *Campus* Juiz de Fora. A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado e pesquisa documental. Os dados foram tratados por análise de conteúdo. Os resultados do estudo realizado apontaram que um processo de adaptação insatisfatório é capaz de causar sofrimento e desgaste no trabalhador inadaptado. Foram revelados diversos fatores de prazer e sofrimento no trabalho, e que grande parte deles foram oriundos do período de adaptação ao trabalho. Esses dados contribuíram com a elaboração de proposta de ações de intervenção, que visaram o aprimoramento do processo de integração e adaptação dos assistentes em administração ingressantes na UFJF.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas. Prazer e sofrimento no trabalho

## **ABSTRACT**

Work is considered not only as a form of subsistence, but also an element that is part of the subjectivity of each human being, which can generate frustrations, expectations and helping to constitute the personality. In this context, the work is seen as both a form of pleasure and suffering, requiring investigations into the relationship between health and work, to identify which factors would be associated. Thus, the conditions and organization of the work impact on the worker's suffering and pleasure. It is essential to understand the person's interaction with the work environment, because from this investigation it is possible to broaden the understanding of the risk factors involved in the health-illness process at work, as well as from the data obtained from exploratory studies, auxiliary in the planning and elaboration of interventions so that they can contribute to the promotion of health, rehabilitation and the improvement of the quality of life at work. The present dissertation carried out a qualitative study with the purpose of identifying the factors that in the perception of the administrative assistants at the Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) have implications on the feelings of pleasure and attrition at work, exploring the relationship between organization and working conditions, aiming at apprehending the opinions, anxieties, fears, motivations and interests in the work context. In order to conduct the study, it was adopted a sample of twenty administrative assistants who joined the institution in the period from 2013 to 2016. The research took place in the Juiz de Fora Campus. Data were collected through interviews with semi - structured script and documentary research. The data were treated as from the content analysis technique. The results of the study showed that an unsatisfactory adaptation process is capable of causing suffering and attrition in the unsuitable worker. Several factors of pleasure and suffering were revealed at work, and that many of them came from the period of adaptation to work. These data contributed to the elaboration of a proposal for intervention actions, aimed at improving the process of integration and adaptation of administrative assistants from the UFJF.

Key words: Public Administration. People management. Suffering and well-being at work.

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação na Educação
CAMP	Coordenação de Movimentação e Avaliação de Pessoas
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CCDP	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
CFAP	Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal
	Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde
CID	
CONSU	Conselho Superior
COSSBE	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar
GAD	Gerência de Avaliação de Desempenho
GAP	Gerência de Alocação de Pessoas
GAPAC	Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação
GCAD	Gerência de Cadastros
GECAP	Gerência de Capacitação
GQL	Gerência de Qualificação
GREM	Gerência de Remuneração
GRSE	Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo
GRST	Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário
GSAT	Gerência de Saúde do Trabalhador
GSET	Gerência de Segurança do Trabalhador
ICE	Instituto de Ciências Exatas
IFE	Instituição Federal de Ensino
OMS	Organização Mundial de Saúde
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
	Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação
PROADES	
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROQUALI	Programa de Apoio à Qualificação
REUNI	Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades

## Federais

SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ocorrência de afastamentos por grupo de CID, no período de um ano entre 2016 e 2017	36
Figura 2	Ocorrências de afastamentos por CID/enfermidade, no período de um ano entre 2016 e 2017	37
Figura 3	Percentual de dias de afastamento por grupo de CID, no período de um ano entre 2016 e 2017	38
Figura 4	Somatório dos dias de afastamento por CID/enfermidade, no período de um ano entre 2016 e 2017	39
Figura 5	Quantidade de servidores afastados por grupo de CID, no período de um ano entre 2016 e 2017	40
Figura 6	Quantidade de servidores afastados por CID, no período de um ano entre 2016 e 2017	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Progressão por capacitação profissional (nível D)	30
Quadro 2	Incentivo à qualificação do assistente em administração	30
Quadro 3	Fatores de estresse e Teoria dos Papéis	47
Quadro 4	Indicadores que auxiliam na detecção do estresse	47
Quadro 5	Caracterização dos participantes da pesquisa	62
Quadro 6	Proposta de programação do Seminário de integração	102-103
Quadro 7	Proposta de programação anual de treinamentos	109-110

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	15
1. CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO NA UFJF .....	19
1.1. A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).....	19
1.2. A gestão de pessoas na UFJF.....	21
1.2.1. O técnico-administrativo em educação (TAE) .....	24
1.2.2. Processo de seleção, alocação e remoções internas .....	26
1.2.3. Estágio probatório e avaliação de desempenho.....	28
1.2.4. Plano de carreira do assistente em administração.....	29
1.2.5. Políticas de capacitação e qualificação de servidores.....	30
1.3. Saúde do servidor na UFJF — O Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS).....	34
1.3.1. Principais causas de afastamento de servidores da UFJF.....	35
2. PRAZER E SOFRIMENTO DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO INGRESSANTE: OPINIÕES, ANGÚSTIAS, MEDOS, MOTIVAÇÕES E INTERESSES.....	43
2.1. Referencial Teórico.....	43
2.1.1. Ansiedade, depressão e estresse .....	43
2.1.2. Sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica.....	48
2.1.3. A metáfora das organizações como prisões psíquicas .....	52
2.1.4. Panorama atual das pesquisas sobre a saúde mental do servidor técnico-administrativo em universidades públicas do Brasil .....	55
2.2. Aspectos Metodológicos.....	56
2.2.1. Classificação da pesquisa .....	57
2.2.2. Levantamento e tratamento dos dados .....	58
2.2.3. Universo e amostra .....	59

2.2.4. Limitações do método .....	60
2.3. Análise e interpretação dos dados coletados .....	60
2.3.1. Caracterização da amostra .....	60
2.3.2. A motivação na escolha do cargo de assistente em administração como profissão.....	63
2.3.3. As atividades desempenhadas pelos assistentes em administração .....	65
2.3.4. O processo de adaptação e treinamento dos assistentes em administração ingressantes na UFJF .....	69
2.3.4.1. Os fatores que auxiliam o processo de adaptação do assistente em administração à UFJF .....	76
2.3.4.2. Fatores que prejudicam ou dificultam o processo de adaptação do assistente em administração à UFJF .....	78
2.3.5. Prazer e sofrimento do assistente em administração ingressante na UFJF.....	83
2.3.5.1. Fatores de prazer e satisfação do assistente em administração ingressante na UFJF .....	83
2.3.5.2. Fatores de sofrimento e desgaste do assistente em administração ingressante na UFJF .....	86
2.3.6. Valorização da Carreira do Técnico-Administrativo em Educação .....	95
3. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....	100
3.1. Ações de intervenção .....	100
3.2. Programa de recepção ao servidor ingressante.....	101
3.3. Programa permanente de treinamento.....	105
3.4. Expectativas com as ações de intervenção.....	111
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	113
REFERÊNCIAS.....	116
ANEXOS E APÊNDICES.....	120

## INTRODUÇÃO

O trabalho, segundo Cruz et al. (2014), pode interferir em várias dimensões da vida em sociedade, incidindo nas esferas social, econômica, política e cultural. Sendo, portanto, necessário se considerar o trabalho numa lógica multidimensional para compreendê-lo em sua totalidade e o ser humano em uma lógica transdisciplinar, carecendo de um olhar ampliado, não somente no que concerne ao biológico, mas também ao psicológico e ao social.

Não é possível negar que os avanços do capitalismo têm gerado na modernidade consequências como a especialização, a desumanização e uma busca cada vez maior pela produtividade, o que desencadeia competição, estresse e adoecimento. Dessa maneira, pode-se concluir que o mundo do trabalho está cada vez mais complexo, destarte manter o bem-estar físico e psicológico torna-se um desafio.

Percebe-se também que há uma mudança no olhar em relação ao trabalho: este passa a ser considerado não somente como forma de subsistência, mas também elemento que faz parte da subjetividade de cada ser humano, podendo gerar frustrações, expectativas e auxiliando a constituir sua personalidade. O trabalho passa a ser visto tanto como forma de prazer como também de sofrimento, exigindo investigações nas relações entre saúde e trabalho, para identificar quais fatores estariam associados a essa equação. Nesse contexto, as condições e a organização do trabalho impactam no desgaste e no prazer do trabalhador.

As condições de trabalho são “todas e quaisquer variáveis presentes ao ambiente de trabalho capaz de alterar e ou condicionar a capacidade produtiva do trabalhador causando ou não alterações ou depreciações a saúde deste” (BARBOSA FILHO, 2010, p.10).

Alguns dos riscos para a saúde, segundo Asmus, Meyer e Castro (2009) incluem: riscos físicos, tais como temperaturas extremas, iluminação, ruídos, que podem ocasionar efeitos como a fadiga, problemas de visão, surdez e estresse; riscos ergonômicos, tais como esforços físicos, movimentos repetitivos e posturas forçadas, que causam efeitos para a saúde como problemas na coluna e doenças osteomusculares; por fim, têm-se também riscos relacionados à organização do trabalho, quando o trabalho se torna monótono, repetitivo ou sobre forte pressão e

cobrança, efeitos para a saúde podem ser exemplificados como fadiga física e mental, estresse, desmotivação, dentre outros distúrbios.

É imprescindível a compreensão da interação da pessoa com seu ambiente de trabalho, pois a partir desta investigação é possível ampliar o entendimento dos fatores de risco envolvidos no processo de saúde-doença no trabalho, bem como a partir dos dados obtidos de estudos exploratórios, auxiliar no planejamento e na elaboração de intervenções que possam contribuir para a promoção de saúde, reabilitação e a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O presente estudo visa identificar os fatores que na percepção dos técnico-administrativos em educação (TAE) ingressantes na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) – *Campus* Juiz de Fora – têm implicações nos sentimentos de prazer e desgaste no trabalho, explorando a relação entre organização e condições de trabalho. Para tanto, tem-se como amostra os TAE's ocupantes do cargo de assistente em administração que ingressaram na Instituição no período de 2013 a 2016, devido ao fato do processo de adaptação destes ser ainda recente ou, até mesmo, estar em curso.

É importante destacar que a escolha pelo grupo de técnicos supramencionado ocorreu devido à possibilidade desse profissional ser lotado em diversas áreas/setores da organização, necessitando de conhecimentos específicos, conforme a lotação, demandando habilidades que nem sempre os assistentes em administração designados possuem para uma atuação competente.

Ressalta-se que o servidor ingressa em seu setor de trabalho sem conhecer os objetivos e atribuições a que fora designado. Logo, é possível que as atividades que o trabalhador irá desempenhar a partir de então sejam desmotivadoras e frustrantes às pretensões do mesmo.

Ademais, o ingressante recebe treinamento e orientações informais dos próprios colegas de trabalho e passa a conhecer as demandas e rotinas do setor em seu dia a dia laboral, estando ausentes a apresentação, integração e treinamento institucionais nesse processo.

Ao aprender as rotinas na prática do dia a dia, o servidor ingressante busca se adaptar às suas novas obrigações profissionais e às atribuições inerentes ao cargo que passou a ocupar. Quando esse processo de adaptação ocorre de forma insatisfatória, uma das alternativas possíveis ao servidor é o pedido de remoção interna, onde o mesmo ingressa em um novo setor de trabalho e reinicia

todo o processo de adaptação ou permanência na função sem o devido comprometimento, levando à acomodação.

Estima-se, pois, que um processo de adaptação mal sucedido potencializa o sofrimento no trabalho. Essa adaptação irá variar de acordo com cada indivíduo, inclusive ao considerarmos que a experiência profissional, do ingressante, anterior à UFJF pode ser das mais diversas: setor privado, entes ou entidades públicos das esferas estaduais ou municipais, órgãos do Judiciário ou Legislativo ou, até mesmo, primeiro emprego.

Partindo dessas constatações, a situação-problema que esta pesquisa procura responder é: Quais são os fatores que na percepção do assistente em administração – da carreira de técnico-administrativo em educação (TAE) – ingressante na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) têm implicações nos sentimentos de prazer e desgaste no trabalho, considerando a relação entre organização e condições de trabalho, e quais medidas a Instituição poderia adotar para aprimorar o processo de integração e adaptação dos ingressantes?

Para tanto, o presente estudo teve como objetivo geral identificar os fatores que na percepção do assistente em administração ingressante na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) têm implicações nos sentimentos de prazer e desgaste no trabalho, explorando a relação entre organização e condições de trabalho e visando apreender as opiniões, angústias, medos, motivações e interesses no contexto do trabalho, além de propor ações de intervenção capazes de aprimorar o processo de integração e adaptação dos ingressantes. Os objetivos específicos que auxiliaram nesta busca são:

- Descrever as estratégias ou políticas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas visando integração, desenvolvimento de carreira e saúde do trabalhador.
- Identificar os possíveis fatores do prazer e sofrimento capazes de prejudicar o processo de adaptação dos novos assistentes em administração.
- Delinear um plano de ação que pode ser eficiente no aprimoramento do processo de integração e adaptação dos assistentes em administração ingressantes na UFJF.

Esta dissertação está dividida em três capítulos, além desta introdução e das considerações finais. O primeiro capítulo trata da descrição do problema e de

seu contexto, enquanto que o segundo discorre sobre referencial teórico, aspectos metodológicos do estudo e, ainda, apresentação e análise dos dados coletados em pesquisa empírica. Finalmente, o terceiro capítulo apresenta uma proposta de intervenção com o objetivo de aprimorar o processo de integração e adaptação dos assistentes em administração ingressantes na UFJF.

## **1. CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO NA UFJF**

Neste tópico, são abordados, de forma sucinta, os aspectos mais relevantes concernentes à Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), como natureza jurídica, lei de criação, breve histórico, explanação do desenho organizacional, as atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão e atividades-meio desenvolvidas pela UFJF, além dos elementos pertinentes à gestão de pessoas no âmbito da Instituição.

### **1.1. A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)**

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) integra a Administração Indireta da União. As entidades da Administração Indireta possuem autonomia administrativa e personalidade jurídica própria, estando divididas em quatro categorias: autarquia, fundação pública, empresa pública e sociedade de economia mista (CARVALHO FILHO, 2015). Neste contexto, a UFJF se enquadra na primeira categoria mencionada.

Ademais, Carvalho Filho (2015, p. 490) conceitua a autarquia como “pessoa jurídica de direito público, integrante da Administração Indireta, criada por lei para desempenhar funções que, despidas de caráter econômico, sejam próprias e típicas do Estado.” Bandeira de Mello (2012, p. 164) define as autarquias como “pessoas jurídicas de Direito Público de capacidade exclusivamente administrativa”.

Por meio destas definições é possível perceber que a capacidade exclusivamente administrativa das autarquias é ponto pacífico na literatura. Portanto, esta categoria estará impossibilitada de exercer atividade econômica, limitando-se às atividades típicas de Estado, como a educação, no caso da UFJF.

Carvalho Filho (2015) ainda destaca a necessidade de lei específica na concepção das autarquias. A UFJF, localizada no município de Juiz de Fora – MG, foi criada pela Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960, durante o governo do então presidente da República Juscelino Kubitschek, sendo constituída, inicialmente, pelas Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Engenharia e Ciências Econômicas.

De acordo com o vigente Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF, foi inaugurado, em 1966, o Hospital Universitário. A construção da Cidade

Universitária ocorreu em 1969, numa área de 1.234.193,80 m<sup>2</sup>. Na década de 70, a UFJF passou a ser constituída por três institutos básicos: Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Ciências Biológicas e Geociências e Instituto de Ciências Humanas e Letras (PDI/UFJF-2016-2020).

Em 2007, a Instituição aderiu ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), fato que possibilitou a criação de 2.356 novas vagas de ingresso anuais. Em 2012, foi criado o *campus* avançado de Governador Valadares, sendo oferecidas, inicialmente, 750 vagas anuais em 09 cursos de graduação. Atualmente, a UFJF oferece 93 cursos de graduação, 36 de mestrado e 17 de doutorado, divididos nas 20 unidades acadêmicas existentes (PDI/UFJF-2016-2020).

A organização da UFJF encontra-se fixada por seu Regimento Geral. O artigo 2º deste Regimento estabelece que a UFJF é constituída por seus órgãos de deliberação superior: Conselho Superior e Conselhos Setoriais; Órgãos de Administração Superior: Reitoria, Pró-Reitorias e Assessorias; Unidades Acadêmicas (Faculdades, Institutos e Colégio de Aplicação João XXIII) e os Órgãos Suplementares, além dos Órgãos Colegiados (das Unidades ou dos Órgãos Suplementares). Atualmente, a Administração Central da UFJF atua com os gabinetes do Reitor e do Vice-Reitor e oito Pró-Reitorias, além de seis Diretorias (UFJF, 2018).

As atividades finalísticas da UFJF estão relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, de forma indissociável. De acordo com o seu Regimento Interno, o ensino é ministrado nas modalidades de cursos de graduação; treinamento, aperfeiçoamento e residência; pós-graduação *lato sensu*: especialização e pós-graduação *stricto sensu*: mestrado e doutorado. Ademais, a Universidade ainda oferece cursos de ensino fundamental e médio, por meio do Colégio de Aplicação João XXIII (UFJF, 2018).

Estes são, portanto, o histórico, a estrutura administrativa e as atividades finalísticas desenvolvidas pela UFJF. A apresentação destes aspectos faz-se necessária para a adequada compreensão acerca do contexto organizacional em que se insere o presente estudo. No próximo tópico serão abordados os aspectos inerentes à gestão de pessoas na UFJF que podem interferir na adaptação e no desgaste do servidor ingressante na Instituição.

## 1.2. A gestão de pessoas na UFJF

A gestão de pessoas, bem como o gerenciamento de toda a vida funcional dos servidores da UFJF é atribuição da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe). As atribuições da Progepe abarcam os processos de seleção – por concurso público –, admissão, análise de progressões na carreira, afastamentos e licenças, alocação dos trabalhadores em todos os setores da UFJF, avaliação de desempenho, políticas de capacitação e qualificação dos servidores e, ainda, ações de cuidado, proteção e prevenção com a saúde no ambiente laboral (UFJF, 2018).

Para o melhor desempenho de suas atribuições, a Progepe se divide em cinco coordenações, a saber: Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), Coordenação de Movimentação e Avaliação de Pessoas (CAMP), Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP), Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP) e Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar (COSSBE) (UFJF, 2018).

A Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) é responsável pela gestão e gerenciamento dos dados cadastrais e da remuneração dos servidores, sendo também encarregada de fornecer dados e informações referentes aos recursos humanos aos órgãos internos ou, até mesmo, externos à UFJF (UFJF, 2018). A CAP se subdivide em duas gerências: Gerência de Cadastros (GCAD) e Gerência de Remuneração (GREM) (UFJF, 2018).

A Gerência de Cadastros (GCAD) é responsável por todo o gerenciamento dos dados cadastrais dos servidores, bem como inclusão e exclusão de dependentes; emissão de certidão de tempo de contribuição ou de serviço; concessão de pensão por falecimento; registro e marcação de férias; concessão de aposentadoria ou de abono permanência; emissão de diversas declarações requeridas pelos servidores; concessão de licença por assiduidade; análise de período de aquisição de licença de capacitação; apuração de tempo para mudança de regime de trabalho; concessão de licença paternidade ou maternidade e conservação de arquivo funcional (UFJF, 2018).

A Gerência de Remuneração (GREM), por sua vez, realiza as inclusões, exclusões e quaisquer alterações relativas ao gerenciamento da folha de pagamento de servidores e pensionistas vinculados à UFJF, bem como lançamento de dados em folha suplementar interna; procedimento para pagamento de valores referentes a processos de ajuda de custo; cálculo e lançamento de valores decorrentes de

titularidades em funções ou substituições de funções; lançamento de adicionais; cadastro e exclusão de benefícios ou retroativos, quando for o caso (UFJF, 2018).

A Coordenação de Movimentação e Avaliação de Pessoas (CAMP) é responsável pela alocação (remoções internas, redistribuições, exercícios provisórios, cessões ou vacâncias) e avaliação de desempenho dos servidores, estando abarcadas as avaliações do período de estágio probatório. Para tanto, subdivide-se em duas gerências: Gerência de Alocação de Pessoas (GAP) e Gerência de Avaliação de Desempenho (GAD) (UFJF, 2018).

A Gerência de Alocação de Pessoas (GAP) realiza a análise e execução dos pedidos de cessão de servidores, lotação provisória, recondução, redistribuição ou remoção; requisições de afastamento para curso de formação; pedidos de exoneração ou vacância; requerimentos de licenças para atividade política, mandato eletivo, acompanhamento de cônjuge ou assuntos particulares (UFJF, 2018).

A Gerência de Avaliação de Desempenho (GAD), por sua vez, fica encarregada dos trâmites de processos relativos a estágio probatório e avaliação de desempenho (UFJF, 2018).

A Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) é responsável pelo assessoramento na formulação dos programas de capacitação e qualificação dos trabalhadores. Para tanto, subdivide-se em duas gerências: Gerência de Capacitação (GECAP) e Gerência de Qualificação (GQL) (UFJF, 2018).

A Gerência de Capacitação (GECAP) é responsável pela organização, gerenciamento e monitoramento dos treinamentos e cursos de capacitação voltados aos servidores da UFJF (UFJF, 2018).

A Gerência de Qualificação (GQL) tem a incumbência de organizar, gerenciar e normatizar os programas de qualificação de servidores da UFJF, sendo eles o Programa de Apoio à Qualificação (PROQUALI); o Programa de reserva de vagas para o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação na Educação (CAEd) e o Programa de reserva de vagas para o Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Existe ainda uma reserva de vagas para os Programas de Pós-Graduação *Lato Sensu* ofertados pela UFJF (UFJF, 2018).

A Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP) é responsável pelos processos de recrutamento e seleção dos trabalhadores efetivos da UFJF, bem como pela análise e concessão de progressões ou

afastamentos para capacitação de servidores. A CFAP se subdivide em três gerências: Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação (GAPAC), Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo (GRSE) e Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário (GRST) (UFJF, 2018).

A Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação (GAPAC) analisa os requerimentos de afastamentos nacionais ou internacionais para participação em Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* (Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado), bem como os pedidos de capacitação no exterior (congressos e similares), de licença para capacitação e de progressão por capacitação profissional ou por incentivo à qualificação (UFJF, 2018).

Finalmente, a Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar (COSSBE) é responsável pelo gerenciamento, no âmbito da UFJF, da Unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS), que será abordada posteriormente, bem como pelo desenvolvimento de ações de proteção, prevenção e cuidados com a saúde, buscando uma melhor qualidade de vida pessoal e profissional aos servidores (UFJF, 2018).

A COSSBE se subdivide em duas gerências: Gerência de Saúde do Trabalhador (GSAT) e Gerência de Segurança do Trabalhador (GSET), além de uma equipe de Assistência e Bem-Estar (UFJF, 2018).

A Gerência de Saúde do Trabalhador (GSAT) realiza o gerenciamento das ações, seja nos aspectos individuais ou coletivos, inerentes a programas nas áreas de perícia oficial, prevenção, promoção e acompanhamento da saúde dos servidores (UFJF, 2018).

A Gerência de Segurança do Trabalhador (GSET) é responsável pela formulação de programas na área de segurança do trabalho, pelo assessoramento referente à avaliação dos riscos ambientais da UFJF, insalubridade e periculosidade, bem como realiza levantamentos técnicos relativos à identificação, monitoramento e controle dos riscos existentes nas atividades de trabalho (UFJF, 2018).

Por fim, à Equipe de Assistência e Bem-Estar cabe a prestação de atendimentos aos servidores ou familiares nos casos referentes à saúde, segurança e bem-estar. Realiza ainda a abertura de processos para oficialização de união estável, revisão de aposentadoria e pensões por motivo de saúde e pensões vitalícias para filhos de servidores em condições especiais de saúde (UFJF, 2018).

Apresentada a estrutura relativa à gestão de pessoas na UFJF, seguiremos aos aspectos referentes ao trabalhador técnico-administrativo em educação (TAE).

### **1.2.1. O técnico-administrativo em educação (TAE)**

Diferentemente das Constituições Brasileiras anteriores, a Carta Magna de 1988 explicitou em seu texto um conjunto de princípios que deverão balizar a atuação dos agentes administrativos nas três esferas de governo. Afora os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, ganha destaque neste trabalho o princípio da eficiência (BRASIL, CRFB, 1988).

O princípio da eficiência foi introduzido no Art.37, *caput* da CF/1988 por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998 (BRASIL, EC 19, 1998). Conforme preconiza Moreira Neto (2014), o princípio da eficiência pode ser analisado sob dois prismas: o primeiro diz respeito a uma vertente de ordem eminentemente econômica, segundo o qual a eficiência consiste na relação entre os meios empregados e o produto produzido, isto é, a lógica da produtividade.

O segundo está relacionado aos estudos jurídicos doutrinários de vanguarda, os quais buscaram superar a noção burocrática de eficiência tida até então, como uma mera medida de eficácia. Neste contexto, esse princípio deixa de ser visto como um poder-dever do administrador público de apenas cumprir a lei, e passa a ser visto como um dever de incorporar ao seu agir concepções gerenciais, buscando a melhor realização possível da gestão dos interesses públicos.

Abordando o princípio da eficiência sob o segundo enfoque, Oliveira (2013) enfatiza a importância de garantir a qualificação técnica dos agentes públicos para o exercício de suas funções, sobretudo no contexto atual de inovações tecnológicas, globalização econômica e jurídica, bem como do intercâmbio constante de informações entre a Administração Pública e o Setor Privado.

A partir da incorporação do princípio da eficiência ao plano constitucional e do desenvolvimento de concepções gerenciais, o Poder Legislativo passou a ter que observar esses novos parâmetros na sua atividade legiferante, sobretudo na produção de normas atinentes à estruturação, organização e gestão dos recursos utilizados pela Administração Pública. Neste contexto, sobreleva-se as normas relativas aos recursos humanos, os quais são imprescindíveis para a realização das atividades administrativas desenvolvidas pelo Estado.

Em relação à administração dos recursos humanos, Gil (2016) sustenta que modernamente o termo mais adequado a ser utilizado é Gestão de Pessoas, uma vez que essa representa a evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais ou administração de recursos humanos. Sob a égide conceitual, o autor preconiza que a gestão de pessoas pode ser compreendida como: “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2016, p.18).

Abordando as normas relativas aos servidores públicos federais, que compõem a força de trabalho da União, à luz do conceito moderno de gestão de pessoas, verifica-se que o legislador tem buscado introjetar mecanismos gerenciais nos preceitos administrativos visando a promover maior eficiência dos quadros federais. Neste contexto, destaca-se, por exemplo, a previsão legal de avaliação de desempenho, o pagamento de incentivos financeiros ou gratificações aos servidores que se qualifiquem e o desenvolvimento na carreira não apenas por tempo de exercício, mas também por mérito (BRASIL, 2005).

No que tange a esse movimento de incorporação de instrumentos de cunho gerencial nas normas disciplinadoras das carreiras dos servidores públicos federais, é correto afirmar que o mesmo fora também encampado na produção dos planos de carreiras dos servidores que compõem a força de trabalho das Instituições Federais de Ensino (IFE), inclusive na carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005).

Nesta perspectiva, realiza-se uma sucinta análise de trechos da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a qual estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2005).

A Lei nº 11.091/2005 estabeleceu como princípios orientadores da gestão do plano de cargos e salários da carreira TAE, dentre outros: o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais e a garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal (BRASIL, 2005).

Além de aspectos relacionados ao desenvolvimento do servidor e aos programas de capacitação, insta salientar que na busca por uma atuação mais gerencial por parte dos servidores e dos gestores, a lei também estabeleceu a

necessidade de promover a avaliação do desempenho funcional, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários (BRASIL, 2005).

Quanto ao enquadramento dos servidores no Plano de Carreira, existem atualmente três níveis. O nível C engloba os cargos que exigem ensino fundamental completo; no nível D encontram-se os cargos que exigem ensino médio completo; e o nível E, por sua vez, abarca os cargos de nível superior. Insta salientar que o assistente em administração, objeto de estudo da presente pesquisa, encontra-se enquadrado no nível D (BRASIL, 2005).

Por fim, sem o condão de exaurir a norma em comento, destaca-se que o legislador também previu na Lei nº 11.091/2005, a possibilidade do desenvolvimento funcional do servidor, sobretudo por meio de oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, observadas as normas específicas (BRASIL, 2005).

Na próxima seção, serão abordadas as questões relativas ao processo de seleção de novos servidores, alocação de pessoas e remoções internas.

### **1.2.2. Processo de seleção, alocação e remoções internas**

O técnico-administrativo em educação é servidor público federal de regime estatutário. Sendo assim, o seu vínculo com o poder público ocorre na forma prevista na Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990).

De acordo com a norma jurídica supracitada, o ingresso do servidor ao serviço público ocorre por meio de aprovação em concurso público (BRASIL, 2005). Portanto, o certame público corresponde ao processo de recrutamento e seleção dos TAE's. Nesse processo, são verificados se os candidatos possuem os conhecimentos básicos para o ingresso na carreira pública. Todavia, não são verificadas outras aptidões ou experiências profissionais.

Embora alguns ingressantes no serviço público o fazem por vocação, é evidente que outros sejam atraídos por outros fatores, como remuneração ou estabilidade. Neste caso, é possível que o assistente em administração ingresse na Instituição sem conhecer exatamente as atribuições e deveres do cargo a que estará vinculado.

No caso do assistente em administração ainda existe uma agravante devido à possibilidade desse profissional ser lotado em diversos setores da

organização, por necessitarem de um suporte administrativo, sem a devida capacitação ou interesse por aquela área de atuação em específico.

No momento do ingresso na UFJF, a CAMP encaminha o assistente em administração a algum setor de trabalho. Esse processo ocorre levando-se em consideração as demandas e necessidades dos órgãos da Instituição.

Ao conhecer o dia a dia e aprender as rotinas na prática cotidiana, o ingressante busca se adaptar às novas atividades laborais. Quando esse processo de adaptação ocorre de forma insatisfatória, uma das alternativas possíveis ao servidor é o pedido de remoção interna.

No âmbito da UFJF, as remoções internas ocorrem por solicitação da chefia imediata ou do próprio servidor interessado. Ao efetuar o pedido, o trabalhador deve informar as razões da solicitação, as atividades que desenvolve atualmente e, ainda, as expectativas com a mudança do local de trabalho. Existe também a exigência de um parecer da chefia imediata e do dirigente da Unidade, que poderá ser favorável ou desfavorável. O gestor (ou chefe imediato) ainda possui a faculdade de solicitar a substituição do servidor, que poderá ser imediata ou até mesmo posterior ao processo de remoção. Nos casos de substituição imediata, a saída do servidor removido fica condicionada a chegada de seu substituto.

Os procedimentos decorrentes dos pedidos de remoção encontram-se regulamentados pela Portaria nº 183, de 08 de março de 2012-UFJF. O referido diploma trata de aspectos referentes à mudança de ambiente organizacional e adicional de insalubridade nas remoções. Contudo, a norma é omissa quanto aos requisitos e critérios de análise para a escolha do novo setor de trabalho do servidor removido (UFJF, 2012).

Portanto, os critérios referentes à alocação dos servidores, seja no momento do ingresso, como também na ocasião da remoção, não se encontram documentados. Esse fato faz com que a definição desses critérios seja uma atribuição da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Apresentados os mais relevantes aspectos do processo de seleção de novos servidores, alocação de pessoas e remoções internas, serão abordados, na próxima seção, o estágio probatório e a avaliação de desempenho, temas de grande importância na carreira do assistente em administração.

### **1.2.3. Estágio probatório e avaliação de desempenho**

Conforme a previsão constitucional, o servidor estatutário ingressante no serviço público encontra-se em estágio probatório pelo período de três anos, sendo que, ao final do mesmo, se o servidor for considerado habilitado, é adquirida a estabilidade. No contexto da UFJF, o procedimento de avaliação do estágio probatório dos técnico-administrativos em educação é disciplinado pela Portaria nº 548, de 04 de junho de 2012-UFJF (UFJF, 2012).

De acordo com o supramencionado diploma, todos os servidores técnico-administrativos, a partir da entrada em exercício no cargo, estarão submetidos ao estágio probatório, que terá a duração de trinta e seis meses (UFJF, 2012).

A avaliação do servidor, que cabe ao seu chefe imediato, abarca aspectos como assiduidade, disciplina, iniciativa, responsabilidade, relacionamento interpessoal e produtividade (UFJF, 2012).

Todos esses aspectos são avaliados, de forma parcial, em três ocasiões – 8º, 16º e 24º meses – além de uma avaliação final no 32º mês. A avaliação recebe uma ponderação obedecendo aos seguintes critérios: fatores de assiduidade e disciplina com peso de 25%; fatores de iniciativa, responsabilidade e relacionamento também com peso de 25%; e, finalmente, fatores de produtividade com 50%. Quanto às médias, o primeiro resultado parcial será o resultado da primeira etapa; o segundo será dado pela média aritmética simples das duas primeiras etapas; o terceiro resultado parcial será dado pela média aritmética simples entre o segundo resultado parcial e o resultado da terceira etapa; e o resultado final, por sua vez, será dado pela média aritmética simples entre o terceiro resultado parcial e o resultado da quarta etapa (UFJF, 2012).

Ao final do processo, será considerado aprovado na avaliação do estágio probatório o técnico-administrativo em educação que alcançar um mínimo de 60% da pontuação máxima, do resultado final. Ademais, o objetivo do estágio probatório é verificar se o servidor ingressante possui as condições mínimas para desempenhar as atividades profissionais inerentes ao cargo que ocupa (UFJF, 2012).

Além da avaliação do estágio probatório, o servidor ingressante também está sujeito à avaliação de desempenho que, no contexto da UFJF, ocorre por meio do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação (PROADES), regulamentado pela Resolução nº 08/2007-CONSU-UFJF (UFJF, 2007).

São objetivos do PROADES o enriquecimento do relacionamento entre colegas de trabalho, o oferecimento de oportunidades de melhorias nas condições de trabalho e a identificação da necessidade de capacitação ou remoção, além de oferecer uma oportunidade de reflexão do real desempenho de cada trabalhador em seu local de trabalho. Ademais, insta salientar que somente o servidor habilitado no PROADES estará apto a progredir na carreira (UFJF, 2007).

O PROADES se desenvolve através do Plano de Metas, que é definido de forma coletiva por meio de reuniões periódicas, buscando-se, portanto, uma gerência participativa. Dessa maneira, as metas coletivas e individuais são pactuadas entre os servidores e a chefia. A pactuação das metas, inclusive, corresponde à primeira fase do Programa, seguida do acompanhamento e da avaliação final do desempenho (UFJF, 2007).

Assim, cada servidor recebe metas individuais e se, durante o ciclo anual, lograr êxito no cumprimento de pelo menos 70% delas, é considerado habilitado. É importante ressaltar que o servidor não é avaliado individualmente como sujeito isolado, mas enquanto sujeito participativo de uma equipe de trabalho. Desta forma, a habilitação individual do trabalhador no PROADES deverá refletir no desempenho de toda a equipe na qual se encontra inserido (UFJF, 2007).

A seguir, serão apresentadas as formas de progressão na carreira do assistente em administração, na qual o PROADES encontra-se inserido.

#### **1.2.4. Plano de carreira do assistente em administração**

Cabe aqui ressaltar que a carreira do assistente em administração, integrante do Plano de Carreira do servidor Técnico-Administrativo em Educação das Instituições Federais de Ensino, encontra-se dividida em dezesseis níveis. Para avançar de nível, é necessário o transcurso do período de dezoito meses desde a última progressão ou da entrada em exercício, no caso do ingressante, e a habilitação no último ciclo do PROADES já concluído (BRASIL, 2005).

Além dos dezesseis níveis, a carreira encontra-se ainda dividida em quatro classes de habilitação. O servidor ingressa na primeira classe e, para avançar, também é necessário o transcurso de dezoito meses, além do cumprimento de determinadas horas de cursos de capacitação, conforme demonstrado, a seguir, pelo Quadro 1 (BRASIL, 2005).

Quadro 1: Progressão por capacitação profissional (nível D)

<b>Nível de Capacitação</b>	<b>Carga Horária de Capacitação</b>
I	Exigência mínima do cargo
II	90 horas
III	120 horas
IV	150 horas

Fonte: BRASIL, 2005

Ademais, o servidor ainda poderá fazer jus a um incentivo à qualificação se possuir educação formal superior àquela exigida pelo cargo (BRASIL, 2005). O Quadro 2 apresenta os percentuais aplicáveis ao cargo de assistente em administração.

Quadro 2: Incentivo à qualificação do assistente em administração

<b>Nível de escolaridade formal superior à prevista para o cargo</b>	<b>Área de conhecimento com relação direta à atividade administrativa</b>	<b>Área de conhecimento com relação indireta à atividade administrativa</b>
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária superior à 360 horas	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: BRASIL, 2005

Apresentados os aspectos referente ao plano de carreira dos assistente em administração, abordaremos, a seguir, as políticas de capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos em educação, em prática no âmbito da UFJF.

### **1.2.5. Políticas de capacitação e qualificação de servidores**

A partir da abordagem sucinta de excertos das normas disciplinadoras da carreira do técnico-administrativo em educação vinculado às Instituições Federais de Ensino, apura-se a importância dada pelo Poder Público à qualificação profissional de seus servidores, como um instrumento de treinamento e desenvolvimento. Neste diapasão, incumbe aos órgãos integrantes da Administração Direta do Poder

Executivo Federal, bem como as entidades pertencentes à Administração Indireta Federal, desenvolver programas e ações visando a realização desta política pública.

Neste sentido, as políticas de capacitação e qualificação de servidores no âmbito da UFJF são as seguintes: Programa de Apoio à Qualificação (PROQUALI); Programa de reserva de vagas para o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação na Educação (CAEd); Programa de reserva de vagas para o Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP); reserva de vagas para os Programas de Pós-Graduação *Lato Sensu* ofertados pela UFJF; e, ainda, o Plano Anual de Capacitação (PAC) (UFJF, 2018).

O Plano Anual de Capacitação (PAC) é proposto levando-se em consideração um levantamento anual de necessidades junto às Unidades administrativas e acadêmicas da UFJF, bem como os relatórios do PROADES e as diretrizes apontadas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFJF, 2018).

Neste sentido, o Plano Anual de Capacitação realiza uma oferta de cursos de capacitação que visam o aperfeiçoamento de habilidades e conhecimento de todo o corpo técnico, buscando assim o aprimoramento profissional do trabalhador, a melhoria contínua dos processos de trabalho e, conseqüentemente, o desenvolvimento institucional (UFJF, 2018).

Para fins de progressão na carreira, leva-se em consideração o somatório das horas referentes à participação do assistente em administração nos cursos de capacitação, conforme explicitado na seção anterior.

Quanto às políticas de qualificação, os programas de reserva de vagas para o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, o Mestrado Profissional em Administração Pública e, ainda, em cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* visam proporcionar aos servidores o desempenho mais eficiente de suas atribuições, assegurando qualidade e confiabilidade no trabalho (UFJF, 2018).

Dentre as políticas de qualificação, aquela que mais se destaca é o Programa de Apoio à Qualificação (PROQUALI), criado no ano de 2010, por meio da Resolução nº 40/2010-CONSU-UFJF (UFJF, 2010).

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o PROQUALI consiste em uma ação institucional de apoio à qualificação, mediante a concessão de bolsas para os

servidores efetivos do quadro de pessoal da UFJF, tanto os servidores ocupantes dos cargos de Técnico-Administrativos em Educação (TAE), quanto dos servidores pertencentes à carreira do magistério federal que estejam cursando programa de qualificação em nível de graduação ou pós-graduação.

Neste ponto, pondera-se que o PROQUALI não constitui um programa de abrangência extensiva a outras entidades ou órgãos da Administração Pública Federal, mas tão somente, de uma política interna da UFJF.

O PROQUALI foi instituído pela Resolução nº 40/2010 – CONSU-UFJF, a qual regeu o programa entre os anos de 2010 e 2015. No ano de 2016, considerando as necessidades de ajustes no programa, o Conselho Superior aprovou a Resolução nº 51/2016, no dia 26 de julho de 2016, a qual revogou a Resolução nº 40/2010 e reformulou o PROQUALI (UFJF, 2016).

Em relação às bolsas, pondera-se que o PROQUALI oferta, hodiernamente, três modalidades de bolsa, quais sejam: a bolsa Proquali graduação, bolsa Proquali pós-graduação *stricto sensu* e a bolsa Proquali pós-graduação *lato sensu*, ressalta-se que esta foi inserida somente no ano de 2016, com a aprovação da Resolução nº 51/2016-CONSU-UFJF (UFJF, 2016).

Conforme preconiza a Resolução nº 51/2016 – CONSU-UFJF, a bolsa Proquali graduação destina-se aos servidores do quadro de pessoal ativo da UFJF, ocupantes de cargos de provimento efetivo no âmbito da carreira TAE, matriculados e frequentes em cursos regulares de graduação, ministrados por instituições regulares nacionais de ensino superior, públicas ou privadas (UFJF, 2016).

A bolsa Proquali pós-graduação *lato sensu*, por sua vez, destina-se aos servidores do quadro de pessoal ativo da UFJF, ocupantes de cargos de provimento efetivo, não apenas no âmbito da carreira de TAE, mas também no âmbito da carreira do Magistério Federal e são destinadas aos servidores matriculados e frequentes em cursos regulares de pós-graduação *lato sensu*, ofertados por instituições regulares de ensino superior, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras (UFJF, 2016).

Por fim, a bolsa Proquali pós-graduação *stricto sensu* também é concedida aos servidores da UFJF ocupantes de cargos de provimento efetivo no âmbito das carreiras TAE e Magistério Federal. No entanto, para fazer jus a esta modalidade os servidores devem estar matriculados e frequentes em cursos

regulares de pós-graduação *stricto sensu*, oferecidos por instituições regulares de ensino superior, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras (UFJF, 2016).

Além das modalidades de bolsa, apura-se a partir da leitura do Art.2º, III da Resolução nº 51/2016 – CONSU-UFJF, que o Proquali possui dentre outros, o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores, visando a melhoria do desempenho das funções exercidas na UFJF e a eficiência dos serviços prestados. Analisando esse objetivo do programa à luz dos conceitos da gestão de pessoas, constata-se que o Proquali se revela como uma política institucional que visa ao treinamento e desenvolvimento dos servidores que compõem a força de trabalho da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF, 2016).

O treinamento pode ser compreendido como o conjunto de aprendizado necessário ao melhor desempenho do cargo que o servidor ocupa atualmente. Nesta perspectiva, Gil (2016) preconiza que o treinamento consiste no conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual ocupada pelo treinando na organização, sendo assim, visa ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Na mesma direção manifesta Maximiano (2014), segundo o qual o treinamento compreende atividades que promovem a aprendizagem das competências relacionadas ao desempenho das tarefas do cargo.

Paralelamente ao treinamento, considerando as diretrizes abordadas no item 1.2.1, quanto ao princípio da eficiência, bem como os objetivos estabelecidos pela Lei nº 11.091/2005 e pela Resolução nº 51/2016-CONSU-UFJF, apura-se que o Proquali constitui também um instrumento fomentador do desenvolvimento dos servidores da UFJF (BRASIL, 2005; UFJF, 2016).

O desenvolvimento de pessoas segundo Gil (2016), diz respeito ao conjunto de experiências de aprendizagem que não estão necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento profissional. Em síntese, diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza as posições a serem ocupadas futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes.

No mesmo sentido, Araújo e Garcia (2014) salienta que o desenvolvimento não está orientado para a execução das tarefas, mas sim ao

crescimento da pessoa em termos de conhecimento, habilidades, atitudes e valores éticos. Essas ações colaboram para que se ampliem os aspectos conceituais, técnicos e humanos que enriquecem a trajetória dos indivíduos nas organizações, promovendo criatividade e desafios que os motivam e engrandecem.

Apresentadas as atuais políticas de capacitação e qualificação de servidores, serão apresentados, a seguir, os elementos inerentes à saúde e ao bem-estar do trabalhador, no âmbito da UFJF.

### **1.3. Saúde do servidor na UFJF — O Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS)**

O Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) foi instituído pelo Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009, estando diretamente vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2009).

O SIASS, que integra o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), tem como objetivo a coordenação e a integração das ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores públicos da administração direta, autárquica e fundacional da União, observando-se a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor elaborada pelo Governo Federal (BRASIL, 2009).

O decreto ainda apresenta o conceito de assistência à saúde como sendo “ações que visem a prevenção, a detecção precoce e o tratamento de doenças e, ainda, a reabilitação da saúde do servidor, compreendendo as diversas áreas de atuação relacionadas à atenção à saúde do servidor público civil federal” (BRASIL, 2009, artigo 3º, inciso I).

Da mesma maneira, o decreto ainda conceitua promoção, prevenção e acompanhamento da saúde como “ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho” (BRASIL, 2009, artigo 3º, inciso III).

Ademais, perícia oficial é a “ação médica ou odontológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do servidor para o exercício de suas atividades laborais” (BRASIL, 2009, artigo 3º, inciso II).

Nos dispositivos do decreto supracitado, é possível constatar que as atribuições do SIASS abarcam tanto as ações preventivas, de promoção e de assistência à saúde, quanto as perícias oficiais que realizam a avaliação médica ou odontológica do servidor. Sendo assim, a relação entre o SIASS e o trabalhador poderá ocorrer das mais variadas formas (BRASIL, 2009).

Na estrutura interna da UFJF, o SIASS é gerenciado pela Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE) que, por sua vez, encontra-se subordinada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe). A COSSBE conta com uma equipe transdisciplinar de trabalho composta por médicos, enfermeiros, psicólogos, assistentes sociais, engenheiros e técnicos (UFJF, 2018).

Após a apresentação da estrutura do SIASS no contexto da UFJF, a próxima seção aborda as principais causas de afastamento, por motivo de saúde, de servidores da Instituição.

### **1.3.1. Principais causas de afastamento de servidores da UFJF**

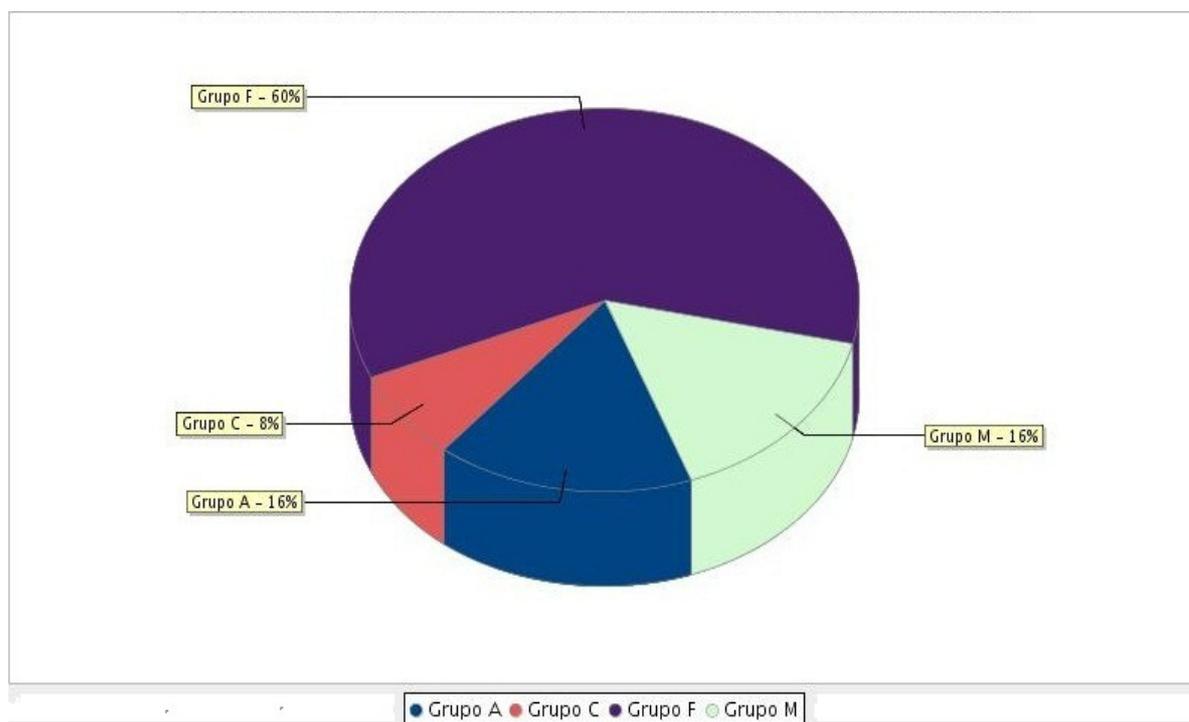
A saúde mental do técnico-administrativo em educação ainda é um tema pouco explorado nas pesquisas realizadas no Brasil. Atualmente, essa temática vem ganhando cada vez mais destaque nas Universidades devido à ocorrência de afastamentos do trabalho por motivo de transtornos mentais.

Estudos demonstram que o estresse no ambiente de trabalho é capaz de desencadear transtornos depressivos ou ansiosos (Dejours, 1992; Limongi França e Rodrigues, 1999). No contexto da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), é possível perceber que os transtornos mentais já superam os somáticos como principal motivo de afastamento de servidores. Estes dados serão apresentados nas figuras 1 a 6, a seguir, que se referem às dez causas mais comuns de afastamentos no período de um ano, de 17/04/2016 a 17/04/2017.

Mesmo se tratando de dados brutos e ainda inconclusivos, os números são relevantes em demonstrar a pertinência do tema e a gravidade do problema a ser analisado, uma vez que o sofrimento no trabalho muitas vezes passa despercebido nas análises organizacionais, podendo ser considerado como um problema invisível ou, até mesmo, difuso.

Todavia, o relevante número de afastamentos por enfermidades mentais está em evidência, como veremos a seguir.

Figura 1: Ocorrência de afastamentos por grupo de CID, no período de um ano entre 2016 e 2017



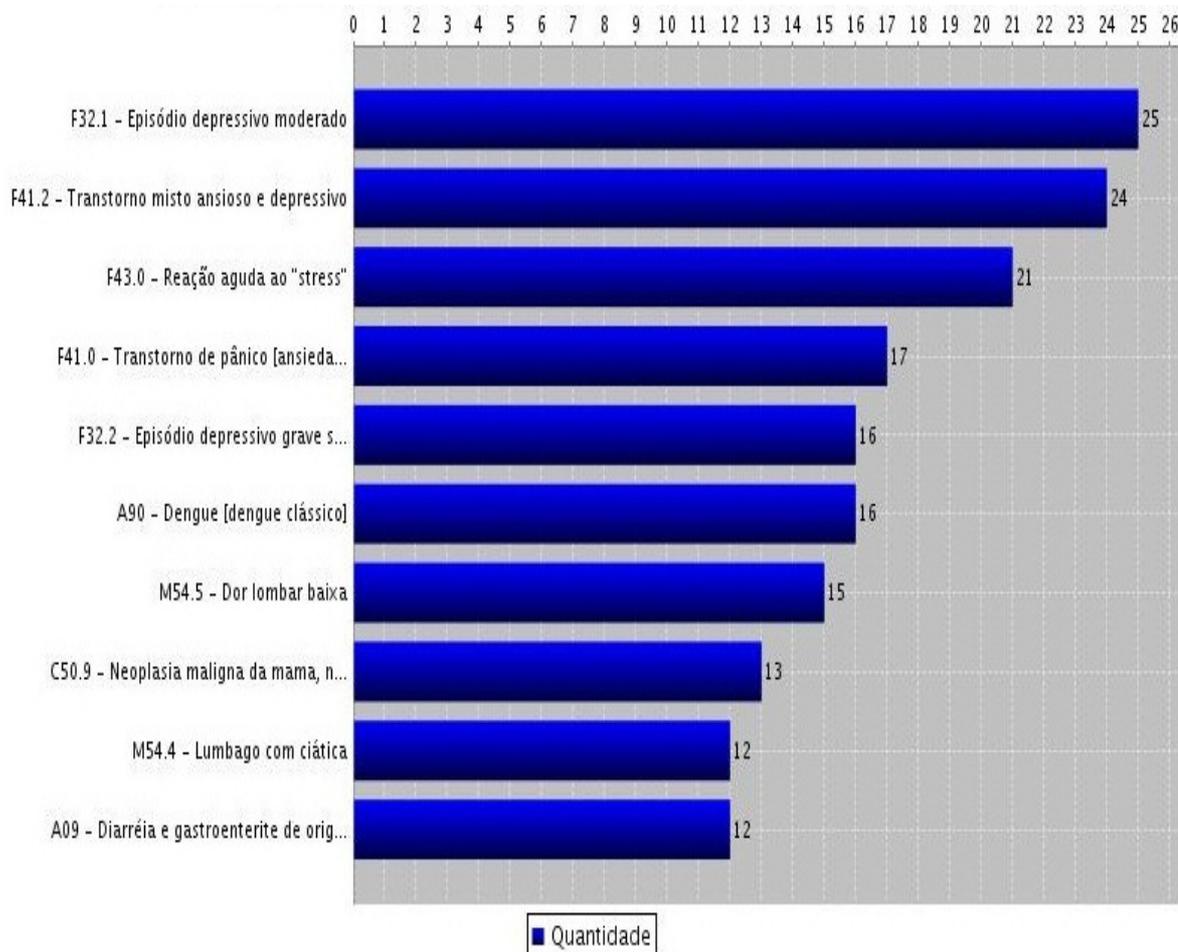
Fonte: SIASS/UFJF – SIAPE SAÚDE (2017)

A Figura 1 trata da ocorrência de afastamentos de servidores da UFJF por grupo da Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde (CID). O CID é o manual de classificação e padronização universal das principais enfermidades, considerando sua descrição e principais sinais e sintomas, incluindo também os transtornos mentais. Elaborado pela Organização Mundial de Saúde (OMS), e estando atualmente em sua décima versão, este manual é um instrumento que visa auxiliar na formulação de um diagnóstico por profissionais da área da saúde para que a partir dele possam ser concebidas ações e intervenções, de natureza preventiva, de promoção de saúde ou tratamento de doenças (BRASIL, 2019).

Na Figura 1, é possível constatar que os transtornos mentais, correspondentes ao Grupo F, são o principal motivo de afastamento de servidores na Instituição, totalizando 60% dos afastamentos. Os grupos C (neoplasias) e M (osteomuscular e tecido conjuntivo) possuem ambos a segunda maior frequência dos afastamentos (16% cada), seguidos pelo grupo A (doenças infecciosas ou parasitárias) que é responsável por 8% dos afastamentos.

A Figura 2, a seguir, apresenta as dez enfermidades que mais causaram afastamentos de servidores na Instituição.

Figura 2: Ocorrências de afastamentos por CID/enfermidade, no período de um ano entre 2016 e 2017

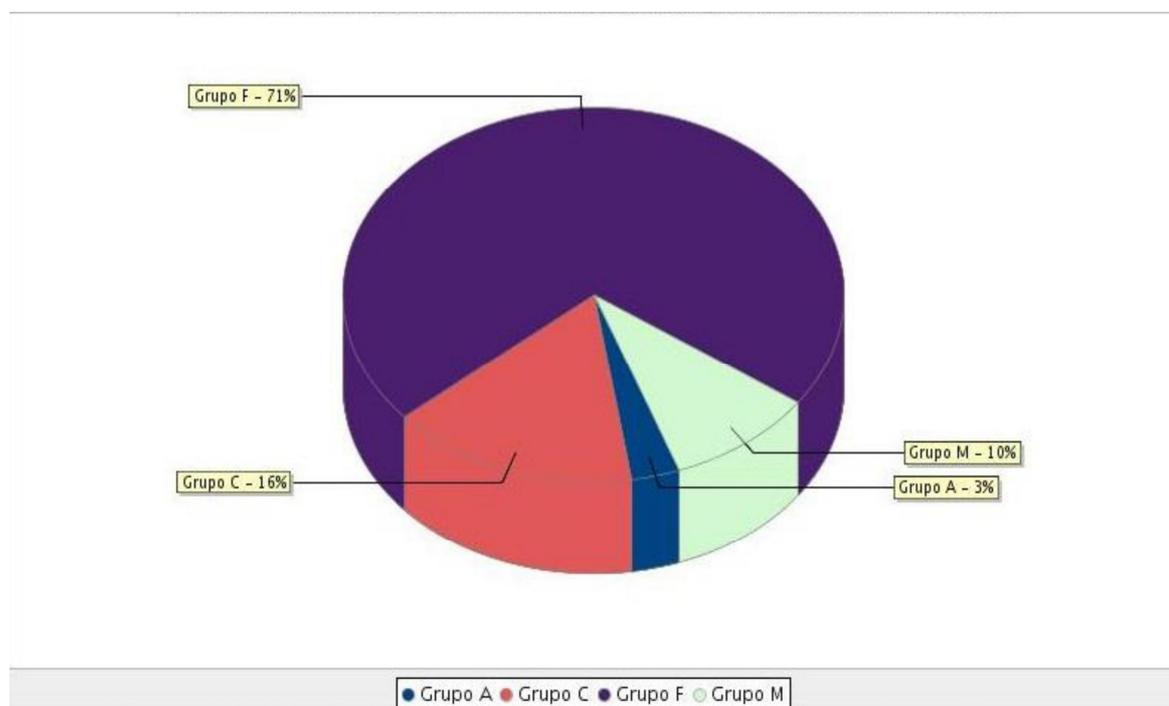


Fonte: SIASS/UFJF – SIAPE SAÚDE (2017)

Os dados apresentados pela Figura 2 revelam que as cinco principais causas de afastamentos de servidores na UFJF pertencem ao Grupo F. O episódio depressivo moderado é o transtorno mental de maior frequência, correspondendo a vinte e cinco afastamentos. Em segundo lugar, tem-se o transtorno misto ansioso depressivo, que é responsável por vinte e quatro afastamentos. Observa-se em terceiro lugar, a reação aguda ao "stress", com uma frequência de vinte e um afastamentos. O transtorno de pânico ocupa o quarto lugar, sendo responsável por dezessete afastamentos e em quinto lugar, o episódio depressivo grave sem sintomas psicóticos que corresponde a dezesseis afastamentos.

As figuras 3 e 4, a seguir, apresentam dados referentes aos dias de afastamento.

Figura 3: Percentual de dias de afastamento por grupo de CID, no período de um ano entre 2016 e 2017



Fonte: SIASS/UFJF – SIAPE SAÚDE (2017)

Ao se analisar o número de dias de afastamento, os transtornos do grupo F – grupo que diz respeito aos transtornos mentais – também são os de maior frequência, totalizando 71% dos casos. Os transtornos do grupo C (neoplasias) ocupam a segunda maior frequência, correspondendo a 16% dos casos. Os transtornos dos grupos M (osteomuscular e tecido conjuntivo) e A (doenças infecciosas ou parasitárias), ocupam a terceira e a quarta maior frequência, sendo responsáveis, respectivamente, por 10% e 3% dos afastamentos por número de dias dos servidores da UFJF.

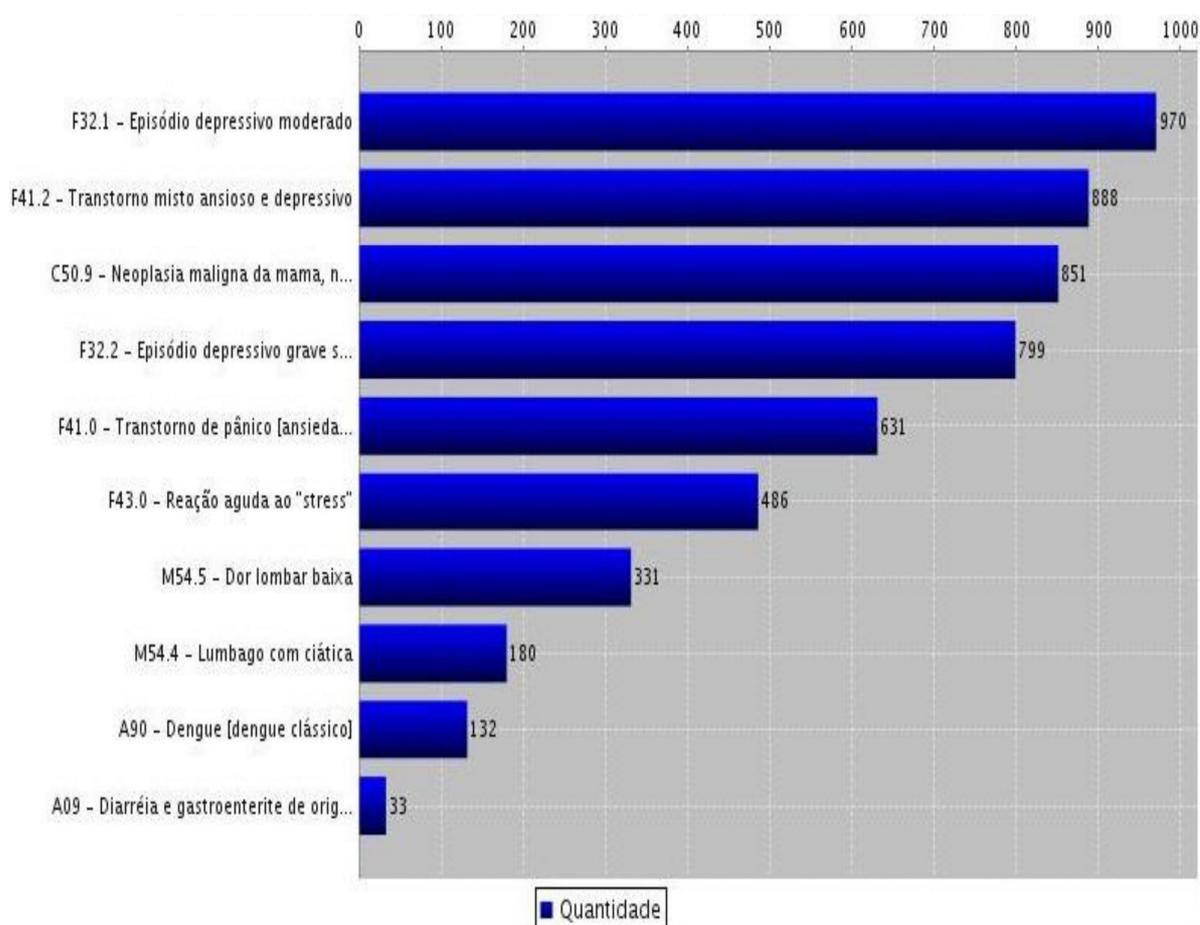
Os dados apresentados mostram-se preocupantes, pois, uma vez que o sofrimento no trabalho seja um problema invisível ou até imperceptível, os seus efeitos são capazes de causar consideráveis prejuízos à UFJF. Os afastamentos, por ora tratados, estão desfalcando as equipes de trabalho e, conseqüentemente, sobrecarregando os servidores remanescentes.

Cabe ressaltar que o afastamento de servidores não é o único efeito do sofrimento no trabalho, conforme veremos no segundo capítulo desta dissertação.

Mas já é possível adiantar que o número de trabalhadores afetados pode ser (e provavelmente é) muito maior do que aqueles que se afastam. É possível que alguns recorram às remoções internas, enquanto outros permaneçam desempenhando as suas atividades laborais mesmo estando doentes.

Logo, o sofrimento é um problema difuso capaz de afetar todo e qualquer trabalhador, causando prejuízo às organizações. A seguir, a Figura 4 apresenta o somatório dos dias de afastamento, dos servidores da UFJF, por CID (enfermidade).

Figura 4: Somatório dos dias de afastamento por CID/enfermidade, no período de um ano entre 2016 e 2017

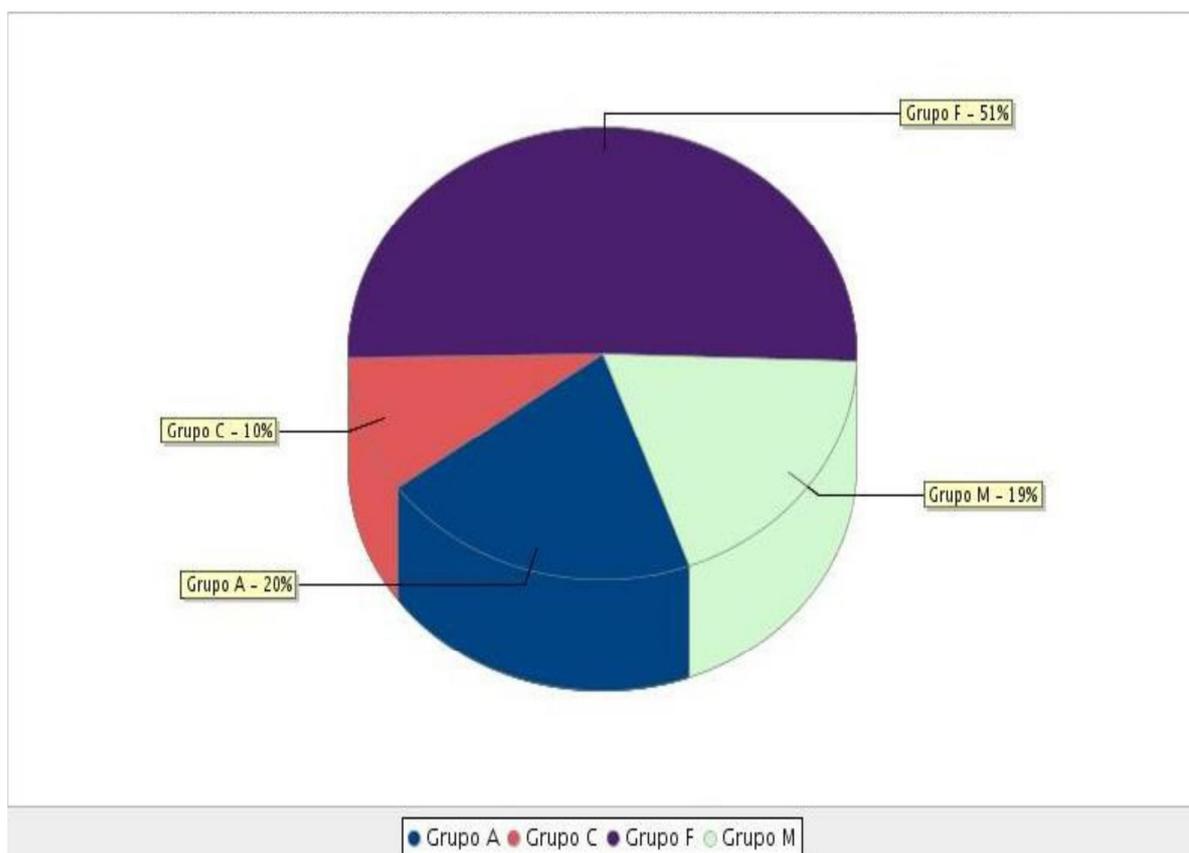


Fonte: SIASS/UFJF – SIAPE SAÚDE (2017)

Mais especificamente na figura 4, o episódio depressivo moderado é o transtorno com o maior número de dias de afastamento: novecentos e setenta. O transtorno misto ansioso e depressivo é responsável por oitocentos e oitenta e oito dias de afastamento. O episódio depressivo grave sem sintomas psicóticos é a quarta enfermidade com maior frequência de dias de afastamento dos servidores: setecentos e noventa e nove. O transtorno de pânico é a quinto transtorno com

maior frequência e a reação aguda ao “stress” é a sexta com maior frequência, correspondendo respectivamente a seiscentos e trinta e um dias, e quatrocentos e oitenta e seis dias de afastamento. Percebe-se que das seis enfermidades de maior frequência de dias de afastamento, cinco são transtornos mentais.

Figura 5: Quantidade de servidores afastados por grupo de CID, no período de um ano entre 2016 e 2017

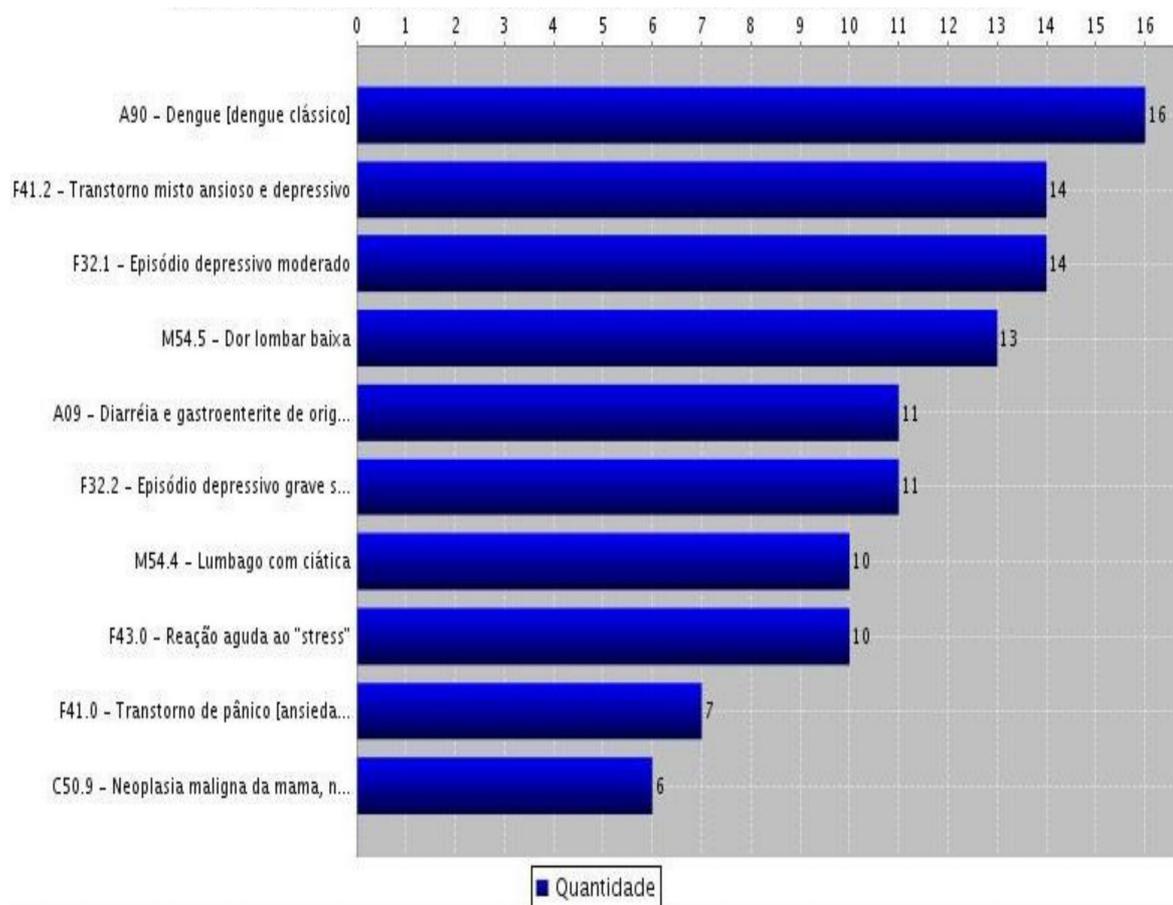


Fonte: SIASS/UFJF – SIAPE SAÚDE (2017)

Com relação à quantidade de servidores afastados por grupo de CID, novamente estão em evidência as enfermidades mentais, uma vez que o grupo F possui a maior frequência, 51%. O grupo M (osteomuscular e tecido conjuntivo) corresponde a 19% dos servidores afastados, seguidos pelo grupo A (doenças infecciosas ou parasitárias), que contempla 20% e do grupo C (neoplasias) que perfaz 10% do total de servidores afastados.

Na figura 6, por sua vez, encontra-se em evidência a quantidade de servidores afastados, por enfermidade, no período de um ano, entre 2016 e 2017.

Figura 6: Quantidade de servidores afastados por CID, no período de um ano entre 2016 e 2017



Fonte: SIASS/UFJF – SIAPE SAÚDE (2017)

No que se refere a quantidade de servidores afastados por CID, novamente os transtornos mentais se destacam. O transtorno misto ansioso e depressivo e o episódio depressivo moderado estão entre os mais frequentes, responsáveis, cada um, por quatorze afastamentos. O episódio depressivo grave sem sintomas psicóticos é responsável por onze afastamentos. A reação aguda ao “stress” é responsável por dez afastamentos e o transtorno de pânico é responsável por sete afastamentos dos servidores.

Os dados apresentados até o presente momento, por si só, já demonstram a relevância do tema proposto, bem como deixam em evidência a necessidade de estudos com a finalidade de reduzir esses afastamentos.

Por fim, é possível perceber que os transtornos mentais superam os transtornos somáticos como principais causas de afastamentos de servidores no âmbito da UFJF. Nesse contexto, o Anexo 1 desta dissertação apresenta a conceituação do CID10 para os cinco transtornos mentais que mais se destacaram.

Em face das classificações e conceitos dispostos no CID10, constata-se que os transtornos em análise apresentam intrínsecas relações com três fatores – ansiedade, depressão e estresse – que serão abordados no capítulo a seguir.

## **2. PRAZER E SOFRIMENTO DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO INGRESSANTE: OPINIÕES, ANGÚSTIAS, MEDOS, MOTIVAÇÕES E INTERESSES**

Realizada, no capítulo anterior, a descrição das circunstâncias do trabalho do assistente em administração na UFJF, ingressamos, nos tópicos que se seguem, nos aspectos referentes ao referencial teórico e metodologia, além da apresentação, interpretação e análise dos dados coletados em pesquisa empírica.

### **2.1. Referencial Teórico**

O referencial teórico está dividido em quatro partes. Na primeira são analisados os elementos que possuem relação direta com os transtornos de maior ocorrência na UFJF, a saber: ansiedade, depressão e estresse.

Na segunda parte é realizada uma análise da psicodinâmica do trabalho, tendo por base a teoria de Christophe Dejours. Na terceira é apresentada a metáfora das organizações como prisões psíquicas, de Gareth Morgan. Finalmente, a quarta parte traz um panorama do que vem sendo pesquisado acerca do prazer e sofrimento nas universidades do Brasil.

É importante destacar que o referencial teórico seguiu uma estrutura que parte de um problema fático – afastamento de servidores por motivo de transtornos mentais –, perpassa por uma análise teórica acerca dos fatores diretamente ligados a esse problema que, ao mesmo tempo, fornece requisitos necessários a compreensão das teorias subsequentes; até adentrar nas teorias de psicodinâmica do trabalho e na metáfora organizacional das prisões psíquicas.

Portanto, partindo-se de um problema real e específico, chegaremos à análise do prazer e sofrimento no trabalho e às suas implicações no contexto organizacional.

#### **2.1.1. Ansiedade, depressão e estresse**

Diretamente ligada ao transtorno de pânico e ao transtorno misto ansioso e depressivo, a ansiedade é definida por Barlow (2002 *apud* CLARK e BECK, 2012,

p. 16)<sup>1</sup> como “uma emoção orientada ao futuro, caracterizada por percepções de incontrollabilidade e imprevisibilidade sobre eventos potencialmente aversivos e um desvio rápido na atenção para o foco de eventos potencialmente perigosos ou para a própria resposta afetiva do indivíduo a esses eventos”.

Barlow (2002 *apud* CLARK e BECK, 2012) ainda faz uma importante distinção entre ansiedade e medo. Enquanto este seria um alarme primitivo em resposta a um perigo presente, aquele estaria ligado a uma ameaça futura, incontrollável ou imprevisível, podendo causar grande preocupação ou sofrimento.

Em síntese, o medo seria a avaliação automática básica do perigo (CLARK e BECK, 2012), enquanto a ansiedade seria uma resposta emocional ao medo, ou seja, um estado mais permanente de ameaça ou “sentimento desagradável evocado quando o medo é estimulado” (BECK e EMERY, 1985 *apud* CLARK e BECK, 2012, p. 17)<sup>2</sup>.

É importante destacar que o medo e a ansiedade, naturalmente, estão presentes na vida de todos os indivíduos. Todavia, nos casos em que a ansiedade ocorre de forma constante ou permanente, temos o que Dalgarrondo (2008) denomina como ansiedade generalizada.

Nos casos em que a ansiedade não é constante, manifestando-se de forma intermitente, ocorre uma crise de ansiedade. Deste modo, as crises de pânico são caracterizadas como crises intensas de ansiedade. Seguindo o raciocínio, se as crises de pânico forem recorrentes, estará caracterizado o transtorno de pânico (DALGARRONDO, 2008).

O transtorno de pânico ocorre com o desenvolvimento do medo de se ter novas crises ou com as possíveis implicações da crise, causando, inclusive, o que Dalgarrondo (2008) denomina como sofrimento subjetivo significativo.

A depressão, segundo Teixeira (2007, p.33), se caracteriza como “um distúrbio emocional que produz alterações no modo de ver o mundo e sentir a realidade.” Limongi França e Rodrigues (1999) complementam esse conceito ao afirmar que a depressão é uma combinação de sintomas em que prevalece a falta de ânimo, a descrença pela vida e uma profunda sensação de abandono e solidão.

---

<sup>1</sup> BARLOW, D. H. Anxiety and its disorders: The nature and treatment of anxiety and panic. 2. ed. New York: Guilford Press, 2002.

<sup>2</sup> BECK, A. T.; EMERY, G. Anxiety disorders and phobias: A cognitive perspective. With R. L. Greenberg. New York: Basic Books, 1985.

Os principais sintomas da depressão são as variações de humor, falta de esperança e de vitalidade, insegurança, isolamento pessoal e familiar, apatia, desmotivação, perda de interesse e prazer (TEIXEIRA, 2007).

Segundo Teixeira (2007), a principal causa da depressão seria o estresse prolongado. Outrossim, Limongi França e Rodrigues (1999) afirmam que o estresse pode desencadear tendências psicológicas e biológicas para a depressão.

Teixeira (2007) ainda acrescenta as relações interpessoais, o ambiente físico – que pode estar ligado a ruído, iluminação, temperatura, intoxicação ou espaço físico – e o próprio medo de perder o emprego como principais causas de sofrimento ao trabalhador que podem afetar sua saúde mental.

Quanto à síndrome mista de ansiedade e depressão, é correto afirmar que a mesma ocorre “quando sintomas depressivos e ansiosos estão presentes, mas nenhuma das duas síndromes (depressiva ou ansiosa) é grave o suficiente para, por si só, constituir um diagnóstico” (DALGALARRONDO, 2008, p. 305).

O estresse, como já mencionado, pode ser o principal responsável pelos transtornos depressivos, que é uma das principais causas de afastamento de servidores. O termo estresse (ou stress), que vem da Física, corresponde ao grau de deformidade que uma estrutura sofre quando é submetida a um esforço (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 1999).

Fazendo uma analogia com o conceito físico, Hans Seyle (1965 *apud* LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 1999, p. 24)<sup>3</sup> definiu o estresse como um “conjunto de reações que ocorrem em um organismo quando está submetido a um esforço de adaptação.”

O esforço de adaptação, por sua vez, seria uma resposta à ameaça ou algo que exige de alguém mais que suas próprias habilidades ou recursos e que põe em perigo seu bem-estar ou, até mesmo, a própria sobrevivência (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 1999).

Limongi França e Rodrigues (1999) ainda reconhecem duas dimensões ao estresse: o estresse como processo e o estresse como estado. O primeiro corresponderia à tensão diante de uma situação de desafio, seja por ameaça ou por conquista. Já o segundo seria o resultado – positivo ou negativo – da tensão realizada.

---

<sup>3</sup> SEYLE, Hans. *Stress: a tensão da vida*. Trad. Frederico Branco. 2. ed. São Paulo: Ibrasa, 1965

O estresse, portanto, deve ser observado não só como uma reação do organismo, mas também como uma reação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetida, ou seja, trata-se da reação entre uma pessoa e um esforço de adaptação (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 1999).

Nas situações em que o esforço de adaptação é uma resposta a uma ameaça ou desconforto ao ambiente de trabalho, temos um caso de estresse no trabalho, que “é definido como as situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador a suas necessidades de realização profissional e/ou a sua saúde física ou mental, prejudicando a interação desta com o trabalho” (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 1999, p.31).

Os principais fatores estressantes no ambiente de trabalho, segundo Limongi França e Rodrigues (1999), são a liderança do tipo autoritário, a execução de tarefas sob pressão, a falta de conhecimento no processo de avaliação de desempenho e de promoção, a carência de autoridade ou de orientação, o excesso de trabalho, a falta de recursos adequados e o grau de interferência na vida particular.

O conflito entre indivíduo e organização também poderá causar sofrimento e estresse se as metas e estrutura da organização não forem compatíveis com as necessidades individuais de autonomia, realização ou identidade (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 1999).

Ademais, os autores apresentam a Teoria dos Papéis como fatores sociais capazes de provocar estresse no ambiente de trabalho. Para tanto, entende-se papel como toda função, acompanhada de um conjunto mais ou menos característico de condutas próprias para uma função, que é desempenhada em algum momento da vida pessoal ou profissional (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 1999).

Neste contexto, os fatores de estresse relacionam-se com a ambiguidade, a incompatibilidade, os conflitos ou a sobrecarga de papéis. O Quadro 3 apresenta as definições de Limongi França e Rodrigues (1999) para cada um desses fatores.

Quadro 3: Fatores de estresse e Teoria dos Papéis

<b>Ambiguidade de papéis</b>	Surge quando a pessoa ou os membros do ambiente de trabalho não têm muita certeza quanto ao papel a cumprir, o que provoca um grau maior ou menor de ambiguidade, conforme a situação.
<b>Incompatibilidade de papel</b>	Surge quando as expectativas dos membros do ambiente de trabalho são bem conhecidas por eles, mas são incompatíveis com as características da pessoa para o desempenho desse papel.
<b>Conflito de papel</b>	É observado quando a pessoa tem que desempenhar mais de um papel em uma mesma situação.
<b>Sobrecarga de papéis</b>	Nessa situação, a pessoa possui um número muito grande de papéis. Não deve ser confundida com sobrecarga de trabalho, embora sua coexistência seja frequente.

Fonte: LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 1999, p. 126-128

Por fim, o Quadro 4 apresenta os indicadores que auxiliam na detecção do estresse em determinado ambiente de trabalho, segundo Limongi França e Rodrigues (1999).

Quadro 4: Indicadores que auxiliam na detecção do estresse

<b>Fatores individuais</b>	<b>Fatores coletivos</b>	<b>Fatores organizacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• queda da eficiência;</li> <li>• ausências repetidas;</li> <li>• insegurança nas decisões;</li> <li>• protelação na tomada de decisão;</li> <li>• sobrecarga voluntária de trabalho;</li> <li>• uso abusivo de medicamentos;</li> <li>• irritabilidade constante;</li> <li>• explosão emocional fácil;</li> <li>• grande nível de tensão;</li> <li>• sentimento de frustração;</li> <li>• sentimentos de onipotência;</li> <li>• desconfiança; e</li> <li>• eclosão ou agravamento de doenças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• competição não saudável;</li> <li>• politicagem;</li> <li>• comportamento hostil com as pessoas;</li> <li>• perda de tempo com discussões inúteis;</li> <li>• pouca contribuição ao trabalho;</li> <li>• trabalho isolado dos membros;</li> <li>• não-compartilhamento de problemas comuns;</li> <li>• alto nível de insegurança; e</li> <li>• grande dependência do líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• greves;</li> <li>• atrasos constantes nos prazos;</li> <li>• ociosidade, sabotagem, absenteísmo;</li> <li>• alta rotatividade de funcionários;</li> <li>• altas taxas de doenças;</li> <li>• baixo nível de esforço;</li> <li>• vínculos empobrecidos; e</li> <li>• relacionamento entre os funcionários caracterizados por rivalidade, desconfiança, desrespeito ou desqualificação.</li> </ul>

Fonte: LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 1999, p. 45-47

Após a apresentação de elementos de ansiedade, depressão e estresse no trabalho, será realizada, na próxima seção, uma análise da psicodinâmica do trabalho, tendo por base a teoria de Christophe Dejours.

### 2.1.2. Sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica

Grande parte dos estudos acerca da saúde do trabalhador, até o século XX, estavam focados nas doenças físicas, ou seja, visíveis e perceptíveis. No entanto, esta delimitação deixava de lado os problemas de ordem psíquica, negligenciando assim, consideráveis causas de afastamentos laborais.

Neste contexto, surgem as teorias da psicodinâmica do trabalho, nas quais o objeto de estudo passa a ser a psicopatologia do trabalho e investiga se a exploração do sofrimento poderia ter também repercussões sobre a saúde mental dos trabalhadores, não levando em conta somente o contexto da exploração física e enfermidades orgânicas.

Deste modo, a detecção das doenças ou transtornos mentais relacionadas ao ambiente de trabalho deixa de ser o foco dos estudos, dando lugar ao sofrimento e às defesas contra o sofrimento no trabalho (RAMMINGER et al, 2013 *apud* LOUREIRO, 2017)<sup>4</sup>. Logo, as enfermidades mentais, tais como a ansiedade, a depressão e o estresse abordados supra, seriam os reflexos do sofrimento laboral. Por esse motivo, ignorar o estudo do sofrimento e das defesas do sofrimento no trabalho seria o mesmo que investigar os efeitos de um determinado fenômeno sem ter conhecimento de sua causa ou origem, sendo impossível, deste modo, evitar um novo acontecimento do mesmo.

O sofrimento, segundo Dejours (1992), é o principal responsável pelos adoecimentos psíquicos e também físicos, em alguns casos, dos trabalhadores, estando presente em todos os ambientes laborais e cada um reage ao mesmo de forma distinta, devido às suas percepções individuais, valores, crenças e motivações.

A ligação entre trabalho e sofrimento é indissociável, inexistindo portanto qualquer espécie de atividade profissional imune ou até mesmo neutra ao sofrimento.

O sofrimento é um conceito central na obra de Dejours (1992). Segundo o autor, ele se organiza através de dois sintomas: a insatisfação e a ansiedade, sendo elaborado a partir dos discursos de operários, os quais o autor extraiu vários temas relevantes para a sua compreensão.

---

<sup>4</sup> RAMMINGER, T.; CIDREIRA DE ATHAYDE, M. R.; BRITO, J. Broadening the dialogue between workers and research professionals: some research-intervention methods for the occupational health field. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 18, n. 11, p. 3191-3202, Nov. 2013.

Assim, a partir das pesquisas realizadas, o sofrimento pode ser entendido quando, por exemplo, a tarefa é desinteressante ou quando o trabalhador a interpreta como uma ausência de significação. Sentimentos como inutilidade, indignidade e desqualificação podem estar presentes. O sofrimento aumenta à medida que a organização se torna mais rígida, quando a sua organização se torna mais acentuada e as chances de mudá-la diminuem (DEJOURS, 1992).

Dejours (1992) ainda destaca o início do sofrimento:

O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa contra a exigência física. A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento (DEJOURS, 1992, p. 52).

Especial atenção é dada ao significado do trabalho, uma vez que este para a psicopatologia do trabalho passa a não ser visto meramente como uma atividade a ser executada em troca de um salário, mas ao executar uma tarefa, seria necessário considerar tanto o investimento material e afetivo do trabalhador, como também a imagem que é repercutida do próprio trabalhador, uma vez que o trabalho passa a possuir um significado pessoal e subjetivo, como também se torna vinculado a uma mensagem que é transmitida para a sociedade.

Dejours (1994) entende que, no ambiente de trabalho, o sofrimento é inevitável. Desta maneira, existiriam duas modalidades de sofrimento.

Podemos distinguir dois tipos de sofrimento: o *sofrimento criador* e o *sofrimento patogênico*. O último aparece quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Isto é, quando não há nada além de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o sentimento de impotência. Quando foram explorados todos os recursos defensivos, o sofrimento residual, não compensado, continua seu trabalho de solapar e começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o lentamente ou brutalmente para uma descompensação (mental ou psicossomática) e para a doença. Fala-se então de sofrimento patogênico (DEJOURS, 1994, p.137).

Apesar da psicopatologia do trabalho, idealizada por Dejours (1994), não apresentar definições objetivas, devido às complexidades do assunto, é possível constatar que o prazer no trabalho inexistente, na visão do autor.

Portanto, o que existem são as duas tipologias de sofrimento. A primeira delas, o sofrimento patogênico, teria como características e consequências o adoecimento, acidentes, trabalho fatigante como fonte de tensão e desprazer,

pressões rígidas e controle, frustração, medo e sentimento de impotência, além de envelhecimento precoce e descompensação mental ou psicossomática.

Já o sofrimento criativo seria uma forma positiva de reagir ao trabalho, tendo por características e consequências a motivação, trabalho equilibrante, criatividade, soluções originais tanto à produção quanto à saúde, parceria no lugar da dominação, solidariedade, harmonia e reconhecimento social.

Ademais, ainda é possível compreender a relação entre ansiedade, exploração do sofrimento e desenvolvimento de doenças psicossomáticas segundo a abordagem da psicodinâmica do trabalho, como veremos a seguir.

Dejours (1992) entende como relação de trabalho todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão, com outros trabalhadores – e que são às vezes desagradáveis, até insuportáveis (DEJOURS, 1992, p. 75).

Todavia, o autor afirma que o "trabalho não causa o sofrimento, é o sofrimento que produz trabalho" (DEJOURS, 1992, p.103). A exploração do sofrimento para a abordagem da psicodinâmica do trabalho segue, assim, dois caminhos principais: a exploração da frustração e a exploração da ansiedade. No primeiro, têm-se a hierarquia, o comando, o controle e a organização do trabalho como fontes de sofrimento, bem como a frustração mediante ao conteúdo e forma do trabalho que passa a ser limitado, fragmentado e estereotipado.

A exploração da ansiedade se relaciona com a ignorância dos trabalhadores, no sentido de que o saber que se detém é um saber incompleto do sistema de produção. Tem-se assim, com mudanças como as de postos de trabalho, a multiplicidade de tarefas, a polivalência ou a instalação de equipamentos novos, fontes que ativam a ansiedade.

O medo passa a ser utilizado como uma alavanca para fazer trabalhar, pois mantém os trabalhadores num estado de alerta permanente, servindo assim à produtividade, uma vez que os trabalhadores passam a estar sensíveis e num estado de vigilância constante de possíveis estímulos que podem estar relacionados a qualquer incidente do processo de produção (DEJOURS, 1992, p.122).

Em resumo, a exploração do medo aumenta a produtividade, exerce uma pressão no sentido da ordem social e estimula o processo de produção (DEJOURS, 1992, p.115). Pressionados por tantos fatores, estes criam uma situação ansiógena que pode trazer consequências para a saúde do trabalhador.

O autor agrupa a ansiedade no trabalho em três componentes. O primeiro diz respeito a *ansiedade relativa à degradação do funcionamento mental*. Nesse sentido, a ansiedade é vista como resultado da desestruturação das relações psicoafetivas do trabalhador com seus colegas de trabalho, o que pode colocar em perigo o equilíbrio mental dos trabalhadores. Como consequência, desenvolve-se uma necessidade de descarregar sentimentos como raiva, agressividade ou frustração, porém nem sempre o trabalhador obtém êxito nessa descarga emocional, que acaba por encontrar outras vias, como o uso de álcool ou mesmo a medicalização do sofrimento psíquico, como uma via de saída para o alívio do medo.

O segundo componente refere-se à *ansiedade relativa à degradação do organismo* – o que gera risco para a saúde física, abrindo espaço para o desenvolvimento de doenças psicossomáticas. A somatização nada mais seria do que o processo resultante quando os conflitos do indivíduo não conseguiram encontrar uma resolução mental, ou seja, quando o indivíduo não consegue se defender, passa a somatizar – transfere seu sofrimento para o corpo, desenvolvendo assim sintomas e doenças somáticas.

O terceiro e último refere-se à *ansiedade gerada pela "disciplina da fome"* - este termo é utilizado por Dejours (1992) para discorrer sobre a manutenção do indivíduo do seu trabalho – mesmo quando este é fonte de sofrimento – devido a uma exigência que paira sobre todos os seres humanos: a necessidade pela sobrevivência.

Cabe ressaltar que, nesta perspectiva, não seria absurdo considerar o prazer como uma forma de sofrimento, ainda que numa dimensão positiva de realização social. E ainda que, na obtenção do prazer, exista um caminho de sofrimentos ligados à ansiedade, angústias, estresse, dúvidas e frustrações. É possível perceber, portanto, a estreita relação entre prazer e sofrimento. Essa relação ocorre de forma dialética e o seu desequilíbrio poderia ser o causador das enfermidades e afastamentos.

Isto posto, é possível inferir que o considerável percentual de afastamentos de servidores da UFJF por motivo de transtornos mentais seria um forte indício do desequilíbrio supracitado. Todavia, estando o sofrimento presente em todos os ambientes de trabalho, os problemas psíquicos não seriam exclusivos aos servidores afastados. Logo, ainda que os efeitos do sofrimento sejam

individualmente distintos, é correto dizer que o mesmo transcende às esferas individuais, integrando assim uma esfera coletiva.

A esfera coletiva laboral seria a própria organização, para tanto, buscaremos a sua compreensão, na próxima seção, através da metáfora das organizações como prisões psíquicas de Morgan (2002).

### **2.1.3. A metáfora das organizações como prisões psíquicas**

Morgan (2002) procura entender a organização através de metáforas, em cada uma delas seria uma lente, ou seja, uma forma de enxergar e observar a organização. Neste tópico, o sofrimento da psicodinâmica dejouriana será analisado através da metáfora das organizações como prisões psíquicas.

Ao analisar essa metáfora, Morgan (2002, p. 215) apresenta inicialmente a seguinte indagação: “E se considerássemos as organizações como sistemas prisioneiros de seus próprios pensamentos e ações?”. É perceptível a ênfase do autor à esfera coletiva do trabalho, existindo assim, pensamentos, ações, conhecimento, sofrimento e, até mesmo, inconsciente coletivo.

Seria um equívoco, portanto, considerarmos a organização como mero produto das ideias, metas, motivações ou métodos dos agentes envolvidos. Na visão de Morgan (2002, p. 216), “a metáfora encoraja-nos a entender que embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, essas construções assumiram existência e poder próprios que lhes permitem exercer um certo grau de controle sobre seus criadores.” Desta maneira, as forças psíquicas na organização poderiam agir, ainda que de forma oculta, sobre os indivíduos, incentivando ou bloqueando a motivação (MORGAN, 2002).

Para ilustrar a metáfora das organizações como prisões psíquicas, Morgan (2002) apresenta o Mito da Caverna, de Platão. Na alegoria da caverna, um grupo de pessoas vivia acorrentado no interior de uma caverna. Por estarem imobilizadas, conseguiam enxergar somente o que era projetado na parede interna do ambiente em que estavam. Essa projeção, que ocorria através da claridade de chamas, correspondia às sombras de pessoas, animais ou objetos que passavam pela entrada da caverna.

Neste contexto, os moradores da caverna consideravam as sombras como verdade e realidade, inclusive atribuindo-lhes nomes e associando-lhes sons. Ocorre que, se algum dos habitantes deixar a caverna e entrar em contato com o

ambiente externo, perceberia que as sombras nada mais eram que reflexos de uma realidade muito mais complexa.

Deste modo, provavelmente aquele que deixou a caverna em alguma ocasião dificilmente conseguiria retornar ao confinamento, da mesma maneira que também teria grandes dificuldades em transmitir os conhecimentos adquiridos no mundo exterior aos demais habitantes da caverna, pois para eles o ambiente externo é algo desconhecido e perigoso, devendo, portanto, ser evitado.

Fazendo uma analogia entre o mito da caverna e a organização, podemos usar como exemplo o que ocorre no ingresso de trabalhadores recém-contratados. Muitas vezes, o novato, recém-chegado do “ambiente externo”, é capaz de perceber falhas no processo produtivo que nenhum membro da equipe conseguira enxergar. Isto ocorre porque o trabalhador novato chega com outra visão do processo, externa à organização. Provavelmente, neste caso hipotético, as ideias do novato não seriam consideradas, prevalecendo, pois, o conhecimento coletivo organizacional.

Neste sentido, os trabalhadores seriam prisioneiros da própria maneira de pensar, podendo resistir, assim, a qualquer forma de mudança organizacional. Deste modo, prevaleceria o que Morgan (2002, p. 238) denominou como “bloqueios inconscientes à inovação e à mudança”.

Sobre esse assunto, Nonaka e Takeuchi (2008) destacam a existência de barreiras individuais e organizacionais às mudanças e inovações no ambiente de trabalho. Quanto às barreiras organizacionais, tais seriam intrínsecas à própria cultura, linguagem, procedimentos, paradigmas, histórias e estrutura hierárquico-burocrática das organizações. Sendo assim, por estarem diretamente ligadas à cultura da organização, seria correto dizer que estas barreiras poderiam se apresentar de diferentes formas em organizações distintas.

A resistência à inovação e a total adesão aos velhos hábitos ou costumes podem, muitas vezes, ser prejudiciais à organização, seja do setor público ou privado, uma vez que poderá existir uma discrepância, muitas vezes irreparável, entre o que é produzido e a real necessidade ou desejo do público-alvo.

Assim, os modos de pensar aprovados e adotados pela organização tornam-se verdadeiras prisões aos envolvidos, impedindo o surgimento de eventuais mudanças, ainda que pertinentes. Conforme o exemplo do mito da caverna, “a ruptura geralmente vem de fora. Mas as maneiras aprovadas de pensar podem ser

tão fortes que mesmo a ruptura muitas vezes é transformada em uma visão consistente com a realidade da caverna” (MORGAN, 2002, p.220).

Surge então uma vontade organizacional, que é superior à soma das vontades individuais por considerar, inclusive, o inconsciente coletivo e, até mesmo, organizacional. Logo, “as organizações não são determinadas apenas por seus ambientes. Elas também são influenciadas pelas preocupações inconscientes de seus membros e por forças inconscientes que influenciam as sociedades em que as organizações se inserem” (MORGAN, 2002, p. 228).

Além desta teoria psicanalítica da organização, Morgan (2002) ainda explora a questão da ilusão de controle nas atividades laborais. Outrossim, Dejours (1992) aborda essa temática ao tratar das defesas coletivas contra o medo.

Dejours (1992, p. 109) relata que em indústrias petroquímicas é comum a prática de condutas insólitas e perigosas. O autor, inclusive, chega a mencionar a existência de “verdadeiros jogos olímpicos” no interior da indústria. Entre os trabalhadores da construção civil acontece o mesmo em situações nas quais todos se encontram ameaçados por algum perigo eminente.

O comportamento evidenciado pelas condutas insólitas é parte de uma defesa coletiva contra o medo frente ao perigo ou ameaça real, sendo, segundo Dejours (1992, p. 110), um “desafio ao risco e também uma tentativa de domínio simbólico do medo”.

Morgan (2002), por sua vez, leva em consideração o fato das organizações buscarem simplificar procedimentos complexos numa abordagem burocrática de divisão de atividades e funções claramente definidas.

Logo, ao tornar um determinado procedimento simples, é criada a ilusão de que o mesmo pode ser controlado, causando uma sensação de poder diante à realidade. Essa ilusão de controle sobre os procedimentos complexos muitas vezes esconde a própria fraqueza ou vulnerabilidade da organização (MORGAN, 2002, p. 231).

Analisadas as teorias psicodinâmicas do trabalho de Dejours e a metáfora das organizações como prisões psíquicas de Morgan, será apresentado, no próximo tópico, um panorama atual das pesquisas sobre a saúde mental do servidor técnico-administrativo em educação das universidades públicas do Brasil.

#### **2.1.4. Panorama atual das pesquisas sobre a saúde mental do servidor técnico-administrativo em universidades públicas do Brasil**

Loureiro (2017) realizou um estudo qualitativo, privilegiando investigar as vivências e experiências de prazer-sofrimento de assistentes em administração em uma Instituição Federal de Ensino Superior no Estado de São Paulo que manifestaram algum tipo de adoecimento relacionado às atividades laborais. Foi realizado um estudo de caso com 8 servidores participantes a partir de entrevistas semiestruturadas e utilizou-se a análise de conteúdo, como técnica de análise. Como principais sintomas dos participantes, o pesquisador encontrou maiores queixas relacionadas a enxaqueca, a distúrbios gastrointestinais, a distúrbios ansiogênicos, depressão e ganho de peso. Um fato interessante da pesquisa é que foi observado que os servidores optaram pela remoção como uma alternativa de minimizar o sofrimento. Houve casos de melhora, porém houve casos em que o sofrimento se intensificou, concluindo que a remoção não deveria ser considerada como escape absoluto.

Pesquisa realizada por Campelo (2015) investigou condições de trabalho desfavoráveis que poderiam estar relacionadas com transtornos mentais dos servidores técnico-administrativos da administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). O estudo de caso consistiu na aplicação do Questionário de Condições de Trabalho em 174 servidores, lotados em 11 setores da universidade. Os dados foram analisados quantitativamente através do programa estatístico SPSS. Os fatores de maior frequência encontrados que se associaram ao afastamento dos servidores foram: jornada de trabalho, exigência de esforço físico, espaço de trabalho (condições físicas e materiais) e participação (ambiente sócio gerencial).

Estudo realizado por Nunes e Lins (2009), também procurou identificar fatores que proporcionam prazer ou sofrimento no âmbito do trabalho, a partir do referencial teórico da Psicopatologia do Trabalho de Dejours. Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com funcionários de um órgão público federal do Judiciário, sendo três Analistas Judiciários e quatro Técnicos Judiciários. Como fator de sofrimento, eles expuseram dificuldades impostas pelo serviço público, o modo de gestão altamente hierarquizado e tomado pela racionalização burocrática, e, como fator de prazer, perceber o sucesso quando atingem metas, “apesar dos obstáculos”, expressando a ambiguidade vivenciada no ambiente laboral.

A seguir, serão abordados os aspectos metodológicos norteadores do estudo.

## **2.2. Aspectos Metodológicos**

A situação-problema que esta pesquisa procura responder é: Quais são os fatores que na percepção do assistente em administração – da carreira de técnico-administrativo em educação (TAE) – ingressante na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) têm implicações nos sentimentos de prazer e desgaste no trabalho, considerando a relação entre organização e condições de trabalho, e quais medidas a Instituição poderia adotar para aprimorar o processo de integração e adaptação dos ingressantes?

Para tanto, o presente estudo tem como objetivo geral identificar os fatores que na percepção do assistente em administração ingressante na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) têm implicações nos sentimentos de prazer e desgaste no trabalho, explorando a relação entre organização e condições de trabalho e visando apreender as opiniões, angústias, medos, motivações e interesses no contexto do trabalho, além de propor ações de intervenção capazes de aprimorar o processo de integração e adaptação dos ingressantes. Os objetivos específicos são:

- Descrever as estratégias da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas visando integração, desenvolvimento de carreira e saúde do trabalhador.
- Identificar os possíveis fatores do prazer e sofrimento capazes de prejudicar o processo de adaptação dos novos assistentes em administração.
- Delinear um plano de ação que pode ser eficiente no aprimoramento do processo de integração e adaptação dos assistentes em administração ingressantes na UFJF.

A relevância do trabalho proposto deve-se ao fato de que mais da metade das ocorrências de afastamentos de servidores da UFJF são oriundas de transtornos mentais, e não de transtornos somáticos, sendo que ainda são escassos os estudos sobre essa temática na Instituição.

Estima-se, pois, que um processo de adaptação malsucedido potencializa o sofrimento no trabalho. Essa adaptação irá variar de acordo com cada indivíduo, inclusive ao considerarmos que a experiência profissional do ingressante, anterior à UFJF, pode ser das mais diversas: setor privado, entes ou entidades públicos das

esferas estaduais ou municipais, órgãos do Judiciário ou Legislativo ou, até mesmo, primeiro emprego.

Serão apresentados a seguir os principais procedimentos que foram observados na condução da pesquisa, bem como as classificações pertinentes ao tipo de estudo a ser conduzido.

### **2.2.1. Classificação da pesquisa**

O método de pesquisa é classificado como estudo de caso, por sua realização no contexto da UFJF. Segundo Yin (2001, p. 19), o estudo de caso é a modalidade de pesquisa mais adequada quando o seu “foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” Logo, por analisar um problema real de uma organização pública, não resta dúvidas da classificação do presente estudo nesta modalidade.

A orientação adotada é de um estudo qualitativo, uma vez que o levantamento de dados teve como base a percepção das pessoas entrevistadas acerca do prazer e do sofrimento no ambiente de trabalho, bem como dos demais fatores capazes de prejudicar o processo de adaptação dos assistentes em administração ingressantes na UFJF (MINAYO et al, 2009).

Na concepção de Minayo, Deslandes e Gomes (2009, p. 21), a pesquisa qualitativa busca responder questões particulares “em um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado”. Portanto, essa modalidade de pesquisa é a mais adequada para o estudo do prazer e sofrimento no trabalho, considerando a impossibilidade de se quantificar o mesmo.

É, ainda, de campo, uma vez que foram aplicadas entrevistas com roteiro semiestruturado com a finalidade de compreender a concepção dos participantes sobre o problema. Segundo Vergara (2016, p.43), a pesquisa de campo é uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Ressalta-se que a pesquisa é descritiva, por expor característica de determinada população que, no caso, trata-se dos assistentes em administração ingressantes na UFJF. Por fim, é também aplicada devido à sua finalidade prática, considerando que o seu objetivo visa resolver um problema real. Em outras palavras, a presente pesquisa é motivada pela necessidade de resolver problemas

concretos, tendo como objetivo, inclusive, a propositura de ações de intervenção (VERGARA, 2016).

### **2.2.2. Levantamento e tratamento dos dados**

Para a concretização da pesquisa foram adotados os seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, análise de documentos, observação e realização de entrevistas semiestruturadas em consonância com a taxonomia proposta por Vergara (2016).

Para a pesquisa bibliográfica foram utilizados dados secundários oriundos de órgãos oficiais como Ministério da Saúde, Universidade Federal de Juiz de Fora, dentre outros, bem como periódicos e publicação nacionais e estrangeiras na área da Psicopatologia do Trabalho, além de *sites* oficiais, teses de mestrado e doutorado desenvolvidas sobre a temática.

A análise de documentos foca em consulta a leis, decretos, portarias e demais normas jurídicas ou atos administrativos da UFJF com a finalidade de averiguar as possíveis medidas já implementadas pela Instituição que possam ser úteis ao estudo.

No que tange à observação, é possível ao pesquisador apreender as condições e organização do trabalho dos TAE's alvo da amostra, sendo pertinente e natural pelo fato de ser pertencente ao grupo que será averiguado (técnico-administrativo em educação nível D).

Os dados necessários à condução da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas individuais com roteiro semiestruturado, que tiveram por finalidade compreender a percepção dos participantes acerca do problema. Segundo Vergara (2016, p. 52), a entrevista com roteiro semi-estruturado é aquela em que “o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado”. A autora ainda enfatiza que se trata da modalidade que apresenta maior profundidade.

Os dados coletados foram tratados por meio de procedimentos de análise de conteúdo, que é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem” (BARDIN, 2011, p. 44). Logo, através de uma análise categorial, foram realizadas inferências de modo a descrever o conteúdo dos relatos.

Para o levantamento dos dados primários foi utilizado um roteiro com questões fechadas com o objetivo de caracterizar os sujeitos da pesquisa, além de entrevistas semiestruturadas individuais, gravadas e posteriormente transcritas, tendo como pano de fundo o referencial teórico adotado e estando garantida a confidencialidade a todos os participantes.

Foram apenas adotados procedimentos de estatística básica descritiva na tabulação das questões fechadas mencionadas, que constam do roteiro preliminar de entrevista, visando favorecer a compreensão do que foi levantado.

### **2.2.3. Universo e amostra**

O universo pesquisado é constituído pelos servidores do corpo técnico-administrativo da UFJF que, em 08/03/2019, somavam 452 trabalhadores ativos, tendo como amostra os 20 participantes da pesquisa, servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de assistente em administração que ingressaram no período de 2013 a 2016, devido ao fato do processo de adaptação destes ser recente ou ainda estar em curso. Levou-se ainda em consideração a facilidade de acesso à amostra devido à publicidade das nomeações, bem como o considerável número de nomeações no período em análise, o que indica um processo de renovação e/ou ampliação do corpo técnico.

Os demais servidores que ingressaram na organização em outros períodos não foram considerados nesta pesquisa por não mais estarem vivenciando o processo de adaptação – provimentos anteriores a 2013 – ou devido ao pouco tempo de exercício na UFJF – provimentos posteriores a 2016.

Foi adotada uma amostra não probabilística por acessibilidade que, conforme o entendimento de Vergara (2016, p. 47), é aquela que “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

Ademais, as entrevistas foram gravadas e transcritas no período de junho a outubro de 2018, com o devido assentimento dos respondentes, sendo-lhes garantida a confidencialidade.

#### **2.2.4. Limitações do método**

Uma das possíveis limitações da pesquisa é o falseamento das respostas, pelos participantes ou omissões de aspectos relevantes para a pesquisa, uma vez que muitas pessoas têm dificuldade em expor situações constrangedoras ou traumáticas. Outra possível limitação é a dificuldade de se isolar os fenômenos estudados de influências não observáveis pela complexidade do tema. Por fim, a influência de fatores externos ao sofrimento no ambiente de trabalho também é uma possível limitação devido à dificuldade de se isolar o sofrimento decorrente do trabalho de suas demais formas.

#### **2.3. Análise e interpretação dos dados coletados**

Conforme já exposto no item anterior, seguiremos para a análise e interpretação dos dados coletados. Considerando que as entrevistas representam a principal fonte de dados desta pesquisa, as falas dos participantes foram organizadas em categorias com a finalidade de facilitar a organização, análise e interpretação das informações coletadas. Assim, os dados apresentados tiveram por base as informações trazidas pelos respondentes, aplicadas, pois, as limitações já destacadas anteriormente.

É importante ressaltar que a confidencialidade fora assegurada aos participantes desta pesquisa. Para tanto, a identidade dos entrevistados não será, em nenhum momento, revelada, bem como as suas lotações de trabalho e demais aspectos que possam identificá-los. Sendo assim, também não foram utilizadas as diferenciações de gênero “entrevistado” e “entrevistada”, estando todas as concordâncias nominais no gênero masculino. Por fim, os participantes serão identificados através de códigos que correspondem às seguintes letras do alfabeto grego: Alfa, Beta, Gama, Delta, Épsilon, Zeta, Teta, Iota, Capa, Lâmbda, Mi, Ni, Ômicron, Pi, Sigma, Tau, Úpsilon, Chi, Psi e Ômega.

##### **2.3.1. Caracterização da amostra**

Antes da realização de cada entrevista, fora aplicado um breve questionário para levantamento de dados sócio-demográficos com o objetivo de caracterizar os sujeitos da pesquisa, que se encontram no Quadro 5, ao final desta seção. Os dados de mais destaque serão comentados a seguir.

Quanto ao gênero e ao estado civil dos entrevistados, seis (30%) participantes são homens e catorze (70%) são mulheres, nove (45%) declararam-se solteiro, enquanto que onze (55%) declararam-se como casados.

No que tange à faixa etária, 4 (20%) participantes alegaram estar entre 25 e 30 anos, 11 (55%) encontram-se entre 31 e 35 anos e 5 (25%) entre 36 e 40 anos. Trata-se, pois, de uma amostra relativamente jovem.

Dentre os entrevistados, sete (35%) encontram-se lotados em unidades acadêmicas e treze (65%) em unidades administrativas. O maior número de participantes em setores propriamente administrativos se justifica devido à grande heterogeneidade nas atividades desenvolvidas nesses setores, o que causa maiores diferenças entre os contextos narrados, sendo que nas unidades acadêmicas constatou-se um maior número de tarefas e fatores em comum.

Quanto ao grau de escolaridade, embora a exigência mínima para o cargo seja o ensino médio, 19 dos 20 entrevistados possuem nível superior, sendo que aquele que ainda não o possui encontra-se cursando graduação. Ademais, nove (45%) participantes declararam possuir especialização e sete (35%) afirmaram já terem obtido o título de mestre.

No que se refere ao ano de ingresso na UFJF, dez entrevistados, que correspondem a metade da amostra, ingressaram em 2014, fato que se explica devido a homologação de concurso público para o cargo em análise, com grande número de nomeações. Ademais, três (15%) ingressaram em 2013, enquanto que quatro (20%) ingressaram em 2015 e três (15%) em 2016.

Por fim, oito (40%) participantes declararam já terem adquirido alguma doença em decorrência do trabalho, alguns inclusive com afastamento. E dentre os doze (60%) que responderam de forma negativa, um alegou que teve uma enfermidade que fora agravada devido à prática laboral, enquanto que dois afirmaram que já passaram mal e tiveram problemas de insônia devido ao trabalho, mas não procuraram um médico ou psicólogo e, portanto, não foram diagnosticados.

Quadro 5: Caracterização dos participantes da pesquisa

<b>Variável</b>	<b>Número</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	6	30%
Feminino	14	70%
<b>Faixa Etária</b>		
25 a 30 anos	4	20%
31 a 35 anos	11	55%
36 a 40 anos	5	25%
<b>Setor de atuação</b>		
Unidade Acadêmica	7	35%
Unidade Administrativa	13	65%
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro	9	45%
Casado	11	55%
Separado	0	0%
Viúvo	0	0%
Divorciado	0	0%
<b>Grau de Escolaridade</b>		
Médio	0	0%
Graduando	1	5%
Superior	3	15%
Especialização	9	45%
Mestrado	7	35%
Doutorado	0	0%
<b>Ano de ingresso na UFJF</b>		
2013	3	15%
2014	10	50%
2015	4	20%
2016	3	15%
<b>Já adoeceu devido ao trabalho</b>		
Sim	8	40%
Não	12	60%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Apresentados os dados sócio-demográficos referentes aos participantes, ingressaremos na análise de conteúdo de suas respostas. A primeira categoria, que virá no tópico a seguir, trata da motivação para a escolha do cargo de assistente em administração.

### **2.3.2. A motivação na escolha do cargo de assistente em administração como profissão**

O grande motivo apontado pelos entrevistados para o ingresso no cargo de assistente em administração na UFJF é a estabilidade, que nada mais é que uma característica comum a todo e qualquer cargo público efetivo da administração direta, autárquica e fundacional, não sendo, portanto, um benefício exclusivo do cargo em análise. Tais elementos são elucidados nas afirmações a seguir.

Vi a oportunidade de ter uma estabilidade por ser um concurso público (Entrevistado Épsilon).

O que me chamou mais a atenção para estudar para concurso foi a estabilidade (Entrevistado Lâmbda).

Então eu optei por fazer o concurso daqui principalmente pela estabilidade, por ter uma remuneração certa (Entrevistado Pi).

Eu não tenho um grande salário que me permita viver com regalias, mas o mais importante para mim é a tranquilidade de saber que não vou perder o emprego. Então, para mim, pesou mais a estabilidade, sendo inclusive mais importante que as questões remuneratórias (Entrevistado Sigma).

Eu exercia outra profissão antes e quando saiu esse concurso eu fiquei interessado mais pela estabilidade do cargo e também pelo fato de sair do meu antigo emprego (Entrevistado Tau).

Outro motivo também muito citado pelos respondentes foi a possibilidade de permanecer em Juiz de Fora-MG. Estas pessoas, por já estarem ambientadas, ter parentes residindo ou simplesmente por serem da cidade optaram por ingressar no cargo pela garantia do exercício na cidade. Mais uma vez temos uma característica que não é exclusiva do cargo em análise, visto que existem outras possibilidades profissionais. As respostas a seguir retratam a intenção de permanência na cidade.

Eu diria que foi uma escolha de consequências, porque eu tenho nível médio, ainda não tenho o nível superior e a UFJF foi uma possibilidade. Quando eu resolvi fazer concurso, o da UFJF me chamou muito a atenção, principalmente por poder permanecer em Juiz de Fora (Entrevistado Teta).

O fato de ser um cargo em Juiz de Fora, que é onde meus pais moram, então é conveniente por não ter que sair de casa e pelo fato de estar estudando para concurso, que é algo que eu queria há muito tempo, exercer um cargo público. Eu não escolhi especificamente o cargo de assistente em administração, mas era o cargo que eu poderia tentar (Entrevistado Capa).

Inicialmente, eu nunca tive a intenção de ser assistente em administração da UFJF. Mas por ser de Juiz de Fora, minha família também ser daqui, eu me formei aqui na UFJF, então eu vi uma boa oportunidade de permanecer na cidade e com uma remuneração razoável. Mas, a princípio, não foi uma escolha, aconteceu (Entrevistado Mi).

Eu não escolhi especificamente esse cargo. Estudava para concurso na época que abriu o edital, já conhecia uma pessoa que trabalhava aqui e considerava um cargo bom para permanecer em Juiz de Fora. Então, a garantia de ficar na cidade era a maior vantagem (Entrevistado Chi).

Podemos perceber que, além da garantia de estabilidade e de poder permanecer na cidade, existe também a questão de não se tratar de uma escolha, mas de uma oportunidade que surgiu em algum momento. Esse aspecto fica ainda mais evidente nos dizeres abaixo.

Eu não tinha intenção de vir para uma Universidade Federal porque eu estava focando nos concursos direcionados para a minha área, só que surgiu a oportunidade desse concurso da UFJF (Entrevistado Épsilon).

Foi o primeiro concurso que eu fiz e, dentre as oportunidades, era o que eu poderia fazer (Entrevistado Zeta).

O motivo principal foi a busca por um cargo público mesmo. Na época em que o edital foi aberto, como não tinha vaga para a minha área de formação, me restou fazer para um cargo de ensino médio e o assistente em administração era o cargo possível. Foi escolhido por isso, não por um motivo específico. Era o cargo possível no momento (Entrevistado Úpsilon).

Portanto, encontra-se evidente a prevalência do cargo público sobre as profissões específicas das respectivas áreas de formação, no sentido que muitos se abdicaram de suas formações para ingressar em uma carreira pública onde seriam exercidas atividades diversas das habituais de cada um.

Com o objetivo de ingressar em um cargo público com estabilidade e com a garantia de poder permanecer em Juiz de Fora-MG, a maioria sacrificou, ou pelo menos interrompeu, as carreiras que já exerciam em suas respectivas áreas de formação. No entanto, constatou-se a existência de um movimento pendular nesse sentido, pois também existem aqueles que ingressaram no cargo, mas por este não ser de sua área, não se identificam com o mesmo e pretendem realizar outros concursos para alcançar ambos os objetivos: as vantagens de um cargo público (tal como a estabilidade, frequentemente citada pelos entrevistados) e a possibilidade de também exercer uma função específica de sua área de formação, conforme exposto na resposta que se segue.

Eu pretendo futuramente fazer concurso para algum cargo de nível superior de minha área de formação (Entrevistado Beta).

Logo, o movimento pendular que ocorre nada mais é que se abdicar de sua formação específica para tomar posse em um cargo público, mesmo sendo de nível médio, mas, ao ingressar, iniciar uma busca de, ao mesmo tempo, retornar a sua área de atuação original e ainda permanecer no setor público, usufruindo todos os benefícios e garantias inerentes à função, em especial, da estabilidade.

Neste sentido, o cargo de assistente em administração seria uma ocupação momentânea, um objetivo intermediário, por não fazer parte das pretensões finais daqueles que o ocupam.

Neste cenário, conforme será abordado mais adiante, as pessoas podem reagir de maneiras distintas. Aquelas que conseguem se adaptar às rotinas do assistente em administração e aceitam as características do cargo, aplicando-se o que Dejours (1994) chamou de *sofrimento criativo*, ou aqueles que não conseguem se identificar com a função e se sentem desvalorizados, ingressando num ciclo de *sofrimento patogênico*.

Portanto, foi constatado que o cargo de assistente em administração não foi a primeira opção de escolha de nenhum dos entrevistados, tendo sido uma oportunidade que surgiu em determinado momento.

Os fatores mais atrativos do cargo foram a estabilidade e a certeza de permanecer exercendo sua prática laboral no município de Juiz de Fora-MG, características que não são exclusivas do cargo.

Logo, a escolha não foi realizada devido ao cargo em si, mas pelo objetivo de ingressar em uma carreira pública e, posteriormente, buscar uma posição adequada às respectivas áreas de formação.

A seguir, serão analisadas as percepções dos entrevistados acerca das atividades exercidas pelos assistentes em administração.

### **2.3.3. As atividades desempenhadas pelos assistentes em administração**

A descrição sumária do cargo de assistente em administração, integrante do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e instituído pela Lei nº 11.091/2005, é a seguinte:

Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário

referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços gerais de escritórios. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2015).

O mesmo diploma legal ainda apresenta uma descrição das atividades típicas do cargo, que se encontra disponível no Anexo 2 deste trabalho.

No entanto, apesar de existirem tais previsões normativas, os entrevistados apresentaram dificuldades em descrever as obrigações atribuídas ao cargo, alegando que as mesmas são muito amplas e dependem do setor de lotação do servidor, conforme explicitado nas respostas a seguir.

Trabalho mais amplo possível, talvez a única coisa que não fazemos é ser um assistente administrativo, fazemos todo o resto (Entrevistado Gama).

Isso depende muito do setor, pois são muitas as possibilidades (Entrevistado Zeta).

É bem mais genérico do que eu pensava. Antes de entrar eu achava que seria mais algo do tipo “todo assistente em administração da UFJF faz isso”. Apesar de eu saber que os setores são muito variados e que existem as suas diferenças. Mas eu achava que a gente deveria ter a mesma base de conhecimentos, não achava que seria algo tão específico de cada setor. Eu, por exemplo, já passei por dois setores, e cada vez minha experiência me mostra o quanto os setores são variados, exigindo perfis variados. Se você mudar de setor aqui tudo muda completamente (Entrevistado Teta).

Isso varia muito conforme o setor (Entrevistado Capa).

Isso depende muito de cada setor. Em nosso cargo, a gente tem as atividades inerentes ao cargo mas cada setor vai ter com certeza alguma atividade que é diversa daquela específica do cargo, devido à natureza e aos trabalhos realizados naquele setor. Da mesma forma que cada setor tem as suas características próprias, o trabalho do assistente em administração também terá (Entrevistado Pi).

Eu acho que aqui tem uma diferença muito grande de setor para setor, acho que é uma peculiaridade bem característica do cargo. Aqui na UFJF, o trabalho do assistente em administração varia muito dependendo do setor que você está, sempre que converso com outras pessoas eu percebo isso (Entrevistado Chi).

Neste contexto, foi muito comum o uso de representações genéricas como “pau pra toda obra”, “cargo curinga”, “multitarefa” e “faz tudo”, como podemos perceber nos relatos a seguir:

Ele é muito variável, é um cargo curinga, depende muito do setor que a pessoa está lotada, às vezes eu converso com colegas que fazem coisas que eu nem imaginava, que eu nem tinha conhecimento, só estando no setor mesmo para saber. O cargo de assistente em administração é multitarefa, depende muito do setor em que você está (Entrevistado Delta).

O assistente em administração aqui na UFJF é pau pra toda obra, em inúmeros setores ele atende. Ele não fica limitado a determinadas atribuições que, por exemplo, um técnico em assuntos educacionais, um secretário executivo ou um administrador ficariam. Ele é um cargo curinga,

ele pode atuar tanto em unidade acadêmica como em unidade administrativa, que ele atende qualquer setor. Essas atividades-meio, atividades burocráticas que ele exerce fazem com que o assistente em administração seja um cargo curinga na UFJF (Entrevistado Épsilon).

É um cargo curinga. A gente lida com processos diversos, é meio que um faz tudo. Pode trabalhar em diversos setores e exercer diversas funções (Entrevistado Lâmbda).

Assistente em administração é um cargo muito amplo. Ele pode trabalhar em secretaria de unidade, numa coordenação, numa gerência... Ou seja, ele é a carta curinga da universidade, podendo estar em qualquer lugar. Ele é multitarefas. Uma das formas de descrever as atribuições do cargo seria auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, ou seja, é necessário lidar com pessoas, gerenciar contas de e-mail, telefone, arquivo... Enfim, o assistente em administração é o burocrata de frente, é o primeiro agente que recebe as demandas, separa de acordo com o assunto, encaminha despachos... Portanto, o assistente em administração é aquele que põe a mão na massa, o gestor delega e a gente faz (Entrevistado Sigma).

Insta salientar que todos esses termos foram citados, de forma corriqueira, por servidores de setores distintos, sendo um indício, portanto, de que exista uma mesma visão do cargo, que é partilhada e construída pelos assistentes em administração, ainda que lotados em diferentes unidades. Ao mesmo tempo, também foi muito comum o uso de expressões como “o que mantém a máquina funcionando” e “o que move a universidade”. Nos depoimentos que serão apresentados a seguir fica em evidência a ideia de importância do assistente em administração no sentido de “colocar a mão na massa” e fazer a Universidade funcionar.

Eu acredito que, apesar de ser pouco valorizado, é de extrema importância, pois é o que move a Universidade. É a massa de servidores que move a Universidade no sentido de execuções de tarefas administrativas, sem nós isso não seria possível. Apesar de existirem tarefas das mais simples às mais complexas, as mais simples são tão imprescindíveis tanto quanto as mais complexas. Apesar de serem tarefas com poder decisório menor, meramente executáveis e mecânicas, sem elas a Universidade não anda (Entrevistado Mi).

É um trabalho que as pessoas dão pouco valor, embora seja ele que faça a Universidade funcionar. É um pouco menosprezado em relação ao docente. A gente sempre ouve falar que, na Universidade, quem faz a atividade-fim é o docente e que o TAE seria um servidor de menor importância. Então, embora as pessoas vejam dessa forma, eu acho que é um dos trabalhos mais importantes que tem, porque, sem o TAE o docente não vai conseguir dar a aula dele, ele não conseguirá organizar várias coisas, a relação do docente com a Instituição depende do trabalho do TAE, em todos os aspectos, tanto para ele ter a sua nomeação, para ele ter as suas progressões, mas também depende do TAE que está no laboratório, que está dentro da secretaria da unidade dele. Então, apesar de muitos acharem ser um serviço menor, é ele que faz a unidade funcionar. Quem faz a Universidade funcionar é o TAE e não o docente (Entrevistado Ni).

É um trabalho pouco valorizado tanto internamente quanto externamente, porém permite que a máquina continue funcionando, apesar das deficiências (Entrevistado Ômicron).

Trabalho administrativo para manter a máquina funcionando. Cada unidade, cada setor tem as suas especificidades, então cada assistente em administração não terá a mesma atuação de outro que está em outro setor. Então, a sua atuação está adaptada às necessidades do seu setor de trabalho (Entrevistado Úpsilon).

Portanto, a percepção dos participantes acerca das atividades do cargo de assistente em administração está relacionada à ideia de não delimitação de suas atribuições. A falta de clareza daquilo que cabe a este profissional é umas das causadoras de sofrimento e desgaste, conforme veremos mais a diante.

Ainda neste aspecto de falta de especificação das atribuições do assistente em administração, houve relatos no sentido de confusão entre estas com as de outros cargos, inclusive de outros níveis de escolaridade, como reporta o entrevistado a seguir.

São atribuições do assistente em administração auxiliar na parte administrativa nos setores da Universidade, atendimento ao público, elaboração de documentos... O trabalho é o mesmo do auxiliar em administração (cargo de nível fundamental), que também é o mesmo do técnico em assuntos educacionais (cargo de nível superior). Esse é um problema muito grande por serem cargos diferentes, com remunerações diferentes, mas o que é cobrado de um, também é cobrado do outro (Entrevistado Beta).

Fica evidente então que a falta de delimitação das atribuições dos cargos na UFJF é algo que pode acontecer não somente com o assistente em administração, mas também com outros cargos, podendo causar desgaste em todos eles.

Além das ideias já apresentadas até aqui, houve também aqueles que classificaram as atribuições do assistente em administração como atividades-meio ou atividades burocráticas, tendo como características o fato de serem automáticas, mecânicas, pouco valorizadas, menosprezadas em relação ao trabalho do docente ou até mesmo monótonas, segundo alguns. Estas percepções já se encontram em alguns dos relatos apresentados acima, estando também presentes nos discursos a seguir:

Basicamente, eu vejo o assistente em administração como um gerenciador de atividades-meio dos setores. Ele pode, por exemplo, trabalhar nas bibliotecas, mas ele não precisa ser um bibliotecário, pois ele pode fazer o controle dos livros, de entrada e saída, ele pode fazer abertura de processos, movimentar processos no sistema, direcionar os processos às suas decisões, aos seus respectivos responsáveis... O assistente em

administração tem múltiplas funções, e tudo depende do setor em que ele vai atuar (Entrevistado Épsilon).

Eu vejo um trabalho mais mecanizado. O assistente em administração não tem muita voz em seu trabalho. Passam para ele como deve ser e você tem que seguir aquelas regras. As atividades variam conforme o setor (Entrevistado Psi).

No meu setor, o trabalho é essencialmente burocrático e monótono, o que, no limite, não incentiva o assistente em administração a oferecer algo além da rotina administrativa do dia a dia (Entrevistado Ômega).

Por fim, além de não ter voz em seu ambiente de trabalho, conforme o exposto nas respostas apresentadas nesta seção, fica também em evidência o mal aproveitamento do conhecimento e da experiência prévia destes servidores. O relato a seguir reforça esse entendimento.

Eu percebo que tem muitos TAE's bem qualificados e com muito mais a oferecer, talvez isso esteja passando um pouco despercebido pela administração superior como um todo (Entrevistado Mi).

Portanto, foi constatada a dificuldade dos participantes em descrever as atribuições inerentes ao cargo. No contexto da UFJF, as atividades do assistente em administração apresentam-se como amplas e variáveis, em decorrência das peculiaridades de cada setor existente.

Tais atividades foram descritas como atividade-meio, além de serem burocráticas, automáticas, mecânicas, pouco valorizadas, menosprezadas em relação ao trabalho do docente e monótonas.

Seguiremos agora ao processo de adaptação e treinamento dos assistentes em administração ingressantes na UFJF, onde o conhecimento e a experiência prévia dos servidores, quando bem alicerçados, foram citados como um dos fatores que auxiliam neste processo.

#### **2.3.4. O processo de adaptação e treinamento dos assistentes em administração ingressantes na UFJF**

Atualmente, ao ingressar na Universidade, o assistente em administração é encaminhado ao seu setor de trabalho. Esse processo ocorre levando em consideração tão somente as demandas e necessidades dos órgãos da Instituição.

Acontece que, muitas vezes, o servidor desconhece os objetivos e atribuições do setor a que fora designado. Dessa maneira, as atividades que

desempenhará a partir de então, poderão mostrar-se desmotivadoras e frustrantes ao trabalhador ingressante.

Ao entrar em exercício na organização, o ingressante recebe treinamento e orientações informais dos próprios colegas de trabalho e passa a conhecer, no dia a dia, as demandas e rotinas do setor.

Neste sentido, a ausência de um treinamento formal foi o principal ponto abordado pelos entrevistados, conforme veremos a seguir:

No dia da posse, eu fiquei um pouco decepcionado, pois não fui recebido de uma boa maneira, eu não tive treinamento. Simplesmente davam algumas orientações e a gente se virava para fazer. Éramos dois novatos, eu e mais um, e a gente foi aprendendo com a prática. Tivemos uma série de problemas no setor, o que ocasionou em pedidos de remoção (Entrevistado Alfa).

Quando cheguei, ingressei num setor que não havia alguém antes, então não havia treinamento. Então era simplesmente “se vira”. No caso de dúvidas, eu tinha que ligar para a Pró-Reitoria. E a gente ficava dependendo de ficar ligando, ligando, ligando, e às vezes as pessoas não tinham boa vontade de ajudar e eu tinha que me virar. [...] Não recebi treinamento. O que eu recebi foram algumas informações sobre o setor. Meu aprendizado ocorreu na prática mesmo. Também aprendi um pouco observando colegas. Aprendi muita coisa sozinho (Entrevistado Beta).

Quando eu cheguei eu tive um treinamento com o servidor que fazia o serviço que eu faço. Hoje ele já se aposentou, mas ele ficou um ano e meio me passando todo o serviço. Durante três meses, eu fiquei ao lado dele e depois eu fui fazendo sozinho, e ele me tirava as dúvidas (Entrevistado Gama).

No início eu senti dificuldade por ser um trabalho novo, por ter que aprender coisas novas. Eu nunca tinha trabalhado com isso. Hoje eu já tenho um certo domínio do trabalho aqui, tudo o que eu recebo eu já sei fazer, já entendo um pouco mais. Agora eu já estou melhor adaptado. É claro que sempre surgem coisas novas, mas eu já me sinto adaptado, já domino boa parte do serviço. Senti dificuldade quando entrei, tinha uma pressão, era muita coisa para aprender, tinha também que entender o funcionamento dos setores, então eu demorei cerca de um ano para aprender. Não recebi treinamento. Tudo o que aprendi foi com os colegas mais experientes mesmo (Entrevistado Iota).

Quanto ao treinamento, quando eu entrei a pessoa que me recebeu me mostrava como fazer as tarefas, foi de colega para colega (Entrevistado Capa).

Não foi bem um treinamento, foi mais uma orientação e você vai no embalo (Entrevistado Lâmbda).

Não recebi treinamento. Só mesmo o que meus próprios colegas me ensinaram (Entrevistado Ni).

Quando entrei eu fui treinado por uma pessoa para realizar um serviço. Não tive grandes dificuldades em minha adaptação. Mas acho que a Universidade peca um pouco nesse quesito (Entrevistado Pi).

Quando eu ingressei o setor foi muito receptivo. Recebi treinamento no setor, não tive um treinamento geral proporcionado pela UFJF (Entrevistado Psi).

Por não existir um treinamento formal na UFJF, essa incumbência é transferida aos colegas de trabalho. Neste sentido, todo o processo de recepção e treinamento dos novos servidores ocorre com os próprios colegas de trabalho mais experientes, dentro do próprio setor.

O problema constatado neste panorama foi a dependência da cooperação de outrem em auxiliar no aprendizado inicial das tarefas, algo que nem sempre vai existir, por razões diversas, deixando o ingressante a mercê de quem já trabalha no setor a mais tempo. Ao mesmo tempo, também não é reservado um período para o treinamento, que ocorre no dia a dia e o servidor recebe as orientações conforme as demandas vão aparecendo.

Este fato pode gerar uma série de complicações, pois o servidor ingressante fica limitado à visão do colega mais experiente que lhe ensina as atividades. Logo, é possível que este colega não tenha a paciência necessária para ensinar, deixando o novato sem o devido amparo, ou então que lhe ensine algum procedimento com erros formais, fazendo com que os seus vícios sejam transmitidos e perpetuados, como veremos nos relatos a seguir:

Não recebi treinamento nesse período. Isso é um problema que eu vejo que todos reclamam na UFJF, você entra e fica a mercê de quem já trabalha no setor te passar alguma coisa, se passarem bem passado, ótimo, se não você vai bater cabeça ou acontece de te passarem com vícios, de forma errada e depois lá na frente você descobre que estava fazendo um procedimento errado que você nem sabia (Entrevistado Delta).

Quando eu entrei no meu primeiro setor eu fui recebido por uma pessoa que já estava trabalhando há sete anos na função que eu assumi e daí quando eu assumi eu passei por um problema que, infelizmente, é recorrente na UFJF. Não havia aquela preocupação de preparar o servidor para ele assumir a função. Por exemplo, eu cheguei, dois dias depois essa pessoa saiu e eu assumi todas as responsabilidades, tive que passar por um desafio de chegar no setor e simplesmente já ter que assumir aquilo tudo, com várias coisas já em andamento, e infelizmente eu não tinha alguém ali para recorrer. Não tive ninguém para ficar comigo por um tempo e me passar o serviço com calma. Essa dificuldade eu tive e eu senti imensamente, até porque eu nunca havia passado por isso trabalhando em setores privados. Eu me sentia muito assustado, não sabia se daria conta (Entrevistado Teta).

A minha grande dificuldade foi ter feito essa transição profissional, porque eu vim de uma profissão muito diferente. Então essa nova função foi uma coisa muito diferente para mim pessoalmente porque eu achava que não tinha perfil para realizar essas atividades que realizo aqui. Quando eu cheguei aqui um outro servidor que me explicou, em um dia, o que eu tinha que fazer. As coisas mais básicas do funcionamento do setor ele me passou em um dia. Eu achei que poderia ser uma coisa mais concreta, mais

completa também, um treinamento que ajudasse mais a entender o funcionamento do setor e da UFJF no geral. Eu achei que fica devendo na nossa chegada aqui essa apresentação no geral das funções que a gente tem que desempenhar, principalmente para mim que nunca tinha trabalhado em função administrativa. No início, eu fiquei um pouco sem saber exatamente o que fazer, mas com o tempo e com a experiência a gente vai pegando a prática (Entrevistado Tau).

Assim que eu entrei em exercício, o pessoal já foi me passando o que eu tinha que fazer. Eu peguei o trabalho de um servidor que estava saindo, mas ele ainda estava aqui quando eu cheguei e me passou o serviço. Os colegas também sempre me ajudaram. Não recebi um treinamento oficial. O servidor que estava saindo que ficou um tempo me ensinando, mas alguma coisa da UFJF, algum programa oficial de treinamento não. Quando eu entrei, eu me lembro que teve um seminário de boas-vindas, só isso. Não teve um treinamento oficial instituído pela UFJF. Eu acho que deveria ter, pelo menos o mínimo (Entrevistado Úpsilon).

Fui muito bem recebido pelos colegas que já trabalhavam lá, eles me passaram todo o serviço. Fui treinado dentro do próprio setor. Um treinamento rápido que ocorria no dia a dia mesmo. Conforme iam surgindo as demandas os colegas iam me ensinando (Entrevistado Chi).

Quando eu cheguei na UFJF, eu cheguei meio que de paraquedas em um setor que eu não sabia como se organizava, como eram os seus procedimentos e o que acontecia propriamente dentro do setor. Então, eu corria muito atrás quando eu não sabia. Às vezes, me foram apresentadas algumas planilhas de alguns processos que já haviam acontecido aqui na Instituição, alguns despachos, então quando eu tinha dúvida eu tentava procurar no próprio sistema se já constava algum processo de algum caso parecido, pegava esse processo e tentava fazer da mesma forma que já tinha sido realizado, pois nem sempre eu tinha alguém para me auxiliar e me passar todas as informações. Então, eu não tive muita ajuda no início, eu tive que caminhar com minhas próprias pernas. Recebi um treinamento informal só com relação a uma das minhas atribuições. O servidor que já trabalhava no setor foi me passando o procedimento (Entrevistado Épsilon).

Na ausência do servidor mais experiente para lhe transmitir os procedimentos, o ingressante recorria a planilhas e processos antigos. Desta forma, o assistente em administração procurava repetir no presente algo que já ocorrera anteriormente. Decorre que essa prática é capaz de possibilitar a repetição de erros passados, gerando um ciclo vicioso.

Já o seminário de boas-vindas, citado na fala do *entrevistado Úpsilon*, é um evento facultativo que, atualmente, acontece na modalidade a distância e apresenta aos servidores uma visão geral de relevantes informações a respeito da carreira, além de abordar questões relativas a direitos e deveres dos servidores. O referido seminário representa a única ferramenta institucional, abordada pelos participantes, como ação de integração de novos servidores.

Houve também relatos de que os setores de trabalho estavam mal estruturados no momento do ingresso do assistente em administração. Isso pode ter

ocorrido por se tratarem de setores criados a pouco tempo ou que estavam em momento de transição de chefia. Essa transição, aliada a ausência de clareza nas atribuições do assistente em administração, já abordada na seção anterior, faz com que o novo chefe tenha o poder de determinar novas atividades, podendo inclusive realizar grandes mudanças na rotina dos trabalhadores do setor, além de novas exigências. Os depoimentos abaixo retratam esse panorama.

No primeiro setor que eu fiquei foi mais complicado. O setor não estava estruturado, não tinha alguém para me passar certinho as coisas, eu fui pegando meio que no embalo. O setor tinha muitos problemas e eu tive que ir desenvolvendo as soluções sozinho. Foi muito difícil (Entrevistado Lâmbda).

Quando eu entrei eu tinha uma visão diferente do que seria efetivamente o trabalho. Achava que a gente chegaria e teríamos tudo mais certinho do que a gente teria que fazer, tudo mais delineado. Porém, eu vi que não era muito assim. Mas quando eu fui recebido em meu setor de trabalho, eu tive a sorte de ter uma pessoa que me ajudou muito em minha adaptação, de me explicar as coisas muito bem, eu tive orientação. Nessa parte foi muito bacana. Eu acho que eu tive muita sorte. Posteriormente, eu passei por um período de troca de chefias e eu passei por um momento conturbado. A nova chefia queria fazer uma série de mudanças e isso me deixava confuso a ponto de pensar em sair do setor, mas eu fui acolhido pelos outros colegas e isso me ajudou bastante. Então, eu tive esse problema quando estava me adaptando, mas eu tive a sorte de ter comigo essas pessoas que me acolheram (Entrevistado Capa).

Além do problema envolvendo transição entre chefias, houve também relatos acerca de problemas na relação interpessoal com a chefia. Esse fator fora também abordado como causador de sofrimento e desgaste, conforme veremos nos discursos mais adiante.

A ausência de um treinamento formal, aliada a falta de clareza em relação às atribuições do cargo, causa uma dependência não só entre o servidor ingressante e os colegas de trabalho mais experientes, mas também com a chefia. Ou seja, qualquer problema nesta relação, que normalmente já seria sensível, é capaz de prejudicar uma adaptação satisfatória do ingressante, afetando inclusive sua motivação, um relacionamento precário do servidor com os colegas mais experientes ou com a chefia pode causar um isolamento deste trabalhador.

Minha adaptação foi difícil. O início foi muito bom, a gente toma posse, uma alegria danada por ter passado em um concurso. A gente entra querendo mostrar serviço, querendo correr atrás, mas na época eu encontrei uma chefia muito complicada e isso gerou um desgaste psicológico bem grande, então enquanto eu tive que conviver com essa pessoa como minha chefe foi um problema muito grande. Depois que mudou a chefia, eu consegui me adaptar melhor (Entrevistado Delta).

Nós fomos alocados e meio que jogados nos lugares. Eu tive problemas de adaptação com a chefia também e existiam umas rixas internas, nada pesado, mas que dificultava no processo de adaptação, porque se você não

se sente bem, você acaba se fechando, ou não querendo fazer algumas coisas que você acha que não deveria e isso vira uma bola de neve. As pessoas começam a achar que você não está se dedicando e isso é muito ruim. Então, eu acho que o meu processo de adaptação não foi fácil. Não recebi treinamento. Eu só tive uma conversa inicial com o diretor da unidade e ele me alocou em um dos setores da unidade. Nesse caso, eu acho que poderia ter havido um processo de alocação um pouco melhor (Entrevistado Zeta).

Ao mesmo tempo, existem aqueles que já se consideram integrados ao setor de trabalho e à UFJF, mas devido às constantes mudanças que ocorrem na Universidade se sentem em constante processo de adaptação. Ressaltamos que as atividades desenvolvidas são dinâmicas e com processos novos a cada momento, trazendo insegurança e dúvidas, demonstrando que o processo de adaptação é lento e gradual. Conforme retratado no relato a seguir.

Eu me considero ainda em processo de adaptação, apesar de já ter três anos de UFJF. Sempre surgem situações que são bem diferentes. [...] A UFJF é muito dinâmica, aqui as coisas mudam muito rápido, tem sempre alguma novidade, alguma coisa que a gente nunca fez, então eu acho que estamos em constante adaptação (Entrevistado Teta).

Ademais, a falta de conhecimento de todas as atribuições do setor de trabalho e também dos demais setores da UFJF, para onde os processos e demandas deveriam ser encaminhados, também foram apontados como um elemento causador de dificuldades no processo de adaptação. Esse elemento encontra-se evidenciado nos dizeres que se seguem.

Já cheguei, entrei no meu setor, iniciei minhas atividades sem conhecer muito bem a Universidade, sem conhecer os programas que existiam na Universidade e inclusive sem conhecer as atividades que eram desempenhadas pelo meu próprio setor, eu só conheci exatamente o que eu ia fazer dentro do meu setor e por muito tempo eu só conheci aquilo ali. Com o passar dos anos que eu fui conhecendo outros serviços que também eram realizados dentro do setor. E aí, após um ano e meio, dentro do próprio setor, eu passei a exercer outra atividade e passei a conhecer uma outra atividade dentro do setor mais a fundo. Eu acho que a UFJF falha um pouco nessa parte, a Universidade deveria levar o servidor primeiramente para conhecer o *campus* e conversar com ele a respeito do que é realizado aqui no *campus*, quais são os setores, o que cada um faz e, principalmente, quais as atividades desempenhadas dentro do seu setor, como são desempenhadas... Um treinamento mais aprofundado. A UFJF deveria apresentar ao servidor os programas existentes aqui, que vão gerir a própria carreira dele. Passar ao servidor alguns programas institucionais que são importantes, a respeito do Plano de Desenvolvimento Institucional que poucos servidores conhecem, um plano diretor da Instituição. Então o conhecimento da Instituição que você trabalha eu acho fundamental, pelo menos a base. Recebi um treinamento de quem atuava nesta atividade antes de mim. Mas ele me passou somente sobre o que eu iria atuar, nem a respeito dos demais trabalhos que eram desenvolvidos no setor eu aprendi, somente sobre o que eu iria atuar. Me passaram rapidamente e eu já fui executando, até de uma forma meio precária porque não me passaram a fundo todos os aspectos a respeito daquela atividade. Foi uma forma bem

rasteira, bem rápida. E eu fui atuando e fui aprendendo ao longo dos anos, ao longo do tempo mesmo, na prática (Entrevistado Pi).

Quando eu entrei eu fiquei um pouco insatisfeito porque as pessoas não me ensinavam a fazer todo o serviço e não me davam tudo para fazer. Então, no início eu ficava com os trabalhos mais de rotina, sem saber exatamente o que o meu setor fazia, sem saber de tudo. Somente depois as coisas começaram a se acertar, eu acho que só tive uma adaptação de fato quando comecei a trabalhar com os todos os serviços que o meu setor fazia e eu comecei a fazer, organizar, a conhecer mesmo quem fazia o quê, para onde eu deveria encaminhar tudo e a conhecer a Universidade de fato (Entrevistado Ni).

Ademais, no geral os participantes consideraram o processo de adaptação à UFJF como muito difícil. Todos pontuaram que o treinamento foi insatisfatório e insuficiente, rápido, superficial, não planejado, ocorrendo a medida que iam surgindo as demandas, dúvidas e necessidades.

Uma das consequências de uma adaptação insatisfatória é o desconhecimento dos programas da UFJF, dos direitos e dos deveres relativos à carreira, além de implicações na esfera pessoal, sofrimento, impacto na saúde, licenças e pedidos de remoção. Esse panorama é retratado nos dizeres a seguir.

Eu considero bem ruim a minha adaptação. Eu não tinha hora para sair. Apesar de às vezes compensar esse horário, durante muito tempo eu não tive horário para sair, isso comprometeu muito a minha saúde, além de outros elementos pessoais. Num dado momento, eu tive que parar com os meus planos pós-jornada de trabalho, porque eu não sabia se conseguiria sair. E quanto a minha preparação como servidor, eu tive um treinamento com um colega de trabalho, mas muita das coisas não, foi o cotidiano que foi me ensinando mesmo. Ele me ensinou algumas coisas. E depois eu já fiquei sozinho, porque o colega que ficava comigo em meu turno de trabalho saiu de licença (Entrevistado Mi).

Já a minha adaptação à Universidade não é satisfatória. Até hoje ainda não entendo direito como funciona o PROADES, os cursos de capacitação, os programas de incentivo à qualificação, etc. O que eu sei sobre a UFJF, aprendi em conversas informais com os meus colegas de trabalho (Entrevistado Ômega).

Portanto, o processo de adaptação e treinamento do assistente em administração ingressante na UFJF foi descrito como difícil e insatisfatório. Destacam-se a prática de treinamento informal, o não aproveitamento do conhecimento e experiência prévios, a dependência da colaboração dos colegas mais experientes e da chefia imediata e a noção de adaptação em longo prazo.

Todos os entrevistados pontuaram que o treinamento foi insatisfatório ou insuficiente, rápido, superficial, não planejado, ocorrendo à medida que iam surgindo as demandas, dúvidas e necessidades.

A adaptação foi descrita como desenvolvida pelo próprio ingressante, que adquire experiência por observação e tentativa e erro.

Como consequências de uma adaptação insatisfatória, constatou-se problemas na vida pessoal, sofrimento e desgaste na prática laboral, impactos na saúde, licenças e pedidos de remoção.

A seguir, a análise deste panorama será aprofundada com a apresentação dos elementos que auxiliaram ou dificultaram a adaptação dos assistentes em administração à UFJF.

#### **2.3.4.1. Os fatores que auxiliam o processo de adaptação do assistente em administração à UFJF**

Neste quesito, os participantes tiveram dificuldade em responder o que facilitou o processo de adaptação à UFJF. Alguns apresentaram respostas vagas, como “só o tempo que ajuda mesmo”, como demonstra o relato abaixo.

Não sei o que poderia ter facilitado. Eu acho que nesse caso só o tempo me ajudou a ir pegando as coisas. Até porque eu tive que aprender tudo praticamente sozinho, pois não queriam me passar o serviço, talvez por medo de perder o cargo, sei lá (Entrevistado Alfa).

Contudo, apesar das dificuldades, alguns elementos foram apontados pelos respondentes. O primeiro deles foi a experiência prévia. Observou-se que aqueles que estavam ingressando em seu primeiro emprego apresentavam uma dificuldade muito maior em se adaptar à rotina se comparados àqueles que já haviam exercido alguma função administrativa antes do ingresso na UFJF.

Os servidores que possuíam alguma experiência prévia apresentavam maior facilidade não só em se adaptar às atividades, como também em superar as dificuldades e aceitar os problemas inerentes ao cargo, aplicando o que Dejours (1994) chamou de *sofrimento criativo*. Em contrapartida, os menos experientes ficavam muito mais vulneráveis ao sofrimento por não conseguirem se adaptar a determinadas situações, como veremos nos relatos a seguir:

Minha experiência profissional me ajudou muito (Entrevistado Sigma).

Pelo lado pessoal, a vontade em assumir o cargo me ajudou, a satisfação por ter passado em um concurso e minha experiência de ter trabalhado em outros lugares (Entrevistado Delta).

Respostas envolvendo aspectos pessoais também foram comuns. Esses aspectos eram dos mais variados, como ter sido aluno da UFJF, conhecer o *campus*,

ter nascido em Juiz de Fora-MG, ou pelo menos já conhecer a cidade e, ainda, conhecer outras pessoas que também ingressaram.

Todos os aspectos pessoais elencados acima têm em comum o fato de se diminuir as incertezas provenientes do ingresso em uma nova função, seja por já conhecerem o local de trabalho, ainda que superficialmente, seja por conhecerem outras pessoas que também estão ingressando na Instituição, evitando-se assim um eventual isolamento, conforme relatado pelo *entrevistado Zeta*, a seguir.

Na época eu fazia minha graduação na UFJF, então já conhecia o *campus*. Alguns amigos meus também passaram no concurso e também entraram. Então, o fato de já conhecer o lugar e já conhecer algumas pessoas que também vieram trabalhar aqui foi um fator que contribuiu, pois eu tinha com quem conversar e buscar dicas e orientações, não ficava isolado, isso facilitou (Entrevistado Zeta).

Um único participante apontou a existência de manuais de procedimentos em seu setor de trabalho como um facilitador. Os demais participantes negaram a existência de algum manual com essa finalidade em seus respectivos setores.

Da mesma maneira, outro participante apontou a consulta a processos antigos como um facilitador, tema este já abordado na seção anterior como sendo um risco de criação de ciclos viciosos nos processos de trabalhos da UFJF.

No meu atual setor foi ter manuais para consulta, a equipe de trabalho também estava disposta a ajudar. A gente sabe que aqui dentro têm pessoas que não passam nada, que querem ser donas do processo. Eu não tive isso (Entrevistado Lâmbda).

Os processos que já haviam acontecido na Instituição e que eu tive acesso para consulta me ajudaram no início (Entrevistado Épsilon).

Finalmente, o fator mais vezes lembrado pelos entrevistados foi a boa relação com os colegas de trabalho. Neste sentido, um bom ambiente na equipe de trabalho, ainda que não totalmente, proporciona uma melhor integração e adaptação dos ingressantes.

Minha equipe de trabalho. Uma boa equipe de trabalho te auxilia muito nesse processo. Um ajuda o outro, procuramos sempre buscar novas informações para atender às novas demandas que vão aparecendo, pesquisamos como as outras Universidades Federais fazem nessas situações (Entrevistado Teta).

As próprias pessoas que trabalham comigo, no sentido de auxiliar e orientar. Tenho um colega mais experiente que me ensinou durante um bom tempo. Temos algumas informações no site da UFJF que são úteis, mas a maioria das informações eu obtive aqui dentro do setor mesmo, com os colegas de trabalho (Entrevistado Iota).

Sinceramente, o que me ocorre nesse momento foi a sorte de ter colegas de trabalho muito eficientes e muito bons, tanto na repartição de tarefas, quanto na consciência de servidores públicos (Entrevistado Mi).

Alguns colegas de trabalho ajudaram bastante no processo, por passarem informações da rotina e dicas do funcionamento da Instituição (Entrevistado Ômicron).

O fato das pessoas daqui serem muito simpáticas, tratarem a gente muito bem, com respeito, eu acho que o ambiente de trabalho aqui é bom, se comparado com os outros locais onde eu trabalhei. Aqui o ambiente é muito amistoso, então eu acho que isso facilita no desenvolvimento do trabalho (Entrevistado Tau).

O convívio com os colegas e com os meus chefes imediatos, que são bem solícitos, sempre quando eu tenho alguma dúvida eles me esclarecem. Os demais servidores da equipe também sempre me ajudam quando eu preciso (Entrevistado Úpsilon).

A disponibilidade dos colegas que já estavam no setor, a boa vontade deles de ensinar. A chefia da época que não é a mesma que está hoje, também foi muito solícita (Entrevistado Chi).

O treinamento que eu recebi aqui em meu setor foi um dos fatores que me ajudaram bastante em minha adaptação e o pessoal do setor, que é bem receptivo (Entrevistado Psi).

Portanto, os fatores que auxiliaram no processo de adaptação citados pelos participantes foram o conhecimento e a experiência prévios, disponibilidade de processos e demais documentos antigos para consulta, bom relacionamento com a equipe de trabalho, colaboração dos colegas para sanar dúvidas e existência de manuais de procedimentos no setor de trabalho, com a ressalva que o último fora abordado por apenas um dos respondentes.

Além dos fatores supracitados, foram também mencionados aspectos pessoais como já estar ambientado ao *campus*, ser aluno ou ex-aluno da UFJF, ser de Juiz de Fora-MG ou pelo menos já conhecer a cidade e, ainda, outras pessoas que também ingressaram na Instituição, evitando-se assim, um isolamento.

A seguir, serão abordados os fatores que prejudicam ou dificultam o processo de adaptação do assistente em administração à UFJF.

#### **2.3.4.2. Fatores que prejudicam ou dificultam o processo de adaptação do assistente em administração à UFJF**

O fator que dificulta o processo de adaptação do ingressante na UFJF mais vezes mencionado foi a falta de treinamento formal e, ainda mais além, a falta de simples orientações acerca dos procedimentos e rotinas administrativas. Também foram constatados casos em que os servidores recebiam orientações superficiais, sem o devido aprofundamento.

O que mais dificultou foi não ter uma pessoa para me passar o serviço de uma forma que não fosse abrupta. Que não passasse tudo de uma vez. Pois eu acho que o serviço você tem que ir pegando aos poucos, mas se ficar também só na superficialidade você não aprende. Então, você tem que ir se adaptando ao cargo e aos processos de trabalho. Também não recebi treinamento. Eu recebi orientações superficiais, sem aprofundamento. Não me davam nenhuma responsabilidade. E ficou assim por vários meses (Entrevistado Alfa).

No meu primeiro setor foi não ter alguém para passar o serviço, tinha que ficar quebrando a cabeça sempre, e não tínhamos manuais também. Então, foi falta de pessoas e de manuais (Entrevistado Lâmbda).

Outro fator comumente citado foi a questão dos problemas nas relações interpessoais internas dos setores de trabalho. Esses problemas se relacionam com a falta de uma boa comunicação com a chefia ou com os demais colegas de trabalho, que acabavam por ocasionar conflitos internos.

Eu diria que a relação com as chefias mesmo. Foi algo que dificultou um pouco minha adaptação. A gente não tinha um diálogo muito bom. Problemas de falta de comunicação. Já cheguei uma vez a ir até a sala dele e pedir para conversar, pedir orientações, mas ele desconversou e ficou por isso mesmo (Entrevistado Zeta).

Os conflitos internos mencionados tinham como causa, conforme a percepção dos participantes, a resistência às mudanças ou inovações por parte de membros da equipe. Os motivos desta resistência podiam ser dos mais variados, como competitividade entre colegas de trabalho ou até mesmo devido a servidores mais experientes que não queriam sair de sua zona de conforto em ter que praticar um novo procedimento.

Neste sentido, conforme abordado no referencial teórico desta dissertação, Nonaka e Takeuchi (2008) destacam a existência de barreiras individuais e organizacionais às mudanças e inovações no ambiente de trabalho. Portanto, as resistências relatadas pelos participantes evidenciam a existência das barreiras organizacionais, que seriam intrínsecas à própria cultura, linguagem, procedimentos, paradigmas, histórias ou estrutura hierárquico-burocrática da UFJF. Os relatos a seguir demonstram o quanto essas barreiras podem ser prejudiciais ao processo de adaptação do assistente em administração.

Quando o seu ambiente de trabalho não é muito pacífico, quando você não tem uma chefia que te dá o amparo que você precisa ou tem um colega de trabalho que é mais competitivo, ambicioso e, às vezes, não quer que você tenha um crescimento. Isso tudo interfere na sua motivação. Com isso, você se sente um pouco limitado por haver uma disputa em um setor onde há cargos e possibilidade de crescimento. Isso gera conflitos quando há pessoas mais ambiciosas e que disputam de forma mais agressiva esses cargos. Isso não é agradável para o ambiente de trabalho e o seu desenvolvimento. Tem a questão da hierarquia também, às vezes você quer

produzir alguma coisa e não consegue por interesses diversos, que muitas vezes são pessoais. Isso também te limita (Entrevistado Pi).

O que dificultava talvez é que você aprende um processo, daí você já percebe um caminho melhor de fazer o processo. Mas aí a pessoa te fala que já faz daquele jeito a muito tempo e você fica sem jeito de bater de frente com ela, por ser uma coisa que ela já fazia há muito tempo. Isso era uma dificuldade (Entrevistado Lâmbda).

Às vezes é muito difícil a gente implementar alguma mudança em algum procedimento, algumas pessoas ficam embarreirando, fazendo resistência. Deveríamos ter um melhor planejamento para essas situações (Entrevistado Teta).

Da mesma maneira, a cultura e os paradigmas institucionais podem também gerar vícios que, na visão de alguns dos participantes, prejudicam o processo de adaptação dos ingressantes. Esses vícios se relacionam ao hábito de o servidor não cumprir com as suas obrigações, de não fazer o que é esperado de um ocupante do cargo público ao qual está investido e achar tudo isso normal.

Cria-se, pois, um comportamento viciado, uma cultura de que é normal fazer menos do que lhe é atribuído. Diante desta situação, o ingressante observa que, apesar do descumprimento de deveres e obrigações por parte de algum colega, nenhuma sanção lhe é imputada. Em outras palavras, a má conduta de um servidor simplesmente não gera consequências nas esferas disciplinares.

Nesse panorama, diante do tratamento desigual a servidores de uma mesma unidade, surge no ingressante um sentimento de inconformismo. Esse tema foi melhor abordado nos fatores de sofrimento no trabalho do assistente em administração, conforme veremos mais adiante. Os depoimentos apontam para esse aspecto como prejudicial à adaptação e integração do ingressante.

Os vícios prejudicam a adaptação. Pessoas que acham normal trabalhar menos do que deveriam tem aquilo institucionalizado, isso assusta um pouco quando a gente entra. Pessoas que não vêm trabalhar e apresentam justificativas que não seriam aceitáveis. Isso, às vezes, gera um certo conflito interno, nem seria um conflito com outras pessoas, onde você tem que tomar algumas decisões e que pode até no futuro gerar um conflito externo em que você está fazendo o certo enquanto o do lado não está (Entrevistado Delta).

A forma desigual em que as situações são tratadas dentro da mesma unidade sempre dificultou a minha adaptação (Entrevistado Ômicron).

Já abordada nas seções anteriores, a ausência de clareza das atribuições e obrigações pertinentes ao cargo de assistente em administração foi apontada como um fator que dificulta o processo de adaptação do servidor ingressante, por deixar o servidor em dúvida daquilo que cabe a ele fazer. Essa questão foi apontada

pelos respondentes como consequência da ausência de um planejamento estratégico eficaz, não só no sentido de não traçar diretrizes acerca do treinamento e preparação dos novos servidores da Instituição, como também em estabelecer de forma mais clara aquilo que cabe a cada setor executar. Essa padronização das atividades administrativas entre os setores possibilitaria uma maior clareza no que diz respeito às atribuições, pois todos teriam as diretrizes a serem seguidas. Todo esse contexto é reforçado pelos dizeres que se seguem.

No meu caso específico, eu achei que quando eu entrei faltou um planejamento de adaptação mesmo, talvez um cronograma de treinamento pensado pelas chefias, de passar o que deve ser feito, um acompanhamento mais cauteloso (Entrevistado Mi).

Desde que passei a trabalhar na UFJF, esta entrevista é a primeira oportunidade que tenho para tratar do assunto; ou seja, jamais fui perguntado pela Instituição a respeito da minha adaptação, ou a respeito de outros assuntos importantes, o que parece deixar claro que este processo não figura entre as prioridades da UFJF (Entrevistado Ômega).

Eu acho que na UFJF nós temos muita dificuldade em planejar as coisas. Por exemplo, quando nós temos conhecimento de um determinado processo que em algum momento vai acontecer. Eu acho que falta um planejamento para evitar que sejamos sempre surpreendidos com essas demandas. Deveria ter mais planejamento do superior para nós, porque a gente ficar tentando fazer por nossa conta é complicado, pois não temos o devido apoio. [...] Eu acho que deveria existir uma padronização, um projeto que venha e simplesmente coordene todo mundo da mesma forma. Se houver um planejamento central que padronize os procedimentos administrativos, não teríamos mais a situação de cada setor fazer tudo da sua maneira. Precisamos dessas diretrizes, que deveriam vir da administração superior, para que todo mundo fale a mesma língua, para todos seguirem o mesmo padrão, independente do setor de lotação. A UFJF precisa padronizar melhor as coisas (Entrevistado Teta).

Além da falta de planejamento da gestão e organização com relação às demandas e obrigações de cada um, foi também apontada a incompatibilidade do perfil do ingressante com o interesse do setor. Esse fato ocorre devido à ausência de análise de perfil do servidor ingressante pela Instituição, conforme relatado a seguir.

Quando eu entrei, eu não imaginei que encontraria a complexidade que encontrei aqui. Eu observei que, apesar do concurso ser de nível médio, a maioria aqui tem curso superior, cada um com os seus conhecimentos específicos. Então, quando eu entrei, imaginava que seria lotado em algum setor que aproveitasse melhor meus conhecimentos, minha área de formação. Mas então, eu percebi que isso não existe aqui na Universidade, eles não avaliam o seu currículo para saber se há algum setor de afinidade, eu senti uma certa dificuldade nisso, porque a maioria dos meus colegas de setor possuem afinidade com a área em que atuam devido às suas respectivas formações acadêmicas, o que não ocorre comigo (Entrevistado Iota).

Finalmente, o último fator apontado expõe uma situação no mínimo curiosa. Já foi abordado nesta dissertação que o treinamento dos servidores que

ingressam na UFJF ocorre de maneira informal, dentro dos próprios setores de trabalho, onde um colega com mais experiência fica com a responsabilidade de ensinar os procedimentos aos ingressantes.

Foi relatado por um participante que a alta rotatividade nos setores de trabalho dificultou a sua adaptação. Isso ocorreu da seguinte maneira: devido à alta rotatividade, o servidor, mesmo não tendo ainda muito tempo de exercício na UFJF, já era um dos mais experientes de seu setor. Assim, na chegada de um novato, este servidor ficava responsável pelo seu treinamento e, ao mesmo tempo, permanecia respondendo por todas as suas obrigações e atribuições, causando uma sobrecarga, pois, além de treinar o ingressante, o servidor permanecia com todas as suas demandas corriqueiras, conforme explicitado a seguir.

Uma coisa que dificultou um pouco minha adaptação foi a questão da alta rotatividade de colegas no meu setor. Sempre quando chega um colega novo, a gente tem que passar o trabalho. Esse é um processo bastante desgastante, porque você fica meio que responsável pelo seu trabalho e pelo do colega. O colega a cada dez ligações que atende, em nove ele recorre a você. A cada dez documentos que ele recebe, em nove ele também recorre a você. Então, esse período de adaptação de um novo colega é bem cansativo. E como isso foi constante durante algum tempo, isso me dificultou um pouco nesse sentido, pois chegava em casa muito cansado por ficar um dia inteiro dando orientações. Tinha que falar as coisas mais de uma vez e com detalhes. É muita responsabilidade. Então, essa rotatividade dificultou um pouco. Nós sabemos que a responsabilidade maior de treinar quem ingressa é da chefia, mas no meu setor essa responsabilidade é compartilhada por todos, até porque é importante que todos dominem todas as tarefas. Pois, quando o chefe estiver afastado, de férias, por exemplo, é importante que toda a equipe saiba desempenhar todas as atividades. Então é isso, eu sei que a responsabilidade maior em treinar o servidor novato é do chefe imediato, mas essa responsabilidade não é exclusiva dele (Entrevistado Sigma).

Portanto, os fatores que prejudicaram o processo de adaptação foram a falta de treinamento, orientações superficiais, sem o devido aprofundamento, conflitos internos no setor de trabalho, mau relacionamento com a chefia, problemas de falta de comunicação com outros profissionais, isolamento do ingressante, resistência a mudanças e inovações por parte da equipe, incompatibilidade do perfil do ingressante com o do setor, ausência de clareza das atribuições e obrigações pertinentes ao cargo de assistente em administração, alta rotatividade nos setores de trabalho, falta de planejamento da gestão e organização com relação às demandas e obrigações de cada um e, ainda, colegas de trabalho que descumprem com as suas obrigações de forma rotineira.

Encerrada a análise acerca do processo de adaptação do assistente em administração ingressante na UFJF, iniciaremos, a seguir, a apresentação dos fatores de prazer e sofrimento no trabalho deste profissional.

### **2.3.5. Prazer e sofrimento do assistente em administração ingressante na UFJF**

A análise dos dados coletados através das entrevistas pessoais, mediante a utilização de roteiro semiestruturado, tem continuidade nesta seção com os fatores de prazer e sofrimento do assistente em administração ingressante na UFJF.

Esta análise guarda profunda relação com a seção anterior, uma vez que será possível constatar se os elementos apontados como facilitadores ou dificultadores do processo de adaptação são também capazes de causar prazer ou sofrimentos nestes trabalhadores.

Para tanto, serão abordados os fatores de prazer e satisfação no trabalho e, logo na sequência, os de sofrimento e desgaste.

#### **2.3.5.1. Fatores de prazer e satisfação do assistente em administração ingressante na UFJF**

Os participantes demonstraram grande dificuldade em elencar os fatores de prazer e satisfação no trabalho. A maioria refletiu bastante antes de responder. As respostas foram breves, se comparadas a outras questões, como o sofrimento no trabalho, por exemplo.

Ocorreu o caso de um entrevistado que não conseguiu responder, em um primeiro momento, mas ao final da entrevista me pediu que lhe fizesse novamente a pergunta. Outro participante foi imperativo em dizer que não há nenhum fator de prazer e satisfação no exercício do seu trabalho e justificou da seguinte forma:

Eu acho que prazer e satisfação eu teria em uma profissão da minha área de formação e não aqui. Porque aqui tudo é feito muito automaticamente, muito mecanicamente, não tenho um estímulo intelectual. Para eu me sentir satisfeito, eu teria que ter esse estímulo, mas isso é da própria característica do cargo de assistente em administração, eu já sabia disso, então eu não posso culpar o cargo por uma escolha que eu fiz (Entrevistado Tau).

Percebemos então que, apesar de não sentir satisfação em exercer o cargo de assistente em administração devido a ausência de um estímulo intelectual, o entrevistado conseguiu aceitar o fato de não estar atuando em sua área de formação, sendo capaz de conviver com esse fato de forma a não se frustrar.

As demais respostas a este quesito se dividiram basicamente em dois grandes grupos: o primeiro relaciona-se com o sentimento de dever cumprido, enquanto que o segundo encontra-se na esfera do bom relacionamento com colegas de equipe e adequado ambiente de trabalho.

A sensação da missão cumprida, do dever realizado, de perceber que aquilo que se produziu está dando resultados e que não foi em vão foi frequentemente apontado pelos entrevistados com um elemento causador de prazer e satisfação. Em suma, concluir o que foi planejado gera satisfação aos trabalhadores envolvidos no processo. As manifestações dos assistentes em administração denotam a satisfação com o trabalho.

Eu acho que a responsabilidade de fazer um trabalho bem feito, de deixar tudo concluído, de ajudar. Eu acho isso gratificante. Ter a satisfação de bem atender alguém (Entrevistado Alfa).

Meus momentos de satisfação é quando conseguimos executar nossas tarefas de forma satisfatória, dentro do prazo (Entrevistado Gama).

Tenho prazer em contribuir com a UFJF e ver que as coisas estão caminhando, que o meu setor está conquistando as coisas (Entrevistado Delta).

Eu me sinto muito satisfeito quando eu observo que eu realizo um determinado tipo de procedimento de acordo com a legislação e que dá certo no final. Então, eu me sinto satisfeito quando a gente consegue concluir aquilo que foi iniciado (Entrevistado Épsilon).

Oferecer um serviço de boa qualidade trás muita satisfação (Entrevistado Zeta).

O bom ambiente de trabalho, fruto das boas relações com colegas, como fator de prazer e satisfação, foi praticamente uma unanimidade nas respostas, como podemos perceber nos discursos abaixo:

Eu acho que é muito prazeroso trabalhar com as pessoas que eu conheci. Eu tive muita sorte de cair num local onde eu me dou muito bem com as pessoas (Entrevistado Beta).

Trabalho em equipe. Eu acho muito importante o servidor não ficar isolado. É muito importante trabalhar em equipe (Entrevistado Teta).

Eu sinto que a equipe aqui é unida, como colegas de trabalho nós sempre colaboramos um com o outro. Isso gera um clima legal no ambiente de trabalho. Então eu acho que é mais essa questão mesmo, não tenho muita satisfação com o trabalho em si, porque eu não tenho afinidade, então para mim o que se sobressai é a relação com os colegas mesmo, de poder contar um com o outro (Entrevistado Iota).

O que me motiva mais é a equipe. Gosto muito de trabalhar com as pessoas do meu setor (Entrevistado Lâmbda).

É uma pergunta difícil. Hoje eu diria que é o coleguismo que eu tenho com os demais servidores, não só do meu setor como de outros, e também de

fazer o meu trabalho da melhor forma possível, mesmo que isso, às vezes, não seja valorizado, não seja visto, que passe despercebido, porque temos tarefas mecânicas. E daí as pessoas julgam muito, nos cobram muito (Entrevistado Mi).

Eu acho que o que faz mais a diferença nesse aspecto hoje é a equipe de trabalho, a gente se entende muito bem, isso ajuda muito, me faz sentir mais satisfação em relação ao meu trabalho (Entrevistado Ni).

Tenho satisfação nas relações de amizade com alguns colegas de trabalho (Entrevistado Ômicron).

Primeira coisa é a satisfação pessoal por eu ter conseguido alcançar um objetivo de conseguir um emprego estável. Eu batalhei bastante para conseguir uma aprovação em concurso público. Além disso, também tenho muita satisfação em trabalhar com pessoas com as quais eu me relaciono muito bem e por pertencer a uma equipe profissionalmente muito forte. Também gosto muito das amizades que fiz aqui (Entrevistado Sigma).

Eu gosto muito do convívio aqui. Gosto muito das pessoas que trabalham comigo (Entrevistado Úpsilon).

Eu considero o ambiente de trabalho como bom. Gosto de estar em contato com essa área de educação, com pessoas que trabalham com pesquisa, acho isso interessante. Esse é um ponto positivo (Entrevistado Chi).

A minha satisfação seria conseguir atender às demandas dos alunos, da coordenação... Além de ter uma convivência sadia com os colegas (Entrevistado Psi).

Atualmente, o ambiente de trabalho é o único fator de satisfação na minha prática laboral (Entrevistado Ômega).

Ademais, além do bom relacionamento com colegas, foi também apontado o apoio da equipe com relação às ideias e inovações propostas como não só um fator de prazer e satisfação, mas também de motivação, conforme relatado pelo entrevistado abaixo.

A satisfação vem quando a gente produz um trabalho diferente, quando a gente busca melhorias e quando as pessoas acreditam nessas melhorias e te dão o apoio necessário para concretizar o trabalho que você pretende realizar. E quando esse trabalho gera os resultados que você esperava. Então, quando você obtém sucesso no seu trabalho, quando você busca melhorar e as pessoas te apoiam e você consegue concretizar o que se propôs a fazer, isso é muito gratificante. É algo que realmente motiva o servidor, que faz com que ele queira estar ali (Entrevistado Pi).

Por fim, é importante destacar que as respostas dos participantes não tiveram relação direta com fatores do cargo e do trabalho em si, mas do clima organizacional e dos efeitos decorrentes do trabalho.

Os elementos de prazer e satisfação citados foram: concluir, de forma satisfatória, aquilo que fora planejado para uma determinada tarefa, bom

relacionamento com colegas de equipe, ambiente de trabalho adequado e apoio da equipe com relação às ideias e inovações propostas.

Ao analisar os elementos acima foi possível perceber a semelhança destes com aqueles elencados como responsáveis em auxiliar no processo de adaptação do servidor ingressante.

A seguir, serão apresentados os elementos causadores de sofrimento e desgaste no trabalho do assistente em administração na UFJF.

#### **2.3.5.2. Fatores de sofrimento e desgaste do assistente em administração ingressante na UFJF**

O sofrimento e o desgaste no trabalho pode ser consequência de uma adaptação insatisfatória. Essa afirmação é evidenciada pelo fato de uma grande parcela dos elementos elencados como prejudiciais ao processo de adaptação ser novamente lembrados, pelos participantes, neste quesito.

O processo de adaptação insatisfatório, além de causar sofrimento ao trabalhador, é capaz de provocar um isolamento devido a ausência de integração com os demais colegas. Esse isolamento prejudica o sentimento de pertença do servidor com a Instituição, fazendo com que ele persiga alternativas no mercado de trabalho.

Desta forma, se não obtiver sucesso nessa busca, o profissional pode recorrer a um pedido de remoção interna, processo corriqueiro na UFJF, segundo os entrevistados. Ademais, em última instância, o servidor inadaptado poderá adoecer devido a algum transtorno mental e ingressar em estado de licença para tratamento de saúde. A ocorrência desses afastamentos é relevante no contexto da Universidade, conforme os dados exibidos no primeiro capítulo desta dissertação.

Apresentadas as possíveis consequências de uma inadaptação seguida de um sofrimento patogênico, abordaremos propriamente os fatores de sofrimento e desgaste no trabalho do assistente em administração na UFJF, apontados pelos entrevistados.

Os fatores de sofrimento abordados nas entrevistas foram dos mais diversos. O primeiro deles está relacionado à jornada de trabalho exaustiva em alguns setores. Os motivos elencados para essa ocorrência estão ligados ao excesso de cobrança, por parte das chefias, docentes, alunos ou demais colegas, e ao alto volume de trabalho no setor, desencadeado pela existência de um número

insuficiente de servidores na equipe de trabalho e de prazos curtos para a execução das tarefas. Os discursos abaixo corroboram com os dados aqui apresentados.

A carga de trabalho aqui é intensa para o número de servidores que tem. Uma coisa que poderia ajudar seria o remanejamento de servidores para equilibrar os setores, fazendo com que a carga de trabalho não seja tão intensa em alguns setores e em outros nem tanto (Entrevistado Psi).

O que me desgasta aqui é a cobrança, volume de trabalho no setor, poucas pessoas na equipe, pouco tempo para executar as tarefas... (Entrevistado Alfa).

A inflexibilidade, ou rigidez, da chefia também foi apontada como fator de sofrimento, no sentido de que o assistente em administração, ainda que conhecedor dos processos de trabalho, não tem voz e não participa das decisões internas de seu respectivo setor. Isso faz com que a chefia tenha um excesso de poder em determinadas situações, na visão dos entrevistados.

A falta de diálogo com a chefia, muitas vezes, faz com que erros, que até então seriam previsíveis e evitáveis, ocorram com maior frequência, provocando um retrabalho para a equipe, no sentido de ter que refazer um determinado processo com a finalidade de sanar os vícios provocados por falha na comunicação.

Da mesma maneira, o despreparo de alguns gestores também foi citado, de modo a prejudicar a organização do trabalho do assistente em administração, no sentido da constante necessidade de se corrigir determinados atos da gestão, geralmente com prazos inapropriados.

Desta forma, cria-se, nos servidores, a percepção de uma jornada cada vez mais exaustiva e angustiante, conforme evidenciado nos relatos que se seguem.

O que mais me causa sofrimento é quando alguém erra, ou deixa de cumprir um prazo, e depois fica me ligando e me pressionando para que eu consiga corrigir tudo o mais rápido possível. Aí, quando você não consegue fazer a pessoa fica irritada. Isso é muito constrangedor, porque é algo que está fora do meu poder e ainda assim as pessoas não entendem (Entrevistado Gama).

A diferenciação dos cargos de docentes, de administradores, para os cargos de assistente em administração. Isso é muito claro para mim. Há uma separação bem grande. Não sei se isso só acontece no ambiente específico em que estou. Daí, nós caímos novamente naquilo que eu falei antes, que o assistente em administração deveria ser mais valorizado, porque temos muita gente com bastante preparo aqui, muitos com nível superior, com mestrado, que talvez poderiam ser melhor aproveitados. E nessa diferenciação, às vezes, há um julgamento, talvez por ser um cargo de nível médio, de que a pessoa tenha um conhecimento técnico inferior ao de um docente, de um gestor, de um administrador, e muitas vezes isso não é o que acontece. Eu acho que falta um melhor diálogo entre as carreiras e a valorização dos TAE's. Talvez seja preciso perceber que os assistentes em administração têm mais a oferecer e ouvir esses profissionais, ver o que eles analisam que pode ser melhorado no cotidiano (Entrevistado Mi).

Acho que um pouco de falta de organização em alguns gestores, não necessariamente do nosso setor, mas que afetam diretamente o que a gente faz e atrapalha um pouco. Isso causa bastante desgaste, porque a gente depende da pessoa, mas a desorganização dela acaba contaminando o seu trabalho, então quando você vê que não conseguiu fazer o que estava planejado por conta de outra pessoa, isso te desgasta bastante, no sentido de você conseguir fazer, a sua parte já estar feita, mas ainda assim você não terminar o trabalho (Entrevistado Ni).

Outra coisa que me fazia sofrer era a inflexibilidade das chefias. Eu estava num ambiente em que não era possível argumentar. As pessoas que ocupam cargo de chefia não gostam de ser contestadas. Isso me causava angústias porque muitas vezes eu fazia atividades mesmo sabendo que não daria certo e que teria um retrabalho depois, mas a chefia insistia para que fosse feito daquela maneira. Tudo isso, aliado às demandas dos professores, me desgastavam. Embora a secretaria seja da unidade, muitos nos tratam como se fôssemos secretários particulares deles. Eu ficava inseguro em dizer não ao que me pediam por ainda estar em estágio probatório. Então, por medo de sofrer retaliações, eu fui absorvendo tudo o que jogavam para mim. Comecei a ficar depois do meu horário para dar conta da demanda. Com o tempo eu também comecei a chegar mais cedo. Teve uma vez que fui trabalhar num sábado de manhã para terminar as atividades que eu não havia dado conta no decorrer da semana. Eu não fazia pausa para lanches. Acordava no meio da noite por pesadelo ligado a alguma coisa do trabalho. Nos finais de semana eu me lembrava de algo que deveria ter feito durante a semana, mas havia esquecido devido à sobrecarga de trabalho. Então, eu acredito que a inflexibilidade associada à sobrecarga de trabalho é a causa de todo o meu desgaste. Pelo menos até eu aprender a lidar com isso (Entrevistado Sigma).

A relação com a chefia ou, eventualmente, com algum colega de trabalho também foi apontada como fator de sofrimento e desgaste. Isso ocorre devido à criação de barreira às inovações no sentido de manutenção do *status quo*. É possível observar que este aspecto fora também elencado como prejudicial ao processo de adaptação, sendo a sua manutenção também causadora de sofrimento e estresse.

É importante ressaltar que as relações interpessoais, sejam com colegas de trabalho ou chefia imediata, foram abordadas como fonte de prazer e satisfação na prática laboral por muitos entrevistados. No entanto, houve a ocorrência de casos em que um mesmo entrevistado elencou a relação interpessoal como causadora de prazer com alguns atores e, em seguida, também de sofrimento, face aos conflitos vivenciados com outros pares no ambiente laboral.

Apesar de parecer contraditória num primeiro momento, o sofrimento e o prazer vivenciado nas relações interpessoais é perfeitamente plausível. O relacionamento com determinadas pessoas pode gerar boa convivência e cooperação, enquanto que com outros indivíduos pode causar sofrimento e

desgaste. Assim, no contexto de trabalho é possível que ambos ocorram de forma harmoniosa.

Constatamos, pois, um duplo viés nas relações interpessoais com colegas ou chefias, no sentido que elas são capazes de auxiliar na adaptação do ingressante e contribuir para a sua satisfação profissional e, ao mesmo tempo, podem também prejudicar a adaptação e provocar sofrimentos e desgastes.

No relato a seguir é possível observar a existência do duplo viés das relações interpessoais e também a questão da resistência às inovações motivadas por competitividade entre os servidores ou simplesmente pelo desejo de manutenção do *status quo*.

Os conflitos internos me desgastam. Já passei, infelizmente, por isso. Cheguei a pedir remoção, mas acabei desistindo pelas pessoas que lutaram pela minha permanência e buscaram apaziguar o conflito. E essas desmotivações ocorrem muito principalmente por conflitos, por terem pessoas que não querem o seu bem, que querem na verdade competir demais e às vezes acaba ultrapassando o bom convívio nas relações de trabalho. E, às vezes, também quando a gente busca alguma melhoria, busca desenvolver um bom trabalho e acaba sendo limitado por outras pessoas, muitas vezes por interesses pessoais ou políticos, porque muitas vezes isso não depende só da gente, depende também de chefias, e a gente acaba sendo limitado de desenvolver um trabalho maior por falta de amparo, por não ter o apoio que a gente precisa (Entrevistado Pi).

Outra coisa que frustra um pouco, as vezes, é você sentir que a tradição, a cultura e o jeito que as pessoas encaram as rotinas dificultam demais quando algo precisa mudar para melhorar ou agilizar o serviço (Entrevistado Sigma).

Do mesmo modo que a sensação da missão cumprida e do dever realizado foi mencionado como fator causador de prazer e satisfação, o oposto também ocorre, no sentido de que não conseguir concluir algo, sejam por decisões da chefia imediata, por determinação da administração superior ou até mesmo por outros fatores que impossibilitaram, pode causar sofrimento e desgaste ao trabalho.

Fico frustrado quando não conseguimos concluir algo, seja por decisões da administração superior, seja porque a gente depende de outras pessoas envolvidas e a gente não consegue uma resposta positiva dessas pessoas, o que impossibilita a conclusão do processo. Então a gente observa que há uma frustração de toda a equipe, porque todos tínhamos a expectativa de que o processo seria concluído e no final isso não acontece (Entrevistado Épsilon).

Esse panorama abordado até aqui é agravado pela falta de clareza e limites nas atribuições dos assistentes em administração nos respectivos setores de trabalho. Apesar de existir uma definição destas atribuições, muitas vezes o servidor

se depara com uma situação de incompatibilidade entre o que está legalmente previsto para o cargo e o que é praticado no dia a dia das unidades.

Neste contexto, o ingressante se sente compelido a executar tarefas que estariam além de suas atribuições por medo de sofrer represálias ou de ser mal avaliado, pela chefia imediata, no estágio probatório.

A ausência de clareza nas atribuições do assistente em administração, perpetuada no dia a dia da prática laboral apresenta algumas implicações. A primeira delas é causada pela troca de chefias.

Tradicionalmente, a falta de clareza e delimitações supracitada é resolvida pelas chefias. Ou seja, o chefe atribui diretamente as obrigações a cada profissional. Ocorre que, com as periódicas trocas e transições de chefias na Universidade, estas atribuições também mudam rotineiramente, pois cada gestor fixa as obrigações de sua equipe de maneira diversa.

Esse fato deixa o trabalhador confuso por não saber, em determinadas ocasiões, aquilo o que cabe a ele fazer. Tais incertezas prejudicam a adaptação do servidor que ingressa e, para alguns, chegam a provocar sofrimento e estresse por ambiguidade ou conflito de papéis. Foram relatadas ainda situações em que um mesmo servidor tinha que atuar na linha de frente de seu setor, realizando atendimento ao público dos mais diversos e, ainda, lidar com processos, prazos e demais procedimentos burocráticos e atividades cartoriais, tudo ao mesmo tempo, em clara evidência de conflito de papéis.

Para tanto, os participantes destacaram a ausência de diretrizes gerais, no sentido de se oferecer uma melhor delimitação das funções inerentes a cada cargo e, ao mesmo tempo, de padronização dos procedimentos administrativos, elaborados pela administração superior da UFJF. Pois somente assim teríamos um ponto de partida na busca de uma solução para todas essas questões.

O que tem hoje são coisas que eu estou tentando corrigir, que alguns colegas até já me apontaram. Que é fazer além do que eu devo fazer. Todos sabem o que cabe a mim fazer aqui, mas aí a pessoa me pede além, aí eu me sinto na obrigação de fazer aquilo que não é minha obrigação. Então eu tenho esse problema. É um sofrimento para mim ter que dizer não muitas vezes aqui, ter que impor limites. Há muitos docentes e outras pessoas que não têm limites e me pedem aquilo que não cabe a mim. Então, eu preciso saber o que é o meu serviço, o que cabe a mim fazer. Eu tenho essa dificuldade. Eu estou tentando melhorar isso. Eu me sinto um pouco mal quando eu faço algo errado também, quando eu perco um prazo. Porque eu me cobro muito, eu quero que tudo dê certo. Por eu ser assim, eu acredito que as pessoas me cobram mais por causa disso e me pressionam. Então, eu percebo que quando você procura trabalhar direitinho, às vezes você é cobrado o dobro. Então, eu sinto que eu devo saber tudo e resolver tudo (Entrevistado Beta).

O problema da carreira do TAE é que às vezes ele fica muito a mercê da chefia imediata. Eu até entendo que às vezes não se tem muito a fazer nesse sentido. Nas Unidades Acadêmicas, por exemplo, tem troca de diretor de quatro em quatro anos. Mas talvez se a gente tivesse o conhecimento exato de nossas funções, saber o que nos cabe fazer... Porque hoje tudo isso é o diretor quem decide. Então, às vezes, você tem uma gestão que deixa os servidores de lado, uma gestão que decide tudo por ela mesma sem a participação da equipe. Acho isso ruim para o setor porque os servidores têm a memória dos procedimentos. Por outro lado também há a gestão que procura mais a equipe para participar e isso facilita porque é o TAE que conhece o dia a dia do serviço administrativo, o docente, por mais que ele tente se inteirar do que acontece, é o TAE que está na linha de frente, que resolve as demandas, que sabe dos prazos, que sabe como são as coisas. Então, eu acho que tentar normatizar de uma maneira geral, deixando claro o que cabe em cada função, buscando racionalizar esses procedimentos em todas as Unidades, sendo também uma forma de segurar um eventual assédio moral ao evitar que a chefia tenha um excesso de poder (Entrevistado Delta).

Hoje, o que me desgasta um pouco, dependendo da situação, são as formas de trabalho em equipe dentro do setor, por exemplo, às vezes você tem que trabalhar com outras pessoas que possuem opiniões divergentes dentro de um determinado assunto. E no setor nós temos muitas divergências, são divergências de método. Então você tem vários servidores e cada um quer resolver de um jeito. Eu acho que as funções de cada um deveriam ser mais definidas, para evitar certos estresses. Atualmente, todo mundo pode fazer tudo, daí num dia eu começo alguma coisa e deixo para terminar no dia seguinte e quando retorno percebo que alguém já pegou e fez, por exemplo. Isso é algo que eu ainda não consegui resolver, é o que mais me estressa no momento. Talvez isso deveria partir da chefia, que é determinar as atribuições específicas de cada um (Entrevistado Zeta).

O desgaste maior que eu tenho é prestar alguns atendimentos. Quando a pessoa chega com muitos problemas, com muita reclamação. E nós somos assistentes em administração e não é minha função fazer esse tipo de atendimento, isso seria para psicólogo e assistente social. É muito complicado ter que lidar com processos, com prazos e ao mesmo tempo ter que ficar parando para prestar os atendimentos, isso é desgastante (Entrevistado Lâmbda).

No geral, a falta de planejamento e de diretrizes é o que mais me desgasta em meu serviço. Precisamos de diretrizes mais claras (Entrevistado Teta).

O que mais me desgasta atualmente são as solicitações dos gestores para que eu pratique atividades que não sejam da minha competência e também as constantes mudanças no meu horário de trabalho (Entrevistado Ômicron).

A falta de organização interna do setor e também de outros setores, de maneira geral, me incomodam atualmente. Eu acho que deveriam existir algumas padronizações (Entrevistado Tau).

Outra coisa também que eu vejo em meu setor é a insegurança quanto às mudanças das gestões, pois cada gestão que entra lá muda totalmente o nosso ambiente de trabalho. É uma mudança muito grande, quando muda a chefia, muda bastante o nosso trabalho. Isso também gera estresse (Entrevistado Chi).

Ademais, a realização do trabalho em instalações físicas inadequadas para a prática da função administrativa também foi abordada, conforme elucidado no relato a seguir:

Eu acho que trabalhar numa sala com muito barulho e muitas pessoas é um fator causador de estresse. Então, no meu caso o que causa um certo desgaste é trabalhar muita gente junta em um pequeno espaço, sem divisórias aparentes. Mesmo quando as pessoas estão conversando coisa de trabalho, aquele barulho constante atrapalha você a se concentrar em produzir algo. Isso é um fator de desgaste. O barulho é ainda mais intenso em alguns momentos do dia. Essa questão de muita gente cuidando de assuntos diferentes dentro do mesmo setor, sem divisória. Essa coisa de layout moderno, de integração, é muito bonita na teoria. Mas na prática o que temos é muito barulho que, as vezes, te força a escutar alguém no telefone ou quando você tem alguma coisa para escrever (Entrevistado Sigma).

Foi também mencionada a ausência de punições ou sanções legais aos servidores que deixam de cumprir com as suas obrigações regularmente e não apresentam justificativas pertinentes para tal.

O contexto citado, aliado ao excesso de cobrança da chefia com alguns assistentes em administração e privilégios para outros, gera um sentimento de inconformismo e revolta diante de um tratamento desigual entre pares. No sentido de que, numa mesma unidade, encontram-se servidores sobrecarregados trabalhando lado a lado com servidores ociosos.

Além da questão do tratamento desigual entre pares, houve relatos a respeito da relação entre TAE's e docentes. Foi narrada a existência, na UFJF, de uma cultura de sujeição do assistente em administração em relação ao docente, mesmo quando não há uma relação hierárquica direta e formal, gerando conflitos e problemas interpessoais. As falas remetem a relações de poder, assédio, pressões para desvio de função, dentre outros aspectos negativos na interação docente-TAE.

Neste sentido, de acordo com a percepção dos entrevistados, os docentes se sentiriam no direito de dar ordens aos assistentes em administração, inclusive solicitando tarefas que extrapolam as atribuições do cargo. Evidentemente, a ausência de clareza das atribuições, já abordada nesta seção, contribui em agravar essa situação.

Os depoimentos a seguir evidenciam a situação descrita nos parágrafos anteriores. Cabe ressaltar que alguns entrevistados abordaram direta ou indiretamente, a questão do assédio moral na UFJF. Neste sentido, é importante mencionar ainda que, apesar dos indícios que eventualmente possam aparecer nas respostas dos entrevistados, devido à delimitação proposta neste estudo, constante

na metodologia, o assédio moral não será enfatizado por se tratar de teoria diversa ao prazer e sofrimento no trabalho, ressalvada a existência de alguns aspectos em comum entre ambas.

Logo, o assédio moral, por ser um tema de tamanha relevância e amplitude, merece um estudo exclusivo, com referencial teórico e metodologia também peculiares. Obviamente, os dados levantados nesta pesquisa poderiam ser considerados em um estudo com essa temática.

Também me incomoda outras questões na UFJF, como as disparidades de tratamento nos diferentes setores e a falta de punição aos que cometem os seus erros. Eu digo punição no sentido de fazer valer o que está na Lei 8.112. Eu nunca vi alguém receber uma advertência, por exemplo. Não estou dizendo que a UFJF deva assumir esse caráter punitivo, não é isso, mas se está previsto na lei, eu acho que já ocorreram situações em que a pessoa deveria receber uma advertência, eu acho que isso seria bom para a imagem da UFJF, pois as pessoas pensariam duas vezes antes de cometer erros. Eu acho que fazer vista grossa demais não é legal, porque se você vai fazendo vista grossa demais em coisas pequenas, aquilo vai só aumentando, podendo ocorrer casos mais graves. Então eu acho que isso também gera uma insatisfação nos servidores que ingressam, que chegam querendo fazer o certo e se deparam com isso, e percebem que nada acontece depois, que ninguém está fazendo nada, nada é feito. Daí vem aquela história de que sempre foi assim e isso gera uma desmotivação, que com o tempo ela poderá ter várias consequências, ou a pessoa vai desanimar com o serviço dela e vai começar a fazer só o feijão com arroz ou então ela vai ficar tão revoltada com aquilo, vai afetar tanto ela que ela vai acabar pedindo uma licença. Então eu acho que o que está errado também são esses tratamentos desiguais, como na questão de horário, por exemplo, pode até ser que isso mude agora com o ponto eletrônico, mas a gente sabe que tem servidor que não cumpre horário e a chefia não fala nada e, no entanto, cobra do outro. Então isso tudo vai gerando uma desmotivação, uma insatisfação, uma revolta, que eu acho que faz também com que o TAE adoeça (Entrevistado Delta).

Me revolta a forma desigual em que as situações são tratadas dentro da mesma unidade, a depender de qual secretaria o servidor está lotado. Além disso, o cargo de assistente em administração tem uma carga de subordinação além do legal, com constantes assédios velados para que ele atue como verdadeiro secretário pessoal dos docentes (Entrevistado Ômicron).

Sem dúvida, o que mais me incomoda aqui é a cultura de hierarquização entre TAE's e docentes que, em maior ou menor grau, orienta as ações da UFJF. Essa hierarquização, meramente costumeira, se manifesta, por exemplo, no incentivo à qualificação dos TAE's, no controle do trabalho, que é exercido, naturalmente, sempre por um dos lados, e no acesso aos espaços de decisão. É como se, em linhas gerais, as demandas e direitos dos técnicos fossem percebidos como favores. No limite, essa cultura acaba por resultar em caso de assédio moral (Entrevistado Ômega).

Por fim, é notória a presença de fatores relacionados a características pessoais dos entrevistados como agravantes do sofrimento e desgaste no trabalho, tais como, não saber dizer não às solicitações abusivas ou não cabíveis ao cargo, não saber impor limites a essas solicitações, autocobrança excessiva, falta de

afinidade com a área de atuação do setor e, ainda, a percepção de que o trabalho realizado está aquém do seu potencial.

Grande parte dos fatores supramencionados já encontram-se elucidados nos relatos apresentados nesta seção, enquanto que outros, em especial os dois últimos, podem ser melhor evidenciados nos dizeres a seguir.

Um pouco da minha insatisfação é eu não ter afinidade com a área aqui. Se você não tem afinidade com a área de atuação do setor, isso acaba gerando uma insatisfação, e eu encaro minhas atividades aqui como um trabalho mesmo, como uma obrigação (Entrevistado Iota).

A parte de atendimento ao público me desgasta bastante, eu não sei se isso é um problema do cargo em si ou se sou eu que não tenho o perfil adequado para essa atividade, porque é um público muito heterogêneo que o meu setor atende (Entrevistado Chi).

Na época que eu entrei tinha essa questão de não achar que eu estava sendo aproveitado da maneira que eu deveria e de não achar que eu estava entregando o que eu poderia. Isso foi virando uma bola de neve e chegou um momento que estava insuportável. Isso é algo que desgasta muito (Entrevistado Zeta).

Os fatores de sofrimento e desgaste mencionados pelos participantes foram a jornada de trabalho exaustiva, seja por cobrança excessiva ou grande volume de trabalho, poucas pessoas na equipe ou tempo exíguo para a execução das tarefas, não conseguir concluir alguma atividade, seja por decisões da administração superior ou por outros fatores, delimitação insatisfatória das funções de cada um, conflito ou ambiguidade de papéis, não participação nos processos decisórios, má relação com chefias, excesso de poder da chefia em decisões que afetam os servidores, constante mudança nas atribuições do assistente em administração, resistência a mudanças e inovações por parte da equipe ou chefia, falta de planejamento e organização interna, carência de definição de diretrizes mais claras, ausência de punição aos servidores que não cumprem com suas obrigações, instalações físicas inadequadas para a prática da função administrativa e, finalmente, ter de cumprir determinadas tarefas que extrapolam as suas obrigações.

Da mesma forma como aconteceu na análise dos fatores de prazer e satisfação, foi possível perceber uma repetição dos elementos que dificultam o processo de adaptação como causadores de sofrimento e desgaste. A partir desta constatação, verificamos que uma adaptação insatisfatória comprometerá todo o desempenho futuro do colaborador na função, levando ao desgaste e a desmotivação.

Portanto, seria correto dizer que quanto melhor for a adaptação do servidor ingressante ao trabalho, menores serão as possibilidades de incorrer em sofrimento.

A seguir, trataremos da percepção que o assistente em administração tem da imagem do seu próprio cargo perante a sociedade.

### **2.3.6. Valorização da Carreira do Técnico-Administrativo em Educação**

Nesta seção será realizada uma análise da percepção que o assistente em administração tem da imagem do seu cargo perante a sociedade.

Neste contexto, uma primeira observação a ser feita é que o cargo de Assistente em Administração integra a carreira dos Técnico-Administrativos em Educação. Ocorre que, essa distinção não se encontra no ideário popular, causando confusão quanto a carreira e ao cargo. O mesmo não acontece com outros cargos que também integram essa carreira, como médico ou farmacêutico, por exemplo.

Portanto, é importante destacar que não faria sentido fazer um levantamento acerca da imagem do assistente em administração perante a sociedade, pois, na realidade, esta o reconhece como Técnico-Administrativo em Educação, ou simplesmente TAE.

Realizadas as observações acima, seguiremos à análise propriamente dita. Ao responderem esta questão, os participantes apresentaram dois grandes estereótipos à figura do TAE. O primeiro diz respeito à imagem vulgarizada que a sociedade tem do servidor público, como alguém que não cumpre com suas obrigações e tem uma vida fácil, com regalias. Já o segundo é a desvalorização, que ocorre não somente diante da sociedade, de maneira geral, mas também da comunidade acadêmica, no sentido de a relevância do seu trabalho não ser reconhecida, denotando um status profissional inferior no contexto da Universidade.

Quanto ao primeiro estereótipo, os entrevistados defenderam que a existência de uma imagem negativa não seria inerente somente ao TAE, mas ao servidor público de maneira geral.

Logo, existiria uma generalização, pela opinião pública, de uma imagem negativa a todo servidor público. Essa imagem estaria associada à figura do “vagabundo”, aquele que pouco produz, que vive de privilégios e regalias e, ao mesmo tempo, descumpra com suas atribuições. Essa constatação encontra-se evidenciada nas alegações que se seguem.

O TAE é um servidor público e, infelizmente, os servidores públicos têm um estereótipo muito forte. Coisas do tipo “servidor público não trabalha, servidor público ganha para ficar sem fazer nada”. Então esse estereótipo não é exclusivo do TAE, ele é de todo servidor público do Brasil. Mas então quer dizer que o servidor público não trabalha? Eu acho que na verdade é muito pelo contrário, tem muita gente que trabalha muito, trabalha por dois, três, cinco, dez, dentro do setor. O que eu vejo é que a gente ainda é um pouco estereotipado pela sociedade. Então eu percebo que a sociedade tem esse estereótipo do servidor público, mas também eu vejo que algumas pessoas acham que nós estamos muito bem por estarmos em uma universidade federal. Essas pessoas acham que aqui é um bom lugar para trabalhar. Então existem pessoas que fazem esse estereótipo do servidor público, com todos e para todos, e aqueles que, por você ter passado em um concurso público de uma Universidade Federal, acham que você ficará muito realizado por ser um cargo federal, estável, por ser muito bom... Então eu vejo por esses dois lados, as pessoas que falam mal e aqueles que falam bem também por a gente ter conseguido passar num concurso público e tal (Entrevistado Épsilon).

Eu acho que é uma coisa meio ambígua. Vejo muita gente falar mal e ao mesmo tempo sempre quando tem concurso todo mundo quer fazer. Então a sociedade acha que é um trabalho fácil, muito tranquilo, que todo mundo ganha muito... E a partir do momento que a pessoa está lá ela conhece a realidade, o trabalho que muitas vezes não é fácil, mas quem está fora acha que todo mundo é vagabundo. Infelizmente, nós temos esse estigma (Entrevistado Zeta).

É como se a gente tivesse recebendo um brinde, um privilégio, vamos assim dizer (Entrevistado Mi).

Eu acho que essa imagem não é só do TAE, mas do servidor público em geral. As pessoas tem uma visão de que o servidor não faz nada, trabalha pouco e ganha muito. Essa é uma visão generalizada de todos os cargos públicos (Entrevistado Úpsilon).

O segundo estereótipo, por sua vez, aponta para o desconhecimento do público em geral acerca do trabalho do TAE, causando uma sensação, nos respondentes, de invisibilidade profissional, como se no ambiente de uma universidade só existissem as figuras do docente e do discente. Os entrevistados ainda acrescentam que o trabalho desempenhado por eles não é percebido, apesar de toda a sua importância, conforme elucidado nos dizeres abaixo.

Muita gente me pergunta coisas do tipo “o que você faz lá?”, “qual é o seu trabalho?”, “tem tanta coisa assim para você fazer lá?”. Eu acho que nós não temos uma profissão de destaque na sociedade. As pessoas não conhecem o nosso trabalho. Aqui na Universidade ficam mais em evidência os alunos, as pesquisas, os professores... Nosso trabalho é relevante, mas não é muito conhecido. Mas isso tudo não me afeta, porque eu sei que o nosso trabalho é relevante (Entrevistado Iota).

De maneira geral, a sociedade realmente acha que o TAE não trabalha. Só que eles têm uma visão da Universidade somente com docente e discente, é como se o trabalho do TAE não fosse visto pela sociedade. Para eles, pouco importava se não tivesse o TAE. Mas na verdade, quem trabalha aqui sabe que se não tivesse o TAE, não teríamos o andamento dos processos da Universidade (Entrevistado Psi).

A Universidade depende do nosso trabalho para poder funcionar, se fossem só professores e alunos aqui a coisa não andaria, então a Universidade precisa dessa atividade-meio, que a gente desempenha, mas a sociedade não consegue ver muito esse nosso trabalho porque ele é meio que invisível (Entrevistado Tau).

Normalmente quando nos é perguntado “onde você trabalha” e a gente responde “na UFJF”, primeiramente as pessoas falam “então você é professor?” e você responde “não, sou técnico-administrativo”. Num primeiro momento, as pessoas já te olham de um jeito “o que é isso?”. Dentro da universidade, as pessoas sempre pensam no corpo docente e no corpo discente, os TAE’s parecem que são meio invisíveis até certo ponto. A realização do trabalho administrativo acaba não sendo muito notada (Entrevistado Pi).

Sendo assim, apesar de se tratar de uma categoria qualificada, em diversas áreas, e detentora dos mais variados conhecimentos acerca do funcionamento da Universidade, esses profissionais pouco participam dos processos decisórios de seus respectivos setores de trabalho. Desta forma, os relatos apontam no sentido de que a Instituição não leva em consideração as habilidades e saberes do técnico-administrativo em educação, deixando de explorar o real potencial de cada um.

Por fim, os entrevistados enfatizaram que os docentes também têm uma imagem ruim do TAE, não sendo esse aspecto exclusivo da sociedade de maneira geral, mas também da comunidade acadêmica.

Um outro fator que eu acho é o conflito histórico que tem entre os professores e os TAE’s na Universidade, isso é uma coisa que eu vejo muito forte ainda, os professores têm uma imagem ruim dos TAE’s, e talvez eles perpetuem isso perante os alunos, eu não sei, mas eu percebo isso às vezes (Entrevistado Chi).

Muitas vezes a qualificação do TAE é mal vista pelo docente. Eu mesmo já ouvi frases do tipo “por que o TAE vai fazer um mestrado? Um doutorado? Isso não é para o TAE.” E o TAE pode ser um pesquisador e ajudar a Universidade com a sua pesquisa. Esse é um ponto que a gente precisa superar (Entrevistado Capa).

Como consequência observada aos dois estereótipos apresentados, tem-se o medo de ser julgado, de ter que apresentar justificativas a todo instante, fato que também ocorre em decorrência da desvalorização da profissão. Alguns, inclusive, afirmaram que buscam omitir, em conversas exteriores ao ambiente universitário, o fato de serem assistentes em administração.

Nesta perspectiva, os entrevistados apontaram que os maus exemplos do comportamento dos servidores públicos são disseminados pela opinião pública, como se fosse a regra e não a exceção. Os dizeres abaixo elucidam tais evidências.

Eu até tento modificar essa imagem, mas ela é bem ruim. Como se a gente não trabalhasse, como se a gente ficasse aqui mamando nas tetas do

governo e pronto. Existem pessoas, como também existem em todos os lugares, que realmente não trabalham como deviam, que levam na malandragem. Eu sei dessa imagem negativa que a gente carrega. Sempre quando sai alguma notícia sobre os TAE's em portais de notícias como o Tribuna de Minas é só você observar com comentários que vem abaixo que você vai ver que eles são um horror. As pessoas generalizam essa imagem negativa a toda categoria e isso é muito ruim. Mas isso também está mudando, eu não sei na cabeça dessas pessoas que fazem os comentários, mas na nossa mentalidade aqui dentro. Estão entrando pessoas muito jovens agora, então está mudando muito a cara da UFJF e eu acho que tudo está melhorando aqui. Então, aos poucos eu acho que vai melhorar essa imagem, que atualmente é a pior possível, que a gente não faz nada, que bate o ponto e vai embora ou nem bate o ponto, que faz greve todo ano por qualquer coisa para ficar em casa vendo TV. Eu não sou a pessoa que vira e fala: eu sou TAE da UFJF, eu só digo que eu trabalho na UFJF, eu falo assim. Aí vem a primeira pergunta que muitos fazem: você dá aula? Aí eu tenho que responder. Eu te falo que quando eu tenho que responder eu dou uma respirada, porque eu não sei o que a pessoa vai pensar. É aquela respirada que a gente dá em saber que vai ser julgado. Mas eu sei o quanto eu trabalho (Entrevistado Beta).

O TAE pode exercer outras profissões, por exemplo, eu sou formado em direito, eu posso exercer a advocacia, então fora daqui, às vezes quando alguém me pergunta eu não falo que eu sou TAE, eu falo que eu sou servidor público ou que eu sou advogado. Isso é uma coisa que implicitamente talvez a gente acabe ocultando, meio que sem querer, mas você não fala o nome do seu cargo, pelo menos eu não tenho esse costume. Quando alguém me pergunta a minha profissão eu não falo que sou assistente em administração (Entrevistado Capa).

Eu acho que, até para os servidores públicos de forma geral, a sociedade tem tido uma imagem muito maculada, sobretudo até pelo próprio governo, como sanguessugas, no sentido de ter aquela ideia de que o servidor não trabalha, de que ele onera os cofres públicos, de que onera a previdência. Nos veículos de comunicação de Juiz de Fora eu vejo que eles passam muito superficialmente a imagem dos servidores públicos (Entrevistado Mi).

Dentro da Universidade a gente é visto como inferior aos docentes. No meu setor a gente não sofre muito com isso, um ou outro que é mais rude, mas eu vejo que no geral os docentes se acham superiores aos TAE's. E na sociedade de maneira geral nós também não temos uma boa imagem. O TAE é um servidor público. E no final tudo acaba sendo culpa do serviço público. Eles acham que somos os culpados pela crise. Muitas vezes somos motivo de chacota. Falam que o servidor público não trabalha, que é tudo vagabundo, isso é muito triste. Algumas vezes eu fico triste com tudo isso (Entrevistado Gama).

Infelizmente a imagem do TAE é péssima. Eu fico chateado com isso, não no nível que me cause desgaste, que me adoeça, mas me chateia sim por saber que nós fazemos o nosso trabalho, que fazemos bem feito, que cumprimos nosso horário, que estamos aqui tentando atender da melhor forma. Mas sei também que essa imagem ruim não é a toa, é fruto de abusos de outros colegas, e aí já volta naquilo que eu falei da falta de punição desses colegas que agem assim, que faz com que eles continuem agindo assim, faz com que a sociedade tenha uma imagem ruim, pois é o errado que se destaca, e fica essa imagem péssima de vagabundo, vai fazer greve de novo, não trabalha. Às vezes você nem está fazendo greve, está trabalhando, vem no final de semana, mas isso ninguém vê (Entrevistado Delta).

Muitas das vezes quando o TAE é notado pelos usuários é de uma forma negativa, o que chama a atenção muitas vezes é um trabalho mal feito e

não um trabalho bem feito, o que acarreta na ideia da laranja podre. Infelizmente, quando a gente visualiza uma falha, a gente já aponta aquilo ali e parece que todo o resto é dessa forma, o que na verdade não é. Então, infelizmente, essa visão, não só dos TAE's, mas de toda a esfera pública mesmo, de morosidade, de burocracia, de um trabalho ineficiente, é uma visão geral da sociedade como um todo (Entrevistado Pi).

Em suma, o cargo de Assistente em Administração assim como a carreira de TAE apresenta uma imagem negativa perante a sociedade. Neste sentido, a desvalorização da carreira ocorreria devido à disseminação dos maus exemplos, que não representa a maioria. Como consequência, surge o medo de ser julgado, de ter que dar justificativas e de não ser valorizado.

Ademais, não se trata somente da imagem do TAE, mas do servidor público de uma maneira geral. Logo, o que ocorre é uma generalização de uma imagem negativa a todo servidor público. Enfatizamos que a imagem deturpada do profissional gera frustração, desmotivação e consequentemente sofrimento.

Encerradas as apresentações e análises dos dados coletados na pesquisa de campo, o próximo capítulo desta dissertação terá por finalidade delinear uma proposta de intervenção capaz de ser eficiente no aprimoramento do processo de integração e adaptação dos assistentes em administração ingressantes na UFJF.

### **3. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar os fatores que na percepção do assistente em administração ingressante na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) têm implicações nos sentimentos de prazer e desgaste no trabalho, explorando a relação entre organização e condições de trabalho, visando apreender as opiniões, angústias, medos, motivações e interesses no contexto do trabalho.

O primeiro capítulo discorreu sobre a descrição do problema e de seu contexto, enquanto que o segundo abordou o referencial teórico, os aspectos metodológicos do estudo e a apresentação e análise dos dados coletados em pesquisa empírica.

Por fim, o presente capítulo exhibe uma proposta de intervenção com o objetivo de aprimorar o processo de integração e adaptação dos assistentes em administração ingressantes na UFJF.

Para tanto, serão explanadas diretrizes, ações e atividades neste sentido, considerando a realidade da Instituição, seus recursos e aspectos legais.

#### **3.1. Ações de intervenção**

As ações de intervenção serão propostas a partir da constatação de que quanto mais consistente for o processo de adaptação do servidor ingressante ao trabalho, menores serão as possibilidades de sofrimento.

Para tanto, as ações de intervenção terão por objetivo propagar e fortalecer os aspectos causadores de prazer e satisfação, que possibilitam uma adaptação satisfatória e, ao mesmo tempo, inibir e impossibilitar a ocorrência dos fatores de sofrimento. Busca-se, dessa forma, um aprimoramento de todo processo de integração e adaptação de servidores ingressantes na UFJF.

Devido à delimitação deste estudo, o público-alvo das ações de intervenção é o servidor ocupante do cargo de assistente em administração, em especial os ingressantes. Todavia, nada impede que as ações propostas sejam aplicadas a outros segmentos, com as devidas adequações.

Cabe ainda ressaltar que estas ações observam as deficiências da Instituição no sentido de minimizar o sofrimento e desgaste do assistente em administração e facilitar o processo de adaptação do ingressante. Logo, problemas

de relações interpessoais entre colegas ou com chefia continuarão existindo, bem como as dificuldades geradas por aspectos pessoais que extrapolam o ambiente de trabalho. Busca-se, pois, dentro das limitações já expostas, atenuar os efeitos negativos das interações entre os agentes ou, pelo menos, fazer com que o mesmo não seja agravado.

Realizada a ressalva de que as ações propostas neste capítulo não possuem o condão de exaurir os problemas inerentes à adaptação e integração de ingressantes, seguiremos à propositura das ações de intervenção.

### **3.2. Programa de recepção ao servidor ingressante**

A primeira ação a ser proposta é a criação de um programa de recepção ao servidor ingressante, a ser vinculado à Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

A escolha da referida coordenação se justifica pelo fato de se tratar do setor responsável pela alocação de pessoas no âmbito de toda a UFJF, estando inclusa, obviamente, a alocação do servidor ingressante.

Sendo assim, o programa proposto seria o responsável por receber os servidores, logo após a posse, e apresentar-lhes a UFJF. Para tanto, o seminário de integração, já existente na Instituição, seria incorporado pelo programa.

O referido seminário, que atualmente é facultativo, passaria a ser obrigatório. Os assuntos abordados atualmente seriam mantidos, além da inclusão de novos temas. Dessa forma, o seminário seria ampliado no sentido de abarcar a apresentação de todo o organograma da Universidade aos servidores, bem como as atribuições e os responsáveis por cada setor. Todos os programas atualmente em curso também seriam apresentados nesta etapa, em especial aqueles de capacitação, apoio à qualificação e avaliação de desempenho.

A duração do seminário de integração seria de uma semana, na modalidade presencial, com carga horária de trinta horas, correspondentes a seis horas diárias, três no turno da manhã e mais três no turno da tarde, com previsão de intervalo de quinze minutos para cada um dos turnos. Em regra, o seminário seria realizado uma vez por semestre, considerando os ingressantes ao longo do ano. Todavia, a época de sua realização poderá sofrer variações a depender da necessidade da Instituição e do número de admissões nos respectivos períodos. O Quadro 6 apresenta a programação do seminário.

Quadro 6: Proposta de programação do Seminário de integração

Modalidade: Presencial		Carga Horária: 30 horas / Duração: 1 semana
Programação		
1º dia (6h)	Manhã (3h)	<b>APRESENTAÇÃO DA UFJF</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensagem de boas-vindas da Administração Superior;</li> <li>• Breve histórico;</li> <li>• Apresentação do Regimento Geral;</li> <li>• Apresentação do Organograma Geral da UFJF;</li> <li>• Apresentação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe);</li> <li>• Apresentação da ouvidoria da Progepe;</li> <li>• Apresentação das demais Pró-Reitorias;</li> <li>• Apresentação das atribuições das unidades administrativas.</li> </ul>
	Tarde (3h)	<b>PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DOS SERVIDORES, DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA, VACÂNCIA DO CARGO PÚBLICO E RECONDUÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estágio Probatório;</li> <li>• Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES);</li> <li>• Atuação do mentor: deveres e responsabilidades;</li> <li>• Ambiente organizacional;</li> <li>• Incentivo à Qualificação;</li> <li>• Progressão por capacitação;</li> <li>• Exoneração;</li> <li>• Vacância por posse em cargo inacumulável;</li> <li>• Recondução.</li> </ul>
2º dia (6h)	Manhã (3h)	<b>MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afastamento para exercício de mandato eletivo;</li> <li>• Cessão – Afastamento para servir a outro órgão ou entidade;</li> <li>• Licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;</li> <li>• Licença para atividade política;</li> <li>• Licença para tratar de assuntos particulares;</li> <li>• Afastamento para participar de curso de formação;</li> <li>• Redistribuição;</li> <li>• Remoção.</li> </ul>
	Tarde (3h)	<b>LICENÇAS E AFASTAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO E/OU QUALIFICAÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afastamentos para estudo ou missão no exterior;</li> <li>• Afastamento para capacitação ou a serviço em território nacional;</li> <li>• Afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> ou pós-doutorado;</li> <li>• Licença para capacitação.</li> </ul>
3º dia (6h)	Manhã (3h)	<b>PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de capacitação;</li> <li>• Vagas em cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> (especializações);</li> <li>• Vagas em cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>;</li> <li>• Programa de Apoio à Qualificação (Proquali).</li> </ul>
	Tarde (3h)	<b>SAÚDE, SEGURANÇA E BEM ESTAR DOS SERVIDORES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breve apresentação e histórico do SIASS;</li> <li>• Adicionais de insalubridade e periculosidade;</li> <li>• Avaliação para isenção de imposto de renda;</li> <li>• Horário especial para servidor com deficiência ou seu dependente;</li> <li>• Licenças relacionadas a saúde;</li> <li>• Perícia oficial em saúde;</li> <li>• Readaptação;</li> <li>• Segurança do Trabalho;</li> <li>• Temas relacionados à invalidez;</li> <li>• Assistência à Saúde Suplementar.</li> </ul>

4º dia (6h)	Manhã (3h)	CADASTROS GERAIS DE BENEFÍCIOS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastramento de benefícios;</li> <li>• Férias;</li> <li>• Licença paternidade e ausências justificadas;</li> <li>• Previdência Complementar do Servidor Público Federal (FUNPRESP)</li> </ul>
	Tarde (3h)	REGIME DISCIPLINAR (LEI 8.112/90) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deveres do servidor público;</li> <li>• Proibições;</li> <li>• Responsabilidades;</li> <li>• Penalidades e sanções.</li> </ul>
5º dia (6h)	Manhã (3h)	PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicância e afastamento preventivo;</li> <li>• Processo administrativo disciplinar;</li> <li>• Inquérito administrativo;</li> <li>• Julgamento;</li> <li>• Revisão do processo administrativo disciplinar.</li> </ul>
	Tarde (3h)	VISITA AO <i>CAMPUS</i> E AVALIAÇÃO DO SEMINÁRIO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita ao <i>campus</i> para apresentação das unidades e setores da UFJF;</li> <li>• Preenchimento do questionário de avaliação e sugestões de melhoria;</li> <li>• Confraternização de encerramento.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Os condutores do seminário seriam responsáveis pela elaboração, revisão e atualização de cartilhas com informações úteis aos ingressantes e perguntas frequentes. Na cartilha, o ingressante teria acesso aos dados e informações de toda a UFJF e também da carreira de forma a complementar a apresentação do seminário. Todas as atividades do seminário ocorreriam durante a jornada de trabalho dos participantes.

No último dia do seminário, seria realizada uma visitação ao *campus* da UFJF, com a devida apresentação das unidades e setores. Na sequência, os participantes preencheriam um questionário de avaliação da atividade e sugestões de melhoria.

No dia útil subsequente ao seminário de integração, os ingressantes seriam submetidos à avaliação de perfil realizada por uma equipe de psicólogos lotados na Progepe. Essa avaliação teria por finalidade evitar a ocorrência de incompatibilidades entre o perfil do ingressante e a atividade exercida no setor de trabalho.

Dessa forma, evitar-se-ia a alocação de alguém com características de extrovertido e comunicativo num setor de catalogação de livros, por exemplo. Ou então de uma pessoa com extrema timidez em uma central de atendimento.

Ademais, a avaliação de perfil teria ainda como objetivo verificar os conhecimentos, habilidades e experiências prévios, fatores citados como facilitadores na adaptação, e utilizá-los em prol da Instituição e também do próprio ingressante.

Além do seminário de integração, onde o ingressante teria acesso a informações gerais de toda a UFJF, da visita ao *campus* e da avaliação de perfil, com a devida verificação de suas características e habilidades, nesse programa seria também designado, a cada ingressante, um mentor.

O mentor seria um servidor experiente lotado em setor diverso ao do ingressante. Sua missão seria proporcionar um suporte na adaptação ao trabalho e sanar eventuais dúvidas. Sua designação seria atribuída à CAMP, coordenação responsável pelo programa ora proposto, que realizaria a escolha do mentor considerando na avaliação do perfil a experiência e a habilidade no trato com pessoas. Essa mesma coordenação também seria responsável por gerenciar o rol dos servidores voluntários em exercer a função de mentor.

Na relação entre mentor e ingressante, seria possível uma troca de vivências. O fato de ambos estarem lotados em setores diferentes possibilitaria uma interação que iria além do seu ambiente rotineiro de colegas e chefia imediata, buscando interatividade e conectividade com outros atores em contextos organizacionais diversos. Há de se ressaltar que, o fato de conhecer pessoas de outros setores foi mencionado como fator favorável ao processo de adaptação, obtendo visões mais críticas e imparciais.

Busca-se, ainda, na figura do mentor, contribuir no combate ao assédio moral. Uma vez que o ingressante teria alguém, externo ao seu setor de trabalho e não subordinado a sua chefia imediata, para relatar eventuais abusos em seu ambiente de trabalho, algo que muitas vezes é delicado entre os pares.

Seria criada, no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, uma ouvidoria com a finalidade de receber e atender as demandas dos servidores relativas ao ambiente de trabalho, além de buscar evitar eventuais assédios no âmbito da Universidade. Desta forma, possibilitar-se-ia ao trabalhador a oportunidade de apresentar suas denúncias, reclamações e sugestões, como também de receber o devido acolhimento.

Por fim, o programa de recepção ao servidor ingressante seria responsável por orientar as chefias imediatas no sentido de como receber os novos servidores e como auxiliar em sua adaptação ao trabalho.

Em síntese, as atividades do programa seriam as seguintes:

- Seminário de Integração, com visita ao *campus*;
- Avaliação de perfil do servidor ingressante;
- Designação de mentor;
- Orientação às chefias imediatas;
- Criação de Ouvidoria especializada.

Ao término dos procedimentos descritos nessa seção, os servidores seriam encaminhados ao programa permanente de treinamento, que será proposto a seguir.

### **3.3. Programa permanente de treinamento**

O programa permanente de treinamento não seria exclusivo aos ingressantes, mas a todos os servidores da Instituição, em especial o assistente em administração, isso se justifica pela necessidade de constante treinamento e reciclagem dos trabalhadores às demandas do dia a dia.

Inicialmente, seria necessário um processo de diagnóstico e análise qualitativa e quantitativa da força de trabalho na UFJF, chegando-se a conclusão do que seria o dimensionamento necessário, em cada um dos setores, ao pleno cumprimento dos objetivos institucionais. Após o levantamento desse diagnóstico, seria possível uma redistribuição da força de trabalho para atendimento das necessidades institucionais.

É importante ressaltar que, em 13 de julho de 2017, o Conselho Superior da UFJF aprovou a Resolução nº 36/2017, que estabelece o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação da UFJF (PRODIM). Ocorre que, até a presente data, o PRODIM ainda não fora implementado.

Dessa forma, propõe-se a imediata implantação do Programa de Dimensionamento, nos termos da resolução supracitada. Cabe ressaltar que uma redistribuição da força de trabalho amenizaria os problemas de sobrecarga e jornada de trabalho exaustiva em alguns setores, buscando-se, assim, evitar a ocorrência de um dos fatores de sofrimento e desgastes citado nesta pesquisa.

Realizados os diagnósticos, análises e redistribuição da força de trabalho, cada setor seria responsável pela elaboração de manuais de procedimentos, que deverão abarcar todas as atividades, processos e procedimentos atribuídos ao respectivo setor. Após a elaboração, que deverá ocorrer em até seis meses, os manuais deverão ser revisados e atualizados anualmente. Para tanto, esta atividade seria integrada ao já existente Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) como meta coletiva.

A seguir, com a redistribuição da força de trabalho e a elaboração dos manuais de procedimentos, dar-se-ia início propriamente ao programa permanente de treinamento, que seria vinculado à Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP), da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe).

Constatamos nesta pesquisa que os setores em que o assistente em administração pode atuar, em especial as unidades administrativas, são heterogêneos no sentido de diversidade em suas atribuições. Assim sendo, considerando essa heterogeneidade, não seria viável a elaboração de um treinamento geral unificado a todos os setores.

Levando em consideração o exposto, o programa permanente de treinamento realizaria uma divisão de todos os setores da UFJF em blocos temáticos. Por exemplo, as secretarias administrativas de todas as unidades poderiam constituir um bloco, da mesma forma que todos os setores que realizam atividades referentes a Programas de Pós-Graduação poderia constituir outro segmento. Esse estudo e posterior divisão dos blocos ficaria a cargo de uma comissão específica para esse fim, a ser instituída pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, observados os princípios democráticos e de representatividade, sempre presentes nas ações de uma universidade.

Com a referida divisão, seria possível a elaboração de uma ementa geral com informações ou procedimentos comuns a todos e, ainda, a elaboração de conteúdos específicos a cada bloco temático. Neste sentido, seria formada uma comissão de trabalho para um estudo da necessidade institucional e elaboração das respectivas ementas. Ressalte-se que os diagnósticos e conclusões produzidos pelo Programa de Dimensionamento poderão ser reaproveitados nesta etapa. A composição da comissão seria multidisciplinar e abarcaria diversas áreas de

formações específicas, como administração, medicina, enfermagem, psicologia, direito, ciências da computação e economia.

Com a elaboração das ementas específicas às respectivas áreas de atuação, os trabalhadores integrantes de um determinado bloco temático estariam habilitados a compor qualquer equipe de trabalho pertencente àquele grupo. Esse fato possibilitaria maior celeridade na reposição ou realocação de servidores entre as unidades, conforme as necessidades da Instituição.

A participação no programa permanente de treinamento seria obrigatória a todos os servidores, ressalvadas as hipóteses de afastamento previstas em lei. Deste modo, ter-se-ia como meta fazer com que, anualmente, cada setor tivesse pelo menos um integrante realizando o treinamento.

Após sua conclusão, o treinamento teria a validade de cinco anos, devendo, assim, ser realizado uma vez a cada quinquênio. Essa periodicidade seria crucial no processo de reciclagem e constante aprendizagem dos servidores.

Desta forma, a participação nos treinamentos estaria também vinculada ao Programa de Avaliação de Desempenho, sendo meta individual a sua conclusão satisfatória e a observância da validade de cinco anos.

O treinamento em si seria ministrado por servidores TAE's ou docentes devidamente habilitados, podendo inclusive contar com a colaboração dos projetos desenvolvidos no âmbito da Universidade.

Anualmente, seriam formadas as turmas, numeradas de um a cinco. Cada servidor integraria uma dentre essas cinco turmas que, a cada quinquênio seria novamente reunida.

Em sua turma, o trabalhador teria contato com colegas de praticamente todos os setores da UFJF que realizam atividades semelhantes às dele. Essa interação possibilitaria a construção de um conhecimento coletivo que extrapola os limites dos setores de trabalho, de forma a se evitar que eventuais vícios sejam perpetuados e, ainda, de se incentivar o servidor em sempre pensar em melhoria e inovações.

As instruções do processo de treinamento seriam realizadas na modalidade presencial, com o apoio da plataforma de ensino a distância já existente na UFJF para atividades e leituras complementares. Nessa plataforma, seriam criados fóruns permanentes acerca dos temas tratados no curso.

A permanência dos fóruns citados possibilitaria o constante compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os membros da turma, até mesmo nos períodos, de quatro anos, em que o treinamento não estiver ocorrendo, para a respectiva turma, além da interação no sentido de se esclarecer as dúvidas.

O treinamento teria a carga horária de 138 horas, sendo que 96 horas estariam direcionadas aos conhecimentos básicos comuns a todos os assistentes em administração enquanto que o restante, correspondente a 42 horas, seria reservado às instruções específicas de cada bloco temático.

Os cursos do programa de treinamento teriam por objetivo capacitar os servidores para o exercício satisfatório das atribuições inerentes ao cargo. Para tanto, seriam utilizadas técnicas de ensino e aprendizagem das mais variadas, como exposição de conteúdo, indicação de leituras complementares, vídeos para abordar determinados assuntos, dinâmicas de grupo e estudos de caso. Os exercícios propostos nas instruções estariam adaptados às demandas da Instituição, sendo, portanto, pertinentes com a realidade dos setores de trabalho.

As sessões de treinamento ocorreriam em vinte e três semanas, com previsão de dois encontros semanais de três horas cada um. É importante ressaltar que todas as atividades do programa seriam realizadas no período de jornada de trabalho do servidor, por tratar-se de capacitações profissionais obrigatórias. A definição das datas das respectivas instruções ocorreria anualmente, considerada a discricionariedade, de conveniência e oportunidade da Administração Superior.

O Quadro 7 apresenta uma proposta de programação das atividades de treinamento no decorrer das vinte e três semanas. Destacamos que o modelo apresentado serviria como ponto de partida para os trabalhos da comissão multidisciplinar, podendo, obviamente, ser alterado ou adaptado de acordo com as necessidades da Instituição.

Quadro 7: Proposta de programação anual de treinamentos

Modalidade: presencial com apoio da plataforma de ensino a distância para atividades e leitura complementares.		Carga Horária: 138 horas / Duração: 23 semanas
Programação		
1ª semana	1º encontro	ORIENTAÇÕES GERAIS INTRODUTÓRIAS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do Programa permanente de treinamento;</li> <li>• Palestra motivacional;</li> <li>• Dinâmica de aquecimento para apresentação e integração da turma.</li> </ul>
	2º encontro	ORIENTAÇÕES GERAIS INTRODUTÓRIAS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apontamentos do Plano de Desenvolvimento Institucional;</li> <li>• Organograma da UFJF;</li> <li>• Importância da UFJF e de seus servidores.</li> </ul>
2ª semana	1º encontro	RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SEGURANÇA NO TRABALHO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em equipe;</li> <li>• Noções de Liderança;</li> <li>• Resoluções de problemas e conflitos;</li> <li>• Noções de segurança no trabalho.</li> </ul>
	2º encontro	ATENDIMENTO AO PÚBLICO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas e técnicas de atendimento ao público;</li> <li>• Técnicas e modalidades de comunicação.</li> </ul>
3ª semana	1º encontro	ÉTICA E MORALIDADE <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética no serviço público;</li> <li>• Comportamentos adequados e inadequados para o ambiente de trabalho;</li> <li>• Resoluções de problemas e conflitos.</li> </ul>
	2º encontro	PROCESSO ADMINISTRATIVO E ARQUIVOLOGIA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas e procedimentos inerentes aos processos administrativos;</li> <li>• Noções gerais de arquivologia;</li> <li>• Procedimentos de arquivo e catalogação de documentos.</li> </ul>
4ª semana	1º e 2º encontros	COMUNICAÇÃO OFICIAL <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noções de redação oficial;</li> <li>• Instruções para confecção de documentos oficiais (ofícios, memorandos, portarias, relatórios, atas...).</li> </ul>
5ª semana	1º e 2º encontros	GESTÃO DE MATERIAIS E SUPRIMENTOS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimentos de compras na gestão pública;</li> <li>• Noções de licitações e contratos administrativos;</li> <li>• Noções de gestão de almoxarifado e patrimônio.</li> </ul>
6ª semana	1º encontro	NOÇÕES DE INFORMÁTICA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução à informática: sistema operacional, internet, uso de <i>hardwares</i> no ambiente de trabalho (impressoras, <i>scanners</i>, <i>datashow</i>...);</li> <li>• Gerenciamento de contas de webmail.</li> </ul>
	2º encontro	NOÇÕES DE INFORMÁTICA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas dos editores de texto.</li> </ul>
7ª semana	1º e 2º encontros	NOÇÕES DE INFORMÁTICA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas dos editores de texto.</li> </ul>
8ª semana	1º e 2º encontros	NOÇÕES DE INFORMÁTICA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas dos editores de planilhas.</li> </ul>
9ª semana	1º e 2º encontros	NOÇÕES DE INFORMÁTICA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas dos editores de planilhas.</li> </ul>
10ª semana	1º e 2º encontros	NOÇÕES DE INFORMÁTICA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas dos editores de banco de dados.</li> </ul>
11ª semana	1º e 2º encontros	NOÇÕES DE INFORMÁTICA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas dos editores de banco de dados.</li> </ul>
12ª semana	1º encontro	NOÇÕES DE INFORMÁTICA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas dos editores de apresentações.</li> </ul>

	2º encontro	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS • Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA).
13ª semana	1º e 2º encontros	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS • Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA).
14ª semana	1º e 2º encontros	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS • Sistema Eletrônico de Informações (SEI).
15ª semana	1º encontro	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS • Sistema Eletrônico de Informações (SEI).
	2º encontro	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS • Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP).
16ª semana	1º e 2º encontros	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS • Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP).
17ª a 23ª semanas		CAPACITAÇÃO ESPECÍFICA • Instruções específicas às atividades de cada um dos blocos temáticos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

É importante ressaltar que, devido aos treinamentos, além da interação com os colaboradores do setor, os servidores teriam relações com os colegas de turma, lotados em outras unidades. Toda essa integração seria benéfica no sentido do servidor não se isolar em seu setor de trabalho, além de não ficar sempre dependente da disponibilidade e cooperação dos colegas ou da chefia imediata. Destaca-se que essa dependência fora demasiadamente abordada pelos entrevistados da pesquisa como prejudicial ao processo de adaptação.

A interação com os colegas de turma possibilitará a cada servidor estabelecer contatos com profissionais dos mais diversos setores, facilitando a busca por informações sempre quando houver necessidade.

Ademais, além das instruções procedimentais, estariam inclusas no programa de treinamento, ações de endomarketing e palestras motivacionais, com ênfase em demonstrar a importância do trabalho realizado pelas unidades e das pessoas que o executam, tendo por finalidade elevar a autoestima.

Será também criada uma comissão com a finalidade de avaliar a qualidade e efetividade do treinamento. Tal avaliação ocorrerá por meio de diagnóstico e análise quantitativa e qualitativa. Após a avaliação, serão sugeridas mudanças e melhorias a serem aplicadas no próximo ciclo de treinamento.

Em suma, as atividades do programa permanente de treinamento seriam as seguintes:

- Elaboração de manuais de procedimentos, pelos setores de trabalho;
- Divisão de todos os setores da UFJF em blocos temáticos;
- Elaboração de programação e ementas das instruções;
- Execução dos treinamentos;

- Formação ou atualização dos fóruns permanentes na plataforma de ensino à distância;
- Avaliação da qualidade e efetividade dos treinamentos.

Por fim, é importante ressaltar que os cursos de capacitação já ofertados atualmente pela UFJF, através do Plano Anual de Capacitação (PAC), permaneceriam existindo. Nota-se que a realização de tais cursos de capacitação é facultativa aos servidores, cabendo a cada um a escolha do que cursar. Portanto, o Plano Anual de Capacitação teria a função de complementar os estudos realizados no programa permanente de treinamento, no sentido de que o primeiro é facultativo e específico, enquanto que o segundo é obrigatório e genérico.

Na próxima seção serão abordadas as consequências esperadas com as ações de intervenção ora propostas.

### **3.4. Expectativas com as ações de intervenção**

Neste capítulo, foram apresentadas, até aqui, as diretrizes de possíveis ações de intervenção com o objetivo de aprimorar o processo de integração e adaptação dos assistentes em administração ingressantes na UFJF.

Tais ações se resumem em dois programas a serem implantados no contexto da gestão de pessoas da Universidade, que são o programa de recepção do servidor ingressante e o programa permanente de treinamento.

Nota-se que ambos os programas propostos neste capítulo não são autossuficientes, pois dependem da integração com outros programas já existentes na UFJF, como Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação da UFJF (PRODIM), Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) e Plano Anual de Capacitação (PAC), com a devida ressalva ao primeiro, que ainda não fora implementado, apesar de já aprovado pelo Conselho Superior.

Assim, com a propícia integração com programas e medidas já existentes, as ações de intervenção propostas buscam a reciclagem constante e uma melhor difusão do conhecimento institucional, no sentido de oferecer maior integração aos ingressantes com colegas dos mais diversos setores, com a adequada participação dos servidores mais experientes nesse processo, em constante aprendizagem.

Realiza-se uma tentativa de combate ao assédio moral, no sentido de fazer com que o servidor fique menos dependente de sua chefia imediata e, até

mesmo, de colegas de setor mais experientes. Evita-se ainda o isolamento dos trabalhadores, que terão a oportunidade de conhecer o funcionamento de toda a Universidade, estabelecendo contato com os diversos setores. Neste contexto, os ingressantes ainda poderão contar com as orientações e auxílios de um servidor mais experiente, na figura do mentor.

Através da interação de servidores de diversos setores, busca-se o compartilhamento de ideias e a construção de um conhecimento institucional, que, inclusive poderá ser difundido através dos fóruns permanentes a serem criados na plataforma de educação à distância.

Por meio da avaliação de perfil, busca-se um melhor aproveitamento, pela Instituição, de característica, qualidades e experiência prévia dos ingressantes. Deste modo, procura-se explorar o potencial de cada um de modo a elevar o nível dos serviços prestados pela UFJF.

Em última instância, objetiva-se a diminuição da ocorrência de sofrimento nos assistentes em administração da Instituição através de um processo de adaptação satisfatório e da maior integração entre os servidores. Atenuando-se os casos de adoecimento por sofrimento patogênico, espera-se uma redução no número de afastamentos por transtornos mentais e de pedidos de remoção interna, tendo como consequência uma menor rotatividade nos setores de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve por finalidade identificar os fatores que na percepção do assistente em administração ingressante na UFJF têm implicações nos sentimentos de prazer e sofrimento no trabalho.

No primeiro capítulo foi realizada uma descrição da estrutura, políticas e ações de gestão de pessoas no âmbito da Instituição. Foram apresentados aspectos referentes à carreira e à vida funcional do assistente em administração, como os programas de capacitação e qualificação, por exemplo.

O segundo capítulo se iniciou com uma abordagem teórica acerca do estresse no trabalho. Em seguida, discorreu-se sobre a psicodinâmica do trabalho e, finalmente, foi apresentada a metáfora das organizações como prisões psíquicas. Todo esse arcabouço teórico foi necessário na análise e interpretação dos dados coletados.

Além da base teórica, o segundo capítulo abordou os aspectos metodológicos da presente pesquisa. Na sequência, foram apresentadas a interpretação e análise dos dados coletados.

Esses dados demonstraram que existe uma estreita relação entre um processo de adaptação malsucedido e o sofrimento no trabalho. Essa constatação ficou evidenciada no fato de que grande parte dos fatores que prejudicam a adaptação também são elencados como causa de sofrimento e desgaste.

Desses fatores, o mais evidente foi a ausência de um treinamento formal na Instituição, no sentido de padronizar e unificar os procedimentos administrativos. Ademais, também merecem destaque a jornada de trabalho exaustiva, o pouco tempo para a execução das tarefas, a ausência de delimitação nas atribuições do assistente em administração nos setores de trabalho, causando conflito ou ambiguidade de papéis.

Todos esses fatos, na percepção dos entrevistados, provocam um excesso de poder da chefia imediata, no sentido de que caberia a ela a decisão na ausência de diretrizes gerais.

Em contrapartida, dentre os fatores de prazer mencionados, se destacaram as amizades e o companheirismo no ambiente de trabalho, evidenciando-se, pois, a importância da integração do servidor aos colegas.

Por fim, o terceiro capítulo tratou da propositura de ações de intervenção. Todas as propostas apresentadas levaram em consideração as respostas dos participantes no sentido de potencializar os fatores de prazer e, ao mesmo tempo, atenuar os de sofrimento.

Como resultado, foi recomendada a criação e implementação de dois novos programas na UFJF: programa de recepção ao servidor ingressante e programa permanente de treinamento.

O primeiro sugeriu a manutenção e ampliação do seminário de integração, no sentido de não só apresentar os aspectos da carreira ao servidor ingressante, mas também de apresentar o organograma da Universidade e as atribuições inerentes a cada setor e unidade.

Outra proposta se refere à avaliação de perfil do trabalhador, no sentido de se evitar eventuais incompatibilidades e, ao mesmo tempo, aproveitar seus atributos, competências e habilidades. Nesse programa ocorreria também a designação de um mentor ao ingressante, que seria o responsável por auxiliar a integração do novo servidor e por complementar a apresentação geral da UFJF, iniciada no seminário.

Além da figura do mentor, tem-se na ouvidoria de gestão de pessoas outra possibilidade de acolhimento e de denunciar eventuais abusos ou assédios. Através das reclamações trazidas pelos servidores, o programa de recepção ao servidor ingressante seria também responsável por orientar as chefias no que diz respeito ao gerenciamento da equipe de trabalho.

O segundo programa proposto, denominado programa permanente de treinamento, sugeriu a implantação de constante reciclagem aos trabalhadores dos mais diversos setores da Universidade. Destarte, os colaboradores estariam sempre acompanhando a evolução da organização no que diz respeito às mudanças, às inovações ou ao surgimento de novas demandas.

Objetiva-se, pois, a construção de um conhecimento institucional que seria acessível ao ingressante, seja através dos fóruns permanentes de cada turma, criados na plataforma de educação à distância, ou então por meio dos manuais de procedimentos elaborados pelos setores de trabalho e devidamente revisados e atualizados anualmente.

Finalmente, busca-se estimular a interação e integração entre os servidores, seja no setor de trabalho, na respectiva turma constituída no ciclo de treinamento ou até mesmo por intermédio do mentor.

O fato de ter acesso às informações e conhecimentos necessários às atribuições do cargo, aliada à satisfatória integração com servidores de diversos setores, é capaz de auxiliar o ingressante não somente em sua adaptação, mas em toda a sua permanência na Instituição.

Portanto, cria-se um ambiente propício ao crescimento profissional através do estímulo às inovações e de uma construção coletiva do conhecimento institucional.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César de, GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional** - Edição Compacta, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASMUS, C.I.R.F; MEYER, A; CASTRO, H.A. de. **Epidemiologia e saúde do trabalhador**. In MEDRONHO, R.A. Epidemiologia. São Paulo: Atheneu, 2009.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

BARBOSA FILHO, Antonio Nunes. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1988.

Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm/)>

Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. DATASUS. **CID-10**. Disponível em:

<<http://www.datasus.gov.br/cid10/V2008/cid10.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009**. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm)>.

Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>

Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)> Acesso em: 07 fev. 2018.

CAMPELO, Gelsa Pedro. **Condições de trabalho e saúde psíquica de servidores técnico-administrativos da UFRN**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CLARK, David A.; BECK, Aaron T. **Terapia cognitiva para os transtornos de ansiedade**. Tradução: Maria Cristina Monteiro; Revisão técnica: Elisabeth Meyer. Porto Alegre: Artmed, 2012.

CRUZ, Éliisa Jôse Erhardt Rollemberg, SOUZA, Norma Valéria Dantas de Oliveira, CORREA, Renata dos Anjos, & PIRES, Ariane da Silva. **Dialética de sentimentos do enfermeiro intensivista sobre o trabalho na Terapia Intensiva**. Esc. Anna Nery Rev. Enferm, vol.18(no.3), p. 479-485. Rio de Janeiro: 2014.

DALGALARRONDO, Paulo. **Psicopatologia e semiologia dos transtornos mentais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmet, 2008

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira – 5. ed. Ampliada – São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo, Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOUREIRO, T. **Assistentes em Administração: trabalho, sofrimento e adoecimento de servidores**. Revista Laborativa,6(2), pp.59-79. 2017.

MAXIMIANO, Antônio Amaru. **Recursos Humanos - Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MINAYO, Cecília de Souza; DESLANDES, Sueli Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOREIRA NETO, Diogo Figueiredo. **Curso de Direito Administrativo**, 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva/Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt. - 2. ed. - 4. reimpressão - São Paulo: Atlas, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NUNES, Aline Vieira de Lima; LINS, Samuel Lincoln Bezerra. **Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho — rPOT, v. 9, n. 1, p. 51- 67, Jan./Jun. 2009.

OLIVEIRA, Rafael Rezende. **Princípios do Direito Administrativo**, 2ª ed. São Paulo: Método, 2013.

TEIXEIRA, Sueli. **A depressão no meio ambiente do trabalho e sua caracterização como doença do trabalho**. Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg., Belo Horizonte, v. 46, n. 76, p. 27-44, jul./dez.2007.

UFJF. UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **CAP**. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/progepe/inicial/cap/>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **CAMP**. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/progepe/inicial/camp/>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **CCDP**. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/progepe/inicial/ccdp/>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **CFAP**. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/progepe/inicial/cfap/>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **COSSBE**. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/progepe/inicial/cossbe/>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas abre 34 cursos de capacitação para servidores da UFJF**. Disponível em: < <https://www2.ufjf.br/noticias/2018/03/22/gestao-de-pessoas-abre-34-cursos-de-capacitacao-para-servidores-da-ufjf/>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 183**, de 08 de março de 2012. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/formularios/remocoes/>> Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 548**, de 04 de junho de 2012. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/progepe/files/2014/07/Port-548-2012-PRORH-Est-Prob-TAes-\\_COMPACTADA\\_.pdf](http://www.ufjf.br/progepe/files/2014/07/Port-548-2012-PRORH-Est-Prob-TAes-_COMPACTADA_.pdf)> Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral da UFJF**. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/portal/files//2009/01/regimento\\_geral1.pdf](http://www.ufjf.br/portal/files//2009/01/regimento_geral1.pdf)>. Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Reitoria. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2016-2020**. Juiz de Fora: UFJF, 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 08/2017**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2008/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-do-PROADES1.pdf>> Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 40/2010**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2013/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-402010-%E2%80%93-Institui-o-PROQUALI.pdf>> Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 51/2016**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2013/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-51.2016-CONSU-PROQUALI.pdf>> Acesso em: 07 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 36/2017**. Disponível em:  
<[http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_36.2017\\_CONSU\\_Dimensionamento7.pdf](http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_36.2017_CONSU_Dimensionamento7.pdf)> Acesso em: 06 fev. 2019.

VERGARA. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXOS E APÊNDICES**

Anexo 1 – Definição dos transtornos mentais segundo o CID10

Anexo 2 – Descrição das atividades típicas do cargo de assistente em administração

Apêndice 1 – Roteiro para caracterização dos sujeitos na pesquisa

Apêndice 2 – Roteiro de entrevista

**Anexo 1 – Definição dos transtornos mentais segundo o CID10**

<b>Transtorno mental</b>	<b>Conceituação do CID10</b>
<b>Episódios depressivos (F32)</b>	<p>Nos episódios depressivos o paciente apresenta um rebaixamento do humor, redução da energia e diminuição da atividade.</p> <p>Existe alteração da capacidade de experimentar o prazer, perda de interesse, diminuição da capacidade de concentração, associadas em geral à fadiga importante, mesmo após um esforço mínimo.</p> <p>Observa-se em geral problemas do sono e diminuição do apetite. Existe quase sempre uma diminuição da autoestima e da autoconfiança e frequentemente ideias de culpabilidade e ou de indignidade, mesmo nas formas leves.</p> <p>O humor depressivo pode se acompanhar de sintomas ditos somáticas, por exemplo, perda de interesse ou prazer, despertar matinal precoce, várias horas antes da hora habitual de despertar, agravamento matinal da depressão, lentidão psicomotora, perda de apetite, perda de peso e perda da libido.</p> <p>O número e a gravidade dos sintomas permitem determinar três graus de um episódio depressivo: leve, moderado e grave.</p>
<b>Episódio Depressivo Moderado (F 32.1)</b>	<p>Geralmente estão presentes quatro ou mais dos sintomas citados anteriormente e o paciente aparentemente tem muita dificuldade para continuar a desempenhar as atividades de rotina.</p>
<b>Episódio Depressivo Grave – Sem Sintomas Psicóticos (F 32.2)</b>	<p>Episódio Depressivo onde vários dos sintomas são marcantes e angustiantes, tipicamente a perda da autoestima e ideias de desvalia e culpa. As ideias e os atos suicidas são comuns e observa-se em geral uma série de sintomas somáticos.</p>
<b>Transtorno Misto Ansioso e Depressivo (F 41.2)</b>	<p>Esta categoria ocorre quando o sujeito apresenta ao mesmo tempo sintomas ansiosos e sintomas depressivos, sem predominância nítida de uns ou de outros, e sem que a intensidade de uns ou de outros seja suficiente para justificar um diagnóstico isolado.</p>
<b>Reação Aguda Ao Stress (F 43.0)</b>	<p>Transtorno transitório que ocorre em indivíduos que não apresenta nenhum outro transtorno mental manifesto, em seguida a um "stress" físico e/ou psíquico excepcional, e que desaparece habitualmente em algumas horas ou em alguns dias.</p> <p>A ocorrência e a gravidade de uma reação aguda ao "stress" são influenciadas por fatores de vulnerabilidade individuais.</p> <p>A sintomatologia é tipicamente mista e variável e comporta de início um estado de atendimento caracterizado por certo estreitamento do Campo da consciência e dificuldades de manter a atenção ou de integrar estímulos, e uma desorientação.</p> <p>Este estado pode ser seguido quer por um distanciamento do ambiente ou de uma agitação como hiperatividade (reação de fuga).</p> <p>O transtorno se acompanha frequentemente de sintomas neurovegetativos de uma ansiedade de pânico (taquicardia, transpiração, ondas de calor). Os sintomas se manifestam habitualmente nos minutos que seguem a ocorrência do estímulo ou do acontecimento</p>

	<p>estressante e desaparecem no espaço de dois a três dias (frequentemente em algumas horas). Quando os sintomas persistem, convém considerar uma alteração do diagnóstico (e do tratamento).</p>
<p><b>Transtorno de Pânico (F 41.0)</b></p>	<p>A característica essencial deste transtorno são os ataques recorrentes de uma ansiedade grave (ataques de pânico), que não ocorrem exclusivamente numa situação ou em circunstâncias determinadas, mas de fato são imprevisíveis.</p> <p>Como em outros transtornos ansiosos, os sintomas essenciais comportam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a concorrência brutal de palpitação e dores torácicas;</li> <li>• sensação de asfixia;</li> <li>• tonturas;</li> <li>• sentimentos de irrealidade (despersonalização ou desrealização).</li> </ul> <p>Existe, além disso, frequentemente um medo secundário de morrer, de perder o autocontrole ou de ficar louco.</p> <p>O manual também aponta que não se deve fazer um diagnóstico principal de transtorno de pânico quando o sujeito apresenta um transtorno depressivo no momento da ocorrência de um ataque de pânico, uma vez que os ataques de pânico são provavelmente secundários à depressão neste caso.</p>

Fonte: Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde – CID10 (1990)

## Anexo 2 – Descrição das atividades típicas do cargo de assistente em administração

<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratar documentos: Registrar a entrada e saída de documentos; triar e distribuir documentos; conferir dados e datas; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios préestabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preencher documentos: Digitar textos e planilhas; preencher formulários.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar relatórios, formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhar processos administrativos: Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender usuários no local ou à distância: Fornecer informações; Identificar natureza das solicitações dos usuários; Atender fornecedores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Executar rotinas de apoio na área de recursos humanos: Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Executar rotinas de apoio na área de materiais, patrimônio e logística: Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Executar rotinas de apoio na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretariar reuniões e outros eventos: Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos utilizando redação oficial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar recursos de informática.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>

Fonte: Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE (2005)

**Apêndice 1 – Roteiro para caracterização dos sujeitos na pesquisa**

01) Nome do entrevistado:

02) Sexo: a) Masculino b) Feminino

03) Idade:

04) Setor de atuação:

05) Estado Civil:

- a) Solteiro
- b) Casado
- c) Separado
- d) Viúvo
- e) Divorciado

06) Grau de Escolaridade:

- a) Médio
- b) Graduando
- c) Superior
- d) Especialização
- e) Mestrado
- f) Doutorado

07) Ano de ingresso na UFJF: a) 2013 b) 2014 c) 2015 d) 2016

08) Já teve algum tipo de doença que pudesse ter sido atribuída ao trabalho?

- a) Sim b) Não

## **Apêndice 2 – Roteiro de entrevista**

- 01) Que motivos levaram-no(a) a escolher o cargo de assistente em administração da UFJF como profissão?
- 02) Como você descreve o trabalho do assistente em administração na UFJF?
- 03) Como foi o seu processo de adaptação à UFJF?
  - 03.1) Que fatores facilitaram a sua adaptação?
  - 03.2) Que fatores dificultaram a sua adaptação?
- 04) Quais os fatores de prazer/satisfação na sua prática laboral?
- 05) Quais os fatores de sofrimento/insatisfação na sua prática laboral?
- 06) Como é a sua relação com os colegas de trabalho? E com a chefia?
- 07) Como você percebe a imagem do técnico-administrativo em educação perante à sociedade?